

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ», М.КИЇВ

Студентки 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Хомчук
Аліни Дмитрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« » _____ 2019 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентів

Хомчук Аліні Дмитрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку кафе «Паштет», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку підприємства

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку кафе «Паштет», м. Київ

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Напрями стратегічного розвитку кафе «Паштет», м. Київ; Організаційна структура управління кафе «Паштет», м. Київ; Фактори впливу на стратегічний розвиток кафе «Паштет», м. Київ.

Табл.: Динаміка результатів діяльності кафе «Паштет», м. Київ за 2016-2018 роки; Динаміка витрат кафе «Паштет», м. Київ за 2016-2018 роки; Динаміка управління трудовими ресурсами кафе «Паштет», м. Київ за 2016-2018 роки; SWOT-аналіз діяльності кафе «Паштет», м. Київ; Результати опитування споживачів кафе «Паштет», м. Київ; Прогноз основних показників діяльності кафе «Паштет», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе

2.2. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку підприємства

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кафе

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	27.10.2018
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.01.2019 р.- 31.01.2019 р.	15.01.2019
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2019 р.- 11.05.2019 р.	23.04.2019
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	04.06.2019
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р.- 07.09.2019 р.	11.09.2019
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019 р.- 10.09.2019 р.	10.09.2019
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	04.11.2019
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	30.10.2019
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	16.11.2019 р	28.11.2019
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	29.11.2019
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2019р.- 01.12.2019 р.	02.12.2019
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «15» січня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С. В. Мельниченко*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Н.І. Ведмідь*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

А.Д. Хомчук*(підпис студента)*

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка повинна була виконати роботу на актуальну тему, оскільки від правильно визначеної стратегії розвитку підприємства залежить його конкурентоспроможність.

У першому розділі не достатньо визначено теоретичні засади формування і реалізації стратегії розвитку пі

дприємств ресторанного господарства. Матеріал, не в повній мірі розкриває сформульовані завдання.

У другому та третьому розділах наведено результати аналізу діяльності кафе «Паштет», м. Київ та визначено перспективні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства. Однак, у роботі не обґрунтовано економічної ефективності запропонованих заходів. У роботі достатньо багато граматичних помилок.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ» М.КИЇВ.....	22
2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.....	22
2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ» М.КИЇВ.....	45
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кафе.....	45
3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства.....	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	63

Актуальність теми. На сьогоднішній день, сфера ресторанного бізнесу динамічно та безперервно розвивається. Особливістю є те, що заклади ресторанного господарства задовольняють первинні та основні потреби населення (потреби в харчуванні, увазі, піклуванні, саме тому користуються шаленим попитом. Проте, разом з тим, власникам цього бізнесу з кожним днем стає все важче і важче «триматися на плаву», адже з'являється велика конкуренція, до того ж кожен заклад переживає свої життєві цикли, серед яких має місце і злет і падіння. Сьогодні споживач ресторанних послуг бачить перед собою великий вибір закладів ресторанного господарства. Споживачі мають змогу обирати те, що задовольнить їх потребу в повному обсязі. На вибір впливає фасад закладу, назва, концепція, інтер'єр, цінова політика, рівень обслуговування, наявність акцій та спеціальних пропозицій, наявність конкурентів тощо.

Так само як вищеназвані критерії впливають на вибір потенційного гостя, вони впливають і на вибір стратегії розвитку того чи іншого ресторанного підприємства.

У наш час вибір правильної стратегії розвитку для кожного підприємства є дуже важливим фактором ведення бізнесу, адже від цього залежить чіткість постановки завдань та цілей, успішність діяльності підприємства, прибутковість, згуртованість персоналу (якщо кожен співробітник дотримується єдиної стратегії компанії), вибір стратегії сприяє формуванню цілісного образу підприємства та формування його конкурентних переваг. Таким чином, постає необхідність дослідження особливостей різних стратегій діяльності закладів ресторанного господарства, вплив на їх реалізацію основних факторів та визначення стратегії розвитку обраного для даної магістерської роботи підприємства – кафе «Паштет», м. Київ.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства.

Завдання - дослідити теоретичні засади формування стратегії розвитку

підприємства ресторанного господарства; визначити фактори, які впливають на вибір стратегії успішної діяльності підприємства; проаналізувати дані щодо стратегії розвитку кафе «Паштет», м. Київ та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство; формулювання його місії і цілей, вибір стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку кафе «Паштет», м. Київ.

Для розв'язання поставлених завдань були використані такі методи: теоретичний аналіз літератури з проблеми дослідження, а також систематизація та узагальнення попередніх досліджень, спостереження та порівняння, синтез інформації, метод опитування та тестування.

Практична цінність роботи полягає в тому, що результати досліджень, висновки і пропозиції можуть лягти в основу прийняття рішень що сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління на обраному мною підприємстві.

Значний внесок у розвиток стратегічного управління зробили вітчизняні і зарубіжні вчені: Д. Аакер [1], Аванесова Н.Е, Рудніченко Є.М., І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер **ПІСЛЯ КОЖНОГО ПРИЗВИЩА ПОСИЛАННЯ НА ДЖЕРЕЛО** та ін. Дослідженням особливостей оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та можливостей його досягнення займалися такі вчені як: Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова тощо [1, с. 15-16].

Суть нового підходу до управління діяльністю підприємства ресторанного господарства полягає в тому, що підприємство розглядається як складна виробнича, економічна і соціальна система, що розвивається та є унікальною системою, на якій виробництво та реалізація (споживання) послуг здійснюється в одному місці.

В основній частині роботи досліджено діяльність та стратегію розвитку кафе «Паштет», м. Київ.

У даній роботі досліджено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства; визначили фактори, які впливають на вибір стратегії успішної діяльності підприємства; проаналізували дані щодо стратегії розвитку кафе «Паштет», м. Київ та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство; формулювання його місії і цілей, вибір стратегії підприємства.

Результати проведеного дослідження опубліковано у збірнику «HORECA – нові формати» у статті «Стратегія розвитку кафе «Паштет», м. Київ» (додаток А).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Слово «стратегія» походить з давньогрецької мови. Stratos у перекладі означає "армія", "військо"; agos – "я керую". Дане поняття визначало мистецтво генерала або науку бути полководцем(вміння скласти загальний план військової кампанії чи битви, визначити напрямок головного удару, розподілити ресурси та розробити схеми їх використання при можливих варіантах перебігу подій).

Ще з тих часів, будь-які серйозні та масштабні події передбачували спочатку розробку вдалої стратегії. Поява, розвиток і серйозний науковий інтерес до поняття та змісту стратегії підприємства як наукової дисципліни та самостійного предмету вивчення визначився лише у 1911 р. - саме тоді у Гарвардському університеті почали викладати курс бізнесової політики. Проте протягом наступних майже 40 років стратегія зводилася лише до визначення правил і термінології. Поняття стратегії багаторазово визначалось, змінювалось, уточнювалось, інтерпретувалось. А. Чандлер, один із піонерів цієї науки, свого часу писав: „Стратегія...являє собою визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей...” [1, с.14].

Історичні етапи розвитку стратегічного управління наведені в таблиці 1.1. Робимо висновок, що концепція стратегічного управління, яка актуальна і у наш час, з'явилась у середині 70-х років. Активно її почали застосовувати такі великі корпорації, як "Дженерал Електрик", "ІВМ", "Тексас Інструменте", "Кока-кола" тощо, а у середині 80-х років ця концепція поширювалась на 45% усіх великих корпорацій світу. Основна ідея стратегічного управління полягає у взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на підприємство у формуванні місії закладу, його мети та цілі існування.

Етапи розвитку стратегічного управління

Період та назва етапу	Особливості
Перша половина ХХ ст. – 60-ті. Довгострокове планування виробництва продукції та освоєння нових видів	Нові підходи у досягненні цілей у конкурентній боротьбі Передумови до зміни концепції : 1. Розвиток НТП 2. Поширення меж ринків діяльності 3. Диверсифікація
Початок 70- х років Якісний розвиток методів визначення довгострокової перспективи.	Зміна сенсу стратегічного вибору Передумови до зміни концепції : 1. Кризові явища в міжнародній економіці 2. Пошук нових факторів успіху
Середина 1970-х років Стратегічне управління	Заснований на вивченні змін в зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз.

Значний внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д.Аакер, І.Ансофф, Х.Віссема, У.Кінг, Д.Кліланд, Г.Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, О.С.Віханський, В.А.Винокуров, А.П.Градов, П.В.Забелін, Г.Б.Клейнер, М.І.Круглов, В.Д.Маркова, В.С. Єфремов, В.А.Білошапка, В.Г.Герасимчук, А.П.Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І.Пушкар, О.М.Трийд, М.В.Туленков,

З.Є.Шершньова, В.І. Щелкунов та ін [1, с. 15–16].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи :– правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоденні та у перспективі; – правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології воно буде розробляти; куди та кому збувати свої вироби; яким чином домагатися переваги над конкурентами; – правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства – організаційні концепції; – правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами

Можемо дійти висновку , за І.Ансофф , що сутність стратегії проявляється в наступному [2, с. 45–46]: стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем; стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджена система моніторингу; стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрями та інструменти розвитку підприємства; стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства.

