

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Стратегія розвитку кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ.**

Студента 2 курсу, 3м групи

спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і ресторанный

менеджмент»

Моторної Анни

Олексіївни

---

*підпис*

*студента*

Науковий керівник

к.е.н., доцент

---

*підпис*

*керівника*

Бовш Людмила

Андріївна

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

---

*підпис*

*гаранта*

Ведмідь Надія

Іванівна

Київ 2019

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП 3**

### **РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу 5**

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....5

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку.....9

### **РОЗДІЛ 2. Діагностика існуючої стратегії розвитку кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ 19**

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кейтерингової компанії.....19

2.2. Визначення впливу чинників на формування і реалізацію стратегії діяльності.....25

2.3. Оцінка результативності стратегії розвитку кейтерингової компанії...29

### **РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегії розвитку кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ 37**

3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку.....37

3.2. Прогнозування результативності стратегії розвитку підприємства.....45

### **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 53**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56**

## ВСТУП

Сфера громадського харчування щорічно набирає обертів. В даний час зростає потреба у виїзному ресторанному обслуговуванні. Новий напрямок, кейтеринг, стрімко розвивається в Україні і за кордоном. Актуальною є тема створення та розвитку власної організації з надання такого роду послуг. Завдання - зробити цей напрямок прибутковим.

Кейтеринг - виїзне ресторанне обслуговування в будь-якому місці і в будь-який час; послуга, яка дозволяє задовольнити потреби замовника у всіх її проявах, при організації свят, корпоративних заходів, банкетів, ділових зустрічей, весіль, днів народження, барбекю, вечірок, виїзних фуршетів. Щорічно зростає попит на даний вид сервісу, з'являються новинки в даному секторі виробництва та надання послуг. Таким чином, кейтеринг - новий напрямок бізнесу, тому в статті розглядається стратегія розвитку фірми саме в цій сфері діяльності.

Актуальність обраної теми дослідження, крім перспективності напрямку діяльності, ґрунтується на тому, що одним з підходів, спрямованих на зниження ризику інвестора, є проведення аналізу та оцінка інвестиційної привабливості проекту зі створення компанії з надання кейтерингових послуг в умовах ринкових відносин. У цій області проведено мало досліджень, тому тема дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання дослідження кейтерингових послуг та стратегій розвитку кейтерингових компаній займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Ф. Бастіа, Ф. Халворсен, Дж. Р. Уолкер, Р. Браймер, В.П. Гребенюк, І. Смирнов, А. Рум'янцева, В. Архіпов, Н. П'ятницька, К. Погодін та інші.

**Метою дослідження** є аналіз кейтерингової компанії та її стратегії розвитку на прикладі "Figaro-catering".

Відповідно до поставленої мети, **завданнями** до дипломної роботи є:

- аналітичний огляд літературних джерел;

- характеристика методологічних засад формування стратегії розвитку;
- стратегічний аналіз діяльності кейтерингової компанії;
- визначення впливу чинників на формування і реалізацію стратегії діяльності;
- оцінка результативності стратегії розвитку кейтерингової компанії;
- обґрунтування напрямів стратегічного розвитку;
- прогнозування результативності стратегії розвитку підприємства.

**Об'єктом** роботи є кейтерингова компанія «Figaro-catering», а **предметом** дослідження – організація надання послуг з кейтерингу кейтеринговою компанією «Figaro-catering».

У процесі написання роботи були використані такі методи дослідження: аналітичний, системний, монографічний, метод експертних оцінок. Структурно курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу**

### **1.1. Аналітичний огляд літературних джерел**

Перш ніж розглядати стратегії розвитку бізнесу, вважається необхідним спершу розглянути поняття «підприємництво», адже саме воно є фундаментальною ланкою економіки будь-якої країни: підприємництво виробляє продукцію, надає послуги, створює робочі місця, створює додаткову вартість, яка, в свою чергу, формує ВВП, звідси – багатство всієї національної економіки країни. Можна стверджувати, що від ефективної господарської діяльності підприємства залежить стан національної економіки і добробут населення.

В економічній теорії поняття «підприємництво» з'явилося в XVIII ст., в епоху капіталізму, хоча сама історія підприємництва розпочинається з середньовіччя, з появою купців, торговців, ремісників, створення їх співтовариств.

Поняття «підприємець», як науковий термін, вперше було застосовано англійським економістом – Річардом Кантільйоном. Він давав таке визначення «підприємцю»: людина придбає засоби виробництва щоб виготовити продукцію і реалізувати з метою одержати прибуток. До категорії підприємців він відносив людей з нефіксованими, періодичними доходами, тому головною ознакою підприємця була готовність до ризику.

Значний внесок у дослідженні терміну «підприємництва» зробили ще два – три століття тому такі видатні економісти як А. Сміт, Ж. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер.

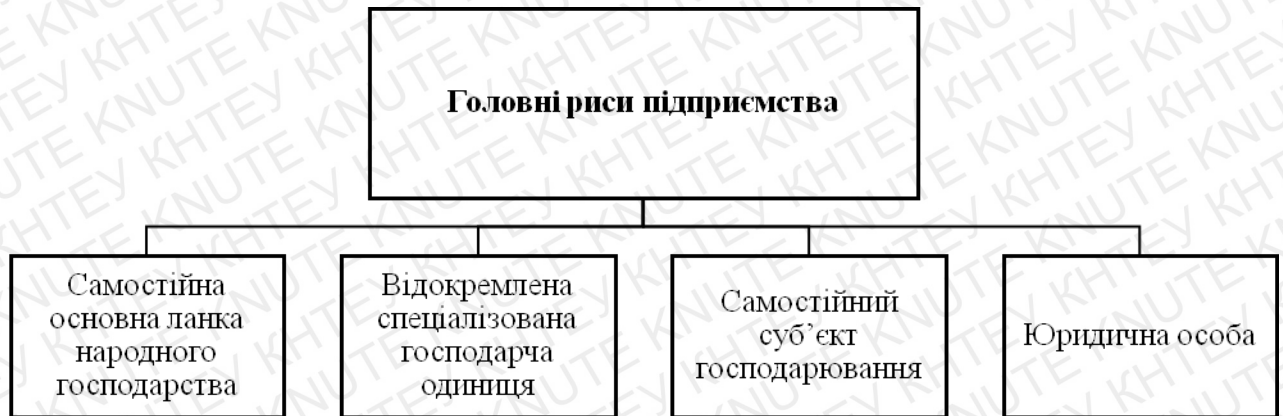
Адам Сміт переоцінював значення праці і недооцінював сам бізнес, завдяки якому здійснювалась ця праця. Він зазначав, що підприємець – це

власник виробництва, який здійснює свою діяльність з метою досягнення певної комерційної мети, яка має принести, в результаті, прибуток [7, с. 9].

Щодо поняття кейтеринг (англ. catering від cater - «поставляти провізію») - галузь громадського харчування, пов'язана з наданням послуг на віддалених точках, що включає всі підприємства і служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб в приміщенні і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції. На практиці під кейтерингом мається на увазі не тільки приготування їжі і доставка, а й обслуговування персоналом, сервіровка, оформлення столу, розлив і подача напоїв гостям і тому подібні послуги. Індустрія кейтерингу за кордоном дуже розвинута. Технології такого сервісу відпрацьовуються уже на протязі 130 років. Ресторани виїзного обслуговування з'явилися ще в кінці XVIII ст. - спочатку при королівських дворах Європи, пізніше такою послугою стали користуватися й інші заможні господи. Без сумніву, що за ці роки там склалися традиції, культура, накопичений немалий досвід, що дозволяє вести продумані і результативні маркетингові планування [32].

Що стосується наступного видатного дослідника – Жана Батіста Сея, то під підприємництвом він розумів організацію робітників у межах виробничої одиниці. А підприємця визначав, як економічного агента, що здатний комбінувати одразу декілька факторів виробництва (землю, капітал і працю). На його думку підприємець був центром процесу виробництва. Також він був і головною ланкою теорії розподілу. Його наукові праці значно вплинули на багатьох послідовників.

Аналіз поглядів вчених дозволяє зробити висновок про те, що в них закладені фундаментальні положення про підприємництво та підприємця, які до сих пір не втратили актуальності. На їх основі були систематизовані головні риси, що характеризують сутність поняття «підприємство», вони зображені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Риси, що визначають сутність підприємства**

Джерело: розроблено на основі джерела [9]

Проблеми теоретичного обґрунтування інтеграційних процесів на засадах мережових форм бізнесу частково вирішувались у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Ф. Капоне [29] (регіональні аспекти діяльності мереж); М. Босовська (управління мережами) [3, с. 403—435].

Однак у наукових дослідженнях відсутня єдність у розумінні сутності та особливостей формування мережової структури як найпоширенішого різновиду інтегрованих формувань у ресторанному бізнесі.

Компаративний огляд теоретичних і прикладних здобутків науковців у дослідженні проблем розвитку мережових структур свідчить про мультиаспектність та міждисциплінарність розробок у цій площині.

Методологічним базисом для семантичного обґрунтування мережової структури є положення про те, що у науковому середовищі створюються передумови та мотиви для дослідження ресторанної мережі з урахуванням комплексу структурних, топографічних, організаційно-управлінських, стратегічних, ресурсних, соціальних, синергетичних, поведінкових та просторових аспектів.

Розгляд і ґрунтовний аналіз різноманіття підходів щодо визначення змісту та особливостей формування мереж дозволяє стверджувати, що розвиток ресторанного бізнесу на засадах мережової інтеграції — це концептуальний підхід до розвитку підприємництва, який має широке визнання у світі, розвивається впродовж майже століття і на сьогодні

залишається актуальним. Такі структури можуть розглядатися, з одного боку, як окрема ступінь розвитку інтеграційних процесів в національному та міжнародному вимірах (учасниками є не окремі члени суспільства та країни, а юридичні особи); з іншою — як нова інноваційна форма формування взаємозв'язків та стратегічної взаємодії підприємств, заснована на принципах співпраці.

Однак у наукових колах наразі відсутня єдність у розумінні змісту мережевої взаємодії як різновиду інтеграційних процесів у ресторанному бізнесі.

Пояснення мережевого феномену забезпечить створення основи для розроблення концепції розвитку ресторанних мереж.

Подальшого розроблення вимагає проблематика розвитку організацій, в основу якої покладено теорію життєвих циклів (ЖЦ). Більш ґрунтовно мають бути досліджені аспекти формування стратегії розвитку підприємств РГ в умовах загострення конкуренції, базовою основою якої стали інновації. Удосконалення потребують методичні підходи до визначення ємності ринку РГ, оцінювання інтенсивності конкуренції та конкурентоспроможності підприємств РГ. З метою створення умов для успішного розвитку підприємств РГ в Україні необхідно чітко визначити стратегічні цілі та розробити концептуальні засади розвитку ресторанного господарства, обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення державного регулювання у цій сфері економічної діяльності. Розвиток ринкових відносин, членство України у Світовій організації торгівлі, активізація туристичної діяльності, залучення країни до проведення міжнародних форумів, а також інноваційні зміни в організації роботи та управлінні підприємствами РГ актуалізували питання модифікації та подальшої гармонізації з міжнародним (передусім шляхом розробки державних стандартів) національного термінологічного апарату, що використовується у ресторанному господарстві.



