

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ
«КРАМНИЦЯ», СМТ. ГРЕБІНКИ, ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ РАЙОН,
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Студентки 2 курсу, 2-ї групи,
Спеціальності 073«Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

*підпис
студента*

Микіч Катерини
Віталіївни

Науковий керівник
к.е.н., ст. викл.

*підпис
керівника*

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Етимологія стратегічного аналізу у ресторанному бізнесі.....	10
1.2. Типологія стратегій управління на підприємстві ресторанного господарства.....	17
1.3. Прикладна методика оцінювання ефективності стратегічного аналізу у ресторанному бізнесі.....	25
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «КРАМНИЦЯ», СМТ. ГРЕБІНКИ, ВАСИЛЬКІВСЬКОГО РАЙОНУ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства у ресторанній сфері....	39
2.2. Оцінка ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.....	48
2.3. Основні засади забезпечення конкурентних переваг функціонування підприємства ресторанного бізнесу.....	56
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «КРАМНИЦЯ», СМТ. ГРЕБІНКИ, ВАСИЛЬКІВСЬКОГО РАЙОНУ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
3.1. Інноваційні напрями здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.....	65
3.2. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегічного аналізу діяльності підприємства у ресторанній сфері.....	73
3.3. Аналітико-прогностичне забезпечення конкурентоспроможного функціонування підприємства ресторанного бізнесу на підставі запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах посилення конкурентної боротьби в сфері ресторанного бізнесу підприємства все більше зосереджують увагу на вироблення довгострокової стратегії управління. Формування стратегічної поведінки полягає у визначенні напрямків розвитку, розробки заходів щодо ефективного наближення до обраної мети, а також контролі і оцінці процесу реалізації обраної стратегії.

Процес вироблення стратегії для кожного підприємства унікальний, він залежить від таких факторів, як позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, стану економіки, поведіння конкурентів, культурного середовища.

В даній роботі був проведений аналіз основних напрямків діяльності підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби. Необхідність таких досліджень свідчить про актуальність проблеми.

Дослідженням стратегічного аналізу присвячені наукові роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагомий внесок зробили Василенко В., Головка Т.В., Карлофф Б., Галушка З., Комарницький І., Портер М., Сарай Н., Виханський О., Ткаченко Т., Парасій-Вергуненко І., Калінеску Т., Романовька Ю., Кирилова О., Давидов Г., Ансофф І., Томпсон А., Шершньова З., Боумен К., Г. Мінцберг, А. Стрікланд та інші.

Значний інтерес до вирішення стратегічних проблем породжується постійною появою нових конкурентів, впровадження на ринок ресторанного бізнесу нових інноваційних технологій у зв'язку з цим нових можливостей для бізнесу, що обумовлює актуальність наукових досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних засад здійснення стратегічного аналізу та розробка інноваційних напрямків розвитку діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади стратегічного аналізу та визначити перспективи його застосування у діяльності підприємств ресторанного бізнесу;
- визначити типології стратегій управління на підприємствах ресторанного господарства;
- надати характеристику прикладної методики оцінювання ефективності стратегічного аналізу у ресторанному бізнесі;
- провести дослідження фінансово – господарської діяльності кафе «Крамниця»;
- проаналізувати ступінь ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності кафе «Крамниця»;
- здійснення моніторингу основних засад забезпечення конкурентних переваг кафе «Крамниця»;
- розроблення рекомендацій щодо здійснення інноваційних напрямів стратегічного аналізу діяльності досліджуваного підприємства;
- надати обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегічного аналізу діяльності кафе «Крамниця» у ресторанній сфері;
- провести аналітично – прогностичне забезпечення конкурентоспроможного функціонування підприємства на підставі запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Дослідження стратегічного аналізу проводилися на основі загальноприйнятих методів: наукового абстрагування; аналізу і синтезу; індукції і дедукції (для ідентифікації стратегічного аналізу з точки зору науки і практики, визначення змістових характеристик його інструментів, систематизації напрямів, методів та форм їх застосування на підприємствах ресторанного господарства); статистичного та порівняльного аналізу;

систематизації та узагальнення (для обробки даних статистичних органів, визначення тенденцій розвитку підприємств та виявлення впливу на результати їх діяльності); анкетування споживачів ресторанних послуг (для визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, для визначення його сильних та слабких сторін); графічного (для покращення сприйняття досліджень).

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи становлять наукові публікації та дослідження відчизняних та закордонних вчених, фінансова звітність досліджуваного підприємства, результати особистих досліджень діяльності підприємств ресторанного бізнесу, а також законодавчі та нормативно – правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленому вивченні теоретичних засад та методики впровадження стратегічного аналізу для підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Праксеологія стратегічного аналізу суб'єкта ресторанного бізнесу» у збірнику наукових праць Вісник КНТЕУ, 2018. – с. 129 - 133 (додаток А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 88 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 29 таблицями, 10 рисунками та 4 додатками. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Етимологія стратегічного аналізу у ресторанному бізнесі

Стратегічне управління є для економіки України порівняно новим видом управління. Необхідність у ньому виникла внаслідок переходу до ринкових відносин, у результаті чого підприємства різних форм власності отримали повну господарську самостійність, а разом з нею – й відповідальність за виживання та забезпечення розвитку.

Стратегічне управління – це багатоплановий формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Стратегічне управління покликане створити можливість своєчасної реакції підприємств у відповідь на ті зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, у економічній, соціальній, політичній сферах. [52]

Доцільно здійснити аналіз поняття «стратегічне управління» з точки зору відомих науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові погляди на визначення поняття стратегічного управління

Автор	Зміст концепту
Ансофф І. [47]	Це логічний і аналітичний процес визначення майбутнього положення підприємства в залежності від зовнішніх умов діяльності
Боумен К. [48]	Це діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і задач організації і з підтримкою низки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають можливість досягнути своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатись чутливим до зовнішніх потреб.
Віханський О. [7]	Це таке управління організацією, основою якої є людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасну зміну в організації, відповідаючи виклику зі сторони оточення, дозволяючи добиватись конкурентних переваг, що в сукупності

	дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
--	---

Продовження Таблиці 1.1

Василенко В. [5]	Стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.
Шершньова З. [45]	Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій.

Джерело: складено автором на основі [47,48,7,5,45]

Функціонування підприємств за умов перехідної економіки ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища: події стають усе більш непередбачуваними. Для своєчасної та ефективної реакції у відповідь на ці зміни, необхідне прогнозування, дослідження та творчість. Цими методами передбачається використання саме стратегічного управління підприємствами.

Основними ідеями концепції стратегічного управління є:

- підприємство це «відкрита система»;
- зовнішнє середовище є джерелом сприятливих можливостей і загроз для розвитку підприємства;
- менеджери повинні мати перспективне (довгострокове) мислення;
- системний, ситуаційний і маркетинговий підходи є методологічною базою для розробки управлінських рішень;
- організаційна структура підприємством адаптується до стратегії.

Відповідно до вищезазначеного, сформульовано основні завдання стратегічного управління:

- 1) визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки;
- 2) встановити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення;
- 3) сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
- 4) реалізувати стратегічний план;
- 5) оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Проблеми стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства є недостатньо висвітленими в економічній літературі та вимагають подальшого вдосконалення.

Разом з тим, визначення поняття стратегії, що лежить в основі стратегічного управління та аналізу, досліджено та надано вченими у багатьох варіантах.

Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти "П":

- стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;
- стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це "теорія бізнесу даної організації";
- стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента [51].

