

Зміст

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку «The Cake», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану «The Cake»

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку ресторану «The Cake», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

Вступ

Ресторанний бізнес в Україні стрімко розвивається, В сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває необхідність виваженого перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволенні потреб споживачів, на отриманні запланованого рівня прибутку, досягненні постановлених цілей і реалізації своєї місії. Крім того, практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Мета роботи - дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми розробки стратегії діяльності підприємства на ринку відводиться провідне місце у працях таких вчених, як І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хан, Х. Фольмут та ін. Значний внесок у дану проблематику зробили і вітчизняні вчені, зокрема І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д. Немцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін. Різні підходи знижують якість управління, що потребує певних уточнень та систематизації понятійного апарату, обґрунтування методологічних підходів до реалізації стратегічного управління підприємством.

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Виконання важливих загальнонаціональних завдань як у межах окремих підприємств, так і у сферах економічної діяльності прямо залежить від стратегій їх розвитку. Ресторанне господарство – сектор економіки, підприємства якого беруть безпосередню участь у процесі суспільного відтворення, задовольняючи потреби у харчуванні та рекреації населення. Складність забезпечення виконання зазначених функцій в ринкових умовах актуалізує необхідність проведення досліджень, спрямованих на формування ефективних стратегій розвитку підприємств РГ з урахуванням їх галузевої специфіки та нових умов господарювання.

Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. Отже, ставиться завдання визначити зміст стратегічного бізнес-планування, який є процесом унікальним, а його форми і методи не можуть братися як еталон для всіх підприємств. В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії. Водночас існує низка основоположних підходів, які можуть розглядатися як деякі узагальнені принципи формування стратегії

підприємства. У зв'язку із цим, наприклад, певний підхід розкриває М. Мескон, який рекомендує сформулювати стратегічні альтернативи, а потім вибрати з них оптимальну стратегію.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища зумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Стратегічне управління дає змогу зібрати воедино весь комплекс управлінської діяльності для забезпечення й утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Економічна стратегія в умовах ринкової економіки є обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. Отже, і зміст стратегічного бізнес-планування є процесом унікальним, а його форми і методи не можуть братися як еталон для інших підприємств.

Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії. Водночас існує низка основоположних підходів, які можуть розглядатися як деякі узагальнені принципи формування стратегії підприємства. У зв'язку із цим, наприклад, певний підхід розкриває М. Мескон, який рекомендує сформулювати стратегічні альтернативи, а потім вибрати з них оптимальну стратегію.

Як відмічає В.Г. Герасимчук, суттєвими класифікаційними ознаками стратегій є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна вила галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства на ринку та в умовах конкурентної боротьби; стадія життєвого циклу галузі. На думку І.О. Бланка, до найбільш суттєвих однак класифікації стратегій можна віднести: характер дій, рівень ієрархії управління на підприємстві, напрям розвитку та зростання, напрямки діяльності, галузеву позицію, базову концепцію досягнення конкурентних переваг, функціональні сфери діяльності. Слід зазначити, що до загальних стратегій за напрямком розвитку і зростання належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. До базових стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури відносять такі види стратегій: зростання, обмеженого зростання, скорочення і сполучення, базових

альтернатив. Також в якості базових стратегій виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття. Процес еволюції стратегічного управління триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства.

На сьогоднішній день економічною наукою розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

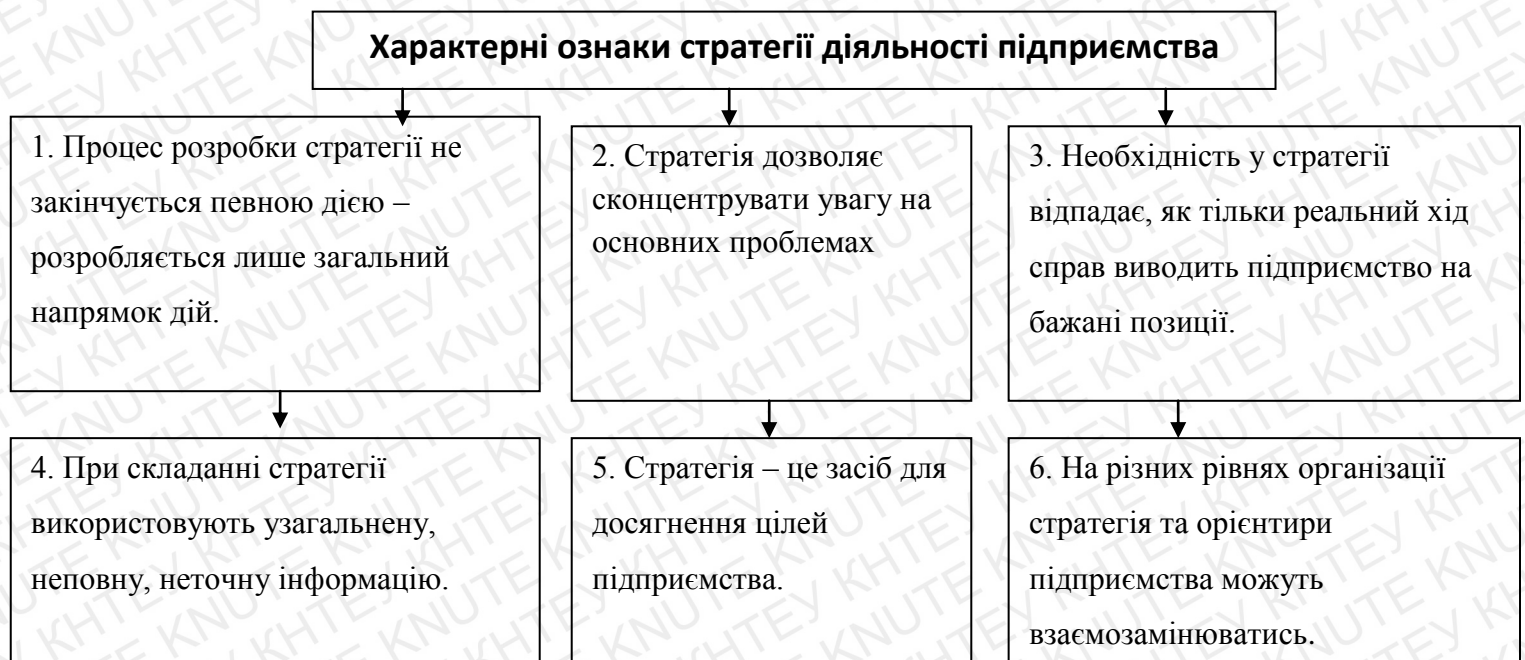


Рисунок 1.1. Характерні ознаки стратегії діяльності підприємства

У методичному відношенні розроблення і вибір стратегії підприємства – складне завдання, яке вирішують поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування, у ній можна виділити етапи представлені у таблиці 1.2 .

Таблиця 1.2

№	Етапи стратегічного планування
1	Оцінка поточної стратегії. Вона повинна дати уявлення, в якому стані знаходиться підприємство, які стратегії вона реалізує і наскільки вони ефективні.
2	Аналіз портфеля продукції, послуг. Дає наочне уявлення, як окремі частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює і деталізує відомості, отримані при оцінці поточної стратегії.
3	Вибір стратегії. Здійснюється на основі трьох складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.
4	Оцінка обраної стратегії. Здійснюється у вигляді аналізу того, як ураховані вирішальні чинники під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.
5	Розроблення стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій, ураховуючи свої ресурси.
6	Розроблення системи бізнес-планів. За допомогою бізнес-планів має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів для своєї реалізації. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток.

Варто зауважити, що успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління торговельною діяльністю та ефективного використання можливостей підприємства. У зв'язку із цим набуває важливого значення питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві. В сучасній науковій літературі існує значна кількість варіантів класифікації стратегій підприємства. Розмаїтість стратегій, що використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств зумовлює множинність ознак класифікації. Протягом останніх років найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій.

Щодо загальних стратегій, то, на мою думку, найбільш точною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, тобто життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства. На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційноправової форми та виду діяльності. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризація процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті.

