

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ
« PELICAN ROUGE », М. КИЇВ

Студентки 2 курсу, 4 м групи,
Спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
Менеджмент

Стрихар Діана
Валеріївна

Науковий керівник:
к.е.н., доц.

Даниленко Марія
Іванівна

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

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Стрихар Діані Валеріївні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», м. Київ.
Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854, від «01» листопада 2019 р. №3742.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність 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
4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Класифікація стратегій розвитку підприємств», «Основні конкурентні переваги у методології стратегічного розвитку», «Елемент організаційної структура ТОВ ПЧС яка відображає принцип роботи кав'ярень». Табл.: «Аналіз доходів від реалізації кавових напоїв, десертів та супутніх товарів ТОВ ПЧС у II півріччі 2019р».

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

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади стратегії розвитку у ресторанному бізнесі

Розділ 2. Практичні засади стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кав'ярні

2.3. Діагностика можливостей стратегічного розвитку кав'ярні

Розділ 3. Формування стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», м. Київ.

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кав'ярні

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
Стрихар Д.В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
Н.І. Ведмідь
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____
М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

Зміст

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методологічні засади стратегії розвитку у ресторанному бізнесі.....	16
Розділ 2. Практичні засади стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», м. Київ	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу.....	22
2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кав'ярні.....	31
2.3. Діагностика можливостей стратегічного розвитку кав'ярні.....	41
Розділ 3. Формування стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», м. Київ	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кав'ярні.....	47
3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	52
Висновки та пропозиції.....	58
Список використаних джерел.....	61
Додатки.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера гостинності в нашій країні характеризується швидкими темпами розвитку. Високий рівень конкуренції на ринку ресторанних послуг обумовлює необхідність формування стратегії розвитку, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Пошук оптимальної стратегії розвитку та її імплементація у діяльність суб'єкту ресторанного бізнесу визначають актуальність наукових досліджень.

Питання стратегічного планування розглядають у своїх працях ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. На сучасному етапі вагомий внесок щодо розробки теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку підприємства внесли праці таких учених, як Т.Ю. Адаєвої, Р. Акофф, І. Ансоф, М.Г. Бойко, Р.А. Єршової, Г. Мінцберг, І.І. Пічуріна, М.Портера, Ф.Колера, Р.А. Фатхутдінова, та ін. Поруч з цим, дана тема себе не вичерпала.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети вирішення необхідно вирішити наступні завдання:

- ✓ дослідити сутність стратегії розвитку підприємства;
- ✓ охарактеризувати особливості стратегії розвитку закладів ресторанного господарства;
- ✓ продіагностувати існуючі методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства;
- ✓ проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності «Pelican Rouge», м. Київ;

- ✓ проаналізувати асортимент та цінову політику «Pelican Rouge», м. Київ;
- ✓ оцінити діючу стратегію досліджуваного підприємства;
- ✓ визначити напрямки розвитку та формування оновленої стратегії, для «Pelican Rouge», м. Київ, а також сформуванати ряд конкретних заходів з їх реалізації з відповідним економічним обґрунтуванням прогнозованих показників ефективності.

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.

Інформаційною базою дослідження є статистична внутрішня інформація та дані консолідованої фінансової звітності, що були отримані автором у результаті комплексного обстеження ресторану «Pelican Rouge», м. Київ. У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення дослідження висвітлено у статті, опублікованій у наукових статей студентів КНТЕУ «HORECA-нові формати» (див. дод. А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний текст роботи викладено на 60 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 13 таблицями, 14 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

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.

Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії присвячено праці провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, Х. Віссеми, В.Г. Герасимчука, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, М. Мескона, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікленда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та ін.

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатогранність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика наукових методів розробки стратегій

Назва підходу та роки виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Зауваження
1	2	3
Школа дизайну (1960-ті роки)	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління; Структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); Втрата гнучкості реакції на зміни; Відрив процесу мислення від практичної діяльності.
Школа планування (1970-ті роки)	Процес формування стратегії як формальний процес	Домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; Спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; Нехтування людського фактору; Бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій.
Школа позиціонування (1980-ті роки)	Процес формування стратегії як аналітичний процес	Орієнтація, переважно на кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; Звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); Визначення стратегії як жорсткого курсу поведіння організації на ринку; Орієнтація на шаблонне поведіння, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій.
Школа підприємництва (1990-ті роки)	Процес формування стратегії як процес передбачення	Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; Істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; Домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; Нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій.
Когнітивна школа (1990-ті роки)	Процес формування стратегії як ментальний процес	Домінування індивідуального підходу над колективним; Деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; Надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; Залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників.
Школа навчання	Процес формування стратегії як процес розвитку	Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; Провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; Стратегічний «дрейф» за подіями; Можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; Великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів.
Школа влади	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; Надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; Можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; Намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності.

1	2	3
Школа культури	Процес формування стратегії як колективний процес	Концептуальна невизначеність, декларативність; Домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змін як свого невід'ємного права; Будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність; Специфічне використання «теорії ресурсної бази»
Школа зовнішнього середовища	Процес формування стратегії як реактивний	Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; Нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності; Домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; Можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища
Школа конфігурації (1990-ті роки)	Процес формування стратегії як процес трансформації	Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення; Переважний тип вибору стратегій: «або-або»; Нехтування складними взаємозв'язками організацій між собою та оточенням; Затеоретизованість моделей розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [50].

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями

(потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак з тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, – погоджуються всі.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже "пройдених" етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства.

Вивченню сутності та змісту стратегії розвитку ресторанного бізнесу, дослідженню теоретичних і прикладних проблем, пов'язаних цим процесом, присвячені праці таких авторів, як Г.Т. П'ятницька, А. Чандлер, В.Є. Швець, О.Л. Трухан та ін.

Науковці по різному ідентифікують поняття стратегії розвитку суб'єкту ресторанного бізнесу. Нам імпонує таке її визначення: «комплексна концепція управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форм і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей», запропонована у джерел [51].

Дана система залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству, зокрема:

- планування того, чого підприємство бажає досягти в майбутньому;
- підприємства повинні мати можливість своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;

• потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розроблення цілей та своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію на ринку послуг.

Стратегічні перспективи ресторанного бізнесу є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє. Отже, напрями подальшого розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинні визначатися через призму спроможності їх адаптації до вимог зовнішнього середовища.

Тому головним змістом формування стратегії розвитку ресторанних підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на перспективу. Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у групи, що представлені на рис. 1.1.

В основі класифікації стратегій бізнесу підприємства лежать наступні класифікаційні ознаки:

- ✓ тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної
- ✓ переваги, закладений в стратегію розвитку окремого бізнесу;
- ✓ рівень глобалізації чи диференціації конкретного бізнесу;
- ✓ конкурентна позиція в конкретному бізнесі;
- ✓ напрямок розвитку окремого бізнесу підприємства [54]

Так, загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за наступними групам: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії стабілізації; стратегії реструктуризації; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення.

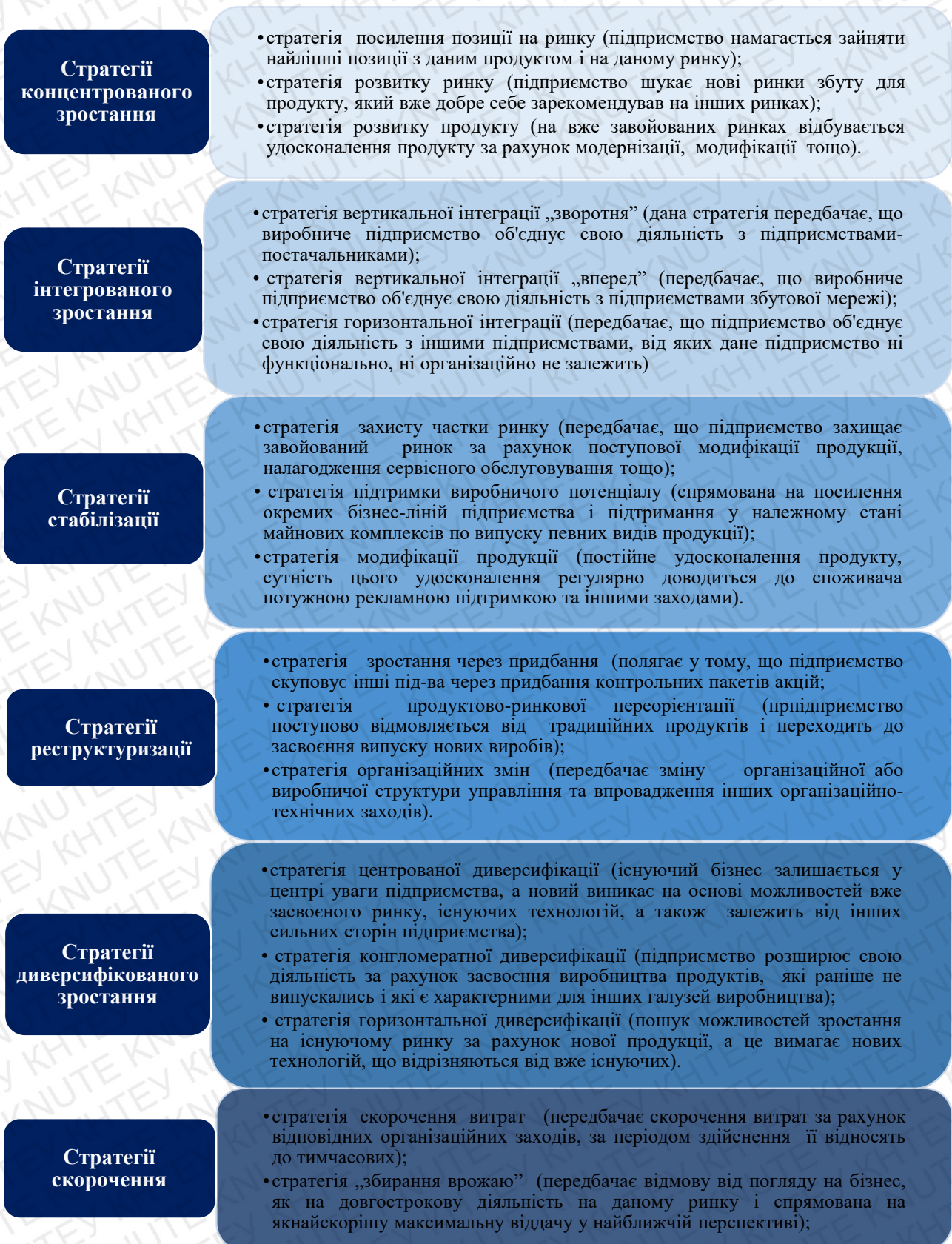


Рис. 1.1 Класифікація стратегій розвитку підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Зарубіжний і вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємств дає змогу виділити набір базових стратегій. Разом із тим система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на сигнали ринку.

Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається із цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому суттєвим моментом є використання теорії ситуаційних факторів.

В умовах ринку, що динамічно розвивається, підприємства повинні бути здатними пристосуватися до мінливості його впливу.

Нині можна вважати цілком очевидним той факт, що до однієї й тієї ж мети, як у житті, так і у сфері економіки, можна рухатися різними способами. Наприклад, можна нарощувати прибуток шляхом зниження витрат. Але можна домогтися цього і шляхом збільшення корисності для споживача виробленого організацією продукту чи послуг. 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. 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.

У роботі розглядаються питання стратегічного планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку підприємства. Визначаються фактори, що впливають на ефективність обраної стратегії. 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.

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. У методичному відношенні розроблення і вибір стратегії підприємства – складне завдання, яке вирішують поетапно.

1.2 Методологічні засади стратегії розвитку у ресторанному бізнесі

Науково-методичні рекомендації обґрунтування стратегій розвитку підприємств повинні розглядатися і через призму їх галузевої адаптації. В умовах трансформаційних змін недостатньо досліджена проблема формування стратегії розвитку підприємств різних галузей з урахуванням їх особливостей, а також методологічна та методична база розроблення ефективної стратегії.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що за різних теоретико-методологічних підходів цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме формування стратегії як: процес осмислення; формальний

процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації. Однобічність трактувань зумовлює змістовні інтерпретації поняття «стратегія» підприємства за різними ознаками. У зв'язку з цим треба зробити висновок про доцільність узагальнення позицій щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності (процес формування стратегії має прескриптивний – вказівний, нормативний характер) і стратегічної поведінки (процес характеризується дескриптивним, описовим, спрямуванням). Ураховуючи різноманітність стратегій, можна відзначити, що одним із найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням.