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

- 1) процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;
- 2) визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;
- 3) певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;
- 4) при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому,

використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

5) при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [47].

У роботі вітчизняних вчених Калінеску Т., Романовської Ю., Кирилова О. пропонується визначення поняття стратегії як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [24].

На нашу думку, доцільно проаналізувати варіативність визначення поняття «стратегія» різними науковцями, що представлено на рисунку 1.1.

Отже, проаналізувавши рисунок 1.1., доцільно зазначити, що стратегія - це формулювання перспективних орієнтирів діяльності на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Для своєчасного виявлення ринкових змін зовнішнього середовища та пристосування до них, вітчизняним підприємствам ресторанного господарства доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози в зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони підприємства слугують інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство [3].

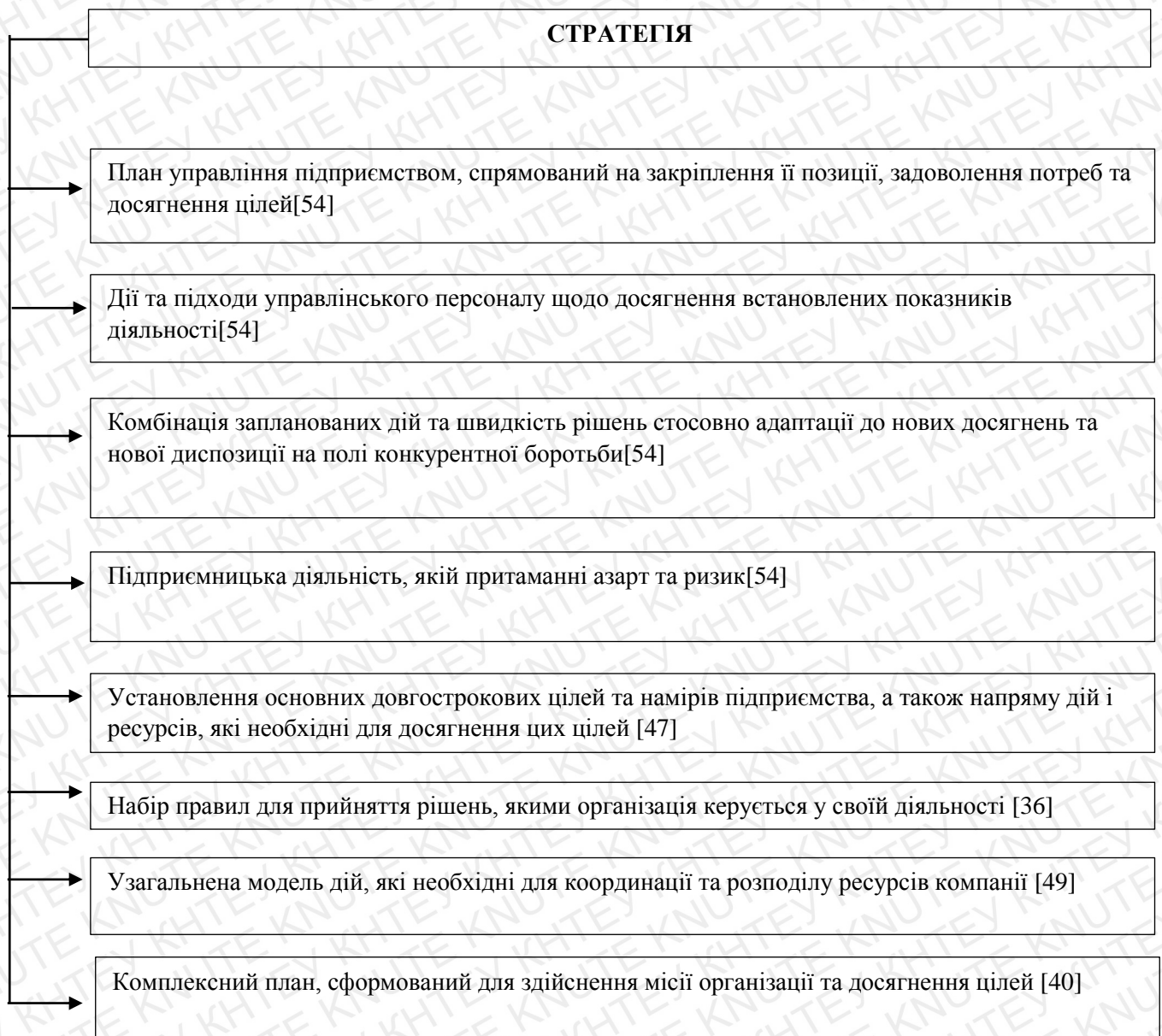


Рис.1.1 Варіативність трактування поняття «стратегія»

Джерело: складено автором на основі [54,47,36,49,40].

На думку Парасій-Вергуненко І.М. виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Стратегічний аналіз автор розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку, адже у системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [37].

Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці, як Г.А. Азоєв, І.Х. Ансофф,

Ю.К. Боумен, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, О.С. Віханский, М.В. Володькіна, Г.В. Осовська, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, З.Є. Шершньова.

Коробейніков О.Л. вважає, що за межі процесу стратегічного управління слід винести аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища, оскільки результати їх проведення формують базу для самого управління. Аналіз повинен здійснюватись на кожному етапі: від формування до реалізації та контролю за реалізацією стратегії. Такий підхід забезпечить виконання основного принципу стратегічного управління: «йти від майбутнього до сьогодні» [28].

Галушка З.І. та Комарницький І.Ф. вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак в запропонованій авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного аналізу та блоки діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища виділяються окремо [10].

Наведені думки доводять той факт, що між науковцями не існує єдиної думки щодо місця стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Більшість із них розглядають аналіз як один з етапів управління. Крім того, до його завдання включають оцінку поточного стану досліджуваного об'єкта на етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства, що є невиправданим, оскільки це є прерогативою поточного економічного аналізу. Що ж до аналізу внутрішнього середовища, то на цьому етапі слід оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства та рівень його потенціалу, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Існуючі наукові підходи щодо проведення стратегічного аналізу середовища, розробки стратегій діяльності носять загальний характер. Переважна їх більшість пов'язана з управлінням великими багатопрофільними компаніями, корпораціями, концернами.

Підприємства ресторанного господарства є специфічними об'єктами управління. Їх діяльність характеризується наступними важливими факторами:

великою кількістю підприємств; різноманітністю форм власності та організаційно-правових форм підприємницької діяльності; незначною кількістю робітників, що дозволяє віднести їх до категорії малих підприємств; широкою товарною політикою підприємств.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу. Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають. Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства. Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління. Як здатність до стратегічного управління Б. Карлофф одним з елементів розвитку підприємства виділяє вміння змодельовати ситуацію. Частиною стратегічного мислення є аналіз [49].

Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Більшість дослідників до них відносять: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої компанії), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку),

сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Об'єктом вважають підприємство в цілому.

Враховуючи розглянуті підходи до визначення сутності стратегічного аналізу, можна визначити його місце в системі управління підприємством.

Для підприємств ресторанного господарства стратегічний аналіз потрібен для здійснення оцінки потенціалу та конкурентних позицій на ринку послуг, який дає можливість обґрунтувати напрями розвитку, здійснити прогнозування можливих загроз та ризиків підприємства, які можуть виникнути в сфері ресторанного бізнесу.