## 1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

У сучасних умовах формування ринкових економічних відносин бізнес відіграє важливу роль як у зарубіжних країнах, так і в Україні. Саме підприємництво надає можливості здійснити структурну перебудову економіки і наситити всі види ринків товарами чи послугами в короткі терміни.

Підприємництво – це особливий вид діяльності, і особливість полягає в самостійній діяльності за власний рахунок, творчій, систематичній діяльності на власний ризик з метою одержання прибутку або власного доходу.

Згідно чинного законодавства України, підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, здійснювана на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг для отримання прибутку, що здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємництва у порядку, встановленому законодавством[1].

Варто зазначити, що у господарській діяльності підприємництво і бізнес зазвичай використовують як тотожні поняття, але, насправді, «бізнес» – поняття ширше за «підприємництво», адже:

- по-перше: бізнесом вважається здійснення як одноразових бізнес-операцій, так і регулярних комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, що націлені на отримання прибутку;
- по-друге: кількість учасників у комерційних операціях перевищує кількість учасників в підприємницькій діяльності, адже остання обмежена кількістю зареєстрованих суб'єктів;
- по-третє: на відміну від підприємництва у бізнесі пряме керівництво не обов'язкове, можлива тільки форма участі, наприклад, через засоби виробництва або гроші.

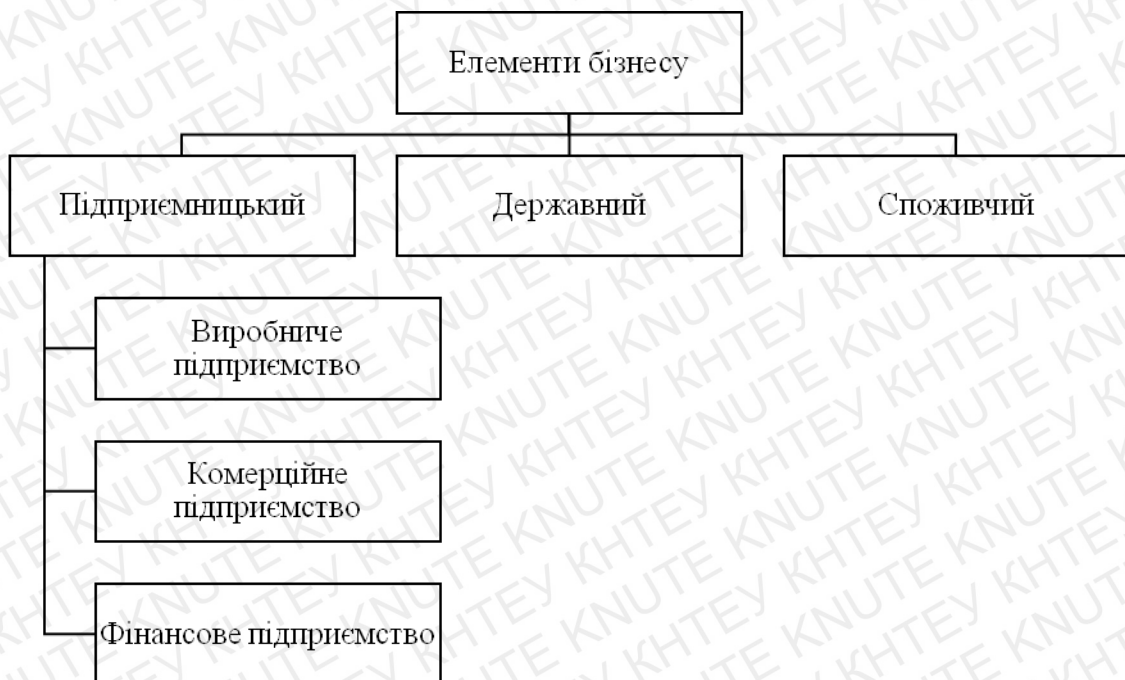
Отже, можна дійти висновку, що підприємництво та бізнес мають деякі відмінності, але загалом це синонімічні поняття.

На практиці підприємництво виступає як підприємницький бізнес і залучає тільки свого суб'єкта, а не усіх учасників ринку. Бізнес без підприємництва не існує. Підприємництво – не тільки елемент систему бізнесу, але і фактор його розвитку [7, с. 13].

Визначивши деякі відмінності бізнесу від підприємництва, слід навести визначення терміну «бізнес».

Бізнес – це економічна діяльність приватних осіб чи підприємств щодо користування природними ресурсами, виготовлення, купівлі і продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші послуги чи гроші для взаємної вигоди декількох сторін.

У науковій літературі виділяють підприємницький, державний та споживчий бізнес. Система бізнесу зображена на рис 1.2.



**Рис. 1.2. Системи бізнесу як система господарювання**

Джерело: розроблено автором на основі [19]

На основі переваг відкриття бізнесу, враховуючи недоліки та можливі ризики обирається з наявних або розробляється унікальна стратегія розвитку

бізнесу. Найпоширенішими стратегіями в економічній літературі прийнято вважати базисні або еталонні.

Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології [4, с. 307].

Розглянемо детальніше декілька з описаних в таблиці стратегій.

Стратегії концентрованого зростання полягають у зростанні через модифікацію продукту, не змінюючи галузь чи пошук нового ринку збуту, сподіваючись поліпшити власне положення. Розрізняють такі типи:

- стратегія посилення позицій – маркетингові рішення мають покращити позиції компанії;
- стратегія розвитку ринку – покращення позицій компанії, змінивши ринок, на якому вона буде функціонувати;
- стратегія розвитку продукту – розробка і реалізація товару, не змінюючи ринок.

*Таблиця 1.1*

**Базові (еталонні) стратегії розвитку бізнесу**

<b>Стратегії</b>	<b>Продукти</b>	<b>Ринки</b>	<b>Розвиток</b>
<b>Стратегії концентрованого зростання</b>			
Посилення позицій	Без змін	Без змін	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток продукту	Новий	Без змін	Інноваційні розробки
Розвиток ринку	Без змін	Новий	Маркетинг нових ринків
<b>Стратегії інтегрованого розвитку</b>			
Зворотна вертикальна інтеграція	Новий	Без змін	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Новий	Без змін	Інтеграція з торговельними постачальниками
<b>Стратегії диверсифікованого зростання</b>			
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Без змін	Освоєння нової технології на

			старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку

Продовження таблиці 1.2

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
<b>Стратегії диверсифікованого зростання</b>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Без змін	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
<b>Стратегія поліпшення якісних показників</b>			
Стратегія поліпшення якісних показників за рахунок скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Джерело: складено автором

Стратегії інтегрованого зростання – зростання компанії за рахунок створення нових структур або придбання власності. Компанія може застосовувати таку стратегію, якщо знаходиться в достатньо міцному бізнесі.

Розрізняють такі типи:

– стратегія зворотної вертикальної інтеграції – зростання внаслідок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання, або ж приєднання компаній, які вже здійснюють постачання. Це зменшує залежність від встановлення цін постачальниками;

– стратегія прямої вертикальної інтеграції – розширення компанії через створення систем розподілу та продажу. Це підвищує якість роботи з клієнтами.

Стратегія диверсифікованого зростання – це стратегія, яка здійснюється в разі, коли компанія більше не має можливостей для розвитку на освоєному ринку з виробленим продуктом. Розрізняються такі види [4, с. 308]:

- стратегія центральної диверсифікованості (пошук та використання способів модифікації продукту, не змінюючи ринку);
- стратегія горизонтальної диверсифікованості (зміна якості продукту, його модифікація або зміна продукту не змінюючи галузі);
- стратегія конгломеративної диверсифікованості (розширення бізнесу на основі виробництва нового продукту за новими технологіями, реалізуючи на новому ринку).

Стратегія поліпшення якісних показників за рахунок скорочення витрат використовують для пошуку способів заходів, що мають знизити планові витрати підприємства.

Отже, головна мета стратегій розвитку бізнесу – це забезпечення впровадження нових технологій і змін в діяльності підприємстві шляхом впровадження заходів розподілу ресурсів, зменшення витрат, адаптування до мінливості оточуючого середовища, і плануванні проведення змін у господарській діяльності у майбутньому.

Стратегія розвитку бізнесу обирається на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх перспектив компанії, враховуючи непередбачені ринкові зміни. Вона має складатися не тільки виконання визначеного плану, а також із реакції на зміни в оточуючому її середовищі.

Перш за все, слід підкреслити, що вибір стратегій для розвитку кожного бізнесу підприємства є основою стратегічного менеджменту. Розглянемо підхід щодо оцінки стратегій на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між

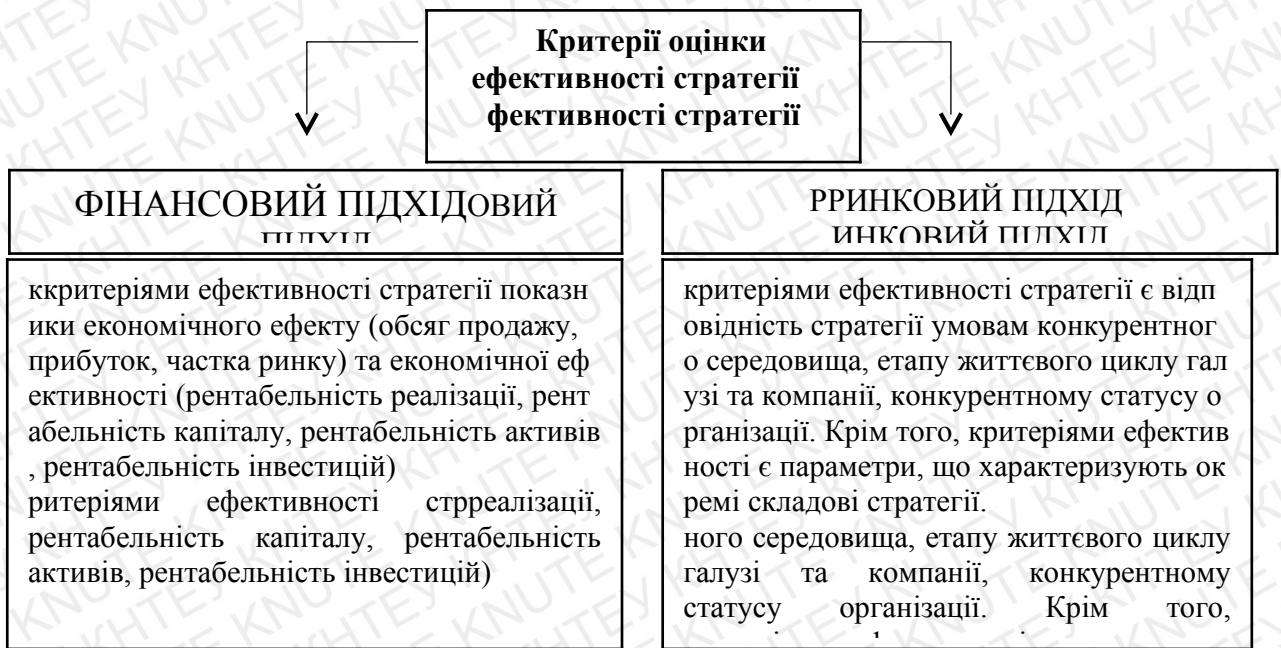
ними для виробничих підприємств, що функціонують на ринках з інтенсивною конкуренцією, який передбачає реалізацію таких етапів:

- формування переліку показників визначення економічного зростання;
- встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;
- вибір нормативної структури показників відповідно до особливостей ситуації;
- визначення фактичної структури показників, що відображає реальний стан організації;
- оцінку відповідності між фактичною та нормативною структурою показників;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу;
- формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Здійснивши аналіз плюсів та мінусів основних підходів, що було розглянуто вище, до оцінки обраної стратегії, можна дійти висновку, що кожен з таких підходів може застосовуватися тільки за конкретних умов і має ряд значних обмежень. Більшість підходів дають можливість провести не тільки кількісну, а й якісну оцінку однієї з обраних стратегій, що являється достатньо суб'єктивною.