Д. А. Аакер вважає, що «бізнес-стратегія, або конкурентна стратегія, визначається шістьма елементами, або напрями. При цьому перші чотири з них застосовуються до будь-якого бізнесу, а два інших використовуються в тому випадку, коли організація складається із кількох бізнес-одиниць»

Значний внесок у теорію та практику стратегічного планування зробили такі зарубіжні вчені, як А. Чендлер (дослідив процеси формування великих компаній та довів, що рішення про стратегію передують вибору адекватних організаційних структур) А. Чандлер – один із перших, хто сформулював визначення понять "стратегія" та "структура". Вчений безпосередньо стверджував, "теза про те, що різні організаційні форми є результатом різних моделей розвитку, може бути сформульована більш чітко, якщо планування і реалізація такого розвитку будуть

розумітись як стратегія, тоді організаційна форма, розроблена для адміністративного управління такими видами діяльності та ресурсами, являє собою структуру"

Г.Мінцберг, цей вчений сутність стратегічного управління вбачає у формулюванні стратегії, яка зводиться до процесу її концептуалізації. Цінність підходу Г.Мінцберга також визначалася тим, що він одним із перших довів, що основою стратегічного управління є реалізація відповідної стратегії, під якою він розуміє здатність організаційної структури гарантувати конкретний результат раціонального планування діяльності. Водночас вчений особливу увагу приділив розумінню спонтанних стратегій, які часто можуть виявитись менш ефективними, ніж концептуально розроблені, які є результатом формального планування. Більше того, у 1994 р. у своїй праці "Розвиток та спад стратегічного планування" Г.Мінцберг зробив одну із цікавих методологічних спроб чітко розмежувати поняття планування та стратегії. Під плануванням він розумів формалізовану систему кодифікації, уточнення та операціоналізації тих стратегій, якими організація вже володіє, а під стратегією – спонтанно вироблену модель поведінки організації, яка спрямована на перспективу. Відповідно до цього вчений зазначає, що у жодному із випадків стратегію не можна спланувати.

М. Портер був переконаний, що конкурентну перевагу можна визначити за основними двома показниками: перевага у витратах виробництва ("продуктивність") і перевага у максимальній ціні продажу ("ринкова сила"). Модель американського вченого М. Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. Дебати про стратегії конкуренції розгорнулися після публікації в 1980 р. його праці "Стратегії конкуренції". Подальший розвиток ідей був узагальнений ним у монографії "Конкурентні переваги", яка побачила світ через п'ять років.

Підхід ученого до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій організації на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, стиль конкуренції та унікальність товару. Першим кроком до вибору стратегії розвитку є уточнення природи конкурентної

переваги організації.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів[12, с. 21–22]:

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти .

А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд зазначали , що «Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань»

Згідно думок Є.І.Велесько, О.О.Бикова, З.Дражека , «Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи».

За Ш.М.Остером , «Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим» .

Отже, питанню стратегій розвитку в цілому, та стратегічному розвитку саме в індустрії ресторанного бізнесу присвятили свої праці багато зарубіжних та вітчизняних вчених .

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку

На сьогоднішній день, в економіці України існує певна система вимог до управління підприємствами : необхідне гнучке поєднання методів ринкового регулювання, з державним регулюванням соціально-економічних процесів; характерним є самоуправління на всіх рівнях; необхідне співіснування ринкових та адміністративних методів управління підприємствами державного сектора економіки ,кожна система управління повинна чітко розмежовувати та в той же час поєднувати методи та функції управління заради досягнення основної мети існування підприємства.

Нові методи менеджменту з'являються на тому чи іншому рівні за тих чи інших обставин і тільки доповнюють існуючу структуру методів. Найбільш прогресивні та ефективні з них впроваджуються на практиці, при цьому керівники (менеджери, директори) можуть їх змінювати, намагаючись пристосувати до потреб саме свого підприємства [4, с.15].

Стратегія -це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності.

Ми впевнені в тому ,що для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

Для розробки ефективної стратегії роботи підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, політична ситуація в країні, рівень економічного розвитку , наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм,

ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм менеджерів компанії, можливість кар'єрного росту тощо.). Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту компанії дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якій функціонує підприємство.

Вибір стратегії - це вибір напрямку руху до мети, вибір тактики - це вибір дій на даний момент. Стратегія характеризується встановленням орієнтирів, тактика-установкою реальних дій в короткостроковому періоді. Стратегія реалізується через стратегічні плани, тактика - через поточні або оперативні плани[14, с. 17].

Процес прийняття і реалізації управлінських рішень базується на наукових підходах і принципах. При прийнятті рішень у процесі оперативного управління широко використовується необхідна інформація, знання і осмислений досвід минулого, оцінка можливих варіантів розв'язання проблеми. Для стратегічного і тактичного управління приймаються раціональні рішення, що базуються на методах економічного аналізу, їх обґрунтування і оптимізації.

Процес планування в сучасному менеджменті передбачає всебічне дослідження чинників успішної діяльності підприємств, фірм, компаній, орієнтацію управління на досягнення реальних успішних результатів, розробку ефективних технологій, прийняття рішень на базі персональних ЕОМ, обчислюваних мереж і засобів комунікацій. Планування об'єднує всі напрями діяльності суб'єктів господарювання: виробничу, маркетингову, фінансову, інвестиційну, інноваційну та ін., охоплює усі процеси, пов'язані з цією діяльністю; визначає зміст та послідовність дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей; дає можливість здійснювати контроль за всіма видами господарської діяльності.

Так, процес планування в менеджменті впливає з його стратегії, яка втілює у життя місію та головну мету підприємства, компанії, організації тощо.

Різноманітність у підходах до визначення стратегії не створює суттєвого протиріччя щодо дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією. На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:—визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;—аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування "стратегічного набору" підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління); розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів. Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому .

Серед принципів формування стратегій розвитку виділяють такі:—цілеспрямованості, що передбачає вибір функцій, пріоритетних для підприємства та спрямованих на досягнення певних цілей; — комплексності, що передбачає визначення складу функцій підприємства з врахуванням узгодженості всієї сукупності прогностичних оцінок та факторів його розвитку; — системності, що передбачає врахування передумов та обмежень розвитку підприємства, що обумовлені функціонуванням та змінністю зовнішнього середовища; адаптивності, що полягає у розробці спеціального механізму, який дозволяє вносити корективи у стратегічні плани та проекти під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;— ефективності, що передбачає визначення такого набору функцій, який забезпечить досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів; мінімізації ризиків: полягає у

забезпеченні максимально можливої мінімізації ризиків, обумовлених виконанням підприємством тих чи інших функцій у перспективі;– наукова обґрунтованість, передбачає розробку стратегій з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності;об'єктивність – вивчення реального ходу подій у розвитку підприємства дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний формування стратегії для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які уже склалися;–комплексність, проявляється у єдності цілей, завдань, змісту, методів формування стратегії [5, с. 15–16].

Визначимо , що мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Застосування стратегічного планування на підприємстві передбачає певні етапи, основними з яких є наступні [5, с. 98–99]:

1 етап – встановлення цілей. На даному етапі підприємство встановлює основні довгострокові (стратегічні) цілі своєї діяльності. У різних галузях промислового виробництва довгострокові цілі можуть встановлюватись на різні терміни.

2 етап – визначення стратегій та заходів щодо реалізації цілей. На цьому етапі підприємство аналізує загальні стратегії, що підходять до використання у даних умовах і обирає ту стратегію, яка найбільше відповідає стратегічним цілям і плановим показникам, встановленим на підприємстві.

3 етап – розробка послідовності дій у межах обраної стратегії. На даному етапі необхідно розробити всі заходи щодо реалізації стратегічного планування на підприємстві.

4 етап – організація виконання запланованих дій. Для даного етапу характерним є чіткий розподіл дій по окремих підрозділах та виконавцях, а також забезпечення кожного виду робіт у межах стратегічного планування необхідними видами ресурсів.

5 етап - облік і контроль виконання запланованих дій.

6 етап – аналіз виконання запланованих дій. На даному етапі здійснюється аналітична робота, у результаті якої підводяться підсумки про ступінь реалізації завдань стратегічного планування за звітний період.

Підприємство ресторанного господарства має право вільно обирати стратегію свого розвитку, проте цей вибір має бути повністю обґрунтованим і тому він залежить від детального вивчення всіх зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на розвиток та функціонування підприємства.

Тобто необхідно зробити ретельний аналіз цих умов, який традиційно прийнято поділяти на три основні групи, а саме: аналіз макрооточення підприємства; аналіз суб'єктів ближнього оточення; аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Кожна з цих груп аналізу вміщує у собі декілька основних компонентів. Так, аналіз макрооточення підприємства включає наступні компоненти: економічну, правову, політичну, соціальну, технологічну.

Економічна компонента складається з аналізу вивчення низки питань, серед яких основними є: вивчення основних економічних тенденцій у країні; вивчення загального рівня кон'юнктури ринку; вивчення рівня ділової привабливості; вивчення рівня ризикованості підприємництва.

Правова включає аналіз наступних питань: вивчення ступеню дієвості правових норм; динамізм правового середовища: суспільний контроль за дотриманням законодавства.

Політична складова включає аналіз наступних питань: вивчення намірів органів влади по відношенню до розвитку підприємництва і до засобів їхнього здійснення; вивчення базових характеристик політичної системи і її впливу на кон'юнктуру ринку.

Соціальна складова включає аналіз наступних питань: вивчення рівня життя і платоспроможного попиту; вивчення відношення людей до роботи і якості життя; вивчення структури населення за рівнем освіти тощо.

Технологічна компонента включає аналіз наступних питань: аналіз розвитку науки і техніки; вивчення ринку нових технологій; аналіз доцільності подальшого застосування поточних технологій.

Аналіз суб'єктів ближнього оточення включає у себе наступні компоненти: споживачі, постачальники, конкуренти.