Основним завданням менеджменту є встановлення цілей, задля яких формується, функціонує та розвивається підприємство (організація чи фірма) як окрема цілісна система. У результаті роздержавлення і демонополізації, законодавчого закріплення різних форм власності, децентралізації і регіоналізації управління економікою з кожним роком збільшується кількість об'єктів управління.

Починає свій життєвий шлях (цикл) кожний об'єкт управління зі стадії створення, на котрому визначаються цілі та завдання організації, її спеціалізація, розміри, ресурси, ринки споживачів продукції та послуг. Ті ж самі завдання вирішують і діючі господарюючі суб'єкти. Поряд з регулярно виникаючими проблемами вони повинні приймати рішення з невизначених ситуацій. Система управління на основі своїх головних цілей та наявних ресурсів (з урахуванням часових обмежень) розробляє певну модель процесу і модель ефективності організації, починаючи від стадії виробництва та обслуговування споживачів у ресторанному бізнесі. Дані моделі можуть бути розроблені для обслуговування поточної і перспективної діяльності та можуть мати різну низку станів, що визначаються за допомогою таких

показників, як: обсяг продаж, чисельність працівників, рівень організації праці, продуктивність праці, виробничі витрати.

Система управління із низки станів моделей вибирає найбільш підходящі – оптимальні на основі певних критеріїв. Ці критерії вибирають залежно від становища організації на ринку, цілей та переваг керівництва.

Відповідно до методології стратегічного планування, у ній можна виділити наступні завдання (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні завдання методології стратегічного планування

№	Завдання	Характеристика
1	2	3
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

Джерело: розроблено автором

Важливим для стратегічного планування та оцінки є характеристика та оцінка конкурентних переваг підприємства.

Конкурентні переваги - сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

Виділяють три основні види конкурентних переваг (рис.1.2):

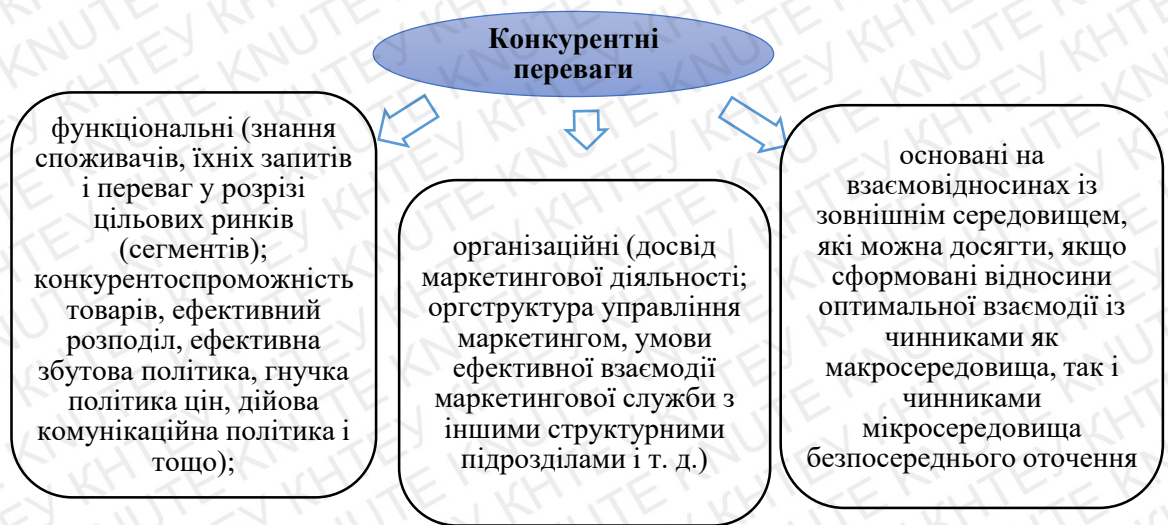


Рис. 1.2 Основні конкурентні переваги у методології стратегічного розвитку

Джерело: розроблено автором

Вивчити конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил покликана стратегічна модель М. Портера (рис. 1.3).

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. Конкуренція між фірмами, які конкурують та пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в однієї чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність.

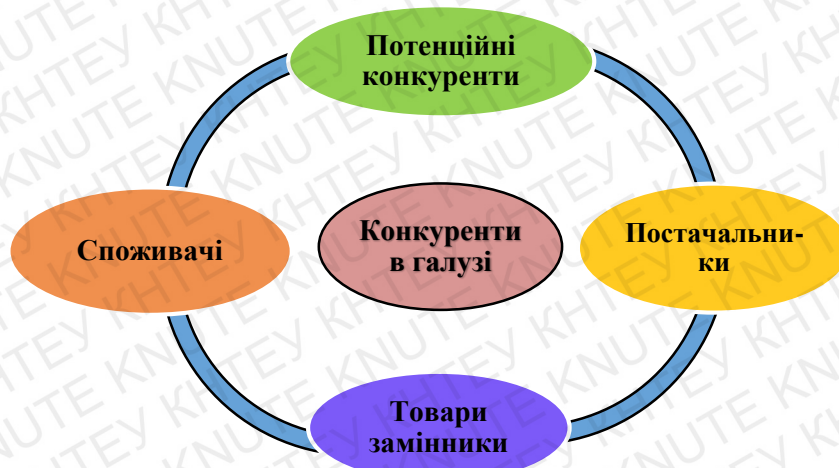


Рис. 1.3 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Для дослідження, оцінки положення та аналізу об'єкта випускної кваліфікаційної роботи пропонуємо використати такий набір інструментів:

- ситуаційний аналіз;
- матрицю Ансоффа;
- ABC - аналіз;

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

Матриця Ансоффа (матриця товар-ринок) - аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, розроблений основоположником цієї науки, американцем російського походження І. Ансоффом. Матриця систематизує наявну інформацію про ринок і про товар компанії, допомагає правильно вибрати напрямок розвитку бізнесу з урахуванням наявних ресурсів та можливостей підприємства.

ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето або, як його ще називають, правило 20/80. Відповідно до даного закону 20% товарів, що продаються приносять 80% доходу, а 20% ресурсів підприємства дають 80% всього обороту.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ «PELICAN ROUGE», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу

Об'єктом дослідження є бельгійська кав'ярня «Pelican Rouge», за адресою вул. Казимира Малевича 86н, яка створена в 2016 році у м. Київ, як один із напрямів ТОВ «Перша Чарівна скриня» (надалі ТОВ ПЧС), в організаційно-правовій формі малого суб'єкта підприємництва – фізична-особа підприємець Буханенко Дарина Павлівна (далі – ФОП Буханенко Д. П.).

Відповідно до витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, ФОП Буханенко Д.П. розташовано за місцем проживання фізичної особи: 08640, Київська обл., Васильківський район, село Мала Солтанівка, вул.. Гагаріна, будинок 42 й займається основним видом діяльності 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Торговельна марка Bestpresso (ТОВ ПЧС) має декілька напрямків роботи. Компанія спеціалізується на каві, зокрема є офіційним представником ТМ Pelican Rouge, та сумішах для приготування кавових напоїв, чаю, шоколаду ТМ Satro, ТМ ICS, та ТМ Regilait; обладнанні, як професійних еспресо-машинах провідних європейських виробників таких як ТМ Carimali та ТМ Cimbali, так і автоматах для вендингу, зокрема ТМ Bianchi Vending та хореки (див.рис 2.1).

В 2017 році керівництво приймає рішення про розширення напрямків своєї діяльності та відкриває першу кав'ярню, котра і є об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи. Згодом в 2019, мережа починає активно розширятися та займати вигідні позиції з точки зору логістики, про що свідчать їх фінансові результати.



Рис. 2.1 Основні напрямки роботи ТОВ ПЧС

Джерело: розроблено автором

Нині до торговельної марки належать такі суб'єкти ресторанного бізнесу:

- ✓ 01.02.2017 «Pelican Rouge», за адресою вулиця Казимира Малевича, 86, Київ, 02000.
- ✓ 19.02.2019 відкривається кав'ярня за адресою проспект Перемоги, 26, Київ, 03055 (нині працює);
- ✓ 01.04.2019 вулиця Маршала Конєва, 10/1, Київ, 02000 (нині працює)
- ✓ 14.05.2019 вулиця Басейна, 15а, Київ, 02000 (20.06.2019 прийнято рішення про закриття)
- ✓ 05.07.2019 Андріївський узвіз, д. 38, Київ, 01025 (нині працює).

Процес управління і виконання робіт/замовлень/надання послуг відбувається в рамках організаційної структури підприємства. Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління. ТОВ

ПЧС можна віднести до лінійно-функціонального типу. Повна організаційна структура організації наведена у додатку Б.

Розглянемо рис 2.2 та проаналізуємо елемент організаційної структури ТОВ ПЧС, котра відображає принцип роботи кав'ярень «Pelican Rouge»;

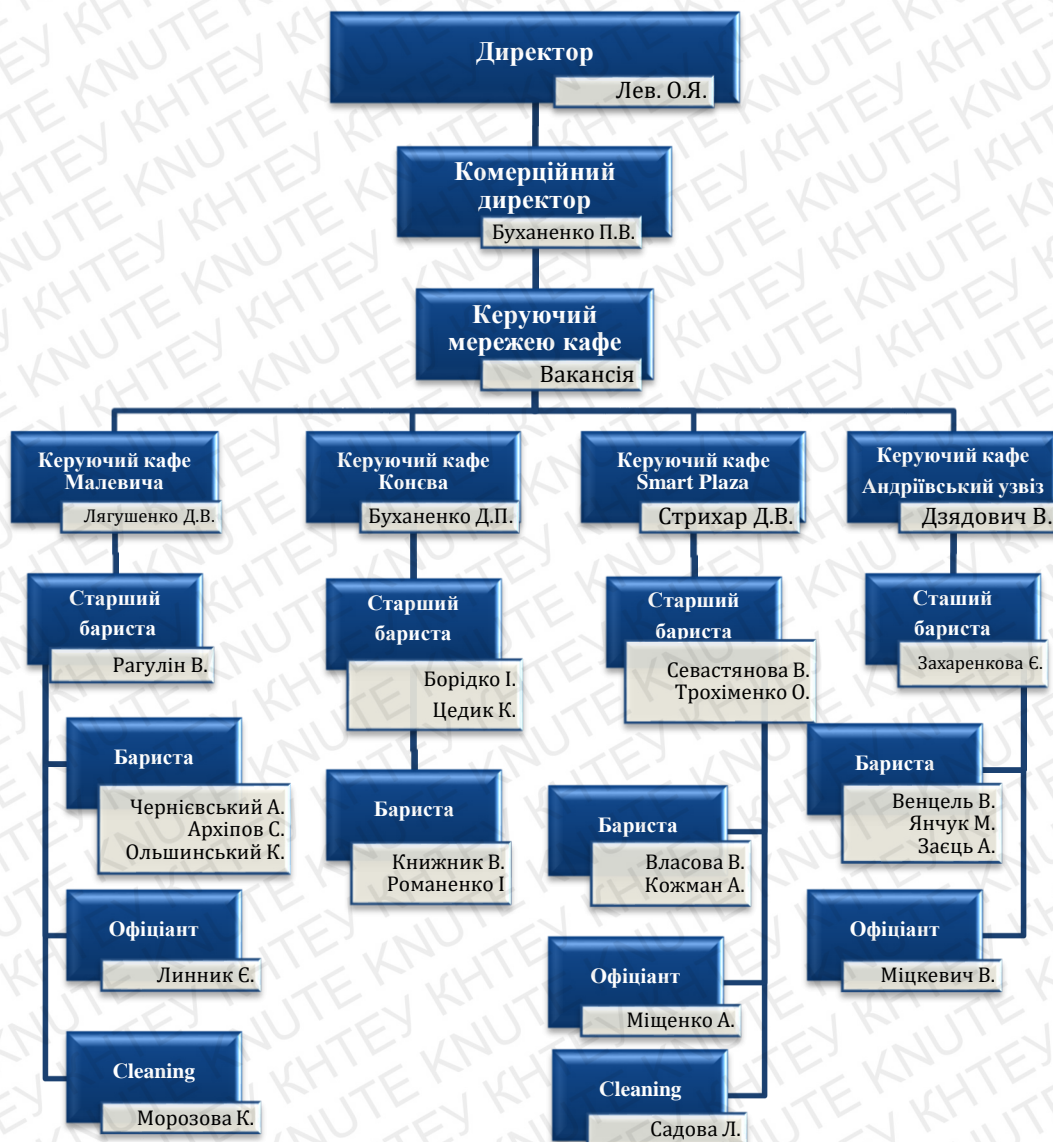


Рис. 2.2 Елемент організаційної структура ТОВ ПЧС

Джерело: розроблено автором

Розглянувши організаційну структуру ТОВ ПЧС та кав'ярень «Pelican Rouge», можна зробити висновок, що через масштабність компанії та

розгалуженість напрямків її роботи часто виникають проблемні ситуації, пов'язані з взаємодією структурних одиниць та їх керівників.