Найбільш доречним та повноцінним з усіх виділених підходів до оцінювання стратегії є останній, тобто – оцінка, що заснована на визначенні ряду показників фактичних та нормативних і встановлення співвідношення між ними, оскільки він має найбільше, порівняно з іншими, суттєвих переваг. При цьому не можна не звернути увагу також на ряд виділених недоліків даного підходу. Саме виділені недоліки цього підходу і лягли в основу авторських пропозицій щодо його удосконалення.

Можна виділити критерії оцінки стратегії іншим чином - відповідно до двох підходів – фінансового та ринкового (рис. 1.3).



Ри

**Рис. 1.3. Критерії оцінки ефективності стратегії підприємства. 1.3.**

### **Критерії оцінки ефективності стратегії підприємства**

Так, бачимо, що перший підхід, виділений науковцем, в більшості базується на розрахунку внутрішніх показників діяльності підприємства з метою їхнього подальшого аналізу та оцінки, щодо другого – то такий підхід є ширшим за перший, та охоплює аналіз конкурентного середовища, що має на увазі оцінку всіх найбільших конкурентів компанії та їх діяльності.

Механізми розвитку організації – це сукупність методів, способів, регуляторів її розвитку. Дія механізмів розвитку організації у вузькому розумінні виявляється у взаємодії її структурних підрозділів, процесах, які відбуваються в ній і поза її межами, що обумовлені потребами, інтересами діяльності різних індивідуумів, суб'єктів господарювання, суспільства в цілому; у широкому розумінні вона являє послідовність розгортання внутрішніх суперечностей між факторами, що характеризують організацію та її зовнішнє середовище, взаємодію цих факторів у процесі єдності та



протилежності різних цілей організації та засобів їх досягнення, внаслідок чого формується стратегія розвитку, що детермінує порядок еволюції самої організації та сфери економічної діяльності, до якої вона належить.

У дослідженнях з проблематики ЖЦ до цього часу недостатньо уваги приділено аспектам регресивного типу розвитку організації, недооцінюється вплив на нього факторів зовнішнього середовища. В розвиток концепції Л.Грейнера уточнено структуру фаз еволюційного розвитку організації. Аргументовано виділення фази якісно нових організаційних зв'язків, перехід до якої відбувається після подолання кризи взаємодії у співробітництві. Визначено, що довготривала відсутність змін, спрямованих на забезпечення подальшого зростання організації або зміцнення конкурентних позицій, на кожному етапі її ЖЦ може призвести до регресу в розвитку, який з позиції віку, розміру організації та імовірності негативного зовнішнього впливу запропоновано поділяти на 5 фаз регресу через: помилковість «першого кроку»; відсутність досвіду; «короткозорість» у визначенні цілей; «спочивання на лаврах»; втрату гнучкості та інноваційної активності. Подолати регрес організація може, зробивши революційні зміни на краще.

В умовах змінності зовнішнього середовища і пов'язаної з цим невизначеності ефективним інструментом управління розвитком будь-якої організації, у тому числі й підприємств ресторанного господарства є методологія стратегічного управління. За результатами порівняння двох основних наукових підходів до трактування поняття «стратегія» у теорії стратегічного управління, обґрунтовано пріоритетність застосування паттерн-підходу, оскільки він, на противагу традиційному підходу, поряд з причинністю та детермінізмом у поведінці економічної організації не виключає ймовірності індетермінізму. На засадах теорій стратегічного управління та ЖЦ запропоновано визначати поняття «стратегія розвитку організації» як різновид генерального плану або моделі дій організації на різних етапах її ЖЦ.

Формуючи стратегію розвитку, організація має займати активну позицію щодо можливостей поліпшення нормативно-законодавчого поля. Так, негативні тенденції у розвитку підприємств РГ, які організують харчування школярів, значною мірою подолано у результаті проведених змін у законодавстві України про державні закупівлі, внесення яких було ініційоване різними організаціями.

Зважаючи на квазістабільність ринкової кон'юнктури, підприємство повинно формувати стратегію з урахуванням наявного стану та тенденцій розвитку сфер(и) його економічної діяльності. Потреба підприємств РГ України у відповідній інформації актуалізує доцільність проведення стратегічної діагностики змін, що відбулися у сфері РГ протягом попередніх часових періодів.

## **РОЗДІЛ 2. Діагностика існуючої стратегії розвитку кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ**

### **2.1. Стратегічний аналіз діяльності кейтерингової компанії**

Індустрія гостинності та громадського харчування є головними секторами послуг в економіці Європи. На сьогоднішній день виїзне ресторанне обслуговування стає все більш розвиненим та популярним напрямком соціальної та економічної діяльності.

Динаміка розвитку сфери громадського харчування в кожній країні визначається багатьма факторами: доходи населення, наявність попиту, рівень цін, політична ситуація, стан економіки країни і т.д.

Суть кейтерингового обслуговування полягає в тому, що ресторан за спеціальними замовленнями (кейтерингова компанія) забезпечує замовнику приготування і доставку готової продукції ресторанного господарства у зазначене місце (додому, в офіс, на робоче місце, в місце відпочинку тощо), а також ресторанне обслуговування святкового заходу з наданням різних сервісних послуг [11Error: Reference source not found, с. 314-315].

За даними статистики, в середньому кожен житель Німеччини щомісяця користується послугами ресторанного обслуговування. Всупереч високому рівню безробіття, німці як і раніше часто відвідують ресторани і користуються послугами кейтерингу. Статистика свідчить, що 84% жителів Німеччини регулярно користуються послугами кейтерингу. Дані наведені з опитування, проведеного вченими Інституту демоскопії в Алленсбасі. Про зростання попиту на послуги з виїзного ресторанного обслуговування свідчить той факт, що на питання соціологів, звернене до жителів Німеччини: «Чи користуєтеся ви послугами виїзного ресторанного обслуговування?» негативно відповіли лише 16% респондентів. У кожному із закладів пропонується широкий спектр послуг для проведення урочистостей поза

рестораном. З кожним роком стають затребувані послуги кейтерингу, або обслуговування в ресторані, але особливим способом, з вишуканою подачею, оформленням і сервірівкою страв, з декоруванням столів і інтер'єрів [8].

Кейтеринг в Україні є досить молодою галуззю. Вперше подібні послуги на вітчизняному ринку з'явилися ще на початку 90 - х років ХХ століття. У регіонах це вид послуг з'явився не більше 10 років тому. Нещодавно в Україні про кейтеринг було відоме тільки вузькому колу осіб, а сьогодні український ринок кейтерингу сформований і розвивається динамічно.

Ресторан «Figaro-catering» здійснює свою діяльність на території України вже більше 16 років. У 2002 році був проведений перший фуршет. Компанія надає послугу подієвого кейтерингу з обслуговування фуршетів, бенкетів, шведських столів, коктейлів та кава-пауз на корпоративних, освітніх, державних, PR-заходах і приватних урочистостях. Не прив'язуючись до стаціонарних ресторанів, а на обраній клієнтом локації, забезпечуючи захід всім необхідним обладнанням й декором для якісного прийому їжі та напоїв [16].

Загальна інформація про підприємство наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Загальна інформація про ТОВ «Figaro Catering»

Показник	Характеристика
Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю Фігаро-Кейтеринг
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	03194, м. Київ, вул. Зодчих, будинок 32 Б, офіс 96
Вид діяльності за КВЕД	<b>Основний:</b> <b>56.21 Постачання готових страв для подій</b> Інші види діяльності: 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
--	---

Продовження таблиці 2.1

Показник	Характеристика
Дата реєстрації	12.08.2004
Код ЄДРПОУ	33061505

Джерело: складено автором на основі [28]

В сфері виїзного ресторанного обслуговування найбільш популярним способом підвищення ефективності бізнесу став індивідуальний підхід компанії «Figaro-catering» до кожного замовника, що максимально задовольняє потреби клієнта. Наслідком фінансової кризи в Україні протягом останніх років стало зміщення акцентів у стратегії просування кейтерингових послуг на розвиток індивідуальної роботи з клієнтами, що починається з моменту прийняття замовлення і до закінчення заходу. Оскільки загально визнаним є факт, що вартість залучення нового клієнта в десять разів перевищує витрати на утримання лояльності вже наявних замовників, то сьогодні «Figaro-catering» намагається максимально задовольняти нестандартні запити замовників.

Однією з особливостей даної галузі є сезонність проведення заходів. Пік активності припадає на новорічні свята. Обсяг продажів в цей період досягає 25-30% річних продажів. З метою підвищення ефективності «Figaro-catering» за минулі два роки змушені були внести ряд змін в підході до обслуговування клієнтів. Було взято курс на скорочення постійних витрат, більш конкретне позиціонування на ринку, відмова від застарілих бізнес-процесів і прийомів, таких, наприклад, як поняття «мінімального замовлення». Економічна нестабільність активізувала розвиток галузі і сприяла формуванню на профільному ринку здорової конкуренції.

Наведемо місію та основні послуги ТОВ «Фігаро-Кейтеринг».

Місія - сформувати культуру подієвого кейтерингу в Україні, надаючи можливість кожній компанії нашої країни і її ключовим співробітникам

якісно поліпшити організацію, проведення та гостинність визначних подій у своєму житті [21].