Аналіз постачальників проводиться за наступними напрямками: вартість і якість товару, що постачається; умови постачання і після продажний сервіс; пунктуальність і виконання умов постачання.

Аналіз конкурентів проводиться за наступними напрямками: вивчення частки ринку, що належить конкурентам; визначення сильних і слабких сторін конкурентів; вивчення можливостей появи на ринку товарів-субститутів; створення бар'єрів для входу у ринок нових конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає у себе наступні компоненти: кадрову, організаційну, виробничу, маркетингову, фінансову.

Аналіз кадрових питань проводиться за наступними напрямками: прийом, навчання і просування кадрів; рівень кваліфікації персоналу; врахування особистих намагань і принципів вищого керівництва; рівень плинності кадрів; оцінка результатів праці і стимулювання; створення і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Аналіз організаційних питань проводиться за наступними напрямками: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав і обов'язків; ієрархія підпорядкованості.

Аналіз маркетингових питань проводиться за наступними напрямками: стратегія розвитку продукту; стратегія просування продукту на ринок; вибір ринків збуту і систем розподілу; рекламна діяльність.

Аналіз фінансових питань проводиться за наступними напрямками: підтримання відповідного рівня ліквідності; прибутковість підприємства; структура основних і оборотних коштів; інвестиційні можливості підприємства.

У наступному розділі ми детально розглянули і проаналізували реалізацію стратегії розвитку кафе «Паштет». м. Київ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ» М.КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе

Як правило ,формування стратегії підприємства починають з аналізу зовнішнього середовища (макросередовища) , що безпосередньо впливає на його діяльність .

Кафе повністю залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства, соціальних, культурних, політичних та інших факторів. Ці взаємозалежні фактори впливають на всі процеси, які відбуваються в організації, у тому числі й на вибір стратегії. Зовнішнє середовище - це всі умови і чинники, які виникають у навколишньому середовищі організації незалежно від діяльності конкретної організації, але які впливають чи можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень. На організацію діє багато факторів. По суті, зовнішнє середовище представляється як спектр певних обмежень для організації.

Кафе «Паштет» ,м. Київ – новий напрям закладів мережі «Moments Group». По Києву налічується 4 таких заклади , для нашого дослідження обрано заклад – кафе «Паштет» ,вул. Саксаганського , 42.

Основний вид діяльності - реалізація страв та напоїв , організація бенкетів , організація доставки .

Режим роботи : будні – 8:00-23:00 , вихідні дні – 10:00-23:00

Місія: кафе «Паштет» - «кафе твого міста» для кожного , місце , де готують смачну просту їжу, фокус уваги на гостя та високий рівень корпоративної культури .

Цілі: максимальне задоволення потреб споживачів , отримання прибутку, захоплення більшої частини ринку, зайняти позицію лідера на даному ринку , обравши правильну стратегію розвитку.

Щоб провести стратегічний аналіз діяльності кафе «Паштет» , спочатку проведемо аналіз галузі ресторанного бізнесу в Києві ,станом на 2019 рік [9].

Найпопулярнішою гастрономічною локацією за підсумками першого півріччя стала вулиця Велика Васильківська — протягом перших 6 місяців 2019 року тут з'явилося 17 нових закладів. (До речі, саме ця вулиця отримала пальму першості за кількістю закладів, відкритих у 2018).

Друге місце належить вулицям Велика Житомирська, Басейна та Бессарабській площі — тут відкрилося по 5 нових закладів.

Третя позиція – вулиці Володимирська, Костянтинівська та Сагайдачного — по 4 гастрономічні локації.

Загалом, за перше півріччя 2019 року у Києві відкрилося 154 нових закладів. Для порівняння, за результатами перших шести місяців минулого року ця цифра становила 113 закладів.

Можемо зробити висновки, що з кожним роком прослідковується тенденція до збільшення кількості столичних кафе та ресторанів. Конкуренція досить велика, тим паче на головних вулицях і транспортних вузлах столиці, тому важливо для кожного закладу розробляти вірну концепцію та стратегію розвитку, щоб «бути на плаву» і не закрити свої двері в перше півріччя своєї роботи.

Далі проведемо аналіз найближчого макрооточення кафе «Паштет» за такими критеріями : аналіз споживачів,постачальників та конкурентів.

Споживачі : співробітники найближчих офісів та магазинів (чоловіки та жінки , вік 18-50 років) , іноземці ,які зупиняються у найближчих хостелах, сім'ї з дітьми (вихідні та святкові дні). Заклад не орієнтований на молодь та шумні компанії, вечірки . У пішій доступності є два університети ,проте кафе «Паштет» орієнтоване на споживачів з рівнем доходу: середній і високий .

Виділивши дану цільову аудиторію , була проведена відповідна цінова політика (рівень цін, акції та пропозиції , бізнес-ланчі) та обраний певний дизайн інтер'єру та екстер'єру .

Постачальники : так як заклад є мережевим , постачальники є спільними для мережі та перевірені роками .

Серед основних постачальників може виділити: ТМ Gemini Espresso , «Софія Торг кампани» , « Люстдорф» , « Vadagoni» , «Coca-cola» , «Приват фуд сервіс» та ін.

Кожен постачальник пропонує після продажного обслуговування , вчасне постачання продукції , високу якість та ринкові ціни на продукцію.

Найближчі конкуренти кафе «Паштет» , вул.. Саксаганського 42:

Аналіз конкурентів кафе наведено у таблиці 1.1

1. Ресторан «Мусафір» - перше кафе кримськотатарської кухні Musafir відкрилось влітку 2015 року на вулиці Саксаганського. Його власники — сім'я Сеїтвелієвих — перевезли свій бізнес з Бахчисараю.

Сильні сторони : багато постійних гостей, асортимент меню, невисокі ціни, затишна літня тераса.

Слабкі сторони : відсутність бізнес-ланчів та бенкетних залів, доставки.

2. Бар «Бездельники» -заклад відкрився 1 листопада в тестовому режимі, а через два місяці, з 20 грудня, вже радує своїх гостей цілодобовим форматом. Концепт бару передбачає циклічне похмілля. Вдень це авторська кухня з келихом ігристого, а ввечері - алкоголь міцніше з танцями до ранку.

Сильні сторони : рівень обслуговування , вузький асортимент та висока якість кухні та алкогольної продукції , орієнтований на молодь та цілодобовий режим роботи .

Слабкі сторони: цінова політика, розмір закладу , відсутність бізнес ланчів та акцій.

3. Піцерія «Піцца –Кінг» - це амбітна динамічно зростаюча мережа піцерій формату take away. Готують королівську піцу в печі зі справжніми італійськими томатами і доставляють її тільки за 30 хв.

Сильні сторони : великий асортимент піц, велика кількість акцій та спец.пропозицій, невисокі ціни , наявність доставки.

Слабкі сторони : відсутність бізнес-ланчів, вузька спеціалізація.

Аналіз конкурентів зведено в таблиці 2.1

Аналіз закладів –конкурентів кафе «Паштет» м. Київ

Назва закладу	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ресторан «Мусафір»	<ul style="list-style-type: none"> 1.Бренд ,мережа 2.Невисокі ціни 3.Смачна кухня 4.Затишна літня тераса 5. Багато постійних гостей 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Вузкий асортимент меню 2. Відсутність бізнес-ланчів; 4. Відсутність банкетних залів
2. Піцерія «Піца Кінг»	<ul style="list-style-type: none"> 1. Невисокі ціни 2. Великий асортимент піци 3. Різноманітність акцій та спец.пропозицій 4. Наявність доставки 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Вузьке меню(тільки піци) 2. Відсутність бізнес ланчів та проведення бенкетів;
3. Бар «Бездельники»	<ul style="list-style-type: none"> 1. Цілодобовий режим роботи 2. Висока якість кухні та бару 3. Орієнтований на молодь; 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Високі ціни 2. Орієнтованість тільки на молодь 3. Відсутність бізнес-ланчів
4. Кафе «Тайгер»	<ul style="list-style-type: none"> 1. Власники-відомі блогери 2. Висока якість кухні та бару 3. Наявність програм лояльності 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Відсутність бізнес ланчів; 2. Вузька спеціалізація 3. Відсутність доставки

Конкурентів –закладів з високим рівнем обслуговування та якості кухні дуже багато , але суттєвою перевагою кафе «Паштет» порівняно з розглянутими

зкладами є наявність бізнес-ланчів та доставки, враховуючи локацію кафе (близькість до багатьох бізнес центрів)

До аналізу зовнішнього середовища можемо також віднести те, що кафе «Паштет» проводить комунікаційну політику , до якої ми відносимо рекламу контекстну та рекламу у соц.мережах , створення власного сайту, сторінку у Фейсбук та мережі Інстаграм , де кожного дня розміщуються пости , розіграші та публікуються короткі відео-ролики. В штаті є SMM-менеджер, який відповідальний за ведення соц. мереж та відслідковування зворотного зв'язку у вигляді відгуків та пропозицій від наших гостей.

Проаналізувавши елементи зовнішнього середовища , що впливають на вибір стратегії кафе «Паштет», м. Київ, аналізуємо також внутрішнє середовище кафе.

Організаційна структура є лінійною (рис.1.1). Переваги лінійної структури пояснюються простотою застосування. Всі обов'язки та повноваження чітко розподілені, і тому створюються умови для оперативного процесу прийняття рішень.

Бухгалтерія, рекламні послуги надаються головним офісом. Охорона, технічне обслуговування, так само як і іншим кафе нашої мережі надає головний офіс.