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, 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 топменеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.). При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори: - вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство; - сильні і слабкі сторони підприємства; - стадія життєвого циклу підприємства; - напрямки діяльності; - базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах (рис. 1.3).

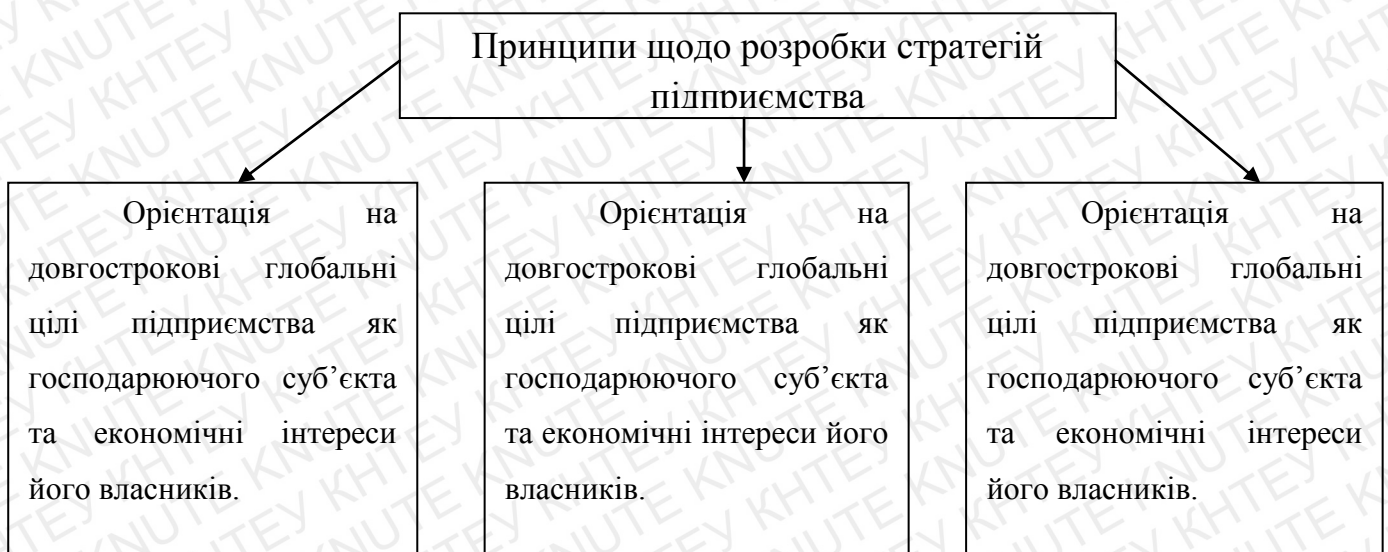


Рисунок 1.3. Принципи щодо розробки стратегій підприємства

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.

Модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої стратегії, в тому числі її оцінку і контроль. Система стратегічного менеджменту визначається як технологія управління компанією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування компанії на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії.

Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства.

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику. Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє

середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку. Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно. Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку «The Cake», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану «The Cake»

Ресторан «The Cake» розташований у самому центрі Києва, у бізнес-центрі «Арена Сіті», що розташований за адресою : вул. Велика Васильківська 5, тел. +380973845707.

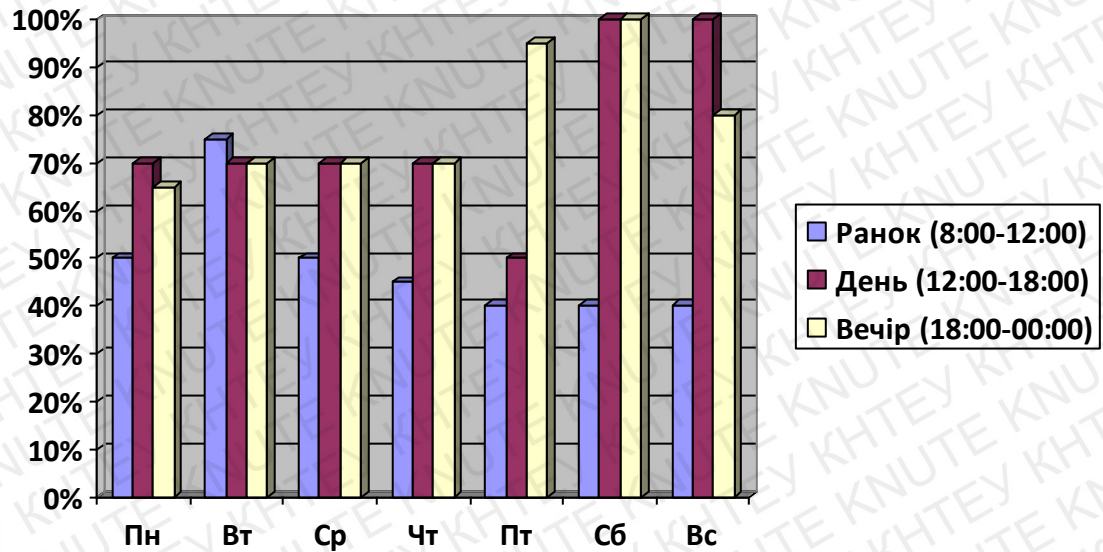
Ресторан «The Cake» має спрямованість до європейської кухні. Узагальнений термін для позначення різноманітних кухонь країн Європи, а також кухонь Північної Америки, Австралії, Океанії та Латинської Америки, що зазнали європейського впливу. У меню основний акцент робиться на солодощах і печиві власного виробництва. Тут представлені різні види кейків, еклери, тарту, макарони, зефір, мармелад. Є окреме меню сніданків, які в закладі подають з 8 ранку і до пізньої ночі. Меню напоїв включає різні пропозиції кави - еспресо, американо, лате, капучіно, фільтр-кава, ванільна раф-кава, а також багато сортів чаю, свіжих соків або безалкогольних коктейлів.

Розглянемо коротку характеристику ресторану «The Cake» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Місткість ресторану	60 місць
Години роботи	Пн-Чт: 8:00-00:00, Пт-Вс: 8:00-02:00
Середній чек	300-350грн

Отже, за місткістю ресторан «The Cake» належить до невеликих закладів : зал розрахований на 60 посадкових місць. За ціновою категорією ресторан належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 300 - 350 грн.). Диференціація гостей в ресторані «The Cake» характеризується розподілом протягом днів тижня та часу дня.



Діаграма 2.1. Завантаження ресторану «The Cake» за днями тижня та часом.

Основними споживачами ресторану в будній день є офісні робітники, які приходять зранку поснідати або взяти з собою каву та десерти, а в день – пообідати. А в вечері та вихідні приходять сім'ї з дітьми та молодь. Аналіз цільової аудиторії представимо у вигляді діаграми 2.2.



Діаграма 2.2. Цільова аудиторія ресторану «The Cake»

Проаналізуємо в основні управлінські бізнес-процеси ресторану «The Cake», що полягають у визначенні: системи управління, ідентифікації цілей та формуванні стратегічного набору. Управління ТОВ «ЗЕ КЕЙК АРЕНА» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства. Функції з управління товариством поділяються між його органами: вищим — зборами учасників; виконавчим — дирекцією (директором).

Кожна організація, потребує координації взаємодії і встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури. Організаційна структура ресторану «The Cake» визначає співвідношення між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішнього організаційної процедури і є невід’ємним елементом ефективної роботи ресторану, оскільки забезпечує його внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів. Організаційна структура ресторану «The Cake» представлена на рис. 2.1.

Структура управління рестораном



Рисунок 2.1. Структура управління рестораном «The Cake»

За даним рисунком робимо висновок, що організаційна структура ресторан «Ланселот» носить лінійну форму, за якою управлінці виконують лінійні повноваження.