Відповідальність за ухвалення управлінських рішень лежить на вищій ланці управління, а саме на директорів та комерційному директорів. На даний момент прийнято рішення відкрити вакансію керуючого мережею кафе, та ведеться пошук кандидатури.

Компанія веде політику заохочення свого персоналу шляхом підвищення вже існуючих кадрів, оскільки, працівник, котрий пройшов всі ланки роботи кав'ярні краще розуміється на її специфіці. Керуючі кафе, за версією ТОВ ПЧС та керівника, це молоді та амбіційні працівники, котрі мають чи здобувають вищу освіту, мають досвід роботи в компанії більше 1 року та сертифікат SCA (The Specialty Coffee Association) не нижче рівня Intermediate. Саме керуючий відповідальний за реалізацію та контроль виконання існуючої стратегії, має право подавати пропозиції для її покращення в умовах конкуренції. Наприклад, всі чотири кав'ярні об'єднані спільним брендом, вимогами до якості, корпоративною культурою, мають спільний асортимент та постачальників, але відрізняються ціновою політикою та підходом до реалізації робочого процесу.

Кав'ярня «Pelican Rouge» не має власного маркетолога, економіста, бухгалтера, технічного персоналу, котрі б задовольняли потреби закладу. Керуючі закладом самостійно здійснюють закупівлю товарів та ведуть їх облік, нараховують заробітну плату своїм працівникам, перевіряють рахунки та подають їх на оплату, про що регулярно звітують у відділ обліку. В разі необхідності участі маркетолога, бухгалтера, економіста керуючі закладом звертаються до відповідних відділів в ТОВ ПЧС оскільки вони є спільними для всього підприємства.

Аналіз фінансово-господарських показників діяльності досліджуваного підприємства, проводитимемо шляхом горизонтального та вертикального аналізу звіту про фінансові результати, розглянувши динаміку доходів, витрат

та фінансових результатів кав'ярні «Pelican Rouge». Результати дослідження зведено до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів кав'ярні
«Pelican Rouge» за 2016-2018рр.**

тис.грн

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	2016/2017		2017/2018	
					Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Доход (виручка) від реалізації продукції	2642	3238	3831	596	22,56%	593	18,31%
2	Податок на додану вартість	528	648	766	120	22,73%	118	18,21%
3	Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	2114	2590	3065	476	22,52%	475	18,34%
4	Собівартість реалізованої продукції	1034	1458	1767	424	41,01%	309	21,19%
5	Валовий прибуток/збиток	1080	1132	1298	52	4,81%	166	14,66%
6	Адміністративні витрати	639	723	749	84	13,15%	26	3,60%
7	Витрати на збут	234	307	366	73	31,20%	59	19,22%
8	Фінансові результати від операційної діяльності	207	102	183	-105	-50,72%	81	79,41%
9	Фінансовий результат до оподаткування	207	102	183	-105	-50,72%	81	79,41%
10	Чистий фінансовий результат	207	102	183	-105	-50,72%	81	79,41%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

В 2016 році сумарний обсяг чистого доходу склав 2114 тис. грн. У 2017 році приріст склав 22,56%, порівняно з попереднім роком. У 2018 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 18,31%, порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2018 року сумарний обсяг чистого доходу становив 3065 тис. грн.

В 2017 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки на 36,19%, а в 2018 році на 6,53%. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. Проте, якщо порівняти показники табл. 2.1, то ми бачимо, що в 2018

році різниця між приростом собівартості та приростом виручки значно скоротилась. Настільки значний показник собівартості в 2017 році можна пояснити тим, що підприємство активно почало розширювати свій асортимент, що в свою чергу спровокувало необхідність закупки швидкопсувних товарів у мережах гіпермаркетів, та покращувати якість напоїв та страв, підбираючи кращу сировину. В 2018 році, з відкриттям нових закладів, інгредієнти та складові страв та напоїв почали закуповувати в більшій (оптовій) кількості, що позитивно відзначилось на собівартості товарів в загальному розумінні. Проілюструємо цю тенденцію у вигляді графіку нарис.2.3.

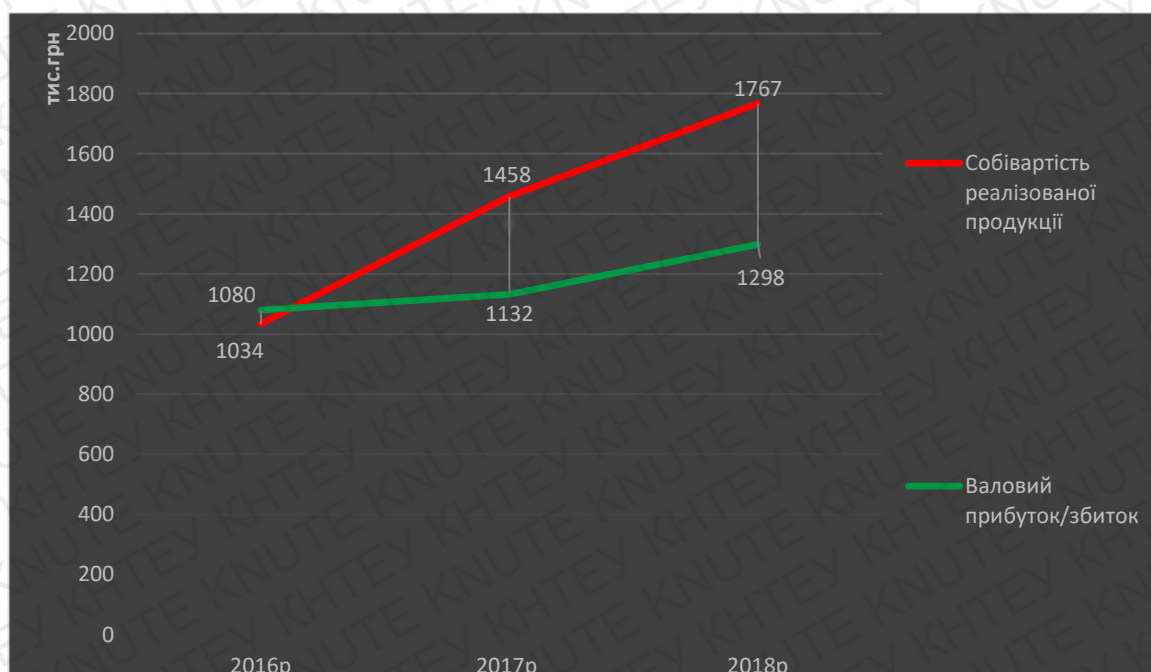


Рис. 2.3 Динаміка приросту собівартості продукції та приросту виручки/збитків, кав'ярні «Pelican Rouge» (2016-2018рр)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі даних з таблиці 2.1, проілюструємо та проаналізуємо динаміку росту витрат досліджуваного закладу за звітний період (рис 2.4).



Рис 2.4 Порівняння динаміки росту витрат закладу «Pelican Rouge» (2016-2018рр)

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2016 році сума валового прибутку становила 1080 тис. грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотнє явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2017 році сума валового прибутку склала 1132 тис. грн., а в останньому 1298 тис. грн.

На початку звітного періоду, а саме у 2016 році сума витрат на збут становила 234 тис. грн. Приріст витрат на збут становив у 2018 році 31,20% в порівнянні з попереднім роком. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування об'єму продажу. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 19,22% в порівнянні з роком раніше.

На початок 2016 року сума адміністративних витрат становила 639 тис. грн. Приріст статті витрат становив у 2017 році 13,15 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього знов спостерігаємо збільшення суми управлінських витрат на 3,6 %, тобто в 2018 році сума управлінських витрат становила 749 тис. грн.

В 2016 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 207 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Негативне значення, а також зниження показника попереднього року означає низьку ефективність операційного процесу. В 2017 році сума прибутку (збитку) від операційної діяльності склала 102 тис. грн. тобто зменшилась в порівнянні з 2016 роком на 50,72%. В 2019 році 183 тис. грн.

В 2016 році сума фінансового результату до оподаткування становила 207 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. Негативне або низьке значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів підприємства. В 2017 році сума прибутку (збитку) до оподаткування склала 102 тис. грн., а в останньому році — 183 тис. грн.

Таким чином підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2016 році, який склав 207 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2017 році становить 102 тис. грн. Це негативне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє не досить ефективно і не вдало генерує прибуток для своїх власників. За 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 183 тис. грн.

Для кращого сприйняття зазначеної інформації зведемо дані у таблицю 2.2, в якій проаналізуємо рівень валового, операційного та чистого прибутку, а також здійснимо розрахунки рівня рентабельності.

Рівень валового прибутку характеризує ефективність ціноутворення підприємства. Його збільшення свідчить про зниження витрат на закупівлю

сировини та товарів, а також зростання рівня цін реалізації продукції. В нашому випадку в 2017 році $P_{\text{вп}}$ склав на -7,38% в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році на -1,36%, в порівнянні з 2017 роком. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємство не ефективно використовує свої ресурси. Проте якщо порівняти показники 2017 та 2018 років, то ми бачимо що в 2018 році різниця між ними значно скоротилась.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності за «Pelican Rouge» 2016 – 2018 pp., %

Норматив	Формула	Рік			$\Delta_{2017/2016}$	$\Delta_{2018/2017}$
		2016	2017	2018		
Рівень валового прибутку	$P_{\text{вп}} = \text{ВП} / \text{ЧД} * 100\%$	51,09%	43,71%	42,35%	7,38%	1,36%
Рівень прибутку від операційної діяльності	$P_{\text{од}} = \text{ОП} / \text{ЧД} * 100\%$	9,79%	3,94%	5,97%	3,94%	2,03%
Рівень чистого прибутку	$P_{\text{чп}} = \text{ЧП} / \text{ЧД} * 100\%$	9,79%	3,94%	5,97%	3,94%	2,03%
Рентабельності діяльності	$P_{\text{д}} = \text{ПО} / \text{ВД} * 100\%$	75,16%	75,87%	77,46%	75,16%	75,87%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Примітки: ВП – валовий прибуток підприємства; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); ОП - прибуток від операційної діяльності; ЧП - чистий прибуток; ПО - прибуток до оподаткування; ВД – сукупні витрати діяльності.

Високе значення рентабельності діяльності свідчить про те, що підприємство має добре налагоджений операційний процес (виробництва та реалізації продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг), а отже, постійне джерело доходів, що вказує на перспективи його стратегічного розвитку.

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кав'ярні

Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, задовольняючи потреб споживачів в організації дозвілля, реалізуючи продукцію власного виробництва, напоїв та закупних товарів.

Оскільки мережа почала активно розвиватися та розширяться лише протягом останнього року, розглянемо та проаналізуємо показники діяльності досліджуваного суб'єкту ресторанного бізнесу у розрізі інших кав'ярень, що входять до складу мережі. Дослідимо динаміку росту виручки від реалізації кави, кавових напоїв, десертів та супутніх товарів по кожній з них. Результати наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Дохід, закладів що входять до мережі «Pelican Rouge», від реалізації кави, кавових напоїв, десертів та супутніх товарів за останній рік (кін.2018-2019рр).

тис.грн

Місяць	Кав'ярня «Pelican Rouge»			
	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
	вул. Казимира Малевича,86 (42 місця)	пр-т Перемоги, 24-26 (72 місця)	вул. Маршала Конєва,10\1 (12 місць)	Андріївський узвіз,38д (48 місць)
	Дохід (тис. грн)	Дохід (тис. грн)	Дохід (тис. грн)	Дохід (тис. грн)
1	2	3	4	5
Листопад 2018	270,7	–	–	–
Грудень 2018	255,5	–	–	–
Січень 2019	231,6	–	–	–
Лютий 2019	264,1	63,8	–	–
Березень 2019	323,9	245,7	–	–
Квітень 2019	330,8	244,5	174,8	2
Травень 2019	356,2	264,6	222,1	34,4
Червень 2019	332,5	258,8	235,9	17,3
Липень 2019	384,1	323,3	275,5	233,3
Серпень 2019	384,4	331,2	298,4	356,7
Вересень 2019	409,8	394,6	297,1	334,1
Жовтень 2019	439,8	453,7	299,9	379,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Для кращого сприйняття отриманих даних, проілюструємо ці показники у вигляді рис. 2.5.