1.2. Типологія стратегій управління на підприємстві ресторанного господарства

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрямок його поведінки на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити

ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією підприємства готельно-ресторанного господарства слід розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

Вивчення питань щодо класифікації стратегій управління на підприємстві займалося чимало вчених, серед яких: Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак.

Так, варто зазначити, що майже всі науковці виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій: за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегій підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження[54].

На підставі здійсненого ґрунтовного аналізу літературних джерел, зокрема таких науковців, як А. Петров, Д. Горелов, С. Большенко, А. Люкшинов, В. Ляско, К. Омає було систематизовано класифікацію стратегій управління підприємствами ресторанного бізнесу (Рис 1.2).



Рис. 1.2 Класифікація стратегій для підприємств ресторанного господарства

Джерело: систематизовано автором на основі [31,32].

За ієрархією в системі управління виділяють такі види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням підприємства ресторанного господарства:

1. Корпоративна стратегія - це стратегія найвищого рівня. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (купляти інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.
2. Ділова стратегія - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих або стратегія другого рівня для диверсифікованих підприємств ресторанного бізнесу (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів,

спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з ресторанним бізнесом.

3. Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованого чи вузькоспеціалізованого підприємства (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

4. Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами підприємства цілей.

За функціональним критерієм виділяють низку окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей ресторану та його можливостей, дослідження ринків та вимог гостей, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ресторанно-бізнесі центральною фігурою є гость: кожне підприємство ресторанного бізнесу намагається знайти свого гостя, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

Виробнича стратегія - це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені.

Таким чином, фінансова стратегія - це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна.

Організаційна стратегія формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них.

Друга - соціальна стратегія - розробляється підприємствами під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу підприємства чи окремого продукту.

1. Стратегія зростання є характерною для тих підприємств ресторанного бізнесу, які лише починають формуватися або розвиваються. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств - вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

2. Стратегія утримання - це стратегія підприємств ресторанного господарства, які досягнули зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

3. Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі

різні лінії поведінки - зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії "жнив" (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

1. Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити підприємствам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а підприємствам-претендентам - отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (здійснює конкурентний тиск на підприємства, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

2. Стратегія претендента (на лідерство) - це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

3. Стратегія послідовника (підприємство, що не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) - це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціації. Послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника-досить пасивна, "оборонна" стратегія.

4. Стратегія новачка - підприємство, яке намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку

і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

1) стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

2) стратегія диференціації - полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності споживачів до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

3) стратегія зосередження - може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі споживачів, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

1. Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них

на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

2. Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Вибір стратегії для підприємств ресторанного господарства є ключовим моментом стратегічного планування. Забезпечити ресторану довготривале зростання може правильно обрана стратегія, що впливає на встановлення лідерської позиції на ринку. Для утримання лідерської позиції підприємство має сфокусувати зусилля на пошук можливостей підвищення попиту, збільшення частки ринку та захист поточної частки, зменшення витрат.

Розробляючи ефективну стратегію, потрібно обрати ті ресурси і можливості, на яких повинне сконцентруватися підприємство і які можуть стати основою його стратегії.

Важливим етапом розробки конкурентної стратегії підприємств ресторанного бізнесу є проведення аналізу конкурентного середовища та врахування факторів, які визначають зміни сучасного та майбутнього стану цього середовища. На розвиток бізнесу можуть вплинути такі зміни в макросередовищі, як темпи економічних змін, інноваційні зміни, конкурентний тиск, формування нових знань, темпи яких швидко зростають. Також потрібно враховувати такі зміни, як зміна вимог та потреб споживачів

Важливою тенденцією розвитку є інтенсивність і характер конкуренції. Такі фактори як ціна, якість, інновації, обслуговування, забезпечення відповідності вимогам споживачів повинні використовуватись як основоположні критерії стратегії лідерства.

Стратегії мають характерні особливості, тому їх слід застосовувати зважено і продумано. Стратегію підприємства формально відображають у документі, що називається стратегічним планом.

Отже, для того щоб підприємства ресторанного господарства встановили впливову позицію на ринку потрібно дотримуватись стратегій зростання. Стратегія зростання на основі потенціалу підприємства виходить з того, щоб правильно обрати вид та розширення діяльності. Для цього передбачається, що підприємство має достатні ресурси для розвитку. Вплив на лідерські позиції може мати обрана стратегія підприємства.

1.3. Прикладна методика оцінювання ефективності стратегічного аналізу у ресторанному бізнесі

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу підприємств, у тому числі - ресторанного бізнесу, є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням та етапам.

Для здійснення стратегічного аналізу підприємства в цілому доцільно здійснити аналіз макро-, мікро- та внутрішнього середовища (табл.1.2)

Запропонований методичний інструментарій оцінювання ефективності стратегічного аналізу є доцільним у застосуванні на підприємстві ресторанного бізнесу. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища у ресторанному бізнесі - це комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства (сфери, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз, вибору і розробки оптимальної економічної стратегії серед можливих альтернатив. За проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу) підприємства.

Таблиця 1.2.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності стратегічного аналізу

1. Стратегічний аналіз макросередовища підприємства:	2. Стратегічний аналіз мікросередовища підприємства:	3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства:
<ul style="list-style-type: none"> – аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок; – кабінетні дослідження; – методи сегментації; – PEST-аналіз; – оцінка можливостей та загроз макросередовища; – статистична оцінка макротенденцій; – економетричне моделювання; – екстраполяційні прогнози 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз життєвого циклу галузі; – аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі; – аналіз стратегічних груп конкурентів; – бенчмаркінг; – аналіз привабливості галузі; – методи сегментації ринку; – оцінка можливостей та загроз мікросередовища; – метод сценаріїв; – кластерний аналіз; – методи експертних оцінок; – SWOT-аналіз; – SPACE-аналіз; – складання профілю середовища; – моніторинг слабких сигналів; – матричні методи портфельного аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз життєвого циклу організації; – аналіз життєвого циклу товару; – портфельний аналіз; – SWOT-аналіз; – SPACE-аналіз; – PIMS-аналіз; – аналіз часових рядів, екстраполяція; – причинно-наслідковий аналіз; – стратегічний фінансовий аналіз; – стратегічний інвестиційний аналіз; – методи прогнозування банкрутства; – методи експертних оцінок; – методи сітьового аналізу; – теорія ігор; – аналіз ключових факторів успіху

Джерело: систематизовано автором на основі [22, 25].

Макрооточення створює загальні умови діяльності підприємства і, переважно, не має специфічного впливу на конкретну організацію, однак рівень впливу стану оточення різний. Водночас навіть великі підприємства не мають зворотного впливу на макросередовище. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності, спричиняє необхідні в ній зміни. Разом з тим, для підприємств ресторанного бізнесу чинником, який найбільше впливає на його діяльність є споживачі, конкуренція, економіка (рівень інфляції, темпи розвитку, рівень безробіття), демографія (чисельність населення, міграція).

Аналіз мезооточення передбачає виявлення тих аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи підприємств ресторанного бізнесу, собівартість і якість виготовленої продукції. Перелік основних компонентів мезооточення можна подати у такому вигляді:

1. Конкуренти: галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку, товари-замінники, потенційні конкуренти тощо.
2. Покупці: географічне розміщення, демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо), соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо), ставлення покупця до продукту.
3. Постачальники: рівень спеціалізованості постачальника, зосередження постачальника на роботі з конкретним клієнтом, важливість для постачальника обсягу продажу, вартість товару, який реалізується, гарантія якості товару, пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості середовища: взаємозв'язок, складність, динамічність і рухомість, невизначеність. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до фірми. Необхідно уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою. Треба зважати й на те, що окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство ресторанного бізнесу має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Таким чином, у зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для ресторану, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз, які містить віддалене і безпосереднє оточення.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

Під час проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз необхідно враховувати таке:

- 1) недопустимо, щоб аналітик підставляв дані в готові моделі і отримував результати, оскільки метод передбачає використання творчого підходу;
- 2) аналіз повинен бути своєчасним і ґрунтуватися на актуальній і перевіреній інформації (оперативність).