Директор ресторану є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються головний бухгалтер, адміністратор та шеф-кухар. В свою чергу, головному бухгалтеру підпорядковується касир, адміністратору – бармени і офіціанти, а шеф-кухарю – кухар.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

У ресторані «The Cake» цілі можна поділити на наступні 3 групи: предметні, результативні, фінансові (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Предметні	Результативні	Фінансові
1 Вид і структура виробництва та реалізації	1 Обсяг і структура обороту	1 Платоспроможність
2 Обсяг виробленої та реалізованої продукції	2 Прибуток і рентабельність	2 Обсяг і структура ліквідних ресурсів
3 Виробничі потужності	3 Величина і структура витрат виробництва	3 Структура капіталу
4 Якість	4 Розмір новоствореної вартості	4 Структура та обсяг інвестицій і фінансування
5 Місцезнаходження	5 Розподіл прибутку	5 Додана вартість
6 Канали реалізації		
7 Позиції на ринку збуту		

Формування стратегічного набору ресторану «The Cake» здійснюється на основі: 1) методів стратегічного управління; визначення ринкових сегментів; 2) розробки системи економічних показників та нормативів: цільових показників; 3) ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та

прибутку окремих бізнес одиниць; 4) оцінку ефективності інвестиційних проектів; 5) перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання; 6) проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, 7) стратегічного моніторингу.

Аналіз стратегічного набору ресторану неможливо здійснити без аналізу зовнішнього середовища. З метою детального аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств побудуємо «Таблиця середовища» (табл. 2.2).

Таблиця середовища ресторану «The Cake»

Таблиця 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
1. Макросередовище				
зниження обсягів послуг	3	-1	3	-9
жорстка податкова політика	3	-1	3	-9
постійна зміна законодавства	3	-1	3	-9
розвиток інфляції	3	-1	2	-6
недосконала економічна політика	2	-1	3	-6
погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	-6
міжнародні конфлікти	3	-1	3	-9
зниження культурного рівня	2	-1	2	-4

Продовження таблиці 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
забруднення оточуючого середовища	3	-1	3	-9
втілення нових технологій	3	+1	3	+9
нові продукти	2	+1	3	+6
високий науково-технічний потенціал	2	+1	3	+6
Всього:	33	-6	33	-46
Безпосереднє оточення				
пасивне відношення споживачів до ресторанних послуг	3	-1	3	-9
необмежені можливості споживача по вибору пропозиції послуг	3	-1	3	-9
обмежена наявність сильних сторін ресторану	2	-1	2	-4
наявність потенційних споживачів	3	+1	3	+9
налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	1	+1
підприємство перебуває у більш вигідному стані ніж конкуренти	3	+1	2	+6

Продовження таблиці 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактор у (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтеграл -ний показник (І)
широкі зв'язки із громадськістю	2	+1	2	+4
Всього:	17	+1	16	-2
Внутрішнє середовище				
◆ відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку	3	-1	3	-9
◆ слабка система моніторингу конкурентів	3	-1	2	-6
◆ низькі маркетингові можливості	3	-1	2	-6
◆ низькі фінансові можливості	3	-1	3	-9
◆ неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	-6
◆ недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	3	-9
Всього:	18	-6	16	-45

Відносна значущість кожного фактору для діяльності підприємства визначається на основі розрахунку інтегрального показника (I):

$$I = C \times H \times Z$$

де I - інтегральний показник,

C - оцінка ступеня впливу факторів,

H - напрям впливу фактору (позитив/негатив),

Z - значущість факторів для галузі

Також визначимо загальний результат інтегрального показника по кожному середовищу ресторану «Ланселот». На основі розрахунків визначено, що: 1) інтегральний показник по макросередовищу становить - 46 балів; 2) інтегральний показник по безпосередньому оточенню становить -2 бали; 3) інтегральний показник по внутрішньому середовищу становить - 45 балів.

Аналізуючи дані, можна прийти до висновку, що основною загрозою для ресторану «The Cake» є зовнішнє та внутрішнє середовище.

Завдяки SWOT аналізу визначимо слабкі та сильні сторони ресторану «The Cake» (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Місце розташування • Сильна команда маркетологів • Велика кількість відвідувачів • Налагоджена система дистрибуції продуктів • Ефективний керівний склад • Постійний розвиток персоналу • Залучення персоналу до тренінгів та тимбілдінгів 	<ul style="list-style-type: none"> • Плинність кадрів персоналу • Відсутність регулярних маркетингових досліджень та аналізу ефективності реклами • Низький рівень професіоналізму персоналу • Недостатній рівень обслуговування. • Сильні позиції серед конкурентів на ринку.

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення спектру послуг • Розвиток персоналу • Підвищення якості наданих послуг • Можливість залучення додаткових інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> • Клієнтські втрати; • Посилення конкуренції; • Загроза нагальної потреби в ремонті; • Дестабілізація персоналу; • Низька незалежність персоналу у виборі та прийнятті оперативних рішень.

Життєвий цикл організації являє собою п'ять основних фаз розвитку, кожна з яких має певні цілі, ознаки, стиль керівництва, завдання й організацію праці (рис. 2.1.).

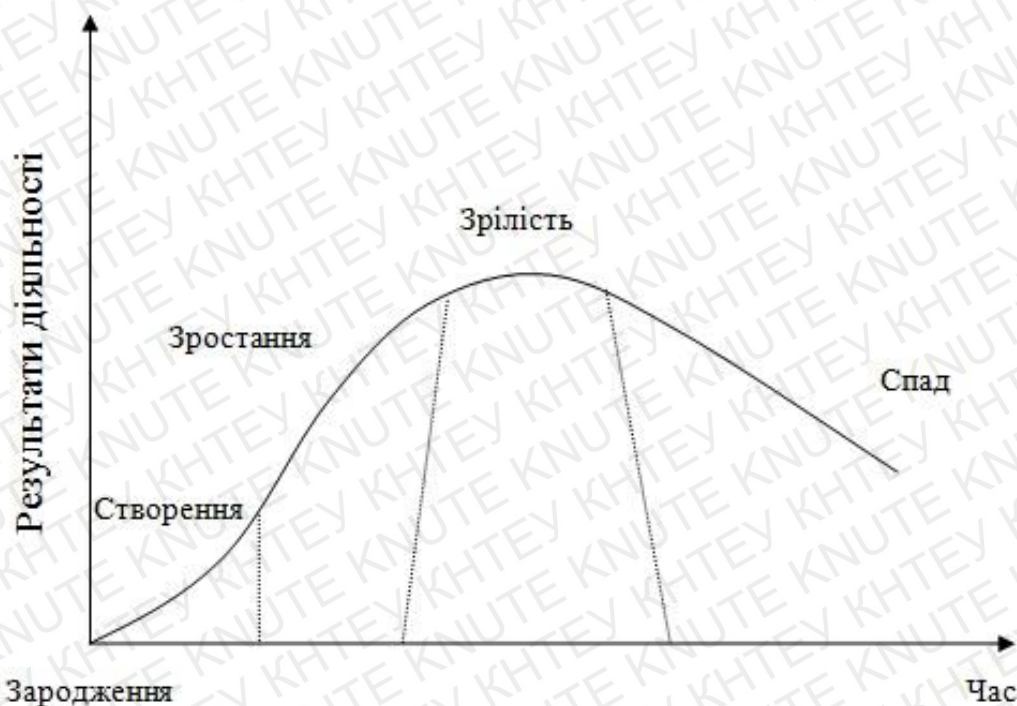


Рисунок 2.1. Логістично крива життєвого циклу організації

Фаза 1 – народження організації (становлення). Для неї характерні: визначення головної мети, що укладається у виживанні, основне завдання –

вихід на ринок, організація праці – прагнення до максимального збільшення прибутку.

Фаза 2 – дитинство і юність (ріст). Відмінні риси: головна мета – короткочасний прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок твердого керівництва, основне завдання – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутку.

Фаза 3 – стабільність (зрілість). Головна мета – систематичний, збалансований ріст і формування індивідуального іміджу, основне завдання – ріст по різних напрямках, завоювання ринку, врахування різноманітних інтересів, організація праці – поділ і кооперація, премії – за індивідуальний результат.

Фаза 4 – старіння організації (занепад). По суті це вищий ступінь її зрілості. Головна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечити стабільність.

Фаза 5 – відродження організації (реструктуризація, реформування, трансформація тощо). Головна мета – забезпечити поживлення по всіх функціях, головне завдання – омолодження.