Основні послуги, що надаються компанією ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні послуги ТОВ «Фігаро-Кейтеринг»

№	Послуга	Характеристика
1	Кава-Брейк	Кава-брейк – це можливість швидко підкріпитися і відновити сили учасникам семінару або конференції. За коктейльними столами гостей пригощають свіжою випічкою, десертами та гарячими напоями, представленими на фуршетній лінії. Даний формат не передбачає алкоголь та розсадження гостей.
2	Шведська лінія	Шведський стіл вид обслуговування гостей за принципом фуршету. Багатий асортимент гарячих і холодних закусок, які подаються на фуршетній лінії, а гості самостійно вибирають страви за власним смаком і розсаджуються за столи.
3	Кейтеринг у форматі коктейль	Мобільний та вишуканий формат кейтеринг-обслуговування, коли вишукані міні-закуски, витончені десерти, легкі коктейлі та напої подаються гостям виключно офіціантами в обніс
4	Кейтеринг у форматі фуршет	Один з найбільш європейських та затребуваних форматів проведення заходу. Фуршетна подія передбачає динаміку, атмосферу вільного спілкування і цікавих знайомств. Витончені порційні страви подаються на фуршетних лініях мініатюрними порціями, а в максимальному асортименті це дозволяє гостям пригощатися чудовою кухнею за коктейльними столиками, не перериваючи цікавих і корисних діалогів.
5	Кейтеринг у форматі бенкет	Це ретельно продуманий і наперед спланований урочистий захід, всі складові якого об'єднані спільною ідеєю і стилістикою.
6	Весільний кейтеринг у форматі бенкет	Весільний кейтеринг в форматі бенкет – це безпрограшний вибір формату вишуканого свята. Весільний бенкет особливо яскраво підкреслює урочистість моменту в кожній деталі.

*Продовження таблиці 2.2*

№	Послуга	Характеристика
7	Весільний кейтеринг	Замовляючи весільний кейтеринг, Ви можете запросити будь-яку кількість гостей і самостійно регулювати тривалість свята з індивідуальним сценарієм. Ми запропонуємо Вам кілька

		оптимальних варіантів щодо формату обслуговування, серед яких основні – весільний банкет та весільний фуршет.
8	Весільний кейтеринг у форматі фуршет	Виїзний фуршет на весілля – динамічна альтернатива традиційним весільним застіллям. В рамках цього формату молодята та гості весілля мають можливість більш широкого спілкування, без прив'язки до конкретного місця.
9	P.R.A.D.A. Picnic	Унікальний формат заходів літнього сезону. Основна ідея – об'єднати в собі комфорт, елегантність та бездоганний сервіс.

Джерело: складено автором на основі [20]

Так, стратегічний розвиток ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» передбачає формування фундаментальних цілей і ключових завдань на довгострокову перспективу, в тому ж числі - конкретне визначення плану дій і продуманий, зважений розподіл наявних ресурсів, що знадобляться, щоб досягти поставлену мету.

Важливість розробки оптимальної стратегії розвитку пов'язана з серйозними труднощами, що супроводжуються процесами реалізації товару на певному ринку.

Потрібно зауважити, що в ринкових умовах функціонують лише ті підприємства, які володіють унікальними характеристиками в порівнянні з іншими, тому і суть стратегічного бізнес-планування для кожного окремо взятого бізнесу є унікальним і неповторюваним процесом.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Темп приросту,%	
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 2015
Доход (виручка) від реалізації	1936000	2120000	2400000	184000	280000	9,5	13,2

Податок на додану вартість	387200	424000	480000	36800	56000	9,5	13,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації	1109000	1423000	1665000	314000	242000	28,31	17
Інші операційні доходи	76945	83569	98560	6624	14991	8,6	17,93
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0
Разом	3509145	4050569	4643560	541424	592991	55,91	61,33

**Динаміка фінансових результатів діяльності «Фігаро-Кейтеринг»  
протягом 2014 – 2016 рр., тис. грн.**

Протягом аналізованого періоду чистий дохід (виручка) від реалізації поступово збільшувався, у 1 півріччі 2015 році на 28,31 % по відношенню до 2014 року, а у 2 півріччі 2016 році даний показник збільшився на 17 % або на 242000 грн. Інші операційні доходи також збільшувались протягом 2014 – 2016 років, і найбільше зростання спостерігається у 2 півріччі 2016 року по відношенню до 2014 року на 17,93 %.



## **2.2. Визначення впливу чинників на формування і реалізацію стратегії діяльності**

Для аналізу чинників впливу на стратегію діяльності ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» необхідно проаналізувати зовнішнє середовище діяльності підприємства, так як саме конкурентне середовище є визначальним для вибору стратегії розвитку будь-якою організацією. Для цього слід провести аналіз ринку кейтерингу України.

З кожним роком зростає попит на виїзне обслуговування банкетів, що робить цей напрям бізнесу вельми привабливим. Ринок кейтерингу в Україні освоєний лише на 3–5%, а його ємність оцінюється в 72 млн. грн. [6, с. 76].

Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їхня частка – приблизно 70%. Якщо в період зародження кейтерингового ринку локомотивом його розвитку були іноземні компанії, то сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії [11, с. 135].

За оцінками учасників ринку, нині кейтерингові послуги надають щонайменше 25–30 великих компаній різного масштабу і цінового рівня. Це рентабельний бізнес: ціни виїзного обслуговування на 20–25% вище, ніж у стаціонарних ресторанах аналогічного рівня [6, с. 76].

Український ринок кейтерингу на сьогоднішній день переважно сконцентрований в двох великих містах - Києві і Одесі. На ринок Києва припадає близько 62 % від загального обсягу ринку кейтерингу в Україні, на Одесу - 22 %. Інші міста країни складають лише 16 % від обсягу українського ринку кейтерингу (Львів, Харків) [13; 27; 24; 5].

Основними причинами такої структури учасників ринку є, по-перше, те, що даний ринок історично став складатися саме в зазначених містах; по-

друге, висока чисельність населення в зазначених містах України; по-третє, висока концентрація і розвиненість бізнес-інфраструктури в цих регіонах; у-четвертих, частота організації і проведення різних заходів (виставки, ярмарки, конференції, корпоративи і т.д.). Проведемо Аналіз ринку лідерів кейтерингових компаній України, і види послуг, які вони надають, представлені в таблиці 2.2 [13; 27; 24; 5].

Таблиця 2.3

**Аналіз ринку лідерів кейтерингових компаній України, і види послуг, які вони надають**

Кейтерингова компанія	Інтернет сайт	Фуршети, банкети, кава-брейк	Оренда меблів, скатертин, посуду	Кейтеринг для літаків, яхт, автобусів	Доставка обідів, комплексні обіди	Доставка їжі і готових страв додому
«Фігаро» - ресторан виїзного обслуговування	Figaro.ua	Так	Так	Так	Ні	Так
VIP catering	<a href="https://vipcatering.com.ua/">https://vipcatering.com.ua/</a>	Так	Так	Так	Ні	Так
Сіль і Перець	<a href="http://saltandpepper.com.ua">saltandpepper.com.ua</a>	Так	Так	Так	Ні	Так
Ваш кулінарний партнер	<a href="http://vkr-catering.kiev.ua">vkr-catering.kiev.ua</a>	Так	Так	Так	Ні	Так
Студія кейтеринга Chef	<a href="http://chef.lviv.ua">chef.lviv.ua</a>	Так	Так	Так	Так	Так
Ессен	<a href="http://essen.com.ua">essen.com.ua</a>	Так	Ні	Посередник	Ні	Так
Bon appetite catering service	<a href="http://bonappetite.com.ua">bonappetite.com.ua</a>	Так	Так	Так	Ні	Так
Бокс кейтеринг	<a href="http://box-catering.com.ua">box-catering.com.ua</a>	Так	Посередник	Так	Ні	Так
Кейтеринг «Рутасервіс»	<a href="http://ruta-service.com.ua">ruta-service.com.ua</a>	Так	Так	Так	Ні	Так
Lux Catering	<a href="http://luxcatering.com.ua/services/">luxcatering.com.ua/services/</a>	Посередник	Ні	Так	Ні	Так
Yes! Catering	<a href="http://yecatering.com.ua">yecatering.com.ua</a>	Так	Так	Посередник	Ні	Так
Єврохата	<a href="http://Evrohata.com.ua">Evrohata.com.ua</a>	Так	Ні	Ні	Так	Ні

Джерело: [2, с. 3]

З таблиці 2.2, можна зробити висновок що на ринку України діє декілька кейтерингових компаній, які є найсильнішими - це київські підприємства. На жаль, багато кейтерингових компаній в Україні декларують великий перелік послуг, що надаються, але після детальної перевірки

виявляється, що багато з цих послуг пропонується на посередницьких засадах. Наприклад, майже всі кейтерингові компанії в Україні надають меблі, текстиль та інше обладнання в оренду, але самі при цьому не мають у своїй власності нічого з заявленого. Звертаючись до них, клієнти ризикують переплатити від 20 до 50%, це якраз той відсоток, який компанія візьме за свої посередницькі послуги, звернувшись до тих, хто володіє необхідними меблями, посудом або обладнанням.

Отже, на ринку кейтерингових послуг триває жорстока боротьба за споживача. Задля забезпечення власної конкурентоспроможності, підприємствам варто постійно впроваджувати інновації, оригінальні ідеї, новітні прогресивні технології, підвищувати рівень обслуговування, надавати нові ексклюзивні види послуг тощо. Останнім часом, набирає актуальності використання іноземних технологій, з метою зацікавлення споживача та отримання соціального або економічного результату.

Як відомо, 4 базові функції керівника - це цілепокладання, структурування (пояснити правила роботи), мотивація і контроль (забезпечити дотримання правил роботи). Це ті функції, які будь-який керівник, навіть якщо і делегує їх частково, ніколи не зможе перекласти на когось повністю. І це однаково справедливо, як для старшої прибиральниці, так і для президента.

Кейтеринговий бізнес - це бізнес нюансів, він фактично не може бути успішним без наявності стандартів і контролю за їх виконанням. Тобто, в тій дискусії варто було б, звичайно, піднятися на рівень вище. Тобто задатися питанням не про офіціантів, а визначити, що керівники кейтеринг можуть зробити для підвищення якості роботи банкетних менеджерів, які і від офіціантів зможуть домогтися більш якісної роботи.

Таким чином, ми бачимо, що ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» - провідна українська компанія на даному ринку. Це свідчить про те, що дане підприємство успішно долає усі зовнішні виклики та організовує власну

стратегію розвитку досить ефективно. Тому доцільно перейти до її безпосереднього розгляду.

### 2.3. Оцінка результативності стратегії розвитку кейтерингової компанії

Аналіз результативності стратегії розвитку ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» розпочнемо зі SWOT-аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

#### SWOT-аналіз для ТОВ «Фігаро-Кейтеринг»

		Зовнішнє середовище компанії	
		Можливості:	Загрози:
Внутрішнє середовище компанії	<b>Сильні сторони:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення законодавства;</li> <li>- удосконалення існуючих форм звітності;</li> <li>- залучення додаткового капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових конкурентів.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальний підхід до клієнтів;</li> <li>- наявність тривалого досвіду на ринку України</li> </ul>		
Внутрішнє середовище компанії	<b>Слабкі сторони:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значно поступається світовим лідерам;</li> <li>- слабка маркетингова діяльність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток інноваційної діяльності шляхом залучення додаткового капіталу</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значно поступається світовим лідерам;</li> <li>- слабка маркетингова діяльність</li> </ul>		

На основі SWOT-аналізу можемо зробити висновок, що підприємство ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» є доволі потужним гравцем українського ринку кейтерингу. Наступним кроком буде проведення PEST-аналізу.