Підприємства, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, наукові дослідження і розробки. [45]

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем [41].

Функції здійснення внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Роль внутрішньої діагностики полягає визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх із аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ застосовують формальні процедури SWOT-аналізу. Головна мета SWOT-аналізу — забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони — це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства.

Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

SWOT-аналіз має такі переваги:

- 1) систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування;
- 2) визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- 3) періодична діагностика ринку та ресурсів фірми.

До недоліків SWOT-аналізу відносять:

- 1) суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 2) слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- 3) погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

В результаті SWOT-аналізу менеджер одержує інформацію, необхідну для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Для побудови матриці SWOT-аналізу для підприємства ресторанного бізнесу необхідно провести наступні етапи:

1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність ресторану	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність ресторану		
	Висока (В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: складено автором на основі [2]

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе.

2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їхній вплив на діяльність підприємств ресторанного бізнесу (табл.1.4).

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	Поле «висока ймовірність із сильним впливом»	Поле «висока ймовірність з помірним впливом»	Поле «висока ймовірність з невеликим впливом»
Середня	Поле «середня ймовірність із сильним впливом»	Поле «середня ймовірність з помірним впливом»	Поле «середня ймовірність з невеликим впливом»
Низька	Поле «низька ймовірність із сильним впливом»	Поле «низька ймовірність з помірним впливом»	Поле «низька ймовірність з невеликим впливом»

Джерело: складено автором на основі [2]

Абв

— можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для організації і повинні бути обов'язково виконані;

Абв

— можливості, що потрапили на ці поля, можна використати лише за наявності достатніх ресурсів або певних умов.

3. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність підприємств ресторанного господарства. Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, може проявитися через руйнування, приведення до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР, найбільш небезпечні для подальшого розвитку ресторану і потребують термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше (табл. 1.5)

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний Стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле «висока ймовірність руйнування»	Поле «висока ймовірність критичного стану»	Поле «висока ймовірність важкого стану»	Поле «висока ймовірність “легких ударів”»
Середня	Поле «середня ймовірність руйнування»	Поле «середня ймовірність критичного стану»	Поле «середня ймовірність важкого стану»	<u>Поле «середня ймовірність “легких ударів”»</u>
Низька	Поле «низька ймовірність руйнування»	Поле «низька ймовірність критичного стану»	<u>Поле «низька ймовірність важкого стану»</u>	Поле «низька ймовірність “легких ударів”»

Джерело: складено автором на основі [2]

Абв — загрози, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівництва і мають бути першочерговими для

Абв — загрози, що потрапили на ці поля, не повинні випадати з поля зору керівництва, яке повинно уважно відслідковувати їхній розвиток.

4. Оцінити внутрішнє середовище підприємств ресторанного господарства. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному — «N», слабкому — «W».

5. Побудова матриці SWOT-аналізу. Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність підприємств ресторанного бізнесу дає можливість сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємств, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами, загрозами та можливостями зовнішнього середовища

підприємств ресторанного господарства - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (табл.1.6).

Таблиця 1.6.

Матриця SWOT-аналізу

	Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище			
Сильні сторони		Поле «СіМ» (Сила і Можливості)	Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)
Слабкі сторони		Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)	Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)

Джерело: складено автором на основі[2]

У верхній лівій частині цієї матриці записують проранговані можливості, а у верхній правій частині загрози зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства. Зліва відповідно вписуються сильні та слабкі сторони. На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами підприємства. Встановлені взаємозв'язки будуть формувати стратегічні альтернативи та проблеми розвитку.

Поле СіМ (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою. Для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства ресторанного бізнесу в поле СіМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінації сильних

сторін із мінімальною оцінкою та загроз із максимальною значущістю повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку ресторану в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку сильних сторін підприємства та мінімальну оцінку загроз зовнішнього середовища.

Поле СЛіМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін підприємств ресторанного господарства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку в цьому полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та мінімальну оцінку слабких сторін.

Поле СЛіЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємств ресторанного бізнесу, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою. При визначенні можливих стратегій розвитку слід орієнтуватися на мінімальну оцінку слабких сторін підприємств та загроз у зовнішньому середовищі.

Також методичним інструментом стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства є SPACE-аналіз.

SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - оцінка стратегічного положення та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку і вибору оптимального варіанту стратегії розвитку для підприємств ресторанного бізнесу [55].

Метод дозволяє вибрати, класифікувати і проаналізувати найбільш важливі характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для аналізу використовується наступні групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства ресторанного бізнесу:

1. фінансова сила підприємства;
2. конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку;
3. привабливість сектора (галузі), в якому діє підприємство;
4. стабільність сектора (галузі), в якому діє підприємство.

При виборі і формулюванні критеріїв оцінки необхідно враховувати специфіку і завдання підприємств ресторанного господарства, його виробничі можливості, прийняту систему орієнтирів і організаційних цінностей (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Критерії оцінки стратегічного стану ресторану

Група	Критерії оцінки
Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати; Рентабельність вкладеного капіталу; Стабільність отриманого прибутку; Рентабельність інвестицій; Ліквідність; Структура заборгованості; Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів.
Конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку.	Ємність ринку; Частка підприємства на ринку та її динаміка; Асортимент продукції; Здатність здійснювати маркетингові заходи; Можливість активного впливу на рівень цін і витрат; Зв'язки зі споживачами; рентабельність продажу.
Привабливість сектора (галузі)	Особливості конкурентної ситуації в галузі; Стадія життєвого циклу галузевого ринку; Залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; Суспільна привабливість галузі; Використання виробів галузі в інших галузях.
Стабільність сектора (галузі)	Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку; Ступінь інновації галузевого ринку; Маркетингові та рекламні можливості в галузі; Вплив сезонних коливань попиту; Стабільність прибутку (рентабельності); Ступінь впливу закордонного капіталу.

Джерело: систематизовано автором на основі [55,56]

Процес проведення SPACE – аналізу підприємств ресторанного бізнесу складається із декількох етапів:

1. Організаційний етап. Його мета – сформувати групу розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу. Група розробки стратегії формується з керівництва фірми, ключових менеджерів і аналітиків. Координатором і керівництвом групи розробки стратегії може виступати зовнішній консультант.

Після того, як склад групи сформований, потрібно розділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити керівників підгруп.

2. Визначення критеріїв оцінки. На цьому етапі проведення аналізу розробляються конкретні критерії оцінки стратегічного стану підприємства, їх ієрархія, визначаються фактори для кожного критерія оцінки.

При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їх ваги, сума яких в групі має дорівнювати одиниці. Згідно методики аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, оцінка яких здійснюється, як правило, за десятибальною шкалою, від 1 (мін. оцінка) до 10 (макс. оцінка) балів.

3. Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом етапу повинна бути розробка для підприємства стратегії розвитку. У разі високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства 2 – 3 варіанти стратегії. Остаточний вибір варіанту стратегії розвитку здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Отже, можна зробити висновок, що на діяльність підприємств ресторанного бізнесу мають важливий вплив внутрішнє і зовнішнє середовище. Їх аналіз може виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також їх можливості і загрози. На основі цього аналізу можна рекомендувати варіанти стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства.

Для підприємств ресторанного господарства доцільніше провести SWOT-аналіз, який допоможе визначити проблеми в стратегії підприємства, а також запропонувати альтернативи для його розвитку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних та методичних засад стратегічного аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу зроблено наступні висновки:

1. Встановлено наявність значної кількості популярних думок щодо визначення стратегії та стратегічного аналізу в цілому. Стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план їх забезпечення. Метою стратегічного аналізу для підприємств ресторанного бізнесу є змістовний опис об'єктів дослідження, визначення особливостей, тенденцій, а також можливих напрямків розвитку підприємства.

Виявлено основні завдання стратегічного управління: встановлення стратегічних цілей і завдань, визначення сфери діяльності, сформулювання стратегічних установок і реалізація стратегічного плану. Проблеми стратегічного управління полягають в наступному: стратегічне управління є недостатньо висвітлене в економічній літературі та потребує подальшого вдосконалення.

2. Проведено аналіз класифікації стратегій управління для підприємств ресторанного господарства. Найбільш ефективними для ресторанного бізнесу є стратегія зростання та стратегія лідера. Стратегія лідера передбачає посилення конкурентних позицій на ринку та підтримки поточного становища. Підприємства безперервно удосконалюються, постійно шукають нові шляхи позиціонування продукції та послуг відмінних від конкурентів. Стратегія зростання визначає можливості підприємств ресторанного господарства, проводиться аналіз ефективності використання ресурсів, удосконалення товару та послуг. Також розвиток підприємств відбувається за рахунок контролю за діяльністю постачальників та конкурентів.

3. У результаті аналізу методичного інструментарію оцінювання стратегічного аналізу найбільш ефективним методом є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз забезпечує керівництво підприємства ресторанного господарства інформацією про можливості та загрози. Також за допомогою аналізу визначаються сильні та слабкі сторони в поточному становищі підприємства. На основі цього аналізу визначаються проблеми в стратегічному плануванні та можуть запропонуватися ефективні рішення для розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «КРАМНИЦЯ», СМТ. ГРЕБІНКИ, ВАСИЛЬКІВСЬКОГО РАЙОНУ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства у ресторанній сфері

Кафе «Крамниця» засноване у 2009 році в смт. Гребінки, Васильківського району, Київської області. Спеціалізується на українській та європейській кухні.

У кафе розміщено два зали - на 120 і 25 гостей, та літня тераса. Інтер'єр залів гармонійний, композиційно зібраний. В залах створені комфортні умови для відпочинку завдяки професійній роботі спеціалістів. Особливу перевагу кафе «Крамниця» надає комплексним обідам, бенкетам, ювілеї, урочистості, дні народження, а також проводять виїзні фуршети.

Персонал кафе ретельно готується до всіх деталей проведення кожного свята, враховуючи індивідуальні потреби споживача, зокрема надає допомогу у додатковому оформленні залу; виборі музичної програми та тамади тощо.

Метою діяльності кафе є одержання прибутку та використання його в інтересах власника, задоволення споживчого ринку в послугах за профілем своєї діяльності, забезпечення проведення заходів та інша діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України.

Для досягнення своєї мети кафе здійснює такі основні види діяльності:

1. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування: цей клас включає послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи подаються вони в спеціальних місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, їдять їх у приміщенні, чи забирають із собою або замовляють додому. Сюди відноситься приготування та подача їжі для негайного споживання з моторизованих автомобілів або немоторизованих вагончиків.

2. Постачання готових страв для подій: цей клас включає послуги з надання харчування споживачеві на договірних умовах з доставкою у місце, позначені споживачем, із приводу особливого випадку;
3. Постачання інших готових страв: цей клас включає постачання продуктів харчування в промислових масштабах, тобто послуги з надання харчування, засновані на договірних умовах зі споживачем протягом визначеного періоду часу. Також сюди відноситься діяльність з доставки продуктів харчування спортивним та іншим установам. Їжа зазвичай готується в головному підрозділі. Цей клас включає:
 - діяльність контрактних фірм, що поставляють готову їжу (наприклад, для транспортних компаній)
 - діяльність з доставки продуктів харчування спортивним та іншим установам
 - діяльність їдалень або кафетеріїв (наприклад, для заводів, офісів, лікарень або шкіл) на договірній основі
4. Обслуговування напоями: Цей клас включає підготовку та надання напоїв негайного споживання в приміщеннях та включає діяльність барів, таверн, закусочних, дискотек (з переважним споживанням напоїв), пивних, кафе, ларьків з продажу фруктових соків, пересувних кіосків з продажу напоїв.

Технологічний алгоритм гостьового циклу кафе «Крамниця» - це послідовність процедур, які виконують працівники кафе і його умовно можна розділити на такі етапи:

1. Зустріч та розміщення гостей;
2. Прийом і оформлення замовлення;
3. Передача замовлень на виробництво
4. Одержання та подача буфетної продукції, замовлених закусок, страв та напоїв;

5. Розрахунок з гостями.

Розподіл праці і заснована на ньому певна послідовність функцій сприяє підвищенню персональної відповідальності фахівців і виключення дублювання обов'язків та праці в процесі виконання своїх певних функцій (Додаток Б).

Головним в кафе є директор, якому підпорядковуються весь кадровий склад підприємства. Завідувачем директора виступає адміністратор. Директору підпорядковується бухгалтерія. Адміністратору підпорядковується обслуговуючий персонал (офіціанти, технічний персонал).

Організаційна структура кафе - це лінійна структура, яка характеризується чіткою ієрархічністю та підпорядкованістю (рис.2.1).

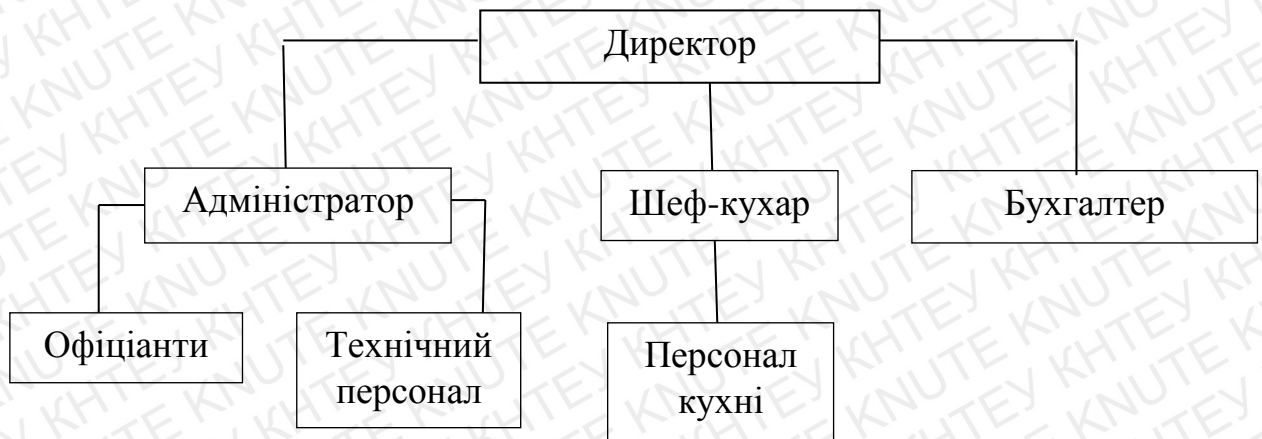


Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Крамниця»

Джерело: побудовано автором.

Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організація роботи.

Функція організації управління забезпечує впорядкування технічної, економічної, соціально - психологічної і правової сторін діяльності закладу. Вона націлена на впорядкування діяльності менеджера і виконавців своїх обов'язків. З економічної точки зору організація діяльність веде до високої

ефективності роботи закладу. З точки зору управління персоналом організація управління передає сенс роботи і розподіляє її по виконавцям своїх професійних обов'язків. Ця функція орієнтована на створення, вдосконалення і підтримку цілісної організаційної структури при реалізації прийнятих управлінських рішень і розробленого плану заходів на найближчий час та внесення корективів.

Функцію планування в даному кафе директор використовує в двох напрямках:

1. Планування як процес ухвалення рішень, пов'язаних з постановкою цілей і завдань, виробленням стратегії, розподілом ресурсів;
2. Планування як процес складання планів, тобто документів, в яких формується кінцева і проміжна мета діяльності підприємства, а також методи і терміни досягнення цих цілей.

Оперативне планування і управління виробництвом передбачає:

- 1) розробку оперативних планів;
- 2) складання завдань;
- 3) збір інформації про виконання робіт;
- 4) розподіл матеріальних і трудових ресурсів;
- 5) контроль та регулювання виробництва;
- 6) проведення нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням.

Функція управлінського контролю орієнтована на:

- 1) підведення підсумків реалізації управлінського циклу,
- 2) оцінку якості,
- 3) оцінку економічності
- 4) доцільності виконання кожної функції,
- 5) визначення стану виправлення управлінської проблеми.

З боку керівництва застосовується до персоналу система мотивації у вигляді премій. Це допомагає покращити якість обслуговування, зупинити виробничу тягучість, створити єдину злагоджену команду.

Організована робота дуже злагоджена - кожен має свої обов'язки та відповідальність. Керівництво пильно слідкує за роботою, заключає договори з підрядниками інших продовольчих компаній, допомагає у вирішенні поточних проблем.

Для виробництва продукції або виконання технічних процесів на підприємстві організовані такі цехи:

1. Заготівельні (овочевий, м'ясний, рибний);
2. Доготівельний (гарячий, холодний);
3. Спеціалізований (кондитерський).

У кожному цеху організовані технологічні лінії. Технологічною лінією називається ділянка виробництва, оснащена необхідним обладнанням для певного технологічного процесу.

Крім цехів на виробництві є допоміжні приміщення: мийна столового посуду, комора.

Підґрунтям для здійснення підприємницької діяльності є дослідження господарсько-фінансових показників діяльності підприємства. Доцільно визначити склад необоротних активів підприємства, частку основних засобів в їх складі на основі балансу підприємства у 2015-2017 рр. (Додаток В). Результати розрахунків відображено у табл. 2.1.

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна констатувати, що оборотні активи за 2017 рік порівняно з 2015 роком збільшились на 426,5 тис. грн, а в порівнянні з 2016 роком – на 139,6 тис. грн. В ході аналізу можна побачити збільшення запасів за 2017 в порівнянні з 2015 роком – 97,7 тис грн., а 2016 – 41,6 тис. грн. Збільшення запасів є позитивним чинником для підприємства, тому що збільшення запасів сприяє збільшенню виробництва продукції кафе. Також на 7,6 тис. грн у 2017 році зросла дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом в порівнянні з 2016 роком. Також зросла така стаття як інша поточна дебіторська заборгованість на 32,5 % у 2017 році порівняно з 2017. На дане зростання вплинуло збільшення заборгованості з підзвітних осіб. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про відлучення засобів і є негативним

показником для підприємства. Грошові кошти та їх еквіваленти за проаналізований період зросли на 249,1 тис. грн. в порівнянні з 2015 роком. На зростання грошових коштів безпосередньо вплинуло стабілізування економічного положення в країні. В 2017 році, якщо порівнювати з 2016 спостерігалось збільшення грошових коштів на 14,2 %, що свідчить про поліпшення фінансового стану кафе.

Таблиця 2.1

Динаміка активів кафе «Крамниця» у 2015 – 2017 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2017 року від:			
		2015	2016	2017	абсолютне, (+,-)		відносне, (%)	
					2015	2016	2015	2016
1	Первісна вартість основних засобів	2256,8	2486,4	2910,6	653,8	424,2	129	117,1
2	Знос основних засобів	609,2	502,3	683,9	74,7	181,6	112,3	136,1
3	Необоротні активи, всього	1647,6	1984,1	2226,7	579,1	242,6	135,1	112,2
4	Запаси	256,7	312,8	354,4	97,7	41,6	138	113,3
5	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	11,3	18,9	-	7,6	-	167,2
6.	Інша поточна дебіторська заборгованість	-	45,9	60,8	-	14,9	-	132,5
7	Гроші та їх еквіваленти	356,2	529,8	605,3	249,1	75,5	169,9	114,2
8	Оборотні активи, всього	612,9	899,8	1039,4	426,5	139,6	169,6	115,5
9	Активи, всього	2260,5	2883,9	3266,1	1005,6	382,2	144,5	113,2

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Важливою складовою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз капіталу та зобов'язань. Це дає можливість оцінити

динаміку капіталу, проаналізувати його структуру та зміни. Результати аналізу зображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка капіталу та зобов'язань кафе «Крамниця»

за 2015-2017 рр. (тис. грн)

Показник	Роки			Відхилення 2017 року від:			
	2015	2016	2017	абсолютне, (+,-)		відносне, (%)	
				2015	2016	2015	2016
1. Зареєстрований (пайовий) капітал	70,5	70,5	70,5	-	-	-	-
2. Додатковий капітал	2019,2	2496	2836	816,8	340	140,4	113,6
3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	79,5	255,1	277,8	198,3	22,7	349,4	108,9
4. Власний капітал, всього	2169,2	2821,6	3184,3	1015,1	362,7	146,8	112,8
5. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	48,3	62,3	81,8	33,5	19,5	169,3	131,3
6. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	20,7	-	-	-	-	-	-
7. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11,8	-	-	-	-	-	-
8. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	10,5	-	-	-	-	-	-
9. Поточні зобов'язання, всього	43,0	-	-	-	-	-	-
10. Пасиви, всього	2260,5	2883,9	3266,1	1005,6	382,2	144,5	113,2

Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Аналіз динаміки капіталу та зобов'язань кафе «Крамниця» показав значне збільшення власного капіталу в 2017 році в порівнянні з 2015 роком на 1015,1

тис. грн. та з 2016 роком – 362,7 тис. грн. У 2017 році додатковий капітал виріс на 40,4 % у порівнянні з 2015 роком та на 13,6 % з 2016 роком. Нерозподілений прибуток зріс на 198,3 тис. грн. в 2017 році в порівнянні з 2015 роком та на 22,7 тис. грн. у 2016 році відповідно. Також аналіз довгострокових зобов'язань виявив їх збільшення на 33,5 тис. грн. у 2017 році в порівнянні з 2015 роком, а порівняно з 2016 роком цей показник збільшився на 19,5 тис. грн. Результати аналізу свідчать про не значну суму поточної кредиторської заборгованості в 2015 році, яка в наступному році буда повністю погашена. Загалом поточні зобов'язання складають 43 тис. грн станом на 2015 рік, а в наступних роках вони були ліквідовані.