Аналізуючи всі дані, я прийшла висновку, що кафе кондитерська «The Cake» знаходиться на 3-й фазі життєвого циклу.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків). Крім того, оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності урахування факторів, що визначають можливості впровадження та реалізації

стратегії. Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації, а в кінцевому результаті процедура оцінки обраної стратегії полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії.

Головною ціллю «The Cake» є задоволення потреб споживачів та підвищення прибутку. На даний час підприємство намагається утримувати збалансований ріст. Хоча вона досі приносить прибутки, має постійних гостей – але все частіше керівний склад чує негативні відгуки від гостей, такі як невчасна видача замовлень, поганий сервіс офіціантів, не смачні десерти.

Ефективність діючої стратегії розвитку проведемо шляхом оцінки його сформованого стратегічного потенціалу (табл. 2.4) по 10-бальній шкалі.

**Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей)
ресторану «The Cake»**

Таблиця 2.4

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)	
	с	еталон
і		
Загальне управління:	4,4	10
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства;	3	10
- управління ризиком;	4	10
- організація впровадження інновацій;	2	10
- кадровий потенціал;	6	10
- корпоративна культура	7	10
Фінанси:	7,6	10
- фінансова стійкість;	8	10

Продовження таблиці 2.4

- ліквідність;	9	10
- можливість отримання кредитів;	9	10
- управління грошовими потоками;	7	10
- податкова оптимізація	5	10
Маркетинг:	5,75	10
- аналіз ринку;	5	10
- вибір цільових сегментів ринку;	8	10
- активність використання методів просування;	5	10
- канали комунікацій	5	10
Експлуатаційна діяльність:	6,25	10
- собівартість послуг;	9	10
- управління запасами;	7	10
- матеріально-технічне забезпечення	5	10
- рівень техніки і технології	4	10
НДДКР:	2,3	10
- кількість інновацій	3	10
-технічний рівень розробок;	2	10
- новизна	2	10
Всього (як середня арифметична)	5,3	10,0

Отже, з проведеного аналізу ефективності діючої стратегії ресторану «The Cake» можна сказати, що у ресторану посередні показники. Таким чином, у порівнянні з еталоном готель має задовільний стратегічний потенціал (мобілізаційні можливості).

Також, у ресторану «The Cake» є значна конкуренція з мережею ресторанів такого ж типу - «Honey», що розташовуються у центрі Києва. Але ресторан «The Cake» має значну туристичну привабливість щодо локації, так як він знаходиться у самісінькому центрі Києва, близько метро Крещатик. За цими даними можна зазначити стратегічне положення як досить позитивне і перспективне. Відповідно, оцінимо його конкурентний статус (рис.2.2).

	низький	середній	високий
Привабливість галузі	висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати Утримувати або посилювати лідерство
	середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку Утверджувати лідерство на ринку
	низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції Забрати основний капітал, вибірково оборонна стратегія

Рисунок 2.2. Конкурентний статус ресторану

Висновки для стратегії за матрицею Мак-Кінсі визначені й однозначні: при середній привабливості галузі та середній конкурентній позиції ресторан повинен обрати рішення збалансованого росту. А це можливо за рахунок впровадження інновацій – клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Це підтверджується стадією його життєвого циклу.

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку кафе-кондитерської «The Cake», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі - зникають. Якись організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу. Завдяки аналізу, ми визначили, що ресторан «The Cake» знаходиться на етапі зрілості життєвого циклу підприємства.

Зрілість. Це самий тривалий етап життєвого циклу товару. Більшість товарів на ринку знаходяться саме на цьому етапі. Він характеризується уповільненням росту обсягів збуту і їхньою стабілізацією внаслідок того, що товар уже сприймається більшістю потенційних покупців, тобто ринок є насиченим.

Прибуток стабілізується і поступово знижується. Це пов'язано з досить інтенсивною ціновою конкуренцією, зростанням витрат на стимулювання збуту, модифікацію товару і системи збуту. В кінці етапу залишаються тільки найсильніші конкуренти.

Для того, щоб продовжити етап зростання та зрілості можуть застосовуватися такі підходи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Модифікація ринку	З метою інтенсифікації споживання і збільшення обсягів збуту товаровиробник шукає нові ринки
-------------------	--

Продовження таблиці 3.1

Модифікація ринку	збуту, нові групи споживачів. Інтенсифікації споживання можна досягти шляхом застосування стимулюючих заходів: зниження ціни, скидки з продажної ціни при дотриманні певних умов продажу, сезонні розпродажі тощо.
Модифікація товару	Проводиться шляхом підвищення якості, поліпшення властивостей, поліпшення дизайну. За рахунок цього товар стає більш конкурентоспроможним і привабливішим для споживачів.
Поліпшення якості	Удосконалення страв, їх смак. Впровадження цікавих новинок.
Поліпшення якості обслуговування	Робота з персоналом, тренінги та бесіди з приводу роботи.

Також пропоную до уваги, розглянути цілі і стратегії маркетингу на етапі зрілості життєвого циклу товару (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цілі, задачі, стратегії	Етап зрілості
Стратегічна задача	Утримання прибутку і обсягів збуту
Стратегічний напрямок	Збереження частки ринку
Мета управління товаром	Підтримання інтересу до товару

Продовження таблиці 3.2

Товари	Диференційовані
Просування	Підтримання інтересу до товару
Ціна	Стабільна або зниження
Збут	Інтенсивний

Слід зазначити, що більшість товарів які є на ринку - товар на етапі зрілості. Оскільки практично весь інструментарій маркетингу розроблявся для цього етапу, то основну увагу слід приділяти заходам з модифікації маркетингу. Однак і інші заходи слід брати до уваги.

Визначити орієнтовну тривалість етапу зрілості конкретного товару можна шляхом аналізу діяльності конкурентів, прогнозування.

Розглянемо таблицю варіантів вирішення проблем етапу зрілості (рис. 3.1) .

Проблема	Причина	Модифікація:		
		ринку	товару	маркетингу
Падіння попиту	Моральне старіння товару		+	+
	Дії конкурентів	+	+	+
	Насичення ринку	+		
Зниження рівня рентабельності	Дії конкурентів			+
	Зростання собівартості (наприклад, внаслідок зростання цін)		+	+

Рисунок 3.1. Таблиця варіантів вирішення проблем етапу зрілості.

Також, пропоную до уваги деякі заходи щодо поліпшення роботи ресторану «The Cake» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи	Опис
--------	------

Продовження таблиці 3.3.

Заходи	Опис
Централізований механізм розробки і прийняття рішень	Останнє слово за вищим керівним складом
Оновлення персоналу	Запрошувати на роботу людей, які стануть рушійною силою для розквіту ресторану
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги, лекції щодо обслуговування, продажу, вирішення конфліктних ситуацій
Заохочення персоналу	Впровадження бонусів, премій, мотивацій

Розглянемо кожен пункт більш детально. У результаті конкуренції на ринку, в ресторані зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники повинні шукати шляхи утримання ринків і використовувати нові можливості. На разі відчувається збільшена потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів може збільшуватися. До керівництва повинні приходити нові люди, які будуть намагатися утримати прибутки підприємства.

На мою думку, на данному етапі механізм розробки і прийняття рішень повинен бути централізований. Так як ресторан знаходиться на стадії зрілості— всі рішення кожного повинні бути чітко відслідковані вищою ланкою управління, заради збереження балансу. Також потрібно запобігти до оновлення знань персоналу в закладі, проведення тренінгів з поліпшення кваліфікації. Важливу роль у зміцненні позицій закладу відіграє персонал, який треба мотивувати заради хорошої роботи з гостями ресторану. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності,

надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Щоб мотивувати персонал на роботу, потрібно ввести заохочування, такі як бонуси, премії за хорошу роботу. За словами Бена Чейса, співзасновника «Enhance Films», ентузіазм, лідерство, та позитив в компанії має завжди йти зверху. Більше того, аби персонал був добре мотивований, необхідно вести з ним діалог, і спонукати аби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень щодо управління компанією. Працівники почуваються більш мотивованими, коли відчують, що вони «потрібні», можуть впливати на «глобальні процеси», і їх думка дійсно має значення. Також керівництво має прислуховуватися до скарг працівників. Кожен повинен мати право на комфортні умови праці, так персонал буде вдячний і стане більш мотивованим.