Таблиця 2.5

## PEST-аналіз ТОВ «Фігаро-Кейтеринг»

№	Показники	Бал	Напрямок впливу
<b>Політичні</b>			
1.	Нестабільна політична ситуація	6	-
2.	Вибори	2	+
3.	Державне регулювання конкуренції	2	+
4.	Державне регулювання показників якості	2	+
<b>Економічні</b>			
1.	Рівень інфляції	5	-
2.	Рівень курсу	6	-
3.	Експортно-імпорте регулювання	5	-
4.	Розвиток кейтерингового сектору	7	+
<b>Соціальні</b>			
1.	Середній рівень доходу	8	+
2.	Демографічні фактори	4	-
3.	Зміна стилю життя	6	+
<b>Технологічні</b>			
1.	Фундаментальні дослідження	8	+
2.	Інноваційний розвиток	8	+
3.	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	6	+
4.	Технологія виробництва	6	-

Аналізуючи матрицю PEST-аналізу, необхідно зробити висновок про те, що основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є рівень життя населення, виробництво продукції по галузях, зростання темпів інфляції, зростання податків і мит, обсяг інвестицій, розробка нових технологій товарів і послуг, вдосконалення технології виробництва, НТП, інформаційна забезпеченість, погіршення політичної обстановки.

Зміна рівня життя населення в кращу або гіршу сторону дозволить підприємству орієнтуватися на можливості і переваги споживачів.

За рахунок можливості залучення додаткових інвестицій підприємство має можливість збільшити обсяги виробництва, прибуток, поліпшити умови праці працівників. Однак негативна тенденція розвитку політико-правових чинників ускладнює розвиток виробничої бази підприємства, нарощування обсягів послуг.

Таким чином, здійснивши PEST-аналіз, можемо констатувати, що на ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали достатню оцінку підкріплену негативним впливом. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. Щодо соціальних та технологічних факторів, то вони загалом мають достатньо сильний та позитивний вплив на підприємство.

Перш ніж розглядати бізнес-стратегію ТОВ «Фігаро-Кейтеринг», доцільно проаналізувати загалом стратегію кейтерингового сектору України.

В контексті дослідження конкуренція на всіх рівнях не розглядається як інструмент стимулювання послуг (поліпшення якості продуктів харчування, зростання ефективності, зниження витрат, розробка нових послуг), як це було раніше. Оцінка перспектив кейтерингового сектора України заснована на тому, що в даний час мета і методи інтенсивної конкуренції на глобальних сировинних ринках включають: витіснення з ринку інших підприємств, які пропонують аналогічні послуги, монополізацію ринку, знищення власне конкуренції як такої для отримання монопольного прибутку.

Поточні стратегії ринку кейтерингу України засновані на лінійних методах прогнозування. Внаслідок цього стратегії переоцінюють кількісні показники виробництва і зосереджені на виробничих аспектах при недооцінці ролі прибутковості. Метою стратегічного управління в кейтерингових підприємствах має бути створення потенціалу для рентабельного, конкурентоспроможного та сталого функціонування організації в перспективі.

Проаналізуємо бізнес-стратегію ТОВ «Фігаро-Кейтеринг». Основна мета полягає у забезпеченні потреб населення України високоякісними продуктами харчування та послугами з виїзного обслуговування, залученні інвестиційних ресурсів, впровадженні інноваційних підходів у веденні господарської діяльності, наданні широкого спектру послуг.

Всі цілі спрямовані на довгострокову перспективу. ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» функціонує на ринку України починаючи з 2002 року [16]. За цей час підприємство сформувало ряд конкурентних переваг.

Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та науково-технічного прогресу. Для того, щоб постійно мати переваги у конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів.

Пріоритетними завданнями ТОВ «Арго КІМ» в рамках стратегічного управління є:

- зміцнення позицій на ринку, в тому числі шляхом диверсифікації послуг, освоєння нових ринків;
- поліпшення загального фінансово-економічного стану на основі збільшення обсягів надаваних послуг, використання режиму економії, маневрування своїми активами, упорядкуванням фінансових розрахунків і рядом інших дій;
- завоювання високої ділової репутації, для чого необхідно здійснювати бездоганну внутрішньо-організаційну політику, висуваючи в якості безумовних пріоритетів своєчасне виконання укладених контрактів, чесність в розрахунках, високий рівень якості товарів та послуг;
- забезпечення стабільності виробничо-господарської діяльності шляхом створення ресурсних резервів, страхових резервних фондів.

Підвищення ефективності стратегічного управління є запорукою функціонування ТОВ «Фігаро-Кейтеринг», так як в його основу закладена



програма економічного і соціального розвитку, що включає комплекс галузевих інвестиційно-технічних проектів організацій.

Стратегічне управління розвитком організації полягає в умінні моделювати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробці самої стратегії, а також в здатності втілювати стратегію в життя. Сама стратегія розвитку вже передбачає основні компоненти стратегії, тобто постановку цілей, орієнтирів, пріоритетів діяльності і формування політики, що забезпечує їх реалізацію у відповідній перспективі.

Для досягнення поставлених цілей в ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» і вирішення завдань стратегічного управління необхідно застосовувати керівникам ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» стратегію перспективного, довгострокового розвитку. До її основних складових необхідно віднести:

- ефективне використання наявного виробничого потенціалу з наступним переходом на інноваційний шлях розвитку, який передбачає модернізацію техніко-технологічної бази ресторанного господарства на основі новітніх розробок і досягнень науки;
- освоєння ефективних організаційно-економічних моделей з переходом від традиційної організації до адаптивної інтенсифікації надаваних послуг
- застосування новітніх моделей організації і ведення виробництва, а також збалансованих нормативів витрат матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів з метою максимізації кількості послуг і прибутку на одиницю використовуваних ресурсів;
- відтворення і відновлення високопрофесійного кадрового потенціалу ресторанного господарства з урахуванням всіх вимог новітнього часу-ринку, конкуренції, підприємництва;
- створення сприятливих виробничих і соціальних умов для працівників, посилення зацікавленості в продуктивності праці, зростання якості життя.

При формуванні стратегії ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» важливо застосовувати як кількісні, так і якісні підходи і методи, які необхідно органічно поєднувати в процесі побудови стратегії.

Система оцінки ефективності стратегії повинна включати оцінку результатів досягнення організацією цілей розвитку і реалізації місії. Оскільки ефективність управління показує, якою мірою керована система реалізує цілі, дає оцінку цьому процесу, характеризує швидкість досягнення цілей і величину витрат, необхідно при її розрахунку враховувати ступінь використання стратегічних ресурсів, їх обсяг, склад і якість, раціональне поєднання розмірів їх використання з отриманими обсягами послуг, фінансово-економічними показниками діяльності організації.

Для оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність виробництва і управління вважаємо за доцільне використовувати методики: SWOT-аналіз, пест-аналізу, а для оцінки рівня розвитку та ефективності стратегічного управління - збалансовану систему показників, а також коефіцієнт чисельності управлінських працівників, показник ефективності управління, коефіцієнт ефективності праці апарату управління, коефіцієнт витрат на управління, коефіцієнт чистого прибутку на 1 управлінського працівника. Критеріями ефективності стратегії розвитку організації повинні виступати показники рентабельності послуг, продажів, матеріальних витрат.

Формування і розвиток стратегічного управління в ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» повинно бути поетапним, поєднувати розробку і реалізацію стратегії, ґрунтуватися на оцінці резервів виробництва, тенденцій і чинників, прогнозуванні і плануванні з коригуванням планових показників в залежності від сценарію розвитку виробництва, зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

Формування стратегічного управління передбачає додаткові фінансові вкладення, підвищення кваліфікації працівників, додаткові витрати праці працівників системи управління, допомога зовнішніх консультантів.

У запропонованій нами схемі стратегічного управління в ТОВ «Фігаро-Кейтеринг» першим кроком у здійсненні стратегічного управління є розробка стратегії. Етап розробки загальної стратегії включає складання заяви про місію, про внутрішній напрямок діяльності - цінності організації і про прагнення керівництва організації до майбутніх результатів. На етапі розробки стратегії передбачається проведення стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

На етапі прогнозування передбачається прогнозування кількості послуг і потреби в ресурсах, продуктивності, грошової виручки, які можуть коригуватися на наступному етапі з урахуванням сформованих умов і можливостей.

Етап коригування включає в себе коригування з урахуванням передбачуваних змін в обсязі ресурсів, структуру та обсяги послуг, тим самим, коригуються складені раніше прогнози виробництва та потреби в ресурсах. На етапі планування передбачається виділити основні напрямки діяльності, обґрунтувати групи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, передбачити можливі варіанти використання джерел фінансування. Після планування здійснюється реалізація стратегії. завершальним етапом є оцінка результатів діяльності та ефективності управління, порівняння фактичних результатів з плановими.

Актуальною тенденцією «Figaro-catering» є прагнення виключити при оформленні угоди посередників, наприклад агентства, що займаються збором і формуванням баз профільних компаній. Сьогодні більшість замовників прагнуть знизити витрати на організацію заходу, тому виключення посередників має велике значення.

Таким чином, скорочення витрат, пошук нових форм надання послуг і одночасно підвищення їх якості, підвищення рівня обслуговування йде на благо споживача і формує більш сучасне і професійне підприємство «Figaro-catering».

Основою успішної діяльності «Figaro-catering» можна вважати високу адаптивність і високу здатність до змін. «Figaro-catering» можуть організовувати заходи різних масштабів. Робота стаціонарного ресторану передбачає великі витрати, а в кейтерингу можна уникнути аналогічних витрат, що дозволяє «Figaro-catering» знизити ціну приблизно на 30% в порівнянні з цінами стаціонарних ресторанів, економлячи як мінімум на оренді залу і т.д. Обмеження кейтерингу пов'язано з тим що, асортимент меню обмежений на відміну від меню стаціонарного ресторану.