Директор займається питаннями управління, передачею інформації від вищестоячих керівників у кав'ярню, розподіляє обов'язки, стежить за порядком в кафе. Адміністратори займаються документацією, стежать за роботою всіх робочих машин (холодильники, кава машина, льодогенератор), контролюють роботу барменів, офіціантів, мийниць, стежать за зовнішнім порядком кафе, відповідають на телефонні дзвінки, роблять замовлення на продукцію, приймають товар. Офіціанти зустрічають гостя, обслуговують столи, стежать за порядком на робочому місці; Бармени готують замовлення по бару, формують його, виконують обов'язки касира, обслуговують гостя, якщо він бажає замовити «з собою» .



Рис.1.1 Організаційна структура кафе «Паштет», м. Київ

Для формування лояльності персоналу кафе «Паштет» використовує різноманітні методи. Одним із методів є мотивація персоналу. Кожен працівник є добре мотивованим.

Пріоритетним напрямком діяльності кафе «Паштет» у кадровій стратегії є безперервний розвиток та самореалізація персоналу, скорочення плинності кадрів

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних прийомів, сучасних методів роботи з кадрами для розкриття потенційних можливостей людини, створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі трудової діяльності [8, с. 43].

Важливим показником лояльності персоналу є плинність кадрів. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та

інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Проаналізуємо основні показники з праці в кафе «Паштет» м.Київ (табл.2.2)

Таблиця 2.2

**Динаміка показників з праці кафе „Паштет”
за три квартали 2019 року**

Показники	1-й квартал 2019 р.	2-й квартал 2019 р.	3-й квартал 2019 р.	Відхилення (+-) 3-й квартал від 2-го
Середньоспискова чисельність,чол.	14	12	13	+1
Фонд оплати праці,тис.грн	180	160	190	+30
Середньомісячна заробітня платня,тис.грн	8	9	9,5	+0,5
Продуктивність праці,тис.грн/чол	20,3	29,7	32,6	+2,9
Працемісткість,тис.грн/чол	0,05	0,03	0,03	-

Фонд оплати праці в кафе за аналізований період збільшився майже в 2 рази, хоча чисельність працівників закладу зменшилась.

Так, у другому кварталі 2019 році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на дві особи і становила 12 чоловік.

У третьому кварталі 2019 року до кафе було прийнято одного працівника, таким чином за аналізований період чисельність працівників підприємства зменшилась на одну особу.

Фонд оплати праці за період з першого по другий квартал рік зріс на 20 тис. грн., і склав 160 тис. грн.

Особливо помітне зростання фонду оплати праці спостерігається в третьому кварталі ,в якому він зріс на 30 тис.грн. і склав 190 тис. грн.. Це пов'язано з тим, що в третьому кварталі 2019 року керівництво збільшило суми тарифних

ставок та посадових окладів працівників, змінило систему мотивації для офіціантів. Підвищення заробітної плати проводиться на основі підвищення продуктивності праці працівників.

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення об'ємів продукції та підвищення ефективності виробництва. Наприклад, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання роботи, ефективність використання обладнання, машин, механізмів, і як результат - об'єм виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Аналіз маркетингової стратегії кафе «Паштет» - було прийнято рішення застосовувати стратегію інтенсивного росту. За 1 місяць після відкриття закладу була створена сторінка в мережі Інстаграм та сторінку на Фейсбук.

Була впроваджена рекламна компанія (промоутери роздавали листівки , люди з прапорами з логотипами кафе стояли біля основних доріг міста , в інших закладах мережі видавали флаера – знижки 20% на обід в новому закладі.

Одразу було впроваджено акції «7 кава в подарунок» , бізнес-ланчі, напій до сніданку в подарунок , акція «2 піци за ціною 1» тощо.) За 2 місяці після відкриття закладу , було створено сайт доставки .

Важливо проводити своєчасний **SWOT-аналіз**, тобто аналіз сильних і слабких сторін ресторану, наявних зовнішніх загроз і можливості.

Дане дослідження може показати найбільш оптимальний шлях розвитку бізнесу.

Для того ,щоб провести даний аналіз реально оцінили кафе «Паштет» керівництво , персонал та маленька вибірка постійних гостей.

Отже, розглянемо сильні і слабкі сторони ресторану, а також потенційні можливості і загрози.

Перелічимо основні з них в таблиці.(табл.2.3)

SWOT-аналіз кафе «Паштет»

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце розташування 2. Це мережевий заклад ,мережа яку знають багато людей 3. Широкий асортимент страв та напоїв 4. Наявність банкетних залів та можливість проведення бенкету 5. Бізнес-ланчі 6. Наявність десертів власного виробництва 7. Висококваліфікований та лояльний персонал 8. Орієнтація на постійних гостей 9. Наявність доставки 	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Державна підтримка малого та середнього бізнесу 2. Можливість співпрацювати з бізнес центрами та хостелами,що недалеко розташовані 3. Підвищення заробітку шляхом проведення бенкетів та наростання клієнтської бази 4. Активно використовувати соц.мережі як засіб маркетингової політики 5. Застосування інноваційних технологій.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції в місті 2. Обмежені ресурси 3. Відсутність френдлі-сервісу 4. Висока собівартість 5. Обмежений бюджет на впровадження чогось нового 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження купівельної спроможності населення 2. Зростання конкуренції в обраній ніші 3.Втрата постійних гостей через відсутність новизни

Проведений SWOT-аналіз кафе «Паштет» вказує на значні можливості покращення конкурентного профілю кафе за рахунок коригування маркетингової політики та кадрової стратегії.

Аналіз господарської діяльності кафе

Повне фірмове найменування організації - Товариство з обмеженою відповідальністю "Галерея Алекс", скорочене фірмове найменування – ТОВ.

Розпочнемо аналіз з дослідження динаміки основних економічних показників таких як: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка основних економічних показників діяльності кафе „Паштет” за три квартали 2019 року

Показники	1-й квартал 2019 р.	2-й квартал 2019 р.	3-й квартал 2019 р.	Відхилення (+-) 3-й квартал від 2- го	Темп росту,% 3-2 квартали
1. Валовий товарооборот, тис.грн	312,2	401,1	496,6	+95,5	123,8
2. Валовий дохід, тис.грн	263,6	326,8	391,5	+64,7	119,7
4. Валові витрати, тис.грн	213,3	262,1	437,4	+175,3	166,8
6. Фін.результат до опод., тис.грн	8,6	18,8	-45,9	-64,7	-244,1
7. Податок на прибуток, тис.грн	1,5	3,4	-	-	-
8. Фін. результат після опод., тис.грн	7,4	15,4	-45,9	-61,3	-381,2

Провели аналіз динаміки основних економічних показників кафе „Паштет” за перші три квартали 2019 року і бачимо, що товарооборот закладу з кожним

роком зростає. Як видно з таблиці 2,2, за період з 1-го по 2-ий квартал він збільшився на 95,5 тис. грн., що склало 496,6 тис. грн.. Аналіз валового доходу підприємства також показав тенденцію до постійного збільшення. У першому кварталі дохід кафе складав 263,6 тис. грн., а в другому кварталі – вже 326,8 тис. грн. У третьому кварталі дохід збільшився ще на 64,7 тис. грн.. і склав 391,5 тис. грн.. Збільшення доходу ,починаючи з першого кварталу призвело відповідно і до зростання прибутку підприємства.

Так, якщо у першому кварталі прибуток кафе „Паштет ” до оподаткування складав 8,6 тис. грн., то в наступному кварталі він зріс на 10,2 тис. грн. і склав 18,8 тис. грн.. Сума податку на прибуток у першому кварталі склала 1,5 тис. грн.

Отже, фінансовий результат підприємства після оподаткування становив 7,4 тис. грн.. Зі збільшенням у другому кварталі прибутку відповідно зріс і податок на нього і склав 3,4 тис. грн., а сума фінансового результату після оподаткування склала 15,4 тис. грн.

Проте зросли також за цей період і витрати, причому протягом другого та третього кварталу 2019 року витрати зростали більш високими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід.

В результаті цього у третьому кварталі кафе “Паштет ” не отримало прибутку, а сума збитків становила 45,9 тис. грн.

Наступним кроком у аналізі фінансового стану кафе „Паштет ” є аналіз динаміки складу товарообороту підприємства, що представлений у таблиці 2.5.

Відповідно до даних таблиці 2.5. у кафе „Паштет” спостерігається стала тенденція до зростання валового товарообороту. Так, за період з другого по третій квартал 2019 року він збільшився на 95,5 тис. грн. або на 23,8%.

Це відбулося в основному за рахунок збільшення товарообороту по продукції власного виробництва .

Відповідно до даних таблиці 2.3. у кафе спостерігається стала тенденція до зростання валового товарообороту. Так, за період з другого по третій квартал 2019 року він збільшився на 95,5 тис. грн. або на 23,8%. Це відбулося в основному за рахунок збільшення товарообороту по продукції власного виробництва.