Найпершими хто представляє свій заклад гостю це офіціанти. Саме від роботи офіціантів залежить відгук гостя та його хороший настрій. Тому дуже важливо приділити увагу саме до офіціантів та їх знань. Офіціанти повинні не тільки добре знати перелік позицій в меню, а також поєднуваність, особливості та смакові якості кожної страви. Також офіціант повинен вміти пропонувати додаткові позиції, страви, напої, соуси для підвищення середнього чека. Для того, щоб персонал міг надавати найкращий сервіс – потрібно впроваджувати різні тренінги та лекції. Які саме – розглянемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Тренінг	Опис
Техніка роботи з гостями	Як правильно зустрічати гостей, як приймати замовлення, обслуговування за столом, розрухунок.
Активні продажі	Як пропонувати гостям додаткові страви, соуси, напої, десерти.

Продовження таблиці 3.4.

Тренінг	Опис
Активні продажі	підвищення середнього чека.
Англійська для офіціантів	Обслуговування іноземних гостей, як правильно пропонувати страви, менталітет іноземців.
Тренінг з алкогольного бару	Історія алкогольних напоїв, виготовлення, використання та поєднання з різними стравами.
Винний сервіс	Як виготовляють вино. Як представляти, відкривати, розливати вина. Поєднання вина зі стравами.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку

На сьогоднішній день, ресторанный бізнес в Україні стрімко розвивається і з кожним днем потребує впровадження все більше інноваційних технологій, підходів до обслуговування та більш якісного сервісу. Для забезпечення розвитку і стабільності в ресторані «The Cake» потрібні помітні зрушення в багатьох сферах життєдіяльності закладу. Завдяки проведеним дослідженням та аналізу я змогла розробити стратегію розвитку закладу, яка повинна покращити сервіс в ресторані, підняти прибутки та максимально задовольнити потреби гостей ресторану «The Cake».

До уваги, аналіз економічної діяльності ресторану «The Cake», тис. грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2016 /2018	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	(+,-)	%

Продовження таблиці 3.5

№	Показник	Період (тис. грн)			Зміни за звітний період 2016 /2018	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	(+,-)	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1613,4	2016,74	2200	183,26	9,09
2	Собівартість реалізованої продукції	1408	1760	1870	110	6,25
3	Валовий прибуток від реалізації	205,4	256,74	330	73,26	28,53
4	Адміністративні витрати	53,52	59,4	77	17,6	29,63
5	Витрати на збут	21,12	26,4	33	6,6	25,00
6	Загальна собівартість реалізованої продукції	1482,64	1845,8	1980	134,2	7,27
7	Прибуток від реалізації	130,76	170,94	220	49,06	28,70
8	Інші операційні доходи	21,12	26,4	33	6,6	25,00
9	Прибуток від операційної діяльності	151,88	197,34	253	55,66	28,21
10	Прибуток від участі в капіталі	7,04	8,8	6,6	-2,2	-25,00
11	Інші фінансові доходи	5,28	6,6	4,4	-2,2	-33,33
12	Прибуток від звичайної діяльності	164,2	212,74	264	51,26	24,10
13	Податок на прибуток	49,26	63,8	79,2	15,4	24,14
14	Чистий прибуток	114,94	148,94	184,8	35,86	24,08

Проаналізувавши таблицю 3.5, можна зробити висновок, що протягом 2016-2018 років показники діяльності ресторану «The Cake» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2018 році порівняно з 2016 роком на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої

продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%).

Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%).

Інші операційні доходи підприємства в 2018 році зросли на 6,6 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%). В 2018 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та на 2,2 тис. грн. (33,33%). Чистий прибуток ресторану «The Cake» в 2018 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2016 роком.

Перед тим як почати отримувати прибутки - потрібно інвестувати деякі кошти в розвиток підприємства. Для того щоб дізнатися розмір потрібних інвестицій – зробимо розрахунки (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

№	Статті витрат	Розрахунок по плану 2019 р.
1	Тренінги для персоналу	10 тис. грн
2	Мотивація для персоналу	30 тис. грн
3	Технологічне оновлення	70 тис. грн
4	Всього	110 тис. грн

За даними таблиці можна зробити висновок, що кошти, які будуть витрачені на реалізацію стратегії розвитку ресторану «The Cake» допоможуть піднятися на нову ступінь у розвитку та привабити більше гостей.

На основі розрахованих показників проведемо оцінку ефективності впроваджених змін (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2016 /2018		Прогноз, тис. грн. 2019р.	
		2016 р. тис.грн	2017 р. тис. грн	2018 р. тис.грн	(+,-)	%	2019р. тис. грн	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1613,4	2016,74	2200	183,26	9,09	2340	6
2	Собівартість реалізованої продукції	1408	1760	1870	110	6,25	1940	3
3	Валовий прибуток від реалізації	205,4	256,74	330	73,26	28,53	400	21
4	Адміністративні витрати	53,52	59,4	77	17,6	29,63	117	51
5	Витрати на збут	21,12	26,4	33	6,6	25,00	40	21
6	Загальна собівартість реалізованої продукції	1482,64	1845,8	1980	134,2	7,27	2497	26
7	Прибуток від реалізації	130,76	170,94	220	49,06	28,70	260	18
8	Інші операційні доходи	21,12	26,4	33	6,6	25,00	40	21
9	Прибуток від операційної діяльності	151,88	197,34	253	55,66	28,21	300	18
10	Прибуток від участі в капіталі	7,04	8,8	6,6	-2,2	-25,00	5,4	-8
11	Інші фінансові доходи	5,28	6,6	4,4	-2,2	-33,33	5,1	-15
12	Прибуток від звичайної діяльності	164,2	212,74	264	51,26	24,10	310,5	17
13	Податок на прибуток	49,26	63,8	79,2	15,4	24,14	93,2	18
14	Чистий прибуток	114,94	148,94	184,8	35,86	24,08	217,3	17

За даними дослідженнями та розрахунками ми прийшли висновку щодо ефективності реалізації стратегії розвитку ресторану «The Cake». За даними таблиці 3.7, чистий прибуток підприємства виріс на 17%, що є чудовим показником ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо стратегії в кафе-кондитерській «The Cake» дозволяє отримати деякі висновки.

Ми розібрались, що метою роботи було дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу. А предметом дослідження були теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Ми вияснили що стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

Було зроблено економічний аналіз ресторану «The Cake» в ході якого, вияснили цільову аудиторію закладу, економічний потенціал, сильні та слабкі сторони завдяки SWOT-аналізу. А також, виявили стадію життєвого циклу підприємства, провели аналіз економічної діяльності ресторану «The Cake».

В роботі провівся аналіз діючої стратегії закладу, та був запропонована альтернативна стратегія розвитку ресторану.

Завдяки дослідженням, аналізу та деяким підрахункам було підтверджено дієвість запропонованої стратегії.

А також ми розглянули та проаналізували літературні джерела щодо приводу порушеної теми.

А також запевнилися, що ця стратегія може спрацювати. Завдяки цій стратегії, кафе-кондитерська «The Cake» запрацює по новому та отримає бажені прибутки.

Список використаних джерел

1. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. «Стратегічний менеджмент»
2. Джим Салливан, Фил Робертс «Сервис который продает»
3. Бутко М.П. «Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник»
4. Бровкова О.Г. «Стратегічний менеджмент»
5. Франклин Хедоури «Основы менеджмента»
6. Алерта «Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник»
7. Лендел Я.В.3 «Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством»
8. І. М. Назаренко «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАТЬ ТА ІННОВАЦІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»
9. Галушка З.І. «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ: СУТЬ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ»
10. Єрмакова О.М. «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ»
11. С. А. Побігун «ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
12. Побігун С.А. «Обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств»
13. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - №2(8).
14. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник КНТЕУ. - 2005. - №1. - С.5-11.