Аналіз структури капіталу досліджуваного кафе свідчить про те, що протягом періоду, що розглядався, відбулося суттєве збільшення власного капіталу з 2169,2 тис. грн. у 2015 році до 3184,3 тис. грн. у 2017 році відповідно. Зазначене вказує на позитивні зрушення у діяльності підприємства.

Необхідною складовою отримання достовірної інформації про економічну характеристику кафе є аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2015 – 2017 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності кафе «Крамниця»
у 2015-2017 рр. (тис. грн)**

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2017 року від:			
		2015	2016	2017	абсолютне, (+,-)		відносне, (%)	
					2015	2016	2015	2016
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	509,6	890,4	1032,5	522,9	142,1	202,6	115,9
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	290,4	312,9	411,8	121,4	98,9	141,8	131,6
3	Валовий прибуток (збиток)	219,2	577,5	620,7	401,5	43,2	283,2	107,5

Продовження таблиці 2.3

2.4	Інші витрати	100,6	115,7	206,1	105,5	90,4	204,9	178,1.
5	Фінансовий результат до оподаткування	118,6	380,8	414,6	296	33,8	349,6	108,9
6.	Податок на прибуток	39,1	125,7	136,8	97,7	11,1	349,9	108,8
7	Чистий прибуток (збиток)	79,5	255,1	277,8	198,3	22,7	349,4	108,9

Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Аналізуючи показники чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) спостерігається значне збільшення у 2017 році, а саме в порівнянні з 2015 роком показник збільшився на 522,9 тис. грн., і порівнюючи з 2016 роком чистий дохід збільшився на 142,1 тис. грн. Така тенденція розвитку є досить позитивною і пов'язана, в основному, за рахунок зростання обсягу наданих послуг кафе, стабілізації економічного положення в країні та збільшення цін на товари та послуги підприємства.

До негативних факторів можна віднести підвищення показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 41,8 % в 2017 році порівнюючи з 2015, та на 31,6 % в порівнянні з 2016 роком. В грошовому еквіваленті це 121,4 тис. грн. порівняно з 2015 роком та 98,9 тис. грн. в 2016 році відповідно. Ріст собівартості пов'язаний із збільшенням обсягу продукції, також стрімкого зростання вартості сировини, заробітної плати, амортизації основних засобів та нематеріальних активів.

Проаналізувавши показники чистого прибутку можна зазначити значне збільшення від 79,5 тис. грн. в 2015 році до 277,8 тис. грн. в 2017 році.

Отже, крім задоволення потреб споживачів основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Після аналізу основних фінансово-господарських показників діяльності кафе «Крамниця» в умовах досить нестабільного економіко-правового середовища на підприємстві повинні впровадити відповідні заходи для поліпшення цих показників. Спробувати

знизити собівартість реалізованої продукції при збереженні їх високої якості за рахунок підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, збільшення доходів за рахунок відкриття депозитних рахунків в банку, а також посилення маркетингової політики, зокрема рекламної компанії з метою підвищення попиту.

Такі заходи сприяють на значне збільшення прибутку кафе. Доцільними такі дослідження є й тому, що в умовах постійно зростаючої конкуренції кафе потрібно скоординувати свою роботу таки чином, щоб з кожним наступним звітним періодом отримувати більший прибуток порівняно з аналогічним періодом. Тому, основною умовою здійснення підприємницької діяльності в період ринкової економіки є безперервний пошук нових шляхів та резервів підвищення прибутку.

2.2. Оцінка ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

На підставі теоретико-методичних підходів оцінювання ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств у ресторанному бізнесі, запропонованих у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, для здійснення аналізу макросередовища кафе «Крамниця» доцільно використати PEST – аналіз (POLICY – політика, ECONOMY – економіка, SOCIETY – соціум, TECHNOLOGY – технологія).

За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів, представлених на таблиці 2.4.

Політичні фактори непередбачувані і завжди являють собою загрозу, стан підприємства може ускладнитися у зв'язку з новими постановами і законами.

Економічні фактори відіграють важливу роль в функціонуванні кафе так як безпосередньо впливають на купівельну спроможність гостей.

Аналіз макросередовища підприємства ресторанного бізнесу на основі PEST – аналізу

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в законодавстві 2. Зміни у владі 3. Зміни в податковому кодексі та ліцензуванні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень інфляції 2. Зростання цін 3. Купівельна спроможність 4. Зміна курсу долара та євро
Соціо-культурні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність працездатного населення 2. Міграція населення 3. Соціальні цінності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток технічних інновацій

Рис. 2.2 Аналіз макросередовища підприємства ресторанного бізнесу на основі PEST – аналізу

Джерело: систематизовано автором на основі [55,56].

Технологічні фактори це насамперед технічне оснащення. Зокрема, у кафе «Крамниця» нове, якісне устаткування, керівництво слідкує за новинками і намагається впроваджувати їх у діяльність підприємств.

Соціально-культурні фактори мають прямий вплив на діяльність підприємства, тому що статистика показує зниження потенційних споживачів у зв'язку з міграцією населення.

PEST – аналіз кафе «Крамниця»

№	Фактори	Можливість	Загроза
Політичні			
1	Зміни в законодавстві		-
2	Зміни у владі	+	
3	Зміни в податковому кодексі та ліцензуванні	+	
Економічні			
4	Рівень інфляції		-
5	Зростання цін		-
6	Купівельна спроможність	+	
7	Зміна курсу долара та євро		-

Продовження таблиці 2.5

Соціо-культурні			
8	Наявність працездатного населення	+	
9	Міграція населення		-
10	Соціальні цінності	+	
Технологічні			
11	Розвиток технічних інновацій	+	

Джерело: розроблено автором.

Здійснений аналіз макросередовища досліджуваного закладу показав, що можливостей більше ніж загроз. Але слід зазначити, що політичні фактори можуть бути як і можливостями так і загрозами, тому що підприємство не має впливу на макросередовище (табл.2.5).

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем.

Для аналізу внутрішнього середовища суб'єкта ресторанного бізнесу «Крамниця» доцільно використати методологію SWOT-аналізу, який передбачає виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації.

SWOT – аналіз кафе «Крамниця» проілюстровано в таблиці 2.6.

Для оцінювання сильних і слабких сторін кафе «Крамниця» було проведено соціологічне опитування серед гостей кафе (Додаток Г).