Динаміка складу товарообороту кафе “Паштет” за три квартали 2019 року

Показники	1-й квартал 2019 р.	2-й квартал 2019 р.	3-й квартал 2019 р.	Відхилення (+-) 3-й квартал від 2-го	Темп росту,% 3-2 квартали
1.Валовий товарооборот, тис.грн	312,2	401,1	496,6	+95,5	123,8
2.Роздрібний товарооборот, тис.грн,в т.ч.	312,2	401,1	496,6	+95,5	123,8
2.1.Товарооборот по ПВВ, тис.грн	268,9	346,7	453,6	+106,9	130,8
2.2.Товарооборот по КТ, тис.грн	43,3	54,4	43	-11,4	79,0
2.3. Питома вага ПВВ у загальному товарообороті, %	86,1	86,4	91,4	5	-
2.4. Питома вага КТ у загальному товарообороті, %	13,9	13,6	8,6	-5	0

Так, за період з другого по третій товарооборот по ПВВ зріс ще на 106,9 тис. грн. і становив 453,6 тис. грн. Щодо товарообороту по купівельних товарах (КТ), то протягом першого та другого кварталу 2019 року тут також спостерігається тенденція до збільшення. У другому кварталі товарооборот по КТ зріс на 11,1 тис. грн. і склав 54,4 тис. грн.. Але вже пртягом наступного кварталу спостерігається його зменшення. Так, він знизився на 11,4 тис. грн. і становив лише 43 тис. грн. Також і питома вага обороту по ПВВ у валовому товарообороті за аналізований період суттєво зростає. Якщо у першому кварталі питома вага

обороту по ПВВ складала 86,1 %, а на оборот по КТ припадало 13,9 %, у другому кварталі 2019 року обороти по ПВВ у валовому товарообороті збільшилися на 0,3 %, то вже в третьому кварталі 2019 року на товарооборот по ПВВ припадало 91,4 % від загального товарообороту.

Наступним кроком нашого аналізу буде характеристика динаміки і структури витрат, яка наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2,6

Динаміка і структура витрат виробництва та обігу кафе „Паштет” за три квартали 2019 року , тис. грн.

<i>Показник</i>	1-й квартал 2019 р.	2-й квартал 2019 р.	3-й квартал 2019 р.	Відхилення (+-) 3-й квартал від 2-го	Темп росту,% 3-2 квартали
Амортизація основних засобів	26,91	29,35	41,92	12,57	142,8
Інші операційні витрати	15,27	18,0	38,9	20,9	216,1
Транспортні	13,78	15,23	29,35	14,12	192,7
Витрати на оплату праці	30,08	39,13	54,83	15,7	140,1
Знос спецодягу, столової білизни	15,48	16,7	20,95	4,25	125,4
Електроенергія	17,25	18,1	27,65	9,55	152,8
Опалення і т.д	10,33	14,05	23,95	9,9	170,5
Адміністративні	16,38	18,6	29,83	11,23	160,4
Інші витрати:	15,43	25,55	49,4	23,85	193,3
Витрати на збут	35,21	42,56	75,36	32,8	177,1
Валові витрати, тис.грн	195,95	237,27	392,14	+154,87	154,3

Провівши аналіз динаміки витрат кафе „Паштет” м. Київ видно, що за проаналізований період сума витрат зросла. Причому, якщо за період з першого по другий квартал 2019 року спостерігається помірне зростання витрат, то за наступний квартал витрати по деяких показниках зросли майже вдвічі. Загалом за період з першого по третій квартал 2019 року валові витрати збільшилися на 224,1 тис. грн., що пов'язано не тільки зі збільшенням обсягів діяльності. Хоча, найбільш суттєво зросли витрати на збут – на 40,15 тис. грн.. На збільшення витрат вплинули такі фактори: збільшення обсягів товарообороту та обороту по ПВВ; збільшення амортизаційних відрахувань за рахунок збільшення вартості основних фондів; збільшення суми податку на майно; підвищення заробітної плати працівникам; підвищення транспортних тарифів, тарифів на електроенергію і опалення; інші фактори.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність даного підприємства ресторанного господарства можливо зробити висновки, що товарооборот та дохід підприємства за досліджувальний період має тенденцію до збільшення, більшу частину у роздрібному товарообороту кафе займає реалізація страв власного виробництва, що свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Негативні тенденції: зростання абсолютної суми витрат більш високими темпами, ніж товарообороту та валового доходу, що в свою чергу призвело до збитків.

2.2. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку підприємства

Для оцінки результативності діючої стратегії було проведено опитування гостей кафе «Паштет», адже крім економічних показників найбільш важливим показником є визначення потреб і задоволеності споживачів, адже задоволення потреб є основною метою діяльності закладів ресторанного господарства.

Необхідно знати, що цінять споживачі, і відповідно виготовляти продукцію саме такої якості і надавати якісне обслуговування. Якщо якість буде дотримана,

можна назначати їй відповідну ціну, яку споживач буде платити задля отримання послуг, які відповідають його вимогам.

Саме тому було проведено опитування 80 споживачів кафе «Паштет», результати якого відображені в таблицях 2.7-2.10.

Таблиця 2.7

Причина відвідування кафе «Паштет»

Причина	Кількість голосів
Втамувати почуття голоду	13
Зустріч із друзями	15
Отримати гарний сервіс	20
Приємна атмосфера	17
Встигнути на акцію «Ланчі»	15

Як бачимо, основною причиною чому гості відвідують кафе «Паштет» є гарний сервіс, тобто кафе на правильному шляху, адже вдало проводить кадрову політику шляхом навчання та мотивації персоналу.

Для навчання персоналу кафе «Паштет» використовує різноманітні методи: тренінги («Welcome», «Основи гостинності», «Конфліктологія», «Підбір персоналу», «Важливість комунікацій»), тренінг дегустація кави та вина).

Кожен співробітник кафе «Паштет» знає основні цінності і дотримується їх, може вносити свої корективи, адже думка працівників - надзвичайно важлива, кожен може висловитися і обов'язково буде почутим.

Таблиця 2.8

Смакові вподобання споживачів кафе «Паштет»

Вид меню	Кількість голосів
Класична українська кухня	38
Страви італійської кухні	15

Дитяче меню	12
Вегетеріанське меню	25

Таблиця 2.9

Частота відвідувань кафе «Паштет»

Частота	Кількість голосів
Був \ була лише 1 раз	7
1 раз на місяць	13
1 раз на тиждень	21
Майже кожного дня	39

Таблиця 2.10

Задоволеність споживачів цінами в кафе «Паштет»

Так, задоволені	23
Ні, дорого	12
Відповідає ціна-якість	35
Основне меню дорого , а спец. пропозиції ціна влаштовує	10

Як бачимо , основна маса гостей кафе «Паштет» відвідує кожного дня , тобто є лояльними гостями , це свідчить про те що даний заклад має конкурентні переваги порівняно з іншими закладами –конкурентами .

Для кафе «Паштет» дуже важлива думка споживачів , саме з цією метою було проведено ряд опитувань споживачів послуг з метою оцінки результативності обраної стратегії : результати свідчать про те що споживачі:

1. Задоволені співвідношенням ціна-якість;
2. Більшість з опитаних відвідують кафе «Паштет» кожного дня;
3. Споживачам подобається в меню кафе «Паштет» традиційна українська кухня та фірмові страви;
4. Споживачі задоволені рівнем сервісу в закладі, і приходять саме за ним.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

Дуже важливим елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій (наприклад, оцінювання роботи персоналу, регламентація внутрішніх відносин.

Зазвичай, стратегія розробляється на кілька років наперед і конкретизується в різноманітних проектах, програмах, планах, практичних діях та реалізується в процесі виконання їх. Значні витрати праці і часу багатьох людей, необхідні для створення стратегії організації, не дають змоги часто змінювати [9, с. 67].

На вибір стратегії впливає безліч факторів: смаки споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості (умови) фірми, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання фірми .

Звичайно, організація розробляє не одну, а кілька стратегій на усі випадки життя. Головна з них — генеральна стратегія, яка відображає способи здійснення місії організації. Для особливих випадків розробляються спеціальні стратегії, наприклад стратегія поведінки у випадку наближення банкрутства, однак основними робочими стратегіями є так звані функціональні, що відбивають шляхи досягнення специфічних завдань організації, які стоять перед її окремими підрозділами і службами.

Таблиця 2.11

Визначення базової стратегії кафе «Паштет» на основі конкурентних переваг

Конкурентні переваги	Сильні сторони
Скорочення витрат за рахунок накопиченого досвіду.	Висококваліфікований персонал компанії.

Створення сприятливого іміджу і репутації у клієнтів.	Обслуговування гостей на високому рівні.
Зростання числа постійних відвідувачів	Наявність дисконтних карт для постійних гостей.
Можливий безготівковий розрахунок	Можливість залишати «на чай» через термінал
Технологічні та інноваційні здібності вище середнього	Можливість використовувати сучасні автоматизовані системи
Персонал працює як одне ціле, що позитивно позначається на результатах роботи	Можливість заохочувати та мотивувати персонал
Стабільність компанії в галузі.	Надійність та лояльність споживача

Якщо ми узагальнемо фактори ,які впливають на формування стратегії підприємства,то зрозуміло що вони поділяються на : **зовнішні та внутрішні.**

Найголовніші фактори ,які впливають на успіх реалізації стратегії кафе «Паштет» відображені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Фактори успіху реалізації стратегії кафе «Паштет»

Група факторів	Фактори	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Заходи
Постачальники	Постачальники (сировина)	Збільшення цін на сировину	Збільшення витрат, перебої в постачанні	Пошук нових постачальників
Споживачі	Гості закладу, ЦА	Спад попиту	Зменшення прибутку	Перегляд цін і асортименту

Конкуренти	Конкуренти у галузі	Підвищення конкуренції	Зменшення кількості споживачів, зменшення товарообороту, зменшення прибутку	Підвищення якості продукції, впровадження маркетингових заходів, розробка нової стратегії
------------	---------------------	------------------------	---	---

Насамперед стратегія визначається **місією** організації і тому має коригуватися відповідно до її перегляду, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, які виражаються в першу чергу через попит на її продукцію і послуги.

Найбільшою мірою на стратегію впливають ті реалізовані на ринку конкурентні переваги, які організація має у своїй сфері діяльності.