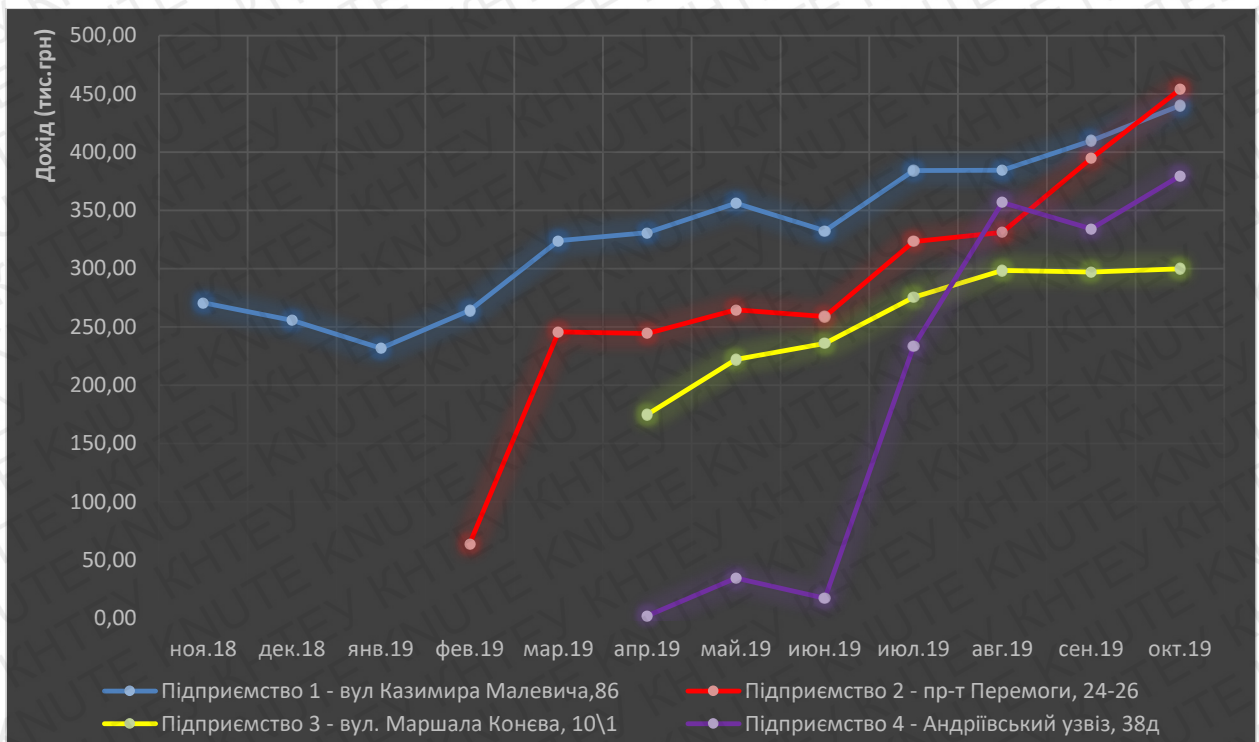


Рис. 2.5 Дохід (від реалізації кави, кавових напоїв, десертів та закупівельних товарів) закладів, що входять до мережі «Pelican Rouge» за 2018-2019 рр

Джерело: розроблено автором

З представлених результатів можна зробити висновок, що в цілому по кожній кав'ярні спостерігається позитивна динаміка розвитку. Проте, якщо детальніше розглянути кожен заклад, то можна побачити, що досліджуване підприємство («Pelican Rouge», вул. К. Малевича, 86) з відкриттям нових закладів почала втрачати свої конкурентні позиції. Приріст спостерігається, але досить повільно в порівнянні з підприємством 2 («Pelican Rouge», пр-т Перемоги 24-26).

Перший заклад мережі, «Pelican Rouge», що знаходиться на вул. К. Малевича, розрахований на два бізнес-центри, котрі знаходяться поблизу, та працівників та учнів DGF. Тому зростання попиту на їх продукцію та послуги спостерігається в будні дні, а значний спад в період відпусток та свят. «Pelican Rouge» на проспекті Перемоги є досить влучним проектом, про що свідчать дані діаграми. За останні декілька місяців кав'ярня почала значно покращувати свої фінансові показники.

Керуючому закладом, що знаходиться за адресою вул. Маршала Конєва, на наш погляд, необхідно ж навпаки, переглянути свою стратегію, оскільки протягом останніх чотирьох місяців фінансові показники тримаються майже на одному рівні, що свідчить про те що не зважаючи на збільшення асортименту, цінової політики, деякі гості все ж таки залишаються незадоволені та не мають бажання повертатися до підприємства. Дана кав'ярня знаходиться в спальному районі. Тому необхідно загострити увагу на збереженні інтересу покупця до нашої продукції, та збільшення середнього чеку шляхом продажу супутніх товарів.

Заклад на Андріївському узвозі має свою специфіку. Він залежить від погодних умов та не розрахований на постійних клієнтів, основний потік споживачів – це гості столиці або ж жителі котрі вирішили прогулятися по туристичних маршрутах. Основна завантаженість припадає на вихідні та святкові дні.

Основним продуктом кав'ярні «Pelican Rouge» є кава одного з провідних її виробників в Європі ТМ Pelican Rouge та кавові напої на її основі, а також десерти ТМ Erlenbacher та напої на основі натуральних екстрактів, морозиво/сорбети та гарячий шоколад ТМ FoodNess. Власники наголошують, що «Pelican Rouge», це європейська кав'ярня, тому основні частина продукції та сировини закуповується в європейських виробників, за виключенням п\ф для вафель гофре солодких та солених, їх постачає український виробник.

Оскільки основна маса закладів відкрилась протягом останніх півроку розглянемо та проаналізуємо динаміку росту виручки від реалізації кавових напоїв, десертів та супутніх товарів. Результати зведемо до таблиці 2.4. В якості джерела слугуватиме програма Poster, з якою працюють у мережі, та звіти в 1С.

Таблиця 2.4

Доходи від реалізації кавових напоїв, десертів та закупівельних товарів ТОВ ПЧС у II півріччі 2019р.

тис.грн

Група товарів	Місяць											
	Травень		Червень		Липень		Серпень		Вересень		Жовтень	
	К-ть	Виручк	К-ть	Виручка	К-ть	Виручка	К-ть	Виручка	К-ть	Виручка	К-ть	Виручка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Pelican Rouge» (вул. К. Малевича, 86)												
Кава	2537	86,9	3283	106,8	3627	121,5	3344	118,3	3585	130,1	3607	137,3
Кава ToGo	4411	136,2	2816	86,7	3565	110,3	3202	101,2	3479	112,7	4140	140,7
Десерти Erlenbacher	851	53,8	688	42,1	703	43,3	791	50,5	797	50,2	801	52,1
Круасани	327	14,7	230	10,4	273	12,3	239	10,8	285	12,8	378	17,1
Вафлі-солодкі	384	11,5	318	9,4	483	14,5	503	15,1	469	14,1	560	17,6
Вафлі солоні	163	10,5	217	14,1	236	15,4	221	14,4	304	20,3	417	29,7
Напої FoodNess	-	-	144	4,8	260	8,8	207	7	201	6,9	157	4,9
Гарячий шоколад	-	-	-	-	-	-	41	1,1	181	4,1	358	10,4
Морозиво	-	-	603	18,6	462	13,1	532	14,6	303	8,3	48	1,2
«Pelican Rouge» (пр-т Перемоги 24-26)												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кава	3101	114,8	3288	117,4	3342	121,9	3373	122,4	3882	144,8	4315	170,2
Кава ToGo	1152	44,3	892	34,9	1297	49,3	1359	52,5	1504	57,3	2034	78,9
Десерти Erlenbacher	887	53,2	725	46,9	1033	65,6	899	55,3	1072	66,2	1150	72,8
Круасани	143	6,5	148	6,7	190	8,6	174	7,8	280	12,6	275	12,8
Вафлі солодкі	355	10,7	343	10,3	437	13,1	436	13,1	531	15,9	660	20,7
Вафлі солоні	103	6,6	116	7,3	182	11,8	145	9,5	219	13,5	408	29,4
Напої FoodNess	-	-	31	0,9	430	14,3	416	13,8	540	18,7	588	20,5
Гарячий шоколад	-	-	-	-	-	-	25	0,7	149	4,4	349	11,5
Морозиво	61	1,3	179	4,8	234	6,4	627	17,5	492	13,1	414	10,8
«Pelican Rouge» (вул. М. Конєва 10\1)												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кава	1959	71,6	2222	80,5	2175	79,5	2419	89,4	2075	76,4	1818	70,6
Кава ToGo	2578	93,8	2050	75,8	2534	95,5	3018	113,3	3229	119,7	3728	139,8
Десерти Erlenbacher	399	24,8	287	18,7	346	21,6	326	20,2	283	17,7	312	20,5
Круасани	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вафлі солодкі	236	7,1	191	5,7	300	9	270	8	292	8,8	381	11,9
Вафлі солоні	91	5,9	70	4,6	166	10,7	153	9,8	198	12,7	154	10,5
Напої FoodNess	-	-	45	1,5	246	8,4	154	5,3	150	4,7	178	5,2
Гарячий шоколад	-	-	-	-	-	-	47	0,9	127	3,3	144	3,5
Морозиво	-	-	766	22,6	841	23,7	814	22,7	676	18,8	346	10
«Pelican Rouge» (Андріївській узвіз, 38д)												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кава	378	12,7	292	9,7	2474	80,4	2921	99,3	2831	100	3487	130,2
Кава ToGo	573	12,3	95	3,6	627	18,7	955	32,8	1304	47,7	1673	63,6
Десерти Erlenbacher	132	5,3	59	2,1	613	39,2	897	56,9	628	40,4	778	49,6
Круасани	31	1,4	17	0,7	102	6,7	153	6,9	246	11,1	284	13,5
Вафлі солодкі	45	1,4	33	0,9	253	7,6	310	9,3	389	11,7	514	17,2
Вафлі солоні	-	-	-	-	52	2,4	163	10,5	196	12,7	160	15,9
Напої FoodNess	-	-	-	-	505	16,9	336	11,4	575	19,9	624	21,4
Гарячий шоколад	-	-	-	-	-	-	6	0,2	62	1,9	489	16,9
Морозиво	-	-	-	-	815	22,9	1822	48,3	1157	30,2	266	6,7

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Як бачимо, згідно з даних таблиці 2.4, серед підприємств, що входять до мережі, досліджуване підприємство знаходиться на першій позиції за загальною сумою доходу за досліджуваний період, але якщо аналізувати кожен конкретний місяць, то поступово кав'ярня втрачає позиції, і в жовтні незважаючи на приріст доходів на 30 тисяч гривень в порівнянні з вереснем кав'ярня на пр-ті Перемоги показала кращі фінансові результати незважаючи на новизну.

Протягом всього часу існування ТОВ ПЧС активно шукає закордонних партнерів для співпраці, оскільки керівництво вважає, що потрібно невпинно використовувати можливості для розширення асортименту та якості товарів, котрі пропонуються клієнтам. Зокрема завдяки цьому в 2019 році в кав'ярнях замінили обладнання на більш сучасне, а саме почали встановлювати еспресо-машини ТМ LaCimbali (M100 та M26). Якщо говорити про асортимент, то наприклад, співпраця з компанією Foodness розпочалась на виставці Host2019, саме завдяки цій компанії зараз наша мережа має широкий асортимент напоїв, морозива та гарячого шоколаду котрі не мають с своєму складі шкідливих домішок та опираються на концепцію зорового харчування.

Розглянувши рис. 2.6 та дані з таблиці 2.4, можна зробити висновок що основним продуктом досліджуваного підприємства є кава, котра споживається поза межами нашого закладу. Це зумовлено тим, що заклад знаходиться поруч з бізнес-центром Либідь та Паладіум сіті, кондитерською школою та шоу-румом DGF, а також медіа школою та декількома спортивними /танцювальними студіями. В обідній час заклад зазвичай заповнений відвідувачами котрі бажають відпочити від офісів, та провести час з друзями за чашечкою кави.