### **РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегії розвитку кейтерингової компанії «Figaro-catering», м. Київ**

#### **3.1. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку**

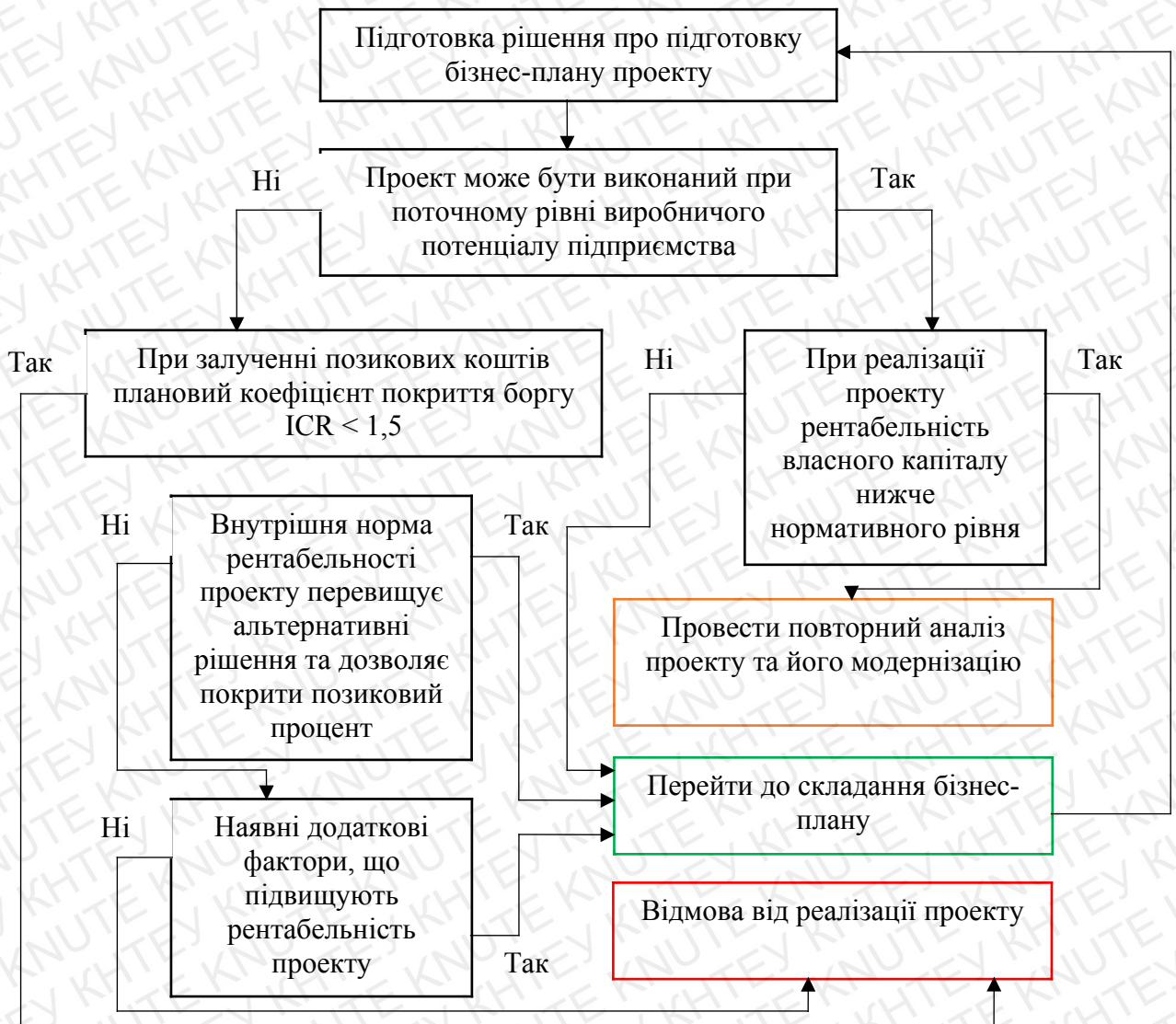
Ухвалення рішення про реалізацію бізнес-проекту є серйозним кроком у розвитку будь-якого підприємства. Цілком очевидно, що при цьому необхідно чітко планування і контроль при виконанні кожної операції. Загальновизнаним механізмом стратегічного планування є складання бізнес-планів [30; 31]. На жаль, керівники багатьох підприємств не завжди застосовують цей механізм, не дивлячись на доведену ефективність подібної роботи. Особливу актуальність дана проблема має для ресторанних та кейтерингових підприємств. Дефіцит фінансових коштів кейтерингових організацій ставить під сумнів необхідність витрат на планування, особливо якщо при залученні позикових коштів (наприклад, комерційних банків), складання бізнес-плану не є обов'язковим або він носить номінальний характер.

Статистика показує, що навіть в таких розвинених країнах, як США, Німеччина, Великобританія тільки половина підприємств утримується на плаву хоча б 18 місяців. Лише одному з п'яти вдається не розоритися протягом перших 10 років. За оцінками експертів, основними причинами невдач є саме відсутність чіткої системи планування (рис. 3.1).

При цьому активізація державної продовольчої політики за останні роки створює організаційні та економічні передумови для розвитку кейтерингового господарства. Різке відставання вітчизняного кейтерингового господарства за рівнем ресурсоемності обумовлює гостру необхідність реалізації цілого ряду інноваційних проектів, що передбачає вдосконалення системи стратегічного планування в кейтеринговій сфері та на кожному окремо взятому підприємстві.

Очевидно, що істотно змінити стан справ в кейтеринговому господарстві одними державними заходами неможливо. Необхідний послідовний перехід від застарілих технологічних основ господарювання до проектно-орієнтованої моделі функціонування економіки. Передовий зарубіжний досвід свідчить, що економічне зростання забезпечується за рахунок виявлення внутрішніх резервів самих підприємств і освоєння їх інноваційного потенціалу.

Керівник будь-якого підприємства, в нашому випадку – «Figaro-catering» в першу чергу оцінює доцільність реалізації проекту. При цьому слід спиратися не на загальновизнані економічні показники, а звернути увагу на потенціал підприємства - чи дозволяє він самостійно реалізувати проект. Крім того, необхідно чітко уявляти, що реалізація будь-якого проекту - процес довгостроковий і негативно позначиться на фінансовій стабільності підприємства. Багато економістів при розробці бізнес-плану не враховують цей факт, що згодом призводить до неможливості завершення проекту або навіть банкрутства підприємства. В умовах фінансової нестабільності і загального зниження ділової активності недостатньо скласти бізнес-план, необхідно провести попередній аналіз можливості бути реалізованим проектом. На рис. 3.2. наведений алгоритм прийняття такого рішення.



**Рис. 3.2. Алгоритм прийняття рішення щодо формування стратегії розвитку бізнесу**

Джерело: [4]

На основі даного алгоритму спроектуємо бізнес-план для «Figaro-catering».

У реальних умовах підвищити конкурентоспроможність підприємства можна добре продуманою стратегією реалізації наступних заходів:

- надання фірмою кредиту покупцям;
- надання знижок з преїскурантних цін;

- відкриття представництв підприємства в інших, більш наближених до споживача районах.

Крім того, сприятливий вплив на репутацію підприємства надасть:

- демонстрація послуг фірми на виставках і ярмарках;
- підвищення ефективності реклами;
- розширення обсягу послуг, що надаються;
- надання потенційним покупцям додаткової інформації про фірму, асортимент її продукції та сервіс.

Реалізація перерахованих заходів призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на ринку, розширення споживчої мережі, збільшення обсягу продажів. І як наслідок цього має відбутися збільшення прибутку, рентабельності, ліквідності та платоспроможності, одним словом, поліпшення загальної фінансової ситуації підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно звертати увагу на обдумане, зважене і кваліфіковане управління з урахуванням специфічних умов перехідного періоду, а також на розробку і реалізацію зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможної політики підприємств.

Одним з головних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на рівні підприємства є посилення матеріальної мотивації працівників.

Одним із способів удосконалення діючої системи оплати праці є прив'язування її до кінцевого результату роботи кожного співробітника. Мотивація і особиста зацікавленість в результатах своєї праці можуть стати важливими стимулами для підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості продукції. Правильна організація оплати праці працівників кейтерингового господарства повинна зацікавити працівників в результатах праці. Наприклад, крім традиційних доплат за класність, звання, стаж роботи, що не впливають на результативність праці,



можна видавати премії за освоєння і впровадження нової техніки, передачу досвіду, за економію матеріальних ресурсів.

Резервом для поліпшення використання трудових ресурсів є скорочення плинності кадрів за рахунок нормалізації умов праці та побуту, поліпшення мікроклімату, надання житла і розвиток сфери обслуговування.

Із розвитком новітніх технологій в індустрії гостинності кейтеринг, особливо подієвий, поступово набуває масштабності в організації та проведенні різноманітних заходів, поєднуючи виконання як основних, так і поширюючи надання інших послуг. До основних послуг подієвого кейтерингу можна віднести: організація різних видів бенкетних заходів з дотриманням особливостей їх проведення на локації, зазначеної замовником; складання індивідуального меню за бажанням замовника і його тестінг; приготування, пакування та доставка продукції ресторанного господарства до локації; надання послуг офіціантів у обслуговуванні; дотримання специфіки оформлення ліній презентації готових страв та напоїв на бенкетних заходах різних видів; клінінг локації. Кейтерингові компанії останнім часом приділяють значну увагу розширенню лінійки додаткових послуг і саме в цьому сегменті здійснюється конкуренція між ними. В кейтерингових компаніях виділяються спеціалізовані флористичні, аква-, аеро-, фایер направлення тощо. Велика увага приділяється також креативному дизайну, що розкриває концептуальність подієвого кейтерингу, створює неповторну атмосферу. Дизайн стосується як зовнішнього і внутрішнього простору локації, так і оформлення та сервірування ліній презентації страв та напоїв, які можуть виступати в статичному або динамічному форматах. Сучасні концепції та сценарії події можуть відбуватися як класичний бенкет, театральне дійство, в якому учасники є пасивними спостерігачами, або захід, в якому учасники беруть активну участь у приготуванні страв, виробів та напоїв і у самообслуговуванні. Таким чином кейтеринг поступово перетворюється на 2 мистецтво, за допомогою якого можна здивувати та здійснити незабутні враження на гостей свята.

Інновації розповсюдилися на приготування та подавання страв і напоїв, що вплинуло на появу останнім часом синтетичного дійства ітертейменту – їжі з розвагами, до якого належать поява «леді/містер фуршет», «леді/містер тейбл», «леді/містер бар», «дефіле страв» приготування бренд-шефами компанії страв або страви в режимі презентації або у форматі «майстер-класів»; організація приготування окремих страв, виробів або виконання їх завершальних технологічних операцій самими учасниками заходу під керівництвом бренд-шефів.