Важливим фактором, який визначає стратегію організації, виступає характер продукції, що випускається, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування.

Стратегія визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та очікувані зміни її, система управління, розвиток процесів.

Значною мірою стратегія залежить від наявних в організації ресурсів — матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє.

Істотним фактором, що визначає стратегію організації, є культура і компетентність управління, рівень зазіхань і підприємливості її керівництва, спроможність останнього до лідерства, внутрішній клімат у колективі.

Крім того, на стратегію впливає також ступінь ризикованості діяльності фірми, рівень підготовки і досвіду кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища й від раніше взятих на себе зобов'язань.

Конкуренція визначає найбільш підходящу та вигідну діяльність. Ділова стратегія має виростати з глибокого і точного розуміння принципів конкуренції, котрі визначають привабливість цього виду виробництва. Провідний виробничий персонал повинен досконало володіти принципами конкуренції на користь підприємства.

Стан галузі і позиція на ній підприємства. Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається - обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

Оцінка профілю конкуренції відображена в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентного профілю кафе «Паштет»

Фактор	Вагомість фактору	«Паштет»		«Тайгер»		«Піца Кінг»		«Бездельники»	
		оцінка	Σ	оцінка	Σ	Оцінка	Σ	оцінка	Σ
Якість продукції	0,4	4	1,6	5	2	3	1,2	4	1,6
Якість сервісу	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Рівень цін	0,20	4	0,8	5	1	3	0,6	4	0,8
Наявність цінкових знижок та акцій	0,25	4	1	3	0,75	4	1	5	0,75

Разом	1	-	4,15	-	4,35	-	3,4	-	3,9
-------	---	---	------	---	------	---	-----	---	-----

Відповідно до таблиці, лідером є кафе «Тайгер», але різниця з досліджуваним кафе «Паштет» мінімальна (0,2). Найменше балів набрала піцерія «Піца Кінг», і середній результат має бар «Бездельники».

Привабливість ринку. Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програваний ринок.

Стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

Конкурентні переваги підприємства. Також враховуються при стратегічному виборі.

Цілі і місія підприємства. Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

Потенціал підприємства. На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

Витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

Кваліфікація і якісний склад персоналу. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже

альтернативність - принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії.

Фінансові ресурси підприємства. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребують певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства - досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями.

На рис.2.1 зображено співвідношення основних акторів впливу на розвиток кафе «Паштет» .

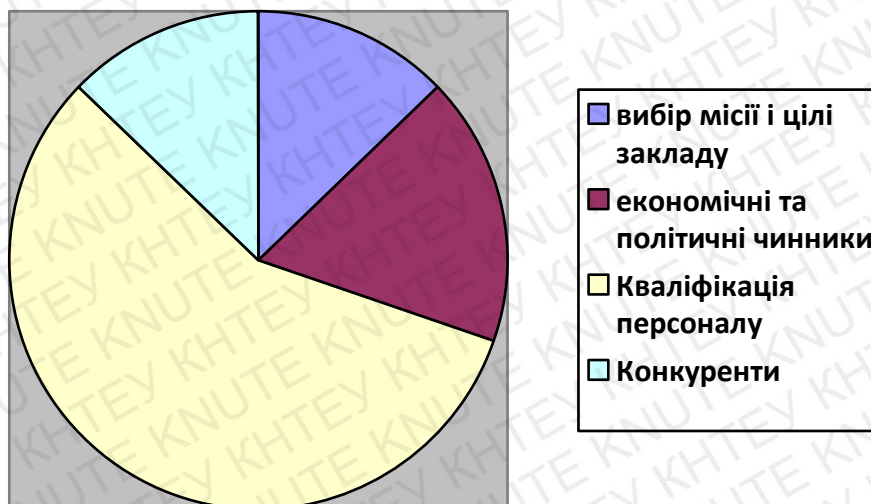


Рис.2.1 Фактори впливу на стратегічний розвиток кафе «Паштет»

Основний чинник, який найбільш впливає на реалізацію стратегії кафе «Паштет» - кваліфікація персоналу. Дійсно, даний заклад дуже багато вкладає в

розвиток та кваліфікацію персоналу з метою підвищити сервіс та отримати більший прибуток .

Проте, недооціненим залишається фактор «вплив конкурентів та конкурентних стратегій» , адже нові заклади відкриваються , створюють цікаві концепції та місії , які можуть бути більш вигідними та прийнятними для споживачів , аніж концепція кафе «Паштет» .

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПАШТЕТ» М.КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кафе

Дослідивши діяльність кафе «Паштет» м. Київ , ми дійшли до висновку, що даний заклад використовує стратегію проникнення на ринок , кадрову стратегію , стратегію концентрації (спеціалізації) .

Стратегія проникнення на ринок реалізована досить успішно, адже як для нового закладу, кафе «Паштет» показує гарні результати , споживачі залишають гарні відгуки на відповідних сайтах та впізнають даний заклад за назвою , деякі сайти про ресторани нашого міста розміщують інформацію про кафе «Паштет» на своїх просторах .

Кадрова стратегія , яка реалізована методами навчання і підвищення кваліфікації кадрів, формування лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів також приносить свої плоди. Плинність кадрів невелика, персонал мотивований та задоволений умовами роботи та стабільністю компанії в цілому , працює краще, велику увагу приділяють сервісу , що допомагає зробити все більшу кількість гостей лояльними .

Стратегія спеціалізації – кафе «Паштет» спеціалізується на виробленні певного спектру страв та напоїв, за які цей заклад цінують споживачі . Це - фірмові страви (Тріо паштетів,тріо брускет ,млинці з паштетом з індики , десерти та чай власного виробництва) .

При використанні лише цих стратегій ,успіх в показниках буде,проте він буде короточасним, приблизно, 1-2 роки. Для подальшого успіху , ми пропонуємо більшу увагу кафе «Паштет» приділити реалізації маркетингової стратегії.

Зараз ера соц. мереж, ера Інтернету, ера споживачів ,які обирають заклад по відгукам . Сервіс – беззаперечно важливий , але для того , щоб споживач відчув цей сервіс,оцінив його , спочатку він повинен про цей заклад дізнатись і просто прийняти рішення про відвідування.

Успішна реалізація маркетингової стратегії залежить не лише від чітко обраних орієнтирів та стратегічного напрямку їх досягнення, а також від швидкої і якісної реалізації запланованого, що відповідно вимагає узгодження стратегічних і тактичних маркетингових заходів, прийомів і моделей маркетингового планування з етапами процесу загально корпоративного планування.

Таблиця 3.1

Методи стратегічного планування маркетингу кафе «Паштет»

<i>Метод</i>	<i>Зміст методу</i>
1. Маркетинговий аудит	1.1. Дослідження зовнішнього середовища 1.2. Внутрішній аудит 1.3. Створення інформаційної бази для маркетингового планування 1.4. Визначення головних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на маркетингове планування
2. Аналіз перспектив розвитку підприємства	2.1. SWOT - аналіз 2.2.Визначення ключових факторів успіху підприємства 2.3. Вибір оптимального портфелю видів діяльності 2.4. Прогноз та складання сценарію подій
3. Визначення стратегічних цілей маркетингу та напрямів розвитку	3.1. Цілі щодо збуту 3.2. Комунікативні цілі 3.3. Узгодження цілей

4. Формування стратегій маркетингового комплексу	4.1. Стратегія TQM 4.2. Брендингова стратегія 4.3. Цінова стратегія 4.4. Стратегія дистрибуції 4.5. Стратегія просування
5. Необхідні ресурси	5.1. Проект бюджету маркетингу 5.2. Метод складання кошторису 5.3. Опис низки необхідних витрат 5.4. Визначення джерел покриття 5.5. Прогноз обсягу продаж
6. Підготовка персоналу	6.1. Удосконалення структури управління 6.2. Визначення відповідальних за напрями і конкретні дії 6.3. Розвиток нового мислення 6.2. Формування корпоративної культури 6.3. Управління опором змінам
7. Контроль та коригування плану	7.1. Аналіз відхилень та їх причин 7.2. Аналіз ризику 7.3. Механізм коригування

Як зазначено у таблиці 3.1, процес реалізації маркетингової стратегії для кафе «Паштет» має поетапний характер і включає такі етапи :

1. Маркетинговий аудит;
2. Аналіз перспектив розвитку підприємства;
3. Визначити стратегічних цілей маркетингу та напрямів розвитку;
4. Формування стратегій маркетингового комплексу;
5. Необхідні ресурси;
6. Підготовка персоналу
7. Контроль та коригування плану

Розробимо план заходів щодо здійснення стратегії маркетингу(табл.3.2)

Таблиця 3.2

План заходів здійснення стратегій маркетингу кафе «Паштет»

№	Заплановані заходи	Період виконання	Відповідальний виконавець
1	Банер та біл-борд біля закладу	Грудень 2019р.	Управляючий
2	Пости в соц.мережах з розіграшами	Листопад – грудень 2019 р.	SMM-менеджер
3	Подарунки гостям за публікацію в соц мережі	Грудень 2019р.	Управляючий
4	Інформаційне табло	Січень 2020 р .	Управляючий

Маркетингова цінова політика - це комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства ресторанного господарства.

Цілеспрямована цінова політика заключається в наступному: треба встановити на свої послуги такі ціни і так їх змінювати в залежності від ситуації на ринку, щоб заволодіти визначеною долею ринку, отримати бажаний об'єм прибутку.