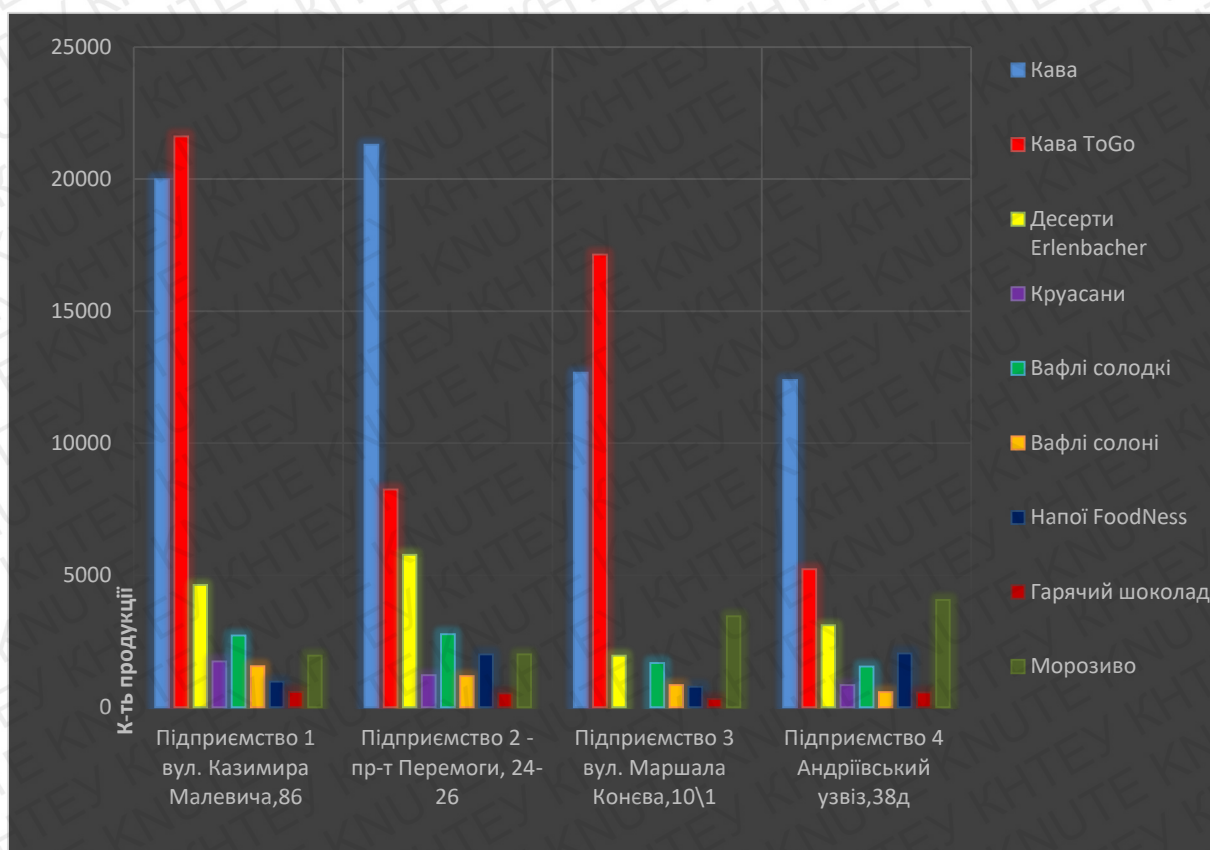


Рис. 2.6 Кількість реалізованої продукції в різних закладах мережі «Pelican Rouge» в період з травня по жовтень 2019р.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Проаналізувати інші групи страв та напоїв, ми можемо побачити, що досліджувана кав'ярня за кількістю проданих позицій десертів в асортименті займає другу позицію по мережі. За досліджуваний період заклад отримав від реалізації десертів на 46,5 тис. грн менше ніж підприємство, що знаходиться на проспекті Перемоги, реалізувавши 4631 десерт, 2717 вафель гофре та 1732 круасани.

Варто зазначити, що ми вбачаємо недоліки в роботі з торговою маркою Foodness, а саме напоями на основі сублімованих екстрактів, напоях на основі алоє та з додаванням Юзу/Комбучі/Спіруліни. Про це свідчать данні з таблиці 2.4 та рис. 2.6, з яких ми бачимо, що в порівнянні з іншими підприємствами,

досліджуваний заклад показує досить низькі показники продажів даних позицій.

Ми вважаємо, вищевказані данні спровоковані:

- халатним відношенням керуючої закладом до необхідності збереження сталого асортименту напоїв ТМ Foodness та їх наявності в закладі;
- відсутністю асортименту десертів та малою їх кількістю в наявності;
- малою площею закладу, оскільки часто в закладі немає вільних місць і відвідувачі мають чекати доки столик звільниться, або брати каву з собою;
- незацікавленості персоналу, що працює на барі, просувати нові позиції та пропонувати їх відвідувачам;
- відсутністю чітких правил та норм по викладці товарів та десертів;
- відсутністю контролю, з боку керівництва мережею, за якістю поданих страв та напоїв, їх асортиментом.
- несвоєчасне замовлення товарів у закордонних партнерів, що може провокувати відсутність частини страв чи напоїв з меню;
- проблеми з технічним обслуговуванням кавових машин, гріндерів, диспенсерів для морозива, шоколаду та іншої техніки за яку несе відповідальність ТОВ ПЧС, через що інколи доводиться зупиняти роботу закладу.

В умовах ринкової економіки комерційний успіх будь-якого підприємства залежить від правильно обраної стратегії і тактики ціноутворення на товари та послуги. Під середнім чеком розуміють загальний обсяг покупок, за період часу, поділений на сумарну кількість чеків за цей же період. Величина середнього чека - найважливіша інформація для будь-якого керівника.

Аналіз динаміки зміни середнього чека показує реальне місце всього бізнесу на даний момент. Розглянемо як змінювалась сума середнього чеку протягом 2017-2019рр. Для кращого розуміння та достовірності проаналізуємо також суму середнього чеку в інших закладах мережі. Результати зведемо до таблиці 2.5 та відобразимо в вигляді графіку рис.2.7.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки росту середнього чеку в кав'ярнях «Pelican Rouge»

	Кав'ярня «Pelican Rouge»			
	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
	вул. Казимира Малевича,86 (42 місця)	пр-т Перемоги, 24-26 (72 місця)	вул. Маршала Конєва,10\1 (12 місць)	Андріївський узвіз,38д (48 місць)
Місяць	Сума			
1	2	3	4	5
Лютий.17	27,29	–	–	–
Березень.17	30,87	–	–	–
Квітень.17	31,19	–	–	–
Травень.17	32,29	–	–	–
Червень.17	35,35	–	–	–
Липень.17	29,98	–	–	–
Серпень.17	32,15	–	–	–
Вересень.17	35,64	–	–	–
Жовтень.17	35,40	–	–	–
Листопад.17	34,96	–	–	–
Грудень.17	37,03	–	–	–
Січень.18	36,98	–	–	–
Лютий.18	37,17	–	–	–
Березень.18	40,12	–	–	–
Квітень.18	41,30	–	–	–
Травень.18	38,43	–	–	–
Червень.18	37,30	–	–	–
Липень.18	40,66	–	–	–
Серпень.18	40,85	–	–	–
Вересень.18	46,56	–	–	–
Жовтень.18	49,68	–	–	–
Листопад.18	52,57	–	–	–
Грудень.18	56,76	–	–	–
Січень.19	55,72	–	–	–
Лютий.19	61,53	58,26	–	–
Березень.19	62,20	72,39	–	–
Квітень.19	61,08	73,85	59,99	47,40

1	2	3	4	5
Травень.19	62,38	73,19	63,22	40,66
Червень.19	61,72	71,31	61,50	54,44
Липень.19	60,99	74,64	63,96	70,22
Серпень.19	63,23	73,98	63,12	78,02
Вересень.19	63,74	74,24	63,67	75,91
Жовтень.19	67,03	75,66	66,26	81,41

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Проаналізувавши данні, котрі подані в таблиці 2.5, та для кращого сприйняття проілюстровані на рис 2.7, можна зробити висновок, що заклад має досить низький середній чек у порівнянні з підприємством 2 (пр-т Перемоги 24-26) та підприємством 4 (Андріївський узвіз 38д), причиною цьому служить невірно обрана цінова політика ще на момент відкриття кав'ярні.

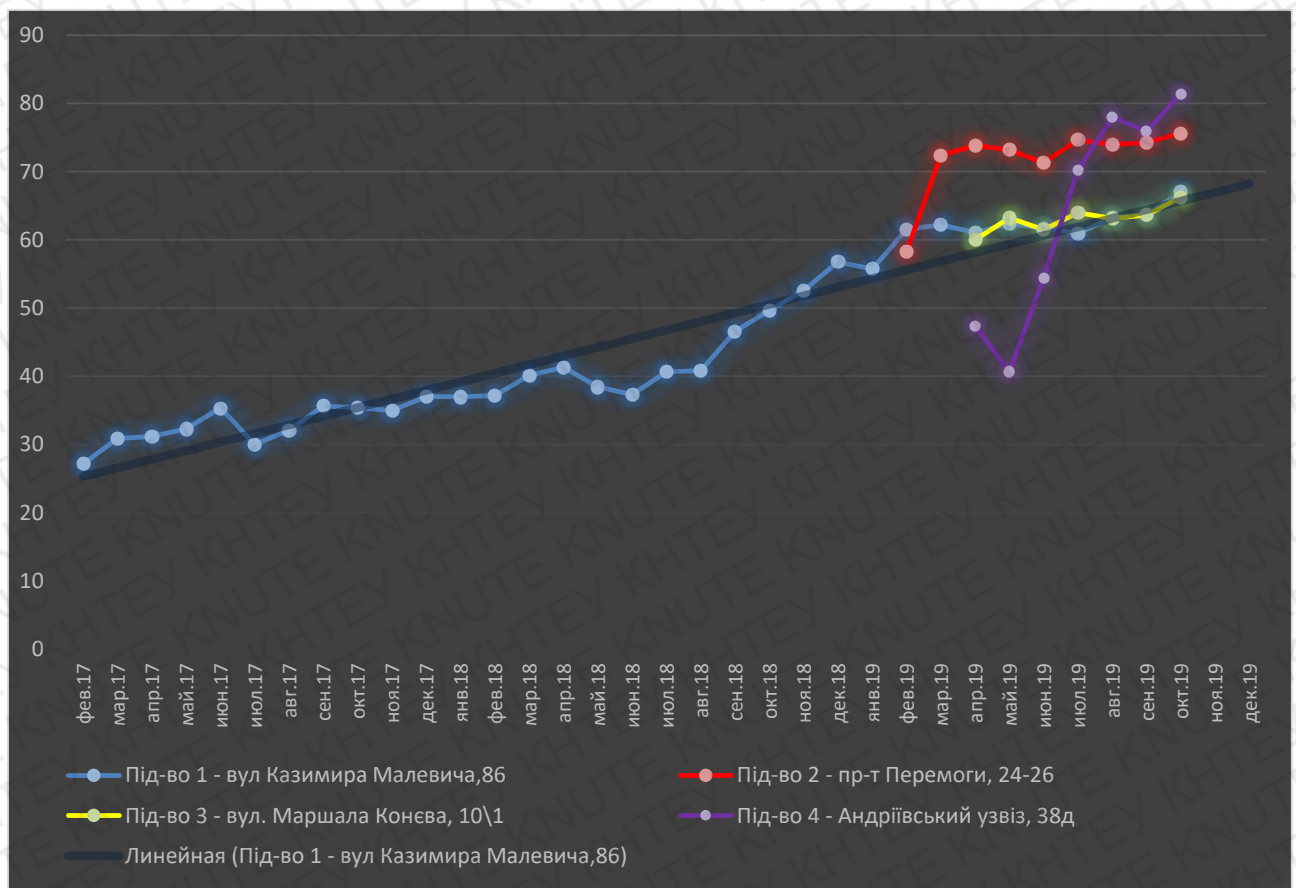


Рис. 2.7 Динаміка росту середнього чеку в кав'ярнях «Pelican Rouge»

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Основну увагу при відкритті приділили здешевленню собівартості продукту, нехтуючи якістю сировини та готового напою та страв, тому ціни були встановлені досить низькі. В 2018 році керівництво переглядає відношення та бачення перспектив розвитку закладу. Основна увага приділяється якості та стабільності, що в свою чергу значно збільшує суму витрат на закупівлю інгредієнтів.