Останнім часом з'являються також і окремих спеціалізований напрям кейтерингу – барний, в тому числі ягідний, лимонадний, фруктовий, цитрусовий, коктейльний, кальянний, шоколадний, винний, соковий, класичний, молекулярний, кенді-бар тощо. Це дало можливість виділити кейтеринг у самостійний різновид бізнесу д

Головними факторами конкурентної переваги є застосування інноваційних технологій, що прискорюють виробництво, пакування, транспортування, організацію подавання страв і напоїв, а також створення WOW-ефекту для учасників заходу. Велика увага фахівцями кейтерингу приділяється прискоренню виробництва страв та напоїв, при демонстрації гостям елементів приготування як шоу. Офіціантами застосовується техніка змішування, фламбування, транширування, філірування тощо. Бармени застосовують техніку фрїстайлу, флейрінг тощо. В провідних закордонних державах існують цілі галузі, що працюють на кейтеринг: декоратори, флористи, дизайнери локацій, виготовлювачі столової білизни, спеціальних тематичних аксесуарів тощо. В Україні тільки компанія «Фігаро кейтеринг» має власну спеціалізовану лабораторію, де фахівці створюють предмети матеріально-технічного призначення для обслуговування майже кожного заходу за індивідуально створеним концептом. Це стосується металевих, дерев'яних та полімерних конструкцій як для облаштування локації в цілому, так і системи освітлення її зокрема; для створення ліній презентацій страв і напоїв в горизонтальному та вертикальному напрямках, їх лінійних та

острівних форм; формування функціональних зон на локації; створення устаткування і інвентарю різного призначення, столової білизни і форменого одягу, драпіровок тощо. Компанія «Фігаро кейтеринг» постійно звертає увагу в своїй діяльності на підвищення частки страв і напоїв, що відповідають концепції кулінарного теруару, в меню подієвого кейтерингу, а також у поєднанні сучасних світових трендів в кейтерингової діяльності і адаптації їх до українських реалій.

Основними помилками «Figaro-catering», що ведуть до неефективної реалізації стратегій є:

- нерозуміння менеджерів конкретних завдань і термінів досягнення цілей, та необхідних змін в поведінці та діях кожного з них;
- ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних корегувань при виявленні відхилень;
- неповне опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;
- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами.

Тому для безперебійної та злагодженої роботи на підприємствах індустрії гостинності слід вчасно і якісно розробляти стратегії управління. До основних стратегій управління в «Figaro-catering» слід віднести: BTL-стратегію, що включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, надання знижок, бонусів тощо [26]; бізнес-стратегію, що

передбачає розробку комплексного плану управління, яка спрямована на зміцнення становища підприємства на ринку готельних та ресторанних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей; стратегію диференціації, що передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю чи ресторану та які відрізняються від послуг конкурентів; інноваційну стратегію; стратегію конкуренції готелів та ресторанів; стратегію маркетингу готельного та ресторанного бізнесу; стратегію маркетингу персоналу готелю та ресторану.

На нашу думку, кейтерингової компанії «Figaro-catering» необхідно розширити асортимент послуг, що надаються: слід включити до асортименту нове цікаве меню та види інтер'єру, тобто мати свій стиль обслуговування – це може бути декілька стилів, наприклад «Еко стиль»

Для приваблення більшого числа клієнтів в мертвий сезон необхідно встановити знижки на кейтерингові послуги в розмірі від 5 % до 15%

Підприємству «Figaro-catering» ми пропонуємо розвиватися за рахунок впровадження наступних напрямків діяльності: розширити асортимент страв у зв'язку з модними тенденціями харчування в суспільстві; ввести циклічне меню, яке повторюватиметься через певний проміжок часу - 2, 3 або 4 тижні; розробити комплекс додаткових послуг, що включає приготування свіжих соків, молочних коктейлів, суші, ролів, доставку чаю, кави, десертів і фруктів прямо в робочі кабінети, установку в офісі кулерів з водою, вендінгових апаратів, обслуговування переговорних кімнат; підвищити якість надаваних послуг; розробити меню з урахуванням індивідуальних потреб учасників заходу; розробити унікальну комерційну пропозицію.

### 3.2. Прогнозування результативності стратегії розвитку підприємства

Сучасний темп змін у зовнішньому середовищі, збільшення кількості знань та інформаційних потоків настільки великі, що формування і реалізація стратегії розвитку підприємства представляється єдиним способом формального прогнозування його майбутніх проблем і можливостей. Стратегія є основою управління розвитком підприємства на тривалий термін, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дії, знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про його зовнішньому середовищі. При формуванні стратегії можна домогтися більшої визначеності. Підприємство зможе передбачити події в зовнішньому середовищі і швидше на них реагувати

У кожному конкретному випадку варто окремо розглядати питання про те, як фінансувати діяльність - за рахунок власних коштів або за рахунок залучених. Однак організації часто слідує правилу, згідно з яким окремі частини основного капіталу, а також найбільш стабільна частина оборотного капіталу повинні фінансуватися за рахунок довгострокового капіталу. Інша частина оборотних активів, величина яких залежить від товарного потоку, навпаки, фінансується за рахунок короткострокового капіталу.

При розгляді позикових джерел фінансування підприємства в порівнянні з власними, доцільно проаналізувати їх переваги та недоліки.

Основні позитивні моменти використання власного капіталу:

- простота залучення;
- більш висока здатність генерування прибутку у всіх сферах діяльності, тому що його використання не вимагає сплати позичкового відсотка в усіх його формах;

- забезпечення фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності в довгостроковому періоді, а відповідно і зниження ризику банкрутства.

Основні недоліки власного капіталу:

- обмеженість обсягу залучення;
- висока вартість в порівнянні з залученими джерелами фінансування;
- відсутність можливості приросту рентабельності власного капіталу при використанні позикового капіталу.

Отже, підприємство, яке використовує виключно власний капітал, має найбільшу фінансову стійкість (коефіцієнт автономії дорівнює одиниці), але темпи зростання розвитку такого підприємства значно нижчі за ті, які використовують позиковий капітал, також існують упущені фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал.

Основні позитивні сторони позикового капіталу:

- широкі можливості, особливо при високому кредитному рейтингу підприємства, наявності застави або гарантії поручителя;
- при необхідності значного розширення його майна і розширення обсягів його фінансово-господарської діяльності може бути значний ріст фінансового потенціалу підприємства;
- більш низька вартість в порівнянні з власним капіталом за рахунок вилучення витрат на його обслуговування з оподаткованої бази при сплаті податку на прибуток;
- здатність генерувати приріст фінансової рентабельності (рентабельність власного капіталу).

Основні недоліки використання позикового капіталу:

- найбільш високі фінансові ризики в діяльності підприємства - ризик зниження фінансової стійкості і втрати платоспроможності;
- формування активів за рахунок позикового капіталу генерує меншу норму прибутку, яка знижується на суму виплачуваного позикового відсотка;

- висока залежність вартості позикового капіталу від коливань кон'юнктури фінансового ринку. При зниженні середньої ставки відсотка за кредитами на ринку використання раніше отриманих кредитів (особливо на довгостроковій основі) стає підприємству не вигідним у зв'язку з наявністю альтернативних джерел кредитних ресурсів на більш вигідних умовах;
- складність процедури залучення (особливо у великих обсягах), так як надання кредитів і позик залежить від рішення кредиторів.

Таким чином, підприємство, що використовує позиковий капітал, має більш високий фінансовий потенціал розвитку і можливості приросту фінансової рентабельності діяльності, однак більшою мірою генерує фінансовий ризик і загрозу банкрутства.

Практика показує, що не існує єдиних рецептів ефективного співвідношення власного і позикового капіталу не тільки для однотипних підприємств, але навіть і для одного підприємства на різних стадіях його розвитку і при різній кон'юктурі товарного і фінансового ринків. Разом з тим, існує ряд факторів, облік яких дозволяє раціонально формувати структуру капіталу, забезпечуючи найбільш ефективне його використання на конкретному підприємстві.

Основними з цих факторів є:

- особливості діяльності підприємства з урахуванням його галузі:

Ця особливість визначає структуру активів підприємства, їх ліквідність. Організація з високим рівнем фондомісткості виробництва в силу переважання необоротних активів в структурі майна, зазвичай має більш низький рейтинг платоспроможності і змушена робити упор на використання власного капіталу в своїй діяльності. Крім того, характер галузевих особливостей визначає відмінність тривалості операційного циклу в різних напрямках підприємницької діяльності. Чим нижче період операційного циклу, тим більший обсяг позикових коштів може бути залучений до фінансування діяльності.

- стадія життєвого циклу підприємства:

Зростаючі підприємства, що знаходяться на ранніх стадіях свого розвитку і активно конкурують з іншими організаціями, можуть використовувати для свого фінансування велику частку позикового капіталу. Хоча для кейтерингових підприємств вартість цього капіталу може бути вище середньоринкової (на кейтерингових підприємствах більш високий рівень фінансових ризиків, що враховується кредитором). У той же час підприємства, що знаходяться в стадії зрілості, повинні в більшій мірі використовувати власний капітал.

- кон'юнктура товарного ринку:

Чим стабільніше кон'юнктура цього ринку і попит на продукцію підприємства, тим вища безпека і ефективність використання позикового капіталу. Однак, в умовах несприятливої кон'юнктури кейтерингового ринку, скорочення обсягу реалізації використання запозичених коштів прискорено веде до зниження рівня прибутку і збільшення ризику втрати платоспроможності. В таких умовах необхідно оперативно знижувати коефіцієнт фінансового левериджу при зменшенні обсягів використання позикового капіталу.

- кон'юнктура фінансового ринку:

Залежно від стану на фінансовому ринку вартість позикового капіталу може, як зростати, так і знижуватися. При істотному зростанні його вартості диференціал фінансового левериджу може досягнути від'ємного значення (при якому використання позикового капіталу призводить до різкого зниження рівня фінансової рентабельності, а іноді і до збиткової операційної діяльності).

З іншого боку, при істотному зниженні цієї вартості значно знижується ефективність використання довгострокових позикових коштів (якщо умовами кредитного договору не позначена відповідне коригування ставки відсотка за кредит). Окремо варто відзначити, що при зростанні рівня позичкового відсотка при використанні позикового капіталу, посилюються і вимоги інвесторів до норми прибутку на вкладений капітал.



Залучення грошових коштів (активів) із зовнішніх джерел вимагає певної уваги з боку позичальників. При цьому основним завданням є аналіз позикового капіталу і ефективності його застосування.

Зокрема, мета такого аналізу полягає в наступному:

- провести оцінку перспектив фінансового стану компанії в майбутньому і теперішньому часі;
- визначити можливі варіанти фінансування, а також продумати варіанти їх подальшого застосування;
- обґрунтувати ймовірні і доступні темпи розвитку компанії з позиції її забезпечення різними джерелами фінансування;
- зробити прогноз реального стану компанії на ринку капіталів.

Завданнями управління капіталом є:

- забезпечення відповідності обсягу залученого капіталу обсягам формованих активів фірми;
- формування оптимальної структури капіталу з позицій ефективного його функціонування;
- мінімізація витрат по формуванню капіталу з різних джерел;
- ефективне використання капіталу в процесі господарської діяльності фірми.