15. Організація послуг харчування - URL: http://tourlib.net/books_ukr/usinaph.htm.
16. П'ятницька Г.Т Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2013. - №1(65). - С.122-126. 5
17. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара // Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2013. - №1042. - С.151-153.
18. Антонова В.А. Якість і маркетингова стратегія ресторанного бізнесу / В.А. Антонова // Торгівля і ринок України. – Донецьк, 2008. – Вип.25, т.2. – С.9-15.
19. Інновації в ресторанному бізнесі – [Електронний ресурс]. – Реж. доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/innovacii-restoran.htm.
20. Литвиненко Т.Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т.Є. Литвиненко // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. – К., 2003. – С.123-127.
21. Оліфіров О.В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства в умовах розвитку Інтернет-технологій / О.В. Оліфіров, К.О. Маковейчук – [Електронний ресурс]. – Реж. доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_1/Olifirov.pdf.
22. <http://r-keeper.org/>
23. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99. - К.: Держспоживстандарт України, 2003.
24. Національний стандарт України ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - чинний від 31.03.04 р. (Наказ № 59) .
25. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 368 с.

- 26.**Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. - К.: Знання, 2008. - 661 с.
- 27.**Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. - К.: Знання України, 2002. - 358 с.
- 28.**Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Навч. посіб. - К.: Київ нац.торг.-екон.ун-т, 2006. - 448 с.
- 29.**Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. Навч. посіб. - К.: Ін-т туризму ФГГУ, 1997. -- 176 с.
- 30.**Нечаю Л.І., Нечаю Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 348 с.
- 31.**Шкапова О.М. Маркетинг послуг: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2008. - 304 с.
- 32.**Михайлова Н.В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління// Вісн. КНТЕУ. - 2005. - № 4. - С. 120-128.
- 33.**Шматько Л.П., Жолоюова Л.В., Ляшко Г.И. и др. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебное пособие. 2-е изд-е. - М.: ИКЦ «Март», 2005. - 352 с.
- 34.**ПРИСАКАР Ірина, аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу КНТЕУ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ДОДАТКИ

Додаток А (стаття)

Додаток Б

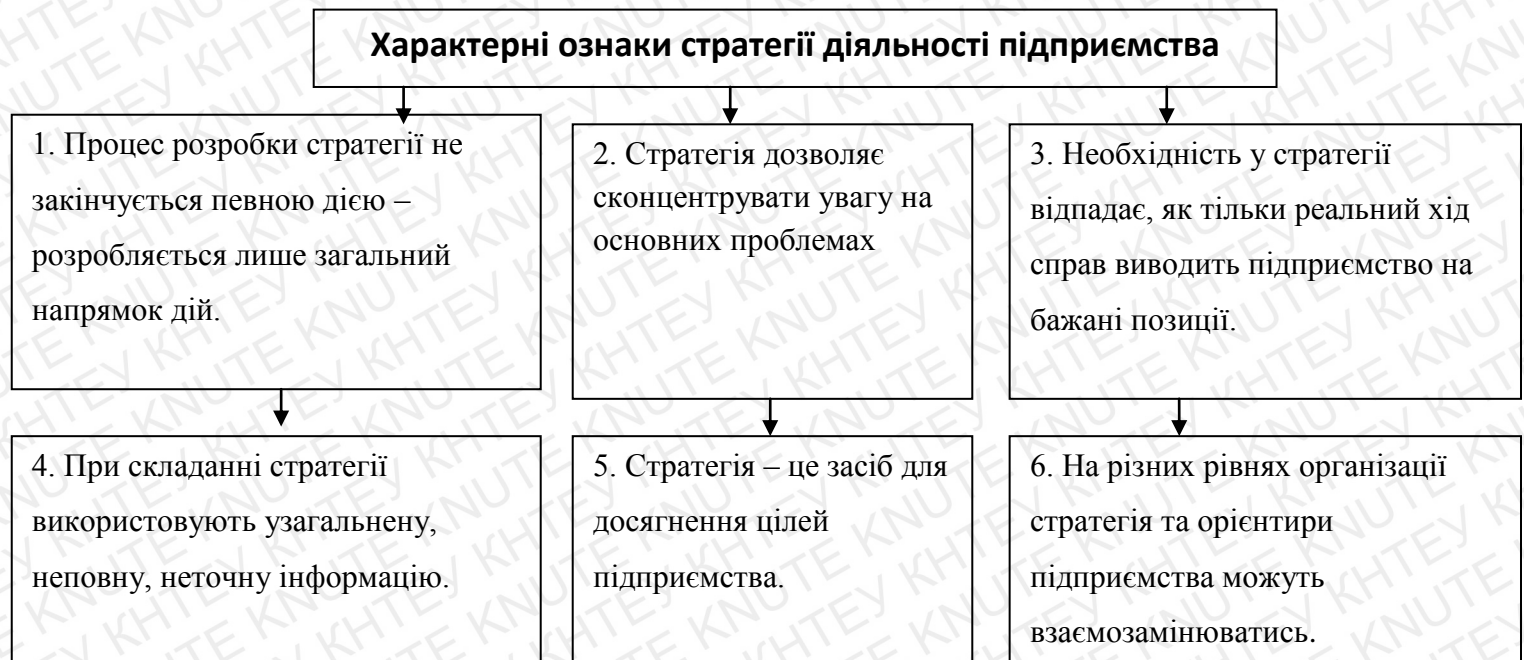


Рисунок 1.1. Характерні ознаки стратегії діяльності підприємства

Додаток В

Таблиця 1.2

№	Етапи стратегічного планування
1	Оцінка поточної стратегії. Вона повинна дати уявлення, в якому стані знаходиться підприємство, які стратегії вона реалізує і наскільки вони ефективні.
2	Аналіз портфеля продукції, послуг. Дає наочне уявлення, як окремі частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює і деталізує відомості, отримані при оцінці поточної стратегії.
3	Вибір стратегії. Здійснюється на основі трьох складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

4	Оцінка обраної стратегії. Здійснюється у вигляді аналізу того, як ураховані вирішальні чинники під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.
5	Розроблення стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій, ураховуючи свої ресурси.
6	Розроблення системи бізнес-планів. За допомогою бізнес-планів має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів для своєї реалізації. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток.