Цінову політику переглядають регулярно, на початку весняного та осіннього сезону. В результаті після останньої корекції ціни в закладі, що знаходиться за адресою вул. К. Малевича 86, хоч і є значно вищими ніж початкові, проте все рівно залишаються найнижчими по мережі. Оскільки ключовим продуктом досліджуваного закладу є кавові напої, розглянемо як коливаються ціни на стандартні напої в різних кав'ярнях мережі. Аналіз будемо проводити на основі меню, що є діючими станом на 30 вересня 2019 року, результати зведемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Цінова політика ТОВ ПЧС станом на 01.10.2019р,
кав'ярня «Pelican Rouge»**

Назва	Кав'ярня «Pelican Rouge»			
	Підприємство 1	Підприємство 1	Підприємство 1	Підприємство 1
	вул. Казимира Малевича,86	вул. Казимира Малевича,86	вул. Казимира Малевича,86	вул. Казимира Малевича,86
2	3	4	5	6
Еспресо	26	28	28	30
Допіо	36	39	39	42
Американо180/350	26/37	28/39	28/39	31/42
Лонг Блек	37	40	40	41
Капучіно 180/350/450	33/46/52	37/49/57	37/49/57	38/50/60
Лате 250/350/450	35/42/48	39/45/50	37/43/48	42/49/55
Флетвайт 180/250	38/45	42/48	42/48	44/49
Раф 250/350	42/47	46/52	46/52	48/53
Какао 180/250/350	26/36/42	30/38/45	30/38/45	30/38/45

Джерело: розроблено автором на основі меню підприємства

Розглянувши та порівнявши дані, що подані в таблиці 2.6, в загальному можна зробити висновок, що через неважність та некомпетентність керуючих закладами, головного маркетолога та комерційного директора цінова політика хоч і регулярно переглядається, проте яскраво відслідковується нерівномірне підвищення цін. Так наприклад в кав'ярні, на Андріївському узвозі, котра вважається найдорожчою в мережі, ціна на какао залишилась на рівні закладів, що працюють за помірними цінами. Подібну ситуацію можна відслідкувати й в інших закладах.

2.3. Діагностика можливостей стратегічного розвитку кав'ярні

Стратегічна діагностика являє собою інтегральну концепцію діагностики стратегічних позицій підприємства, ефективності його стратегій та діагностику конкурентних переваг. Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

До елементів зовнішнього середовища ми відносимо (див. рис 1.3):

- Потенційних конкурентів;
- Споживачів;
- Постачальників;
- Товари- замінники.

Конкурентоспроможність підприємства відображає його можливості до ведення ефективної господарської діяльності і забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку, тобто, конкурентоспроможність підприємства - це здатність забезпечити випуск і реалізацію такої продукції, яка має переваги в порівнянні з продукцією інших товаровиробників, в нашому випадку підприємств ресторанного господарства, котрі функціонують поруч з досліджуваним підприємством (див. рис. 2.8).

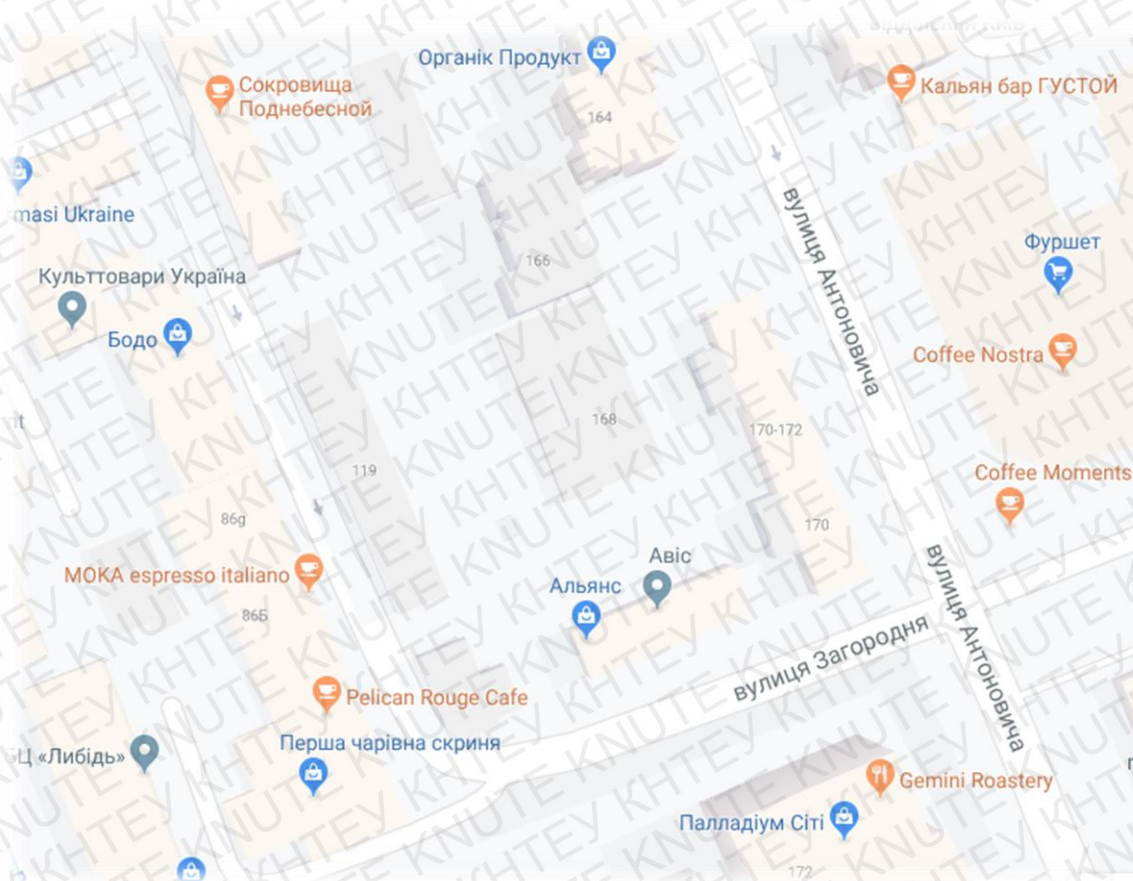


Рис.2.8 Місце розташування кав'ярні «Pelican Rouge»

Висока конкурентоспроможність підприємства зумовлюється наявністю трьох ознак:

- ✓ задоволеності споживачів та їх бажання зробити повторну покупку;
- ✓ відсутності претензій до підприємства з боку суспільства та партнерів;
- ✓ відчуття гордості працівників фірми за діяльність у ній та бажання сторонніх отримати роботу саме в цій компанії.

Дослідимо та проаналізуємо діяльність конкурентних підприємств кав'ярні «Pelican Rouge» відносно досліджуваного підприємства.

Основними конкурентами закладу, що являється об'єктом випускної кваліфікаційної роботи, є декілька закладів, котрі постійно розділяють між собою потік потенційних споживачів. До таких підприємств можна віднести:

«Gemini Roastery», «МОКА espresso italiano», «Сокровища Поднебесной», «Coffee nostra»

З метою виявлення перспектив розвитку нами було проведено опитування споживачів щодо рівня задоволеності обслуговування у закладах. До параметрів оцінки увійшли такі: асортимент; дизайн інтер'єру; середній чек; місце розташування; якість обслуговування; швидкість обслуговування.

Характеристика підприємств-конкурентів та зведені результати опитування представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Прямі конкуренти кав'ярня «Pelican Rouge»

Назва	К-ть місць	Характеристика закладу	Рейтинг
1	2	3	4
«Pelican Rouge»	42	Заклад, котрий спеціалізується на продажі кавових напоїв, а також десертів та Wellness напоїв.	4,7
«Gemini Roastery»	112	Заклад, котрий впевнено можна віднести до преміум сегменту. Gemini повністю розкриває себе як кав'ярню, вони пропонують більше 10 моносортів та блендів, приготованих безліччю способів - від традиційних до найсучасніших. З іншого боку заклад можна віднести до ресторанів. Оскільки він має досить змістовне меню та барну карту, що звісно ж приваблює своїх покупців.	4,4
«МОКА espresso italiano»	28	Італійська кав'ярня, до меню входять легкі салатів та вузький асортимент гарячих страв, що приваблює гостей, котрі працюють в бізнес-центрах поруч, обрати саме цей заклад під час обідньої перерви. Вагомим недоліком, є цінова політика;	4,2
«Сокровища Поднебесной»	32	Чайний салон-магазин, в котрому можна спробувати та придбати чай, від звичайного чорного, до витриманого Пу-єру. До меню входять виключно корисні та вегетаріанські страви	4,7
«Coffee nostra»	—	підприємство, котре працює при супермаркеті Фуршет, пропонує напої та вузький асортимент смаколиків до неї виключно у форматі ToGo;	3,2

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Аналізуючи вище сказане в другому розділі роботи, можна зробити висновок, що в цілому досліджуване підприємство успішно функціонує та конкурує з підприємствами мережі, завдяки чому довгий час було прикладом для наслідування для інших закладів.

Досліджувана кав'ярня є структурною одиницею мережі, котра налічує чотири заклади, всі вони працюють під брендом «Pelican Rouge». Проте ми вбачаємо недолік в відсутності задокументованих договірних відносин.

Проаналізувати можливості стратегію розвитку можливо безліччю методів. Ми пропонуємо, як один із варіантів дослідження можливостей розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», провести SWOT-аналіз (рис 2.10).



Рис. 2.10 SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Метод цього стратегічного аналізу, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);

– Threats (загрози).

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути); можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом).

Розглянувши та проаналізувавши рис. 2.10 ми можемо зробити висновок, що як і будь – яке підприємство, кав'ярня «Pelican Rouge», має свої сильні та слабкі сторони. Із сильних сторін можна виділити місце розташування та інтер'єр закладу, високий рівень оснащення закладу, кваліфікованість персоналу, широкий асортимент напоїв, десертів та закупівельних товарів, платоспроможність потенційних покупців.

Серед негативних факторів, тобто слабких сторін, можна виділити так: недостатня площа торговельного залу; халатне відношення керуючого закладом, в результаті некоректно сформована цінова політика; як і в будь якій сфері обслуговування, спостерігається плинність кадрів.

До можливостей можемо віднести перспективу в подальшому розширювати мережу, налагодження взаємовигідних відносин з постачальниками та створення власної системи підвищення кваліфікації.

Якщо ж розглядати фактори на які заклад та його власник не може безпосередньо впливає то існує загроза різких змін цін на оренду приміщення, відкриття нового закладу, котрий складе нам конкуренцію, а також існує проблема з підпором постачальником сировини та заморожених п/ф.

Зважаючи на це, постає необхідність розроблення рекомендацій щодо стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що забезпечить його фінансову стійкість, мінімізує загрози та дозволить сформувані довготривалі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАВ'ЯРНІ «PELICAN ROUGE», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку кав'ярні

Вибір стратегії відіграє важливу роль оскільки однією з найважливіших проблем підприємств ресторанного господарства, є забезпечення безупинного розвитку, котрий в свою чергу полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг.

Після всебічного аналізу, котрий описаний в другому розділі випускної кваліфікаційної роботи нами було визначено, що в цілому досліджуване підприємство має позитивні показники розвитку у середині мережі, проте з відкриттям нових закладів, воно почала втрачати свої конкурентні позиції відносно інших закладів.

Варто відзначити, що досліджувана кав'ярня не має прямих конкурентів, які мали територіальну близькість до закладу. Це пов'язано з тим, що заклад Gemini Roastery можна віднести швидше до ресторану, оскільки в цьому закладі наявна барна карта з широким асортиментом алкогольних напоїв та коктейлів, та меню в якому представлені все групи страв. МОКА espresso italiano – кав'ярня в котрій не співпадають показники ціни та якості кави та десертів, тому на їх долю випадає невеликий відсоток гостей котрі є постійними гостями закладу. Інше підприємство, що розташоване поруч «Сокровища Поднебесной» представляє собою чайний салон-магазин. Таким чином слід говорити про те, цільова аудиторія цих закладів відрізняється.

За результатами оцінки ефективності стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», раніше було визначено, що основні напрямки з його розвитку мають бути орієнтовані на створення та оформлення договору франчайзингу, а також пошук постачальників господарських товарів, та товарів, що мають малий

термін зберігання. Деталізація запропонованих напрямків представлена на рис. 3.1.