Кафе «Паштет» керується ціновою стратегією поступового зниження цін. Ця стратегія характеризується відносно високими цінами в момент запровадження продукту, котрі протягом подальшого життєвого циклу поступово знижуються. Ця стратегія застосовується в разі, коли даний продукт в стадії запровадження.

У ціновій політиці досить багато уваги керівництво закладу приділяє уваги формуванню цін на акційні пропозиції, проводячи акції «Піцца 1+1», «Глінтвейн 1+1», до сніданку до 12-ї години дня подається безкоштовно чай, кава або фреш, бізнес ланчі.

Дуже вигідним, на нашу думку буде співробітництво кафе «Паштет» з навколишніми бізнес офісами та компаніями, пропонуючи їм послуги кафе.

Відповідно до цього , вони постачають кафе «Паштет» нових гостей , зі знижкою,а кафе ,в свою чергу, організовую рекламу цим бізнес центрам .

Також вигідним була б співпраця з туристичними організаціями або напряму з екскурсоводами ,за умовами якої екскурсоводи приводять до кафе туристів, а кафе «Паштет» повертає 10 % від вартості чека безпосередньо екскурсоводу.

Акції в кафе і ресторанах - це спосіб збільшити потік відвідувачів в закладі і зробити їх відвідування регулярними, а також підвищити прибуток в період спаду продажів. Акції в закладах громадського харчування запускаються на різних етапах .

Аналіз кадрової політики показав,що від початку першого кварталу до кінця третього чисельність персоналу зменшилась на 1 особу. Доцільним буде ввести заходи,які підвищать лояльність персоналу.

Заходи для підвищення лояльності персоналу зведені в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи підвищення лояльності персоналу кафе «Паштет»

Назва заходу	Спосіб реалізації
Конкурси	В кінці року на зимовому корпоративі підводяться підсумки премії,оголошуючи переможців більш ніж в 10 номінаціях.
Корпоративний спорт	Періодично можна орендувати спортзали ,де співробітники можуть безкоштовно тренуватися після роботи або у свій вільний час. Дуже влучно було б організувати командні змагання .

Майстер-класи	Наприклад, на Хеллоуїн зобити кумедні привиди з серветок, а потім один із співробітників, який володіє технікою нанесення аквагриму, може прикрасити всіх бажаючих. Можуть проводитись танцювальні майтер-класи , художні;
Краудсорсинг	Співробітники виробництва можуть надіслати на спеціальну електронну скриньку будь-які ідеї поліпшень - починаючи від того, як краще провести корпоративне свято, і закінчуючи оптимізацією робочого процесу. В кінці кожного тижня співробітник відділу персоналу (куратор проекту) переглядає ідеї і направляє їх начальникам відповідних підрозділів.
Тематичні обіди	Кухарі готують страви національної кухні, під час трапези грає відповідна музика. Директор з персоналу або один з менеджерів, яким близька тема, під час обіду модерує бесіду про культуру країни та обмін враженнями від поїздок туди;
Зона відпочинку	Можна організувати зону відпочинку, де встановили столи для пінг-понгу, настільні ігри, міні-бібліотеку з великими кріслами-пуфами .

Корпоративний флеш-моб	Всі співробітники повинні прийти на роботу в одязі однакового кольору, або розмовляти лише українською/російською/англійською мовами і т.д;
Схвалення здорового способу життя	Закуповувати безкоштовні фрукти і корисні напої на роботу . Спонсувати абонементи в спортзал.

У програмі розвитку лояльності пропонується використання ряду методів і підходів, таких як:

1. аналіз і прогнозування потенційної лояльності / нелояльності нових співробітників;
2. розробка програми адаптації нових працівників;
3. розробка програми по розвитку і підвищенню професійних компетенцій діючого персоналу;
4. персонал-маркетинг, який передбачає використання маркетингових підходів до мотивації персоналу, зокрема проведення внутрішньофірмових PR-акцій з метою підвищення рівня інформованості персоналу про організацію та її цілі;
5. формування корпоративної культури підприємства;
6. формування лояльності персоналу підприємства через реалізацію програми соціальної відповідальності;
7. розробка методів роботи з нелояльним персоналом;
8. розробка техніки індивідуального консультування співробітників;
9. контроль та покращення умов праці персоналу і т.д.

Виділимо кілька видів змін, які слід провести в ресторані:

Перші стосуються поліпшення якості обслуговування - це в першу чергу питання технічного характеру і професіоналізму всіх ланок у ланцюзі

обслуговування клієнтів. За рахунок заміни обладнання, підвищення контролю за якістю обслуговування, поліпшення використовуваних інгредієнтів страв, коригування меню тощо. Так, пропонуємо розширити карту вин ресторану, а також розширити меню десертів і напоїв власного виробництва, додати дитяче меню або меню для вегетаріанців, так як часто потупають подібні запити від гостей.

Рекомендовано кафе «Паштет» зосередити свою увагу на організацію новорічних банкетів, спеціальних культурно - дозвіллевих заходів до інших свят; в такі дні можна пропонувати спеціально розроблене меню.

Постійним гостям, які зробили велике замовлення пропонуємо видавати (або продається) картка постійного клієнта, інакше - клубна карта, що дає можливість відвідувати ресторан зі знижкою на основне меню або на певні заходи, що організовуються рестораном; карти можна ранжувати в залежності від кількості відвідувань даного ресторану або від загальної суми зроблених замовлень.

Знижки. Використання системи знижок не завжди призводить до очікуваних результатів. Для початку Вам необхідно збільшити потік відвідувачів настільки, щоб окупили самі знижки, а вже потім спробувати витягти додатковий дохід від їх використання. У цьому сенсі краще працюють завуальовані знижки (комплексні обіди, бізнес-ланчі, блюдо дня і т.п.). Доцільно дати знижку на велику компанію, яка відвідала Ваш ресторан або постійним клієнтам, які приходять не менше одного-двох разів на тиждень, використовувати систему клубних карт.

Реклама. Інтернет - при грамотній організації і "розкручування" сайту Інтернет може бути дуже ефективним засобом у залученні потенційних клієнтів в Ваш ресторан. Особливо якщо сайт регулярно оновлюється і містить свіжу інформацію про зміни в меню, про найближчі концертних програмах, промоушен-акціях, публікаціях. Добре якщо сайт передбачає певний інтерактив, наприклад, можливість задати питання та отримати відповідь, а також можливість резервування столиків.

Сувенірна продукція - фірмові сірники, запальнички, келихи та ін. - аби вони відповідали стилю вашого ресторану.

PR (паблік рилейшнз). PR - це технологія дозволяє створити сприятливе / відповідну думку про Вашому ресторані у значимого для Вашого бізнесу оточення, до якого можуть входити як клієнти, так і представники влади та інші зацікавлені групи. PR включає в свій арсенал різні методи: від публікацій в пресі до прямого лобіювання закладу і організації промоушен-акцій.

Кафе «Паштет» не в повній мірі використовує свої можливості проведення бенкетів, ми вбачаємо стратегію розвитку саме цього закладу в ефективному використанні своїх можливостей,ресурсів, локації та приміщення.

Бенкетні зали можна здавати в оренду під семінари , тренінги , бізнес-сніданки ,лекції , презентації , розважальні ігри «Мафія» тощо. Тільки тоді потенціал кафе буде використано максимально , і можна буде очікувати на збільшення доходу, і,в свою чергу,прибутків.

3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Прогнозування — процес передбачення майбутнього стану предмета чи явища на основі аналізу його минулого і сучасного, систематично оцінювана інформація про якісні й кількісні характеристики розвитку обраного предмета чи явища в перспективі.

Спрогнозована вартість рекламних послуг відображена в таблиці 3.4.

**Прогнозована вартість надання рекламних послуг кафе «Паштет»
на 2020 рік**

Послуга	Вартість , грн.
Банер та біл-борд біля закладу	7000
Пости в соц.мережах з розіграшами	5000
Подарунки гостям за публікацію в соц мережі	3000
Інформаційне табло	12000

Якщо аналізувати дані послуги, то загалом кафе «Паштет» витратить на рекламні послуги приблизно 30 тисяч гривень ,але це дозволить збільшити кількість гостей закладу приблизно на 10-15 осіб за день.

Можемо спрогнозувати успішність реалізації стратегії: місткість кафе – 35 осіб або 15 столиків. Середній чек зі столика – 400 гривень. Плановий обсяг продажів розраховується виходячи з оборотності столика в 1,5 години та максимального завантаження залу в 80%.

При 12-годинному робочому дні при щоденній праці протягом місяця виходить: $12/1,5 * 15 * 35 * 400 * 80\% = 1\ 344\ 000$ гривні на місяць.

Прогнозовані показники ефективності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Паштет» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані показники реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе
«Вікторія»**

Показник	1-й квартал 2019 р.	2-й квартал 2019 р.	3-й квартал 2019 р.	Прогноз на 1-й квартал 2020 року	Відхилення 1-го кварталу 2020 р. від 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1418	2640	3890	4650	760
Собівартість реалізованої	1850	2150	3730	4250	520

продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.					
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-372	490	160	210	50
Збутові витрати, тис. грн.	620	730	785	805	20

Отже, за умови вдосконалення кадрової, маркетингової стратегії кафе «Паштет» на перший квартал 2020 року може досягти приросту виручки на 760 тис. грн. при рості собівартості продукції на 520 тис. грн. і збутових витрат на 20 тис. грн.

Рекомендовано максимально наблизитися до гостя, адже ресторанний бізнес створений для задоволення потреб гостей : поширювати свої рекламу в засобах масової інформації, на радіо і TV, на сайтах інтернету.