Додаток Г

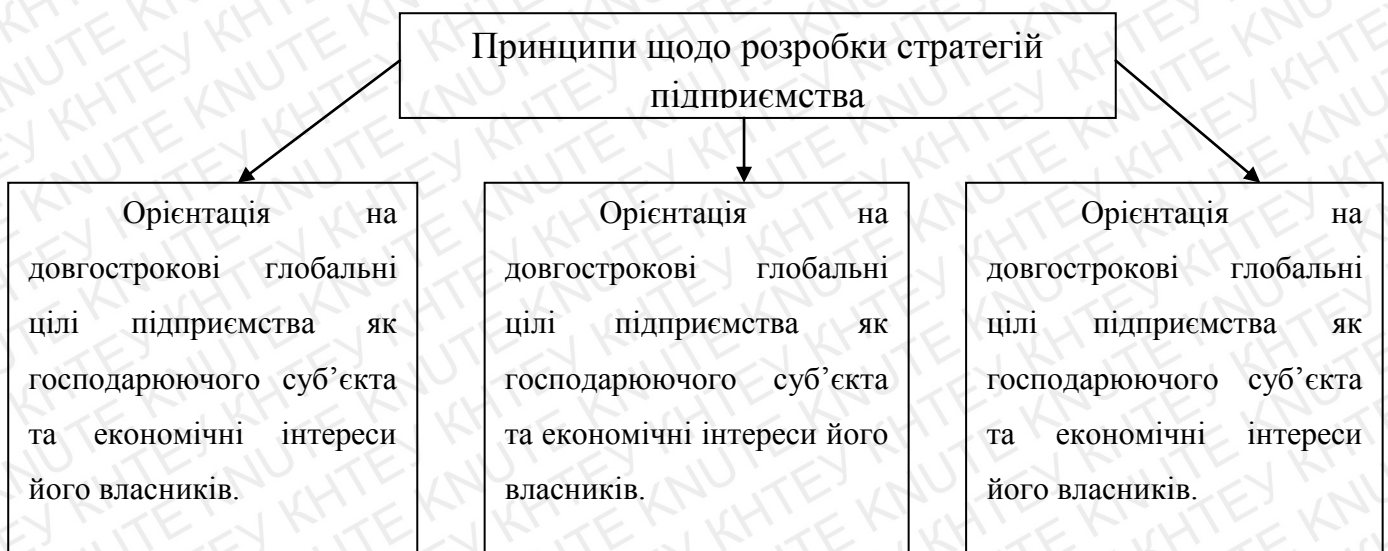


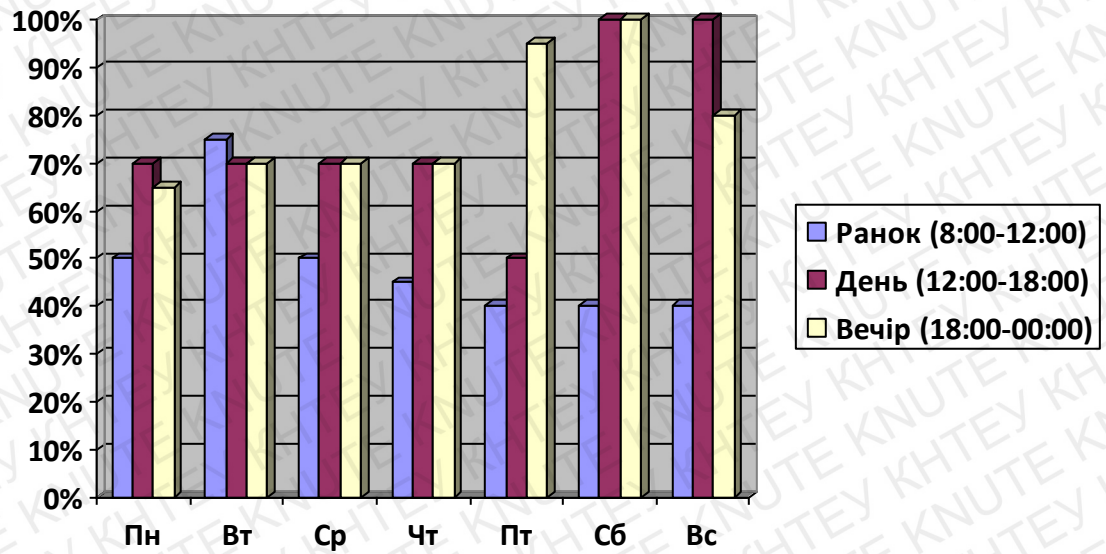
Рисунок 1.3. Принципи щодо розробки стратегій підприємства

Додаток Д

Таблиця 2.1

Місткість ресторану	60 місць
Години роботи	Пн-Чт: 8:00-00:00, Пт-Вс: 8:00-02:00
Середній чек	300-350грн

Додаток Е



Діаграма 2.1. Завантаження ресторану «The Cake» за днями тижня та часом.



Діаграма 2.2. Цільова аудиторія ресторану «The Sake»

Структура управління рестораном



Рисунок 2.1. Структура управління рестораном «The Sake»

Додаток 3

Таблиця 2.1

Предметні	Результативні	Фінансові
8 Вид і структура виробництва та реалізації	6 Обсяг і структура обороту	6 Платоспроможність
9 Обсяг виробленої та реалізованої продукції	7 Прибуток і рентабельність	7 Обсяг і структура ліквідних ресурсів
10 Виробничі потужності	8 Величина і структура витрат виробництва	8 Структура капіталу
11 Якість	9 Розмір новоствореної вартості	9 Структура та обсяг інвестицій і фінансування
12 Місцезнаходження	10 Розподіл прибутку	10 Додана вартість
13 Канали реалізації		
14 Позички на ринку збуту		

Додаток И

Таблиця середовища ресторану «The Cake»

Таблиця 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору у (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
Макросередовище				
зниження обсягів послуг	3	-1	3	-9
жорстка податкова політика	3	-1	3	-9
постійна зміна законодавства	3	-1	3	-9

розвиток інфляції	3	-1	2	-6
-------------------	---	----	---	----

Продовження таблиці 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
недосконала економічна політика	2	-1	3	-6
погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	-6
міжнародні конфлікти	3	-1	3	-9
зниження культурного рівня	2	-1	2	-4
забруднення оточуючого середовища	3	-1	3	-9
втілення нових технологій	3	+1	3	+9
нові продукти	2	+1	3	+6
високий науково-технічний потенціал	2	+1	3	+6
Всього:	33	-6	33	-46
Безпосереднє оточення				
пасивне відношення споживачів до ресторанних послуг	3	-1	3	-9
необмежені можливості споживача по вибору пропозиції послуг	3	-1	3	-9
обмежена наявність сильних	2	-1	2	-4

сторін ресторану				
------------------	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
наявність потенційних споживачів	3	+1	3	+9
налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	1	+1
підприємство перебуває у більш вигідному стані ніж конкуренти	3	+1	2	+6
широкі зв'язки із громадськістю	2	+1	2	+4
Всього:	17	+1	16	-2
Внутрішнє середовище				
◆ відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку	3	-1	3	-9
◆ слабка система моніторингу конкурентів	3	-1	2	-6
◆ низькі маркетингові можливості	3	-1	2	-6
◆ низькі фінансові можливості	3	-1	3	-9
◆ неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	-6

Продовження таблиці 2.2

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
◆ недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	3	-9
Всього:	18	-6	16	-45

Додаток І

Таблиця 2.3

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Місце розташування • Сильна команда маркетингологів • Велика кількість відвідувачів • Налагоджена система дистрибуції продуктів • Ефективний керівний склад • Постійний розвиток персоналу • Залучення персоналу до тренінгів та тимблдінгів 	<ul style="list-style-type: none"> • Плинність кадрів персоналу • Відсутність регулярних маркетингових досліджень та аналізу ефективності реклами • Низький рівень професіоналізму персоналу • Недостатній рівень обслуговування. • Сильні позиції серед конкурентів на ринку.

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення спектру послуг • Розвиток персоналу • Підвищення якості наданих послуг • Можливість залучення додаткових інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> • Клієнтські втрати; • Посилення конкуренції; • Загроза нагальної потреби в ремонті; • Дестабілізація персоналу; • Низька незалежність персоналу у виборі та прийнятті оперативних рішень.

Додаток Й

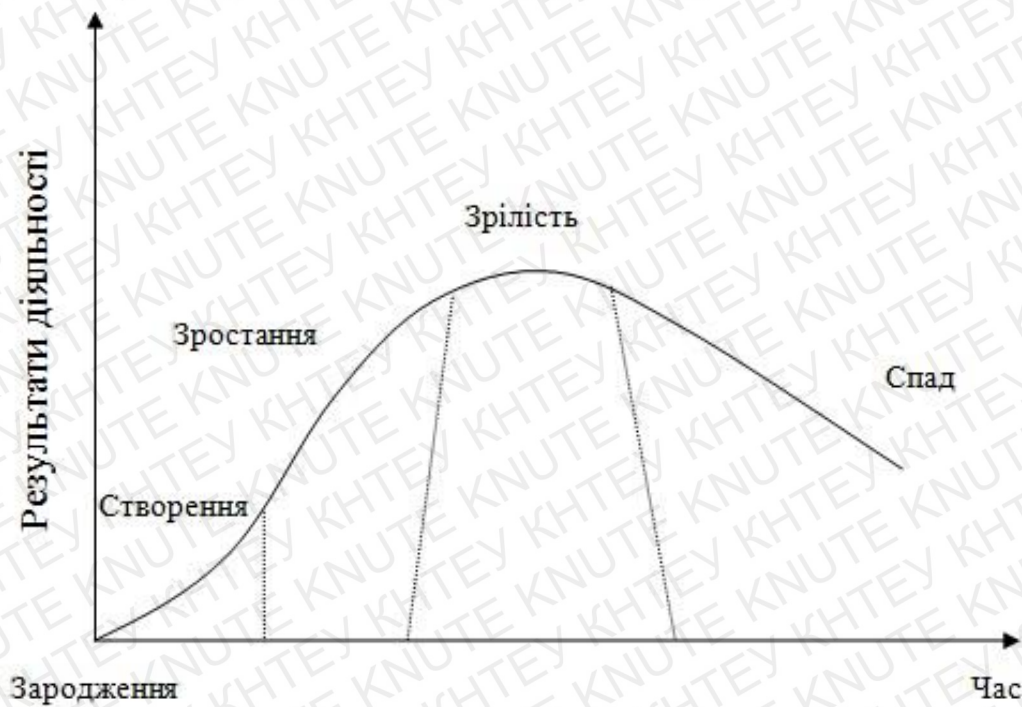


Рисунок 2.1. Логістично крива життєвого циклу організації

Додаток К

**Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей)
ресторану «The Cake»**

Таблиця 2.4

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)	
i	c	еталон
Загальне управління:	4,4	10
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства;	3	10
- управління ризиком;	4	10
- організація впровадження інновацій;	2	10
- кадровий потенціал;	6	10
- корпоративна культура	7	10
Фінанси:	7,6	10
- фінансова стійкість;	8	10
- ліквідність;	9	10
- можливість отримання кредитів;	9	10
- управління грошовими потоками;	7	10
- податкова оптимізація	5	10
Маркетинг:	5,75	10
- аналіз ринку;	5	10
- вибір цільових сегментів ринку;	8	10
- активність використання методів просування;	5	10