Розглянувши алгоритм прийняття рішень стратегії розвитку «Figaro-catering», доцільно перейти до економічного обґрунтування даної стратегії. Так, ми вважаємо, що на усі нововведення, стартовий капітал відповідно до бізнес-плану має складати 500 000 гривень:

Таблиця 3.1

**Прогнозні витрати відповідно стратегії розвитку «Figaro-catering»**

Назва	Сума (грн. )
Страховання	30 000,00
Витрати на фармацевтичні препарати(вакцини, ліки)	13700
Дезинфікація	3500
Витрати на закупівлі продуктів	316050
Оплата праці	80000
Електроенергія	1750
Утилізація відходів	50000
Витрати на зв'язок	5000

*Джерело: складено автором*

Існує два варіанти залучення стартового капіталу:

- за свої кошти;
- за кредитні кошти.

Залучаючи стартовий капітал за свої кошти підприємство зможе отримати дані кошти, виділивши їх з пасивів балансу. Виділяючи кошти, підприємство не втрачає оборотні та необоротні активи, тому це певне буде оптимальний варіант. Однак підприємство при цьому втрачає можливість вкласти ці кошти в оборотний капітал, тим самим збільшивши його оборотність та прибутковість фірми. Так, розрахуємо чистий приведений дохід за умови вкладення даних коштів з власного капіталу. Таким чином, зникають відрахування на кредит.

Таблиця 3.16

**Калькуляція собівартості при виході підприємства на прогнозований рівень потужності (гривень) за умови власних коштів**

№ п/п	Найменування витрат	В місяць
1.	Умовно- замінні витрати (Прямі), грн.	316050,00
2.	Заробітна платня, грн.	80000,00
3.	Умовно-постійні (накладні) витрати, грн	103950,00

4.	Амортизація, грн.	20790,00
ВСЬОГО:		520790,00

*Джерело: складено автором*

Отже, в місяць підприємство витратить 5 448 543 грн. при виділенні власних коштів на даний проект.

Розглянемо витрати підприємства в місяць при залученні стартового капіталу за допомогою кредитних коштів. Перш за все, доцільно розглянути, які кредитні лінії пропонують українські банки, та який із запропонованих варіантів буде найбільш вигідним для «Figaro-catering».

*Таблиця 3.17*

**Ставки українських кредитів для юридичних осіб**

№	Банк	Ставка кредиту в рік
1	Глобус	30,17%
2	Кредо банк	26,86%
3	УкрСиббанк	18,27%
4	Ощадбанк	19,41%
5	Піреус Банк	23,16%
6	Конкорд	28,13%
7	Альфа-Банк	29,66%

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Отже, з таблиці 3.17 ми бачимо, що найбільш вигідним варіантом для «Figaro-catering» є УкрСиббанк зі ставкою кредиту 18,27%. Таким чином, в рік виплати за відсотками складуть  $500\,000 * 0,1827 = 91\,350$  грн. або 7 612,5 грн. в місяць.

Таким чином, для позикового кредитування маємо наступні показники:

*Таблиця 3.18*

**Калькуляція собівартості при виході підприємства на прогнозований рівень потужності (гривень) за умови кредитних коштів**

№ п/п	Найменування витрат	В місяць
-------	---------------------	----------

1.	Умовно- замінні витрати (Прямі), грн.	316050,00
2.	Заробітна платня, грн.	80000,00
3.	Умовно-постійні (накладні) витрати, грн	103950,00
4.	Амортизація, грн.	20790,00
5.	Виплати за кредитом	91350,00
ВСЬОГО:		612140,00

*Джерело: складено автором*

Отже, за умови кредитного фінансування проекту, місячні витрати складуть 612140,0 грн. Тобто дане фінансування є недоцільним для «Figaro-catering». Такі висновки можна пояснити різними витратами на реалізацію проекту та однаковим доходом. Тобто прибуток за кредитного фінансування буде меншим, внаслідок чого зменшується привабливість проекту, збільшується період окупності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Головна мета стратегій розвитку бізнесу – це забезпечення впровадження нових технологій і змін в діяльності підприємстві шляхом впровадження заходів розподілу ресурсів, зменшення витрат, адаптування до мінливості оточуючого середовища, і плануванні проведення змін у господарській діяльності у майбутньому.

Формуючи стратегію розвитку, організація має займати активну позицію щодо можливостей поліпшення нормативно-законодавчого поля. Так, негативні тенденції у розвитку підприємств РГ, які організують харчування школярів, значною мірою подолано у результаті проведених змін у законодавстві України про державні закупівлі, внесення яких було ініційоване різними організаціями.

В сфері виїзного ресторанного обслуговування найбільш популярним способом підвищення ефективності бізнесу став індивідуальний підхід компанії «Figaro-catering» до кожного замовника, що максимально задовольняє потреби клієнта. Наслідком фінансової кризи в Україні протягом останніх років стало зміщення акцентів у стратегії просування кейтерингових послуг на розвиток індивідуальної роботи з клієнтами, що починається з моменту прийняття замовлення і до закінчення заходу. Оскільки загально визнаним є факт, що вартість залучення нового клієнта в десять разів перевищує витрати на утримання лояльності вже наявних замовників, то сьогодні «Figaro-catering» намагається максимально задовольняти нестандартні запити замовників.

Отже, «Figaro-catering» є лідером українського ринку кейтерингу. Компанія буде свою стратегію розвитку на скороченні витрат, пошуку нових форм надання послуг і одночасно підвищення їх якості, підвищенні рівня обслуговування. За допомогою подібної стратегії компанія наразі може

обслужити за день до 5 000 гостей. Отже, у сфері кейтерингового обслуговування, компанія «Figaro-catering» обрала найбільш оптимальну стратегію розвитку.

Основою успішної діяльності «Figaro-catering» можна вважати високу адаптивність і високу здатність до змін. «Figaro-catering» можуть організовувати заходи різних масштабів. Робота стаціонарного ресторану передбачає великі витрати, а в кейтерінгу можна уникнути аналогічних витрат, що дозволяє «Figaro-catering» знизити ціну приблизно на 30% в порівнянні з цінами стаціонарних ресторанів, економлячи як мінімум на оренді залу і т.д. Обмеження кейтерингу пов'язано з тим що, асортимент меню обмежений на відміну від меню стаціонарного ресторану.

Очевидно, що істотно змінити стан справ в кейтеринговому господарстві одними державними заходами неможливо. Необхідний послідовний перехід від застарілих технологічних основ господарювання до проектно-орієнтованої моделі функціонування економіки. Передовий зарубіжний досвід свідчить, що економічне зростання забезпечується за рахунок виявлення внутрішніх резервів самих підприємств і освоєння їх інноваційного потенціалу.

для безперебійної та злагодженої роботи на підприємствах індустрії гостинності слід вчасно і якісно розробляти стратегії управління. До основних стратегій управління в «Figaro-catering» слід віднести: ВТL-стратегію, що включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, надання знижок, бонусів тощо [26]; бізнес-стратегію, що передбачає розробку комплексного плану управління, яка спрямована на зміцнення становища підприємства на ринку готельних та ресторанних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей; стратегію диференціації, що передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю чи ресторану та які відрізняються від послуг конкурентів; інноваційну стратегію; стратегію

конкуренції готелів та ресторанів; стратегію маркетингу готельного та ресторанного бізнесу; стратегію маркетингу персоналу готелю та ресторану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про підприємництво. Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ. Документ 698-ХІІ — Редакція від 05.04.2015, підстава - 191-VIII.
2. Андрєєв Г.Г. Особливості конкурентного середовища на ринку кейтерингових послуг [Електронний ресурс] / Г.Г. Андрєєв, К.А. Наймарк // 2018. – 4 с. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/304.pdf>
3. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. — К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 832 с.
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 306-310.
5. Все про Кейтеринг в Одесі. Аналіз видів надаваних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://catering.odessa.ua>
6. Гірняк Л.І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л.І. Гірняк, В.А. Глагола // Економіка та управління підприємствами. – Серія: Інфраструктура ринку. – Вип. 16. – 2018. – С. 71-78.
7. Добрава Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Добрава Н.В., Осипова М.М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.
8. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса / В.Е. Есипов, Г.А Маховикова, В.В Терехова. – 2-е изд. – Харьков, 2014. – 464 с.
9. Жигірський А.А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку / А.А. Жигірський // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 20. – С. 28-33.
10. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004–07–01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 18 с.



11. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні / Л.Л. Івашина // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2017. – Вип. 17. – С. 314-317.
12. Калініченко Л.Л. Фінансове забезпечення старту підприємницької діяльності / Л.Л. Калініченко, В.В. Ветрова, К.Г. Константинова // Молодий вчений. – № 5.1 (57.1). – 2018. – С. 31-36.
13. Кейтеринг в Києві: огляд кращих компаній виїзного обслуговування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kiev.zagranitsa.com/article/3547/keitering-v-kieve-obzor-luchshikh-kompanii-vyezdno-go-obsluzhivaniia>
14. Кононенко Т.П. Сучасний кейтеринг та обладнання / Т.П. Кононенко, В.О. Єфімова // Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2006. – Вип. 2(4). – С. 264-270.
15. Кредити для юридичних осіб в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://tables.finance.ua/ru/credit\\_deposit/credit#app-list/client=jur&currency=UAN&period=12&condition=1&amount=20000000&sort=0.0](https://tables.finance.ua/ru/credit_deposit/credit#app-list/client=jur&currency=UAN&period=12&condition=1&amount=20000000&sort=0.0)
16. Офіційний веб-сайт «Figaro-catering» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
17. П'ятницька Н. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / Н. Пятницька – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
18. Лаготюк В.О. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник / Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. – Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. – 158 с.
19. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авторського колективу і науковий редактор – А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, – 2017.

20. Послуги / Офіційний веб-сайт «Figaro-catering» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://figaro.ua/uk/services>
21. Про компанію / Офіційний веб-сайт «Figaro-catering» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://figaro.ua/uk/o-kompanii>
22. Ратова З.Т. Організація кейтерингу в Україні в умовах економічної кризи / З.Т. Ратова, А.В. Попеляр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ratova-ztpopelyar-av-organizatsiya-keyteringu-v-ukrayini-v-umovahekonomichnoyi-krizi>.
23. Смирнов І.Г. Ресторанна логістика: міжнародний та український аспекти / І.Г. Смирнов // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 4(45). – С. 4–18.
24. Статистика проведення тендерів по кейтерингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mycater.com.ua>
25. Статистичний бюлетень України за 2016 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
26. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/45.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/45.pdf)
27. Топ-5 кейтерингових компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ckp.in.ua/ru/lifestyle/15981>
28. Фігаро-Кейтеринг / Повне досьє на кожну компанію України You Control [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33061505/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33061505/)
29. Capone F. Tourist Clusters, Destinations and Competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences, Routledge. — New York, 2016. — 202 p.
30. Larrick R. Beginnings are important // Paper360. 2007. Vol. 2. Iss. 2. P. 24.
31. O'Brien F.A., Meadows M. Scenario orientation and use to support strategy development // Technological Forecasting and Social Change. 2013. Vol. 80. Iss. 4. P. 643–656.

32. Зривко Марія, Шепенда Віталія Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства [ Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/zrovko.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/zrovko.htm)