Рекомендовано і надалі підвищувати професійний рівень персоналу кафе, тобто відправляти їх на всілякі лекції, семінари, тренінги, практикуми, курси підвищення кваліфікації, для того, щоб вони знали про всі зміни, нововведення і могли до них пристосовуватися і використовувати їх у своїй роботі. А це, в свою чергу, дасть компанії можливість для розвитку і процвітання.

Таким чином, передбачувані результати виконаної роботи будуть свідчити про ефективність запропонованих заходів. Рекомендується впровадити в систему роботи кафе модель планування, що складається з 4-х стадій.

Стадія 1. Формулювання передумов: філософія і цілі компанії переглядаються за участю акціонерів з урахуванням ресурсів. На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище, як в цілому, так і про стан і розвиток галузі і про конкуренцію складаються прогнози про становище фірми на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості і загрози. Оцінка результатів минулої діяльності і поточних підсумків виявляє проблеми і дає інформацію для прогнозування майбутнього.

Стадія 2. Уточнення проблем: виходячи з перерахованих вище передумов визначаються рівні домагань. Наприклад, темпи зростання щорічно повинні

перевищувати 10%, потім прогноуються найважливіші результати за умови збереження діючої політики, які порівнюються з рівнем домагань, і виявляються розриви. Виробляються стратегії, що дозволяють ліквідувати ці розриви.

Стадія 3. Довгострокова стратегія: щоб усунути розриви між прогнозними значеннями показників і тими, на які претендує компанія, розробляються нові стратегії "продукт-ринок", наприклад, досліджуються можливості розвитку нових виробництв, вертикальної інтеграції, створення закордонних філій, спільних ініціатив. Вивчаються варіанти розширення виробництва і зниження витрат (тут може використовуватися матриця "зростання-частка ринку"). Прогноуються результати при використанні тієї чи іншої з названих вище двох стратегій, і з'ясовується, чи будуть ліквідовані розриви. Довгострокова стратегія складається з трьох елементів: довгострокові цілі, підкріплені довгостроковими стратегіями; довгострокові стратегічні проекти; довгострокова політика в основних областях.

Стадія 4. Середньострокові плани: виходячи з прийнятого рішення щодо довгострокової стратегії, намічаються середньострокові завдання та напрямки і складаються середньострокові плани. Останні складаються також з трьох частин. По-перше, намічаються середньострокові проекти і здійснюється їх хронологічна прив'язка, розподіляються ресурси; по-друге, складаються плани по укрупненій номенклатурі продукції виходячи зі зміни номенклатури і стратегії конкурентної боротьби для кожної групи продукції. Ця робота виконується відповідними відділеннями по продукту. Третій елемент - функціональні плани корпорації, що складаються її функціональними службами. Сюди входять плани розвитку виробничих потужностей, плани з праці і прибутку.

Спрогноуємо ситуацію з персоналом кафе «Паштет» на перший квартал 2020 року (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка показників з праці кафе „Паштет”

Показники	2-й квартал 2019 р.	3-й квартал	Прогноз на 1-й	Відхилення +-
-----------	------------------------	----------------	-------------------	------------------

		2019 р.	квартал 2020р.	
Середньоспискова чисельність,чол.	12	13	15	+2
Фонд оплати праці,тис.грн	160	190	203	+13
Середньомісячна заробітня платня,тис.грн	9	9,5	10	+0,5
Продуктивність праці,тис.грн/чол	29,7	32,6	36	3,4
Працевісткість,тис.гр н/чол	0,03	0,03	0,04	0,01

Зміни у кадровій стратегії можуть призвести до збільшення кількості персоналу (на 2 особи) , до збільшення ФОП (на 13 тисяч гривень), збільшити продуктивність праці та працевісткість , що в результаті збільшить товарооборот та прибуток, адже між цими показниками кафе «Паштет» має прямий зв'язок.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У наш час вибір правильної стратегії розвитку для кожного підприємства є дуже важливим фактором ведення бізнесу, адже від цього залежить чіткість постановки завдань та цілей, успішність діяльності підприємства, прибутковість, згуртованість персоналу (якщо кожен співробітник дотримується єдиної стратегії компанії), вибір стратегії сприяє формуванню цілісного образу підприємства та формування його конкурентних переваг. Таким чином, перед нами постає необхідність дослідження особливостей різних стратегій діяльності закладів ресторанного господарства, вплив на їх реалізацію основних факторів та визначення стратегії розвитку обраного для даної магістерської роботи підприємства.

У даній роботі ми дослідили теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства; визначили фактори, які впливають на вибір стратегії успішної діяльності підприємства; проаналізували дані щодо стратегії розвитку кафе «Паштет», м. Київ та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство; формулювання його місії і цілей, вибір стратегії підприємства.

На конкретному прикладі довели, що мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Нами було проведено аналіз літературних джерел, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища кафе «Паштет», SWOT-аналіз кафе, аналіз реалізації кадрової політики, прогнозування та рекомендації щодо вдосконалення стратегії

Виявлено, що основний чинник, який найбільш впливає на реалізацію стратегії кафе «Паштет» - кваліфікація персоналу. Дійсно, даний заклад дуже багато вкладає в розвиток та кваліфікацію персоналу з метою підвищити сервіс та отримати більший прибуток.

Проте, на нашу думку, недооціненим залишається фактор «вплив конкурентів та конкурентних стратегій», адже нові заклади відкриваються, створюють цікаві концепції та місії, які можуть бути більш вигідними та прийнятними для споживачі, аніж концепція кафе «Паштет».

Кафе «Паштет» керується ціновою стратегією поступового зниження цін. Ця стратегія характеризується відносно високими цінами в момент запровадження продукту, котрі протягом подальшого життєвого циклу поступово знижуються. Ця стратегія застосовується в разі, коли даний продукт в стадії запровадження.

Дослідивши діяльність кафе «Паштет» м. Київ, ми дійшли до висновку, що даний заклад використовує стратегію проникнення на ринок, кадрову стратегію, стратегію концентрації (спеціалізації).

Виявили, що стратегія проникнення на ринок реалізована досить успішно, адже як для нового закладу, кафе «Паштет» показує гарні результати, споживачі залишають гарні відгуки на відповідних сайтах та впізнають даний заклад за назвою, деякі сайти про ресторани нашого міста розміщують інформацію про кафе «Паштет» на своїх просторах.

Ми впевнені, що кадрова стратегія, яка реалізована методами навчання і підвищення кваліфікації кадрів, формування лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів також приносить свої плоди. Плинність кадрів невелика, персонал мотивований та задоволений умовами роботи та стабільністю команди в цілому, працює краще, велику увагу приділяють сервісу, що допомагає зробити все більшу кількість гостей лояльними.

Стратегія спеціалізації – кафе «Паштет» спеціалізується на виробленні певного спектру страв та напоїв, за які цей заклад цінують споживачі. Це – фірмові страви (Тріо паштетів, тріо брускет, млинці з паштетом з індики, десерти та чай власного виробництва).

Дуже вигідним буде співробітництво кафе «Паштет» з навколишніми бізнес офісами та компаніями, пропонуючи їм послуги кафе.

Відповідно до цього , вони постачають кафе «Паштет» нових гостей , зі знижкою,а кафе ,в свою чергу, організовую рекламу цим бізнес центрам .

Також вигідним була б співпраця з туристичними організаціями або напряму з екскурсводами ,за умовами якої екскурсводи приводять до кафе туристів, а кафе «Паштет» повертає 10 % від вартості чека безпосередньо екскурсводу.

Кафе «Паштет» не в повній мірі використовує свої можливості проведення бенкетів, ми вбачаємо стратегію розвитку саме цього закладу в ефективному використанні своїх можливостей,ресурсів, локації та приміщення.

Завдяки реалізації стратегій розвитку кафе «Паштет» планується підвищення рівня обслуговування ,збільшення товарообороту та кількості персоналу, досягнення ключових конкурентних переваг, найбільш повне задоволення потреб гостей і збільшення кількості лояльних відвідувачів, адже це мета існування даного закладу .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства /В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. -2014. -№ 1 (21). -с.54
3. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч.посібник [Текст] / М.Д. Балджи. –Харьків: Промарт, 2015. –300 с
4. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством:навч. посіб. / В.О.Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с
6. ГринчуцькийВ. І. Економіка підприємства: навч.посібник [Текст] / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. –К.: Центр учбової літератури, 2014. –304 с.
7. Євтушевський В.А. Корпоративне управління/ В.А. Євтушевський. – К.: Знання, 2014. –406 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник[Текст] / Г.І. Кіндрацька. –2-ге вид., переробл. і доповн. –Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. –406 с.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник[Текст] / О. І. Ковтун. –К.: Ліра-К, 2014. –680.
10. Логачова Л. М. Управління проектами: навч. посібник [Текст]/ Л. М. Логачова, О. В. Логачова. –Суми : Університетська книга, 2015. –208 с. Логачова

Л. М. Управління проектами: навч. посібник [Текст]/ Л. М. Логачова, О. В. Логачова. –Суми : Університетська книга, 2015. –208 с.

11. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2015. – 224 с.

12. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов-К: - 2014.-453с.

13. Соколова Л.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами[Текст] / Л.В. Соколова, О.В. Колісник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. –2016. –Вип.6. –Ч.3. –С. 50 –54.

14. Шульгіна Л.М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія [Текст] / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». –К.: Univest PrePress, 2015. –212 с.

15. Krakhmalova N. A. Evaluating the effectiveness of the use of integrated organizational structures of exhibition marketing as a factor of hotel and restaurantbusiness development // N. A. Krakhmalova // Management. 2016. No 24. –с. 19-28.

ДОДАТКИ

Додаток А