Рис 3.1 Напрямки реалізації запропонованої стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge»

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними аналізу, ми побачили, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, та показує позитивні фінансові результати. Проте в межах існуючої конкуренції цього не достатньо. В ході аналізу підприємства нами

було виявлено декілька проблем. Основною проблемою ми вважаємо є невизначеність відносин з керуючою організацією, оскільки договірні відносини між досліджуваною кав'ярня та ТОВ ПЧС ніяк не задокументовані.

Визначивши перспективи ми вбачаємо два шляхи для подальшого розвитку:

- Оптимізувати взаємовідносини у межах підприємства з ТОВ ПЧС;
- Пошук шляхів розвитку поза ТОВ ПЧС.

З огляду на те, що при аналізі фінансово-економічних показників підприємства чітко відслідковується позитивна динаміка росту обсягів виробництва в мережі, ми вважаємо доцільно зупинитись на першому варіанті.

Перша пропозиція, що лежить у площині даних досліджень, полягає у необхідності офіційного оформлення договірних відносин з ТОВ «Перша чарівна скриня» для подальшої співпраці. Тобто, ми вважаємо, що необхідно переформатувати заклад та визначити умови взаємовигідної співпраці.

На сучасному етапі існує декілька найбільш поширених форм співпраці у сфері ресторанного бізнесу: франчайзинг, контрактне управління, лізинг та ін. Для вибору оптимальних умов договору необхідно визначити переваги та недоліки окремих стратегій розвитку з точки зору різних учасників процесу (див. табл. 3.1).

Проаналізувавши таблицю 3.1 та зваживши основні сутність застосування контрактного управління та франчайзингу, як для власника так і для керуючого, ми вважаємо, що як форму організації бізнесу доцільніше обрати франчайзинг. На наш погляд, така форма дає більше самостійності у розвитку.

Переваги та недоліки франчайзингу та контрактне управління

Контрактне управління		Франчайзинг	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
для власника підприємства		для франчайзи	
1. Керуюча компанія чи менеджер не володіє часткою майна. 2. Воля вибору керуючої компанії чи менеджера. 3. Можливість здійснення інвестицій у підприємство, незалежно від думки керуючого. 4. Максимальний прибуток, за винятком управлінської винагороди.	1. Відсутність оперативності контролю. 2. Максимальний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди. 3. Відсутність права втручатися в процес управління. 4. Труднощі з достроковим розірванням контракту.	1. Пакет планів і специфікацій, допомога в початковий період діяльності. 2. Реклама по всій країні, світу. 3. Централізована система бронювання. 4. Можливість користування знижками при придбанні меблів, устаткування й інших товарів, які використовуються при обслуговуванні гостей.	1. Необхідність здійснення виплат франчайзеру. 2. Необхідність дотримання стандартів, установлених франчайзером. 3. Можливість придбання негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера.
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
для керуючої компанії (менеджера)		для франчайзера	
1. Розширення сфери впливу. 2. Збільшення доходів з мінімальними витратами. 3. Повна відсутність необхідності виплат власнику.	1. Обмеження доходу сумою управлінської винагороди. 2. Залежність від фінансового положення власника. 3. Припинення діяльності, втрата роботи по закінченні терміну контракту (у випадку непоновлення контракту).	1. Можливість глибше проникати на ринок, розширювати бізнес із мінімальними інвестиціями. 2. Додатковий дохід від одержання виплат від франчайзи.	1. Дохід обмежується тільки виплатами від франчайзи. 2. Небезпека придбання негативного іміджу у випадку недотримання франчайзи встановлених стандартів якості.

Джерело: розроблено автором

Франчайзинг - це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. З усіх видів договірних відносин, заснованих на передачі комплексу виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності, договір франчайзингу є найбільш перспективний та ефективний засіб ведення бізнесу.

Рекомендації, щодо пунктів, котрі, на нашу думку, необхідно запропонувати в договорі наведено на рис.3.2



I. Вимог технічного оснащення закладу:

- Двох чи трьох постова еспресо-машина ТМ LaCimbaliine нижче рівня М 26 (двох постова еспресо-машина підходить для кав'ярні з кількістю посадочних місць до 26);
- Електронні високошвидкісні гріндери (наприклад -OLYMPUS 75 E HS);
- Капсульна кавоварка ТМ Foodness;
- Діспенсер для м'якого морозива;
- Гранітор для гарячого шоколаду.



II. Вимог до персоналу закладу:

- Формений одяг виконаний в кольоровій гаммі бренду (футболка чи теніска, фартух) , без внесення змін в логотип та брендові написи;
- Відвідування та участь у виставках та чемпіонатах, що присвячені закладам ресторанного господарства, зокрема кавовому бізнесу;
- Володіння основними принципами лате-арту на достатньому рівні;
- Регулярне підвищення кваліфікації для співробітників (двічі на рік в Україні прилітає представник SCA (TheSpecialtyCoffeeAssociation) не п'ятиденний тренінг, по результатам якого співробітники будуть мати змогу отримати міжнародний сертифікат рівня Foundation, потім Intermediate, а згодом матимуть можливість отримати Professional.)



III. Вимог до асортименту страв та напоїв:

- Стандартні кавові напої, обов'язковою умовою є використання кавових зерен ТМ PelicanRouge преміальної лінії (еспресо, допю, американо 180/350, лонг Блек, капучіно 180/350/450, лате 250/350/450, флетвایت 180/250, раф 250/350);
- Какао 180/250/350, гарячий шоколад в асортименті;
- Сублімовані напої в капсулах ТМ Foodness;
- Напої на основі натуральних екстрактів (алое, юзу, комбуча, спіруліна);
- Десерти ТМ Erlenbacher;
- Чай ТМ Foodness в асортименті.



IV Вимоги до керівників/адміністраторів:

- Контроль за дотриманням стандартів обслуговування та якістю відпущених страв;
- Контроль за регулярним і своєчасним оновленням меню, участь в акціях котрі стосуються всієї мережі;
- Контроль за ціновою політикою, своєчасне та адекватне підняття цін;

Рис.3.2 Рекомендації, щодо пунктів котрі необхідно додати до договору франчайзингу

Джерело: розроблено автором

Досліджуване підприємство є досить самостійним, як і кожен з закладів, що входять до мережі, проте із розширенням, постає питання про централізоване ведення маркетингу; про базове навчання, для нових, та

підвищення кваліфікації для співробітників (на постійній основі); про централізовану доставку та закупку товарів; про своєчасне технічне обслуговування кавового та холодильного обладнання.

Згідно з аналізом типових договорів франчайзингу, зазначена вище діяльність зазвичай покладається на франчайзера. При цьому франчайзі сплачує роялті у розмірі 2-10% від виручки щомісячно. З огляду на те, що ТОВ ПЧС має досить розвинутий відділ маркетингу, а також власний технічний відділ, на даному етапі розвитку досліджуваному підприємству буде вигідно підписати контракт франчайзингу із щомісячною виплатою роялті у розмірі 5% від свого доходу.

На наш погляд, такий захід потрібен і для керівництва бренду, оскільки таким чином воно зможе запровадити уніфіковані стандарти якості та дозволить підвищити зону відповідальності підприємств мережі. Прогнозуємо підвищення ефективності роботи кав'ярні за рахунок зменшення коштів на навчання персоналу та просування закладу, а її керівництво зможе більше часу приділяти оптимізації виробничої діяльності.

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів відіграє важливу роль у стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу. У випадку з досліджуваним підприємством, заклад від початку роботи працює під товарним знаком, що належить ТОВ ПЧС, проте їх договірні відносини не задокументовані, що в свою чергу призводить до низки проблем, котрі були висвітлені під час аналізу закладу.

Однією з пропозицій, представлених у попередньому параграфі, було укладення договору, який би зміг на законодавчому рівні регулювати відносини між франчайзером та досліджуваною кав'ярнею. Календарний план для укладення договору розроблено та наведено в таб.3.2.

**Календарний план оформлення договірних відносин між
кав'ярнею «Pelican Rouge» та ТОВ ПЧС**

Етап	Назва етапу	Характеристика	Термін реалізації
1	2	3	4
I етап	Аналіз показників діяльності підприємства	Проведення SWOT-аналізу. Визначення основних конкурентних переваг та прогалин.	01.01.2020-20.01.2020
II етап	Виявлення проблемних аспектів	Пошук резервів для підвищення ефективності роботи підприємства	01.01.2020-31.01.2020
III етап	Формування договору франчайзингу	Формування основних положень, підготовка необхідної документальної бази, впровадження стандартів, навчання персоналу	01.02.2020-01.04.2020
IV етап	Підписання угоди франчайзингу з ТОВ ПЧС	Погодження основних положень та стандартів. Підписання договору франчайзингу на 1 рік	01.04.2020-07.04.2020
V етап	Перегляд угоди та створення проекту основного договору франчайзингу з ТОВ ПЧС	Аналіз фінансових результатів, виявлення недоліків договору, узгодження позицій невідповідності.	01.03.2021-01.04.2021
VI етап	Підписання основного договору франчайзингу з ТОВ ПЧС	Підписання основного договору франчайзингу на 3-5 років	поч. травня 2021р

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними таблиці 3.2, пропозиції будуть поділені на 6 основних етапів, що включатимуть аналіз показників діяльності, виявлення проблемних аспектів, формування договору франчайзингу, його підписання. Зазначений процес буде проходити протягом 1,5 роки.

Для прогнозування успішності запропонованих заходів необхідно розрахувати зміну показників фінансово-господарської діяльності за декількома сценаріями. Основні параметри, які будуть досліджуватися: виручка, чистий дохід від реалізації продукції та послуг, витрати та рентабельність.

Ми пропонуємо змодельовати та розрахувати прогноз планового надходження за перший рік роботи по запропонованій моделі.

Середній чек за 2018 рік становить 43,20 грн, кількість чеків за рік 90782 одиниць. Оскільки двічі на рік проводиться планове підвищення цін, прогнозуємо, що в 2020 році середній чек становитиме 52 грн.

Розробимо три варіанти зростання показників розвитку у перший рік роботи, розрахуємо плановий дохід та роялті, зведемо данні до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Плановий дохід від реалізації запропонованих доповнень до існуючої стратегії розвитку

Формула	Обчислення	Сума планового доходу	Сума планового доходу в тис.грн
Песимістичний сценарій			
$D_{п} = СЧ * n * 0,2$	$D_{п} = 90782 * 52 * 1,2$	5664796,8	5664,8
$P_{п} = D_{п} * 0,05$	$P_{п} = 944132 * 0,05$	283339,8	283,3
Реалістичний сценарій			
$D_{р} = СЧ * n * 0,4$	$D_{р} = 90782 * 52 * 1,4$	6608929,6	6608,9
$P_{р} = D_{р} * 0,05$	$P_{р} = 1888265 * 0,05$	330446,5	330,4
Оптимістичний сценарій			
$D_{о} = СЧ * n * 0,6$	$D_{о} = 90782 * 52 * 1,6$	7553062,4	7553,1
$P_{о} = D_{о} * 0,05$	$P_{о} = 2832398 * 0,05$	377653,1	377,6

Джерело: розроблено автором

Примітки: $D_{п}$ – плановий дохід при песимістичному прогнозі; $P_{п}$ – роялті при песимістичному прогнозі; $D_{р}$ – плановий дохід при реалістичному прогнозі; $P_{р}$ – роялті при реалістичному прогнозі; $D_{о}$ – плановий дохід при оптимістичному прогнозі; $P_{о}$ – роялті оптимістичному прогнозі; $СЧ$ – середній чек звітного року; n – кількість чеків.

За нашими прогнозами передбачаємо такі показники:

- Песимістичний сценарій (прогнозуємо, що кількість чеків зросте на 20%);
- Реалістичний сценарій (прогнозуємо, що кількість чеків зросте на 40%);
- Оптимістичний сценарій (припустимо що кількість чеків зросте на 60%);

Роялті для франчайзі, згідно з угодою франчайзингу, складає 5%. У натуральному вираженні це буде становити:

- При песимістичному сценарії 283,3 тис.грн;
- При реалістичному сценарії 330,4 тис.грн;
- При оптимістичному сценарії 377,6 тис.грн.

Для аналізу доцільно запропонованих заходів ми пропонуємо розробити прогноз на 2019 рік, спираючись на коефіцієнт приросту 2017-2018рр, без урахування запропонованих заходів та на 2020 рік за трьома сценаріями, з урахуванням запропонованих поліпшень.

Отримані дані, для зручності сприйняття та відображення зведемо до табл.3.4.