Продовження таблиці 2.4

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)	
	с	еталон
i		
- канали комунікацій	5	10
Експлуатаційна діяльність:	6,25	10
- собівартість послуг;	9	10
- управління запасами;	7	10
- матеріально-технічне забезпечення	5	10
- рівень техніки і технології	4	10
НДДКР:	2,3	10
- кількість інновацій	3	10
- технічний рівень розробок;	2	10
- новизна	2	10
Всього (як середня арифметична)	5,3	10,0

Додаток Л

Привабливість галузі		низький	середній	високий
	висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
	середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибірково оборонна стратегія	

Рисунок 2.2. Конкурентний статус ресторану

Додаток М

Таблиця 3.1

Модифікація ринку	З метою інтенсифікації споживання і збільшення обсягів збуту товаровиробник шукає нові ринки
Модифікація ринку	збуту, нові групи споживачів. Інтенсифікації споживання можна досягти шляхом застосування стимулюючих заходів: зниження ціни, скидки з продажної ціни при дотриманні певних умов продажу, сезонні розпродажі тощо.

Продовження таблиці 3.1

Модифікація товару	Проводиться шляхом підвищення якості, поліпшення властивостей, поліпшення дизайну. За рахунок цього товар стає більш конкурентоспроможним і привабливішим для споживачів.
Поліпшення якості	Удосконалення страв, їх смак. Впровадження цікавих новинок.
Поліпшення якості обслуговування	Робота з персоналом, тренінги та бесіди з приводу роботи.

Підходи щодо утримання на етапі зрілості підприємства

Додаток Н

Таблиця 3.2

Цілі, задачі, стратегії	Етап зрілості
Стратегічна задача	Утримання прибутку і обсягів збуту
Стратегічний напрямок	Збереження частки ринку
Мета управління товаром	Підтримання інтересу до товару
Товари	Диференційовані
Просування	Підтримання інтересу до товару
Ціна	Стабільна або зниження
Збут	Інтенсивний

Цілі і стратегії маркетингу на етапі зрілості життєвого циклу товару (табл. 3.2).

Додаток О

Проблема	Причина	Модифікація:		
		ринку	товару	маркетингу
Падіння попиту	Моральне старіння товару		+	+
	Дії конкурентів	+	+	+
	Насичення ринку	+		
Зниження рівня рентабельності	Дії конкурентів			+
	Зростання собівартості (наприклад, внаслідок зростання цін)		+	+

Рисунок 3.1. Таблиця варіантів вирішення проблем етапу зрілості.

Додаток П

Таблиця 3.3.

Заходи	Опис
Централізований механізм розробки і прийняття рішень	Останнє слово за вищим керівним складом
Оновлення персоналу	Запрошувати на роботу людей, які стануть рушійною силою для розквіту ресторану
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги, лекції щодо обслуговування, продажу, вирішення конфліктних ситуацій
Заохочення персоналу	Впровадження бонусів, премій, мотивацій

Заходи щодо поліпшення роботи ресторану «The Cake» (табл. 3.3).

Додаток Р*Таблиця 3.4*

Тренінг	Опис
Техніка роботи з гостями	Як правильно зустрічати гостей, як приймати замовлення, обслуговування за столом, розрухунок.
Активні продажі	Як пропонувати гостям додаткові страви, соуси, напої, десерти.
Активні продажі	підвищення середнього чека.
Англійська для офіціантів	Обслуговування іноземних гостей, як правильно пропонувати страви, менталітет іноземців.
Тренінг з алкогольного бару	Історія алкогольних напоїв, виготовлення, використання та поєднання з різними стравами.
Винний сервіс	Як виготовляють вино. Як представляти, відкривати, розливати вина. Поєднання вина зі стравами.

*Таблиця щодо впровадження тренінгів 3.4***Додаток С**

Аналіз економічної діяльності ресторану «The Cake», тис. грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2016 /2018	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	(+,-)	%

Продовження таблиці 3.5

№	Показник	Період (тис. грн)			Зміни за звітний період 2016 /2018	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	(+,-)	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1613,4	2016,74	2200	183,26	9,09
2	Собівартість реалізованої продукції	1408	1760	1870	110	6,25
3	Валовий прибуток від реалізації	205,4	256,74	330	73,26	28,53
4	Адміністративні витрати	53,52	59,4	77	17,6	29,63
5	Витрати на збут	21,12	26,4	33	6,6	25,00
6	Загальна собівартість реалізованої продукції	1482,64	1845,8	1980	134,2	7,27
7	Прибуток від реалізації	130,76	170,94	220	49,06	28,70
8	Інші операційні доходи	21,12	26,4	33	6,6	25,00
9	Прибуток від операційної діяльності	151,88	197,34	253	55,66	28,21
10	Прибуток від участі в капіталі	7,04	8,8	6,6	-2,2	-25,00
11	Інші фінансові доходи	5,28	6,6	4,4	-2,2	-33,33
12	Прибуток від звичайної діяльності	164,2	212,74	264	51,26	24,10
13	Податок на прибуток	49,26	63,8	79,2	15,4	24,14
14	Чистий прибуток	114,94	148,94	184,8	35,86	24,08

Додаток Т

Таблиця 3.6

№	Статті витрат	Розрахунок по плану 2019 р.
1	Тренінги для персоналу	10 тис. грн
2	Мотивація для персоналу	30 тис. грн
3	Технологічне оновлення	70 тис. грн
4	Всього	110 тис. грн

Статті витрат заради покращення роботи ресторану «The Cake»

Додаток У

Таблиця 3.7

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2016 /2018		Прогноз, тис. грн. 2019р.	
		2016 р. тис.грн	2017 р. тис. грн	2018 р. тис.грн	(+,-)	%	2019р. тис. грн	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1613,4	2016,74	2200	183,26	9,09	2340	6
2	Собівартість реалізованої продукції	1408	1760	1870	110	6,25	1940	3
3	Валовий прибуток від реалізації	205,4	256,74	330	73,26	28,53	400	21
4	Адміністративні витрати	53,52	59,4	77	17,6	29,63	117	51
5	Витрати на збут	21,12	26,4	33	6,6	25,00	40	21
6	Загальна собівартість реалізованої продукції	1482,64	1845,8	1980	134,2	7,27	2497	26
7	Прибуток від реалізації	130,76	170,94	220	49,06	28,70	260	18

Продовження таблиці 3.7

8	Інші операційні доходи	21,12	26,4	33	6,6	25,00	40	21
9	Прибуток від операційної діяльності	151,88	197,34	253	55,66	28,21	300	18
10	Прибуток від участі в капіталі	7,04	8,8	6,6	-2,2	-25,00	5,4	-8
11	Інші фінансові доходи	5,28	6,6	4,4	-2,2	-33,33	5,1	-15
12	Прибуток від звичайної діяльності	164,2	212,74	264	51,26	24,10	310,5	17
13	Податок на прибуток	49,26	63,8	79,2	15,4	24,14	93,2	18
14	Чистий прибуток	114,94	148,94	184,8	35,86	24,08	217,3	17

Додаток Ф





Додаток Ц