Провівши аналіз даних, що подані в таблиці 3.4, можна зробити висновок, що завдяки централізованій закупівлі основних інгредієнтів, підприємство буде мати лояльніші ціни, що в свою чергу позитивно відобразиться на собівартості товарів та послуг. Інший позитивний аспект пропозицій буде відображатися у вигляді оптимізації маркетингової діяльності.

За результатами проведеного аналізу, можна констатувати, що при песимістичному сценарії, дохід від реалізації продукції, збільшиться на 25,31%, при реалістичному сценарії на 46,2%, при оптимістичному сценарії на 67,08%. Валовий прибуток також має позитивну динаміку, при песимістичному його зростання складатиме 31,57%, при реалістичному сценарії - 54,92%, при оптимістичному сценарії - 80,85%. Рентабельність діяльності суб'єкту господарювання складатиме 76,8% навіть при песимістичному сценарії, що вказує на доцільність запропонованих заходів.

Таблиця 3.4

**Прогноз доходів, витрат та фінансових результатів кав'ярні
«Pelican Rouge» за 2019-2020рр.**

тис.грн

№	Показники	Рік		Прогноз			Відхилення					
		2018	2019	2020	2020	2020	Песимістичний		Реалістичний		Оптимістичний	
				Песим.	Реаліс.	Оптим.	2019/2020		2019/2020		2019/2020	
							Абс.	Відн.%	Абс.	Відн.%	Абс.	Відн.%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Доход (виручка) від реалізації продукції	3831,0	4520,6	5664,8	6608,9	7553,1	1144,2	25,31	2088,3	46,20	3032,5	67,08
2	Собівартість реалізованої продукції	1767,0	2085,1	2460,4	2835,7	3148,4	375,3	18,00	750,6	36,00	1063,4	51,00
3	Валовий прибуток/збиток	2064,0	2435,5	3204,4	3773,2	4404,7	768,9	31,57	1337,7	54,92	1969,1	80,85
4	Адміністративні витрати	749,0	883,8	989,9	1078,3	1184,3	106,1	12,00	194,4	22,00	300,5	34,00
5	Витрати на збут	366,0	439,0	439,0	439,0	439,0	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
6	Роялті	–	–	283,2	330,4	377,6	–	–	–	–	–	–
7	Витрати всього	2882,0	3407,9	4172,5	4683,4	5149,4	764,6	22,44	1275,5	37,43	1741,5	51,10
8	Рентабельність, %	71,6	71,5	76,8	80,6	85,5	5,3	7,46	9,1	12,73	14,1	19,69

Джерело: прогноз розроблений автором на основі фінансової звітності

Підводячи підсумки випускної кваліфікаційної роботи, було проаналізовано конкурентоспроможність досліджуваного підприємства та виявлені його основні конкурентні переваги. До них можна віднести: високий рівень технічного оснащення закладу та професіоналізм баристи, наявність ексклюзивних напоїв та шоколадів ТМ Foodness, платоспроможність цільової аудиторії. Слабкість закладу виявляється в відсутності чітких вимог до стандартів якості страв, напоїв та сировини, відсутності єдиної цінової політики, що спричинено відсутністю задокументованих договірних відносин.

Запропоновані розробки направлені на підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення можливостей його стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних та практичних засад стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу, можемо сформулювати наступні висновки:

1. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії. Стратегічні перспективи ресторанного бізнесу є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє. Напрями подальшого розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинні визначатися через призму спроможності їх адаптації до вимог зовнішнього середовища.

2. Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що за різних теоретико-методологічних підходів цей процес розглядається з різних позицій. За результатами аналізу та групування методів встановлено індивідуальність параметрів, які можуть бути застосовані при оцінці стратегічного розвитку для підприємств ресторанного бізнесу. Вибір стратегії розвитку для кожного окремого підприємства формується виходячи із частки ринку, типу, місткості та ступеня конкуренції.

3. Дослідження показників розвитку підприємства «Pelican Rouge», показало, що у 2017 році приріст чистого доходу на 22,56%, порівняно з 2018 роком на 18,31%. На кінець 2018 року сумарний обсяг чистого доходу становив 3065 тис. грн. В 2017 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки на 36,19%, а в 2018 році на 6,53%. В загальному підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2016 році, який склав 207 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2017 році становить 102 тис. грн. За 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 183 тис. грн, тобто збільшилась порівняно з попереднім періодом на

79,41%. Така динаміка свідчить, що попри те що підприємство досить активно розвивається, є недоліки в організації роботи через перепади фінансового результату та собівартості за досліджуваний період.

4. На нинішньому етапі розвитку «Pelican Rouge» входить до мережі кав'ярень ТОВ «Перша чарівна скриня» з продукцією високої якості. У межах мережі досліджуване підприємство конкурує з чотирма підприємствами. В цілому по кожній кав'ярні спостерігається позитивна динаміка розвитку. Проте, в порівнянні з новоствореними закладами, досліджуване підприємство втрачає свої конкурентні позиції.

5. Діагностика позицій підприємства у конкурентному середовищі показує достатній рівень його конкурентоспроможності. На основі SWOT-аналізу досліджуваного підприємства виявлено, що його основні конкурентні переваги полягають у вдалому місцезнаходженні; інтер'єрі; платоспроможності цільової аудиторії; високому рівні технічного оснащення закладу; кваліфікованості персоналу; наявності ексклюзивних ряду напоїв для гостей, котрі підтримують концепцію Wellness. Слабкі сторони представлені великим відсотком плинності кадрів; малою площею торговельного приміщення; вузькою направленістю меню; неввірно обраною ціновою політикою; апатичним відношенням керуючого.

6. З огляду на проведені дослідження існуючої стратегії розвитку кав'ярні «Pelican Rouge», можемо говорити, що в цілому підприємство має позитивну динаміку розвитку. Проте в нинішніх умовах цього не достатньо. Зважаючи на те, що взаємовідносини досліджуваної кав'ярні та мережі ніяк не задокументовані, у випускній кваліфікаційній роботі досліджено можливі стратегії розвитку та визначено оптимальність франчайзингу.

7. Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати етапи подальшого розвитку підприємства та запропонувати календарний план укладення договору. Спрогнозовано можливі фінансові показники за трьома сценаріями (песимістичним, оптимістичним та реалістичним). Встановлено,

що навіть по песимістичному сценарію рентабельність діяльності суб'єкту господарювання складатиме 76,8%. По реалістичному сценарію цей показник становитиме 80,6%, а по оптимістичному - 85,5%. Таким чином, реалізація обраної стратегії розвитку на умовах франчайзингу вказує на доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Franchising Assosiation: 2017 Franchise Business Economic Outlook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://franchise.org/uploadedFiles/IFA_NEWS/EconOutlook%20FactSheet2017.pdf
2. The Franchise Law Review: Second Edition / Editor Mark Abell // Law Business Research Ltd. – Derbyshire, 2015. – 649 p.
3. Александров А.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур // Управління економічними системами: електронний науковий журнал, 2011. - № 5 (29)
4. Ансофф І. Стратегічне управління. - М.: Економіка, 2001. - 347 с.
5. Архипов В.В., Іваникова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: Навч.посіб. К.: Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2014.- 382с.
6. Босак І. П. Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності / І. П. Босак // Наукові записки. – 2014. – № 4 (49).
7. Виноградська А. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 807 с.
8. Воронов Д.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. [Електрон. ресурс] - Режим доступу: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=207>
9. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність [Електронний ресурс] / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2016. - № 10. - С. 31-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_5
10. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV.

11. Григораш О.М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні / О.М. Григораш // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 12.
12. Карамишев, Д.В. Дегтяр А.О., Бриксіні С.О., Кононов І.О. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / А.О. Дегтяр, Д.В. Карамишев, С.О. Бриксіні, І.О. Кононов. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 199 с.
13. Державний класифікатор «Класифікація організаційно-правових форм господарювання». [Електрон. ресурс] - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ST000948.html
14. ДСТУ 3862-99 «Ресторанного господарства Терміни та визначення».
15. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»
16. Закон України «Про захист прав споживачів» редакція від 10 січня 2002 року №2949-III
17. Заклади ресторанного господарства та розвиток мережі ресторанного господарства [Електрон. ресурс] - Режим доступу: <http://afisha.birmir.net>
18. Заклади ресторанного господарства [Електрон. ресурс] - Режим доступу: ресурс: <http://hotellybid.com.ua/restaur>
19. Каленік, К. В. Франчайзинг як складова стратегії розвитку туристичного бізнесу/К. В. Каленік // Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку : матеріали V Міжнар. наук.–прак. конф. (6-7 травня 2010 р., м. Луганськ). – Вип. 5. – Луганськ : [матеріали]. – Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2010. – С. 40-45
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
21. Класифікація видів економічної діяльності: Національний класифікатор України ДК 009:2005: Прийнято та надано чинності

- наказом Держспоживстандарту України № 375 від 26 грудня 2005 р. - К.: Держспоживстандарт України, 2005.
- 22.Кравцова Ю. С. Особливості використання франчайзингу в Україні [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2183>
- 23.Кузьмін О.Є. Франчайзинг : Навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В.Марчук. - К.: Знання, 2011.- 450 с.
- 24.Литвинов О. І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Литвинов О.І. ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків, 2015. - 22 с
- 25.Мазаракі А. А. та ін Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник / за заг. ред. проф. Н. О. П'яницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Вид. 2-ге, переробл. і допов. - К. : Кондор, 2012. - 556 с.
- 26.Національний стандарт України ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - чинний від 31.03.04 р. (Наказ № 59) .
- 27.Ногачевський А. Український ринок франчайзингу: тенденції, проблеми, перспективи / А. Ногачевський // Відділ Маркетингу.- 2015. - №3. - С. 2-7.
- 28.Основні етапи розробки й реалізації стратегії. [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: http://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/strategichnij_mened
- 29.Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К: Кондор, 2011. – 196 с.
- 30.Офіційний сайт ТОВ ПЧС [Електрон. ресурс] - Режим доступу: "<http://www.bestpresso.com.ua/>"

- 31.Панюкова В.В. Переваги і недоліки застосування франчайзингу для українських підприємців / В.В. Панюкова // Маркетинг в Україні та за кордоном. - 2014. - № 6 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/6/3443.html>
- 32.Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 398 с.
- 33.Послідовність етапів процесу розробки стратегії. [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1802-1.html>
- 34.Про захист прав споживачів: Закон України від 01.12.05 р. № 3161-IV.
- 35.Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] : – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/netchauk82
- 36.П'ятницька Г. Т. та ін. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Вид. 2-ге, допов. та переробл. - К. : [Київ. нац. торг.-екон. ун-т], 2010. - 430 с.
- 37.П'ятницька Г.Т , Лукашова Л. В.,Ракша Н. В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : КНТЕУ, 2013. - 407 с.
- 38.П'ятницька Г.Т.Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2008. – 575 с.
- 39.Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99. - К.: Держспоживстандарт України, 2003.
- 40.Родінова Н.П. Франчайзинг як спосіб організації ефективного бізнесу / Н.П.Родінова, А.Н. Романова // Довідник економіста. 2015. №5 (83)
- 41.Сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://www.franchising.org.ua/index.php?pageid=11>>.

42. Сайт Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://fdf.org.ua/>
43. Серпенінова Ю.С. Франчайзинг: сутність та порядок відображення в обліку / Ю.С. Серпенінова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький – 2014. – № 1. – С. 256-260.
44. Спрощена система оподаткування. [Електрон. ресурс] - Режим доступу: <http://www.buhuslugi.com.ua/ru/informatsiya/informatsiya-dlyafizicheskikh-lits/uproshchennaya-sistema-nalogooblozheniya.html>
45. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. – 2012
46. Трушенко О. Франчайзинг як спосіб розвитку бізнесу// Академічний огляд. – 2014. – №2.
47. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради. 20.01.2003. - № 40 - 44. - <http://zakon.rada.gov.ua>
48. Черномазук А.Г. Франчайзинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_DSN_2014/Economics/10_174995.doc.htm
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2014. — 699 с.
50. Школа І.М. Навчальний посібник / За ред. проф. І.М.Школи. - Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. - 662 с.
51. Шмагіна В.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / В.В. Шмагіна. – Кам'янець-Подільськ: Рута, 2014. – 198 с
52. Щорічний рейтинг франшиз. [Електрон. ресурс] - Режим доступу:<http://www.entrepreneur.com>.

Додатки

Додаток В

Інтер'єр та екстер'єр кав'ярні «Pelican rouge»