SWOT – аналіз кафе «Крамниця»

Сильні сторони (S) 1. Місцезнаходження 2. Інтер'єр 3. Фінансова стійкість 4. Купівельна спроможність цільової аудиторії 5. Висока якість обслуговування 6. Політика стимулювання продаж і просування товарів та послуг 7. Наявність місць для паркування 8. Виробництво якісної продукції 9. Можливий безготівковий розрахунок 10. Надання можливості навчання і росту персоналу	Слабкі сторони (W) 1. Слабко розвинена маркетингова служба на підприємстві 2. Немає власного сайту 3. Плинність кадрів серед офіціантів та барменів, що обумовлюється повною зайнятістю 4. Висока орендна плата, обумовлена місцем розташування 5. Нестабільні обсяги реалізації
Можливості(O) 1. Розширення асортименту 2. Збільшення кількості посадочних місць в літній період часу, за рахунок відкритого літнього майданчика 3. Використання новітніх технологій виробництва 4. Підвищення професіоналізму персоналу 5. Налагодження вигідних постійних партнерських відносин з постачальниками 6. Підвищення рівня життя населення 7. Підвищення числа працездатного населення	Загрози(T) 1. Зростання рівня інфляції 2. Зростання цін 3. Поява нових конкурентів 4. Зміна смаків і потреб гостей 5. Зростаючий конкурентний тиск 6. Спад попиту через кризу 7. Низька платоспроможність населення 8. Подорожчання сировини 9. Посилення податкового тиску 10. Нестабільність вітчизняного законодавства

Джерело: розроблено автором

Для розробки стратегії розвитку підприємства, перш за все визначимо взаємодію ситуативних чинників, тобто сильних сторін кафе «Крамниця» з можливостями і загрозами, і слабких сторін з можливостями і загрозами. Для цього побудуємо чотири допоміжні матриці:

1. Матрицю «Максі-максі: сили - можливості» (табл. 2.7)
2. Матрицю «Максі-міні: сили– загрози» (табл. 2.8)
3. Матрицю «Міні – максі: слабкості - можливості» (табл. 2.9)
4. Матрицю «Міні – міні: слабкості - загрози» (табл. 2.10)

Кожній матриці відповідають певні стратегії. Так, стратегії SO (матриця «Максі - максі») спрямовані на розвиток підприємства шляхом максимізації обох чинників: сил і можливостей. Стратегії WO (матриця «Максі-міні») спрямовані на мінімізацію слабкостей і максимізацію використання всіх можливостей підприємства. Стратегії ST (матриця «Максі - міні») засновані на силах компанії і спрямовані на подолання загроз. Стратегії WT (матриця «Міні - міні») полягають у тому, щоб мінімізувати і слабкості, і загрози. У кожній матриці попарно порівнюються чинники, що можуть взаємодіяти, тобто вони можуть мати сильні, слабкі взаємозв'язки або бути взагалі непов'язаними.

Таблиця 2.7

Матриця взаємодії чинників «сили - можливості» («Максі-максі»)

Можливості (O) Сильні сторони (S)	Розширення асортименту	Збільшення кількості посадочних місць в літній період часу, за рахунок відкритого майданчика	Використання новітніх технологій виробництва	Підвищення професіоналізму персоналу	Налагодження вигідних постійних партнерських відносин з постачальниками	Підвищення рівня життя населення	Підвищення числа працездатного населення	Максимум
Місцезнаходження	0	9	0	0	0	0	5	14
Інтер'єр	0	0	8	0	0	0	0	8
Фінансова стійкість	8	5	9	6	10	2	7	47
Купівельна спроможність цільової аудиторії	9	9	2	7	6	5	7	45
Висока якість обслуговування	2	2	0	10	0	0	0	14
Політика стимулювання продаж і просування товарів та послуг	10	1	2	2	5	0	1	21
Наявність місць для паркування	0	2	0	0	0	0	0	2
Виробництво якісної продукції	10	0	9	10	10	0	0	39
Можливий безготівковий розрахунок	2	0	10	0	0	0	0	12
Надання можливості навчання і росту персоналу	2	3	9	10	5	6	6	41
Максимум	43	31	49	45	36	13	26	

Джерело: побудовано автором за даними соціологічного опитування

Аналізуючи таблицю 2.7, можна виділити найбільш вагомі чинники можливостей: «Використання новітніх технологій виробництва» (49 балів), «Підвищення професіоналізму персоналу» (45 балів), «Розширення асортименту» (43 бали). У підсумковому рядку розміщені суми балів сильних сторін, що вказують на кількість попарних зв'язків із можливостями, з яких найбільш вагомими є: «Фінансова стійкість» (47 балів), «Купівельна спроможність цільової аудиторії» (45 балів), «Надання можливості навчання і росту персоналу» (41 бали) та «Виробництво якісної продукції» (39 бали).

У матриці «Максі – міні» розміщено попарне порівняння загроз і чинників сильних сторін кафе «Крамниця». Серед загроз найбільший вплив мають такі: «Поява нових конкурентів» (24 бали), «Подорожчання сировини» (23 бали), «Зростання цін» (23 бали) та «Зростаючий конкурентний тиск» (22 бали). Найменший вплив загроз на сили компанії відчувається щодо таких сильних чинників «Можливий безготівковий розрахунок» (0 балів), «Наявність місць для паркування» (0 балів) та «Інтер'єр» (1 бал).

Таблиця 2.8

Матриця взаємодії «сили - загрози» («Максі - міні»)

Загрози (Т) \ Сильні сторони (S)	Загрози (Т)										
	Зростання рівня інфляції	Поява нових конкурентів	Зміна смаків і потреб гостей	Зростаючий конкурентний тиск	Спад попиту через кризу	Низька платоспроможність населення	Подорожчання сировини	Зростання цін	Посилення податкового тиску	Нестабільність вітчизняного законодавства	Мінімум
Місцезнаходження	0	6	0	6	0	0	0	0	0	0	12
Інтер'єр	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Фінансова стійкість	2	8	8	8	7	3	5	5	5	5	56
Купівельна спроможність цільової аудиторії	9	0	1	0	2	10	9	9	0	5	45
Висока якість обслуговування	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5

Продовження таблиці 2.8

Політика стимулювання продаж і просування товарів та послуг	0	5	2	0	0	0	0	2	0	0	9
Наявність місць для паркування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виробництво якісної продукції	0	0	1	0	0	0	9	2	0	0	12
Можливий безготівковий розрахунок	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Надання можливості навчання і росту персоналу	0	5	9	8	0	0	0	0	0	0	22
Максимум	1 1	2 4	2 2	2 2	9	10	2 3	2 3	5	1 0	

Джерело: побудовано автором за даними соціологічного опитування

Таблиця 2.9

Матриця взаємодії «слабкості - можливості» («Міні - максі»)

Можливості (O)	Слабкі сторони (W)							
	Розширення асортименту	Збільшення кількості посадочних місць в літній період часу, за рахунок відкритого майданчика	Використання новітніх технологій виробництва	Підвищення професіоналізму персоналу	Налагодження постійних партнерських відносин з постачальниками	Підвищення рівня життя населення	Підвищення числа працездатного населення	Максимум
Слабко розвинена маркетингова служба на підприємстві	3	0	0	0	0	0	0	3
Немає власного сайту	0	0	0	0	0	0	2	2
Плинність кадрів серед офіціантів та барменів, що обумовлюється повною зайнятістю	0	0	0	0	0	0	0	0
Висока орендна плата, обумовлена місцем розташування	0	9	0	0	0	0	0	9
Нестабільні обсяги реалізації	0	0	0	0	0	0	0	0
Мінімум	3	9	0	0	0	0	2	

Джерело: побудовано автором за даними соціологічного опитування

Матриця «Міні - максі» містить попарне порівняння можливостей і слабких сторін діяльності кафе «Крамниця». За даними підсумкового рядка таблиця можна виділити такі слабкості, які мають найменше зв'язків із чинниками можливостей: «Плинність кадрів серед офіціантів та барменів, що обумовлюється повною зайнятістю» (0 балів) та «Нестабільні обсяги реалізації» (0 балів). Аналогічно за даними підсумкової графі можна ідентифікувати чинники можливостей з максимальною кількістю зв'язків: «Збільшення кількості посадочних місць в літній період часу, за рахунок відкритого майданчика» (9 балів), «Розширення асортименту» (3 бали), «Підвищення числа працездатного населення» (2 бали).

Таблиця 2.10

Матриця взаємодії «слабкості - загрози» («Міні - міні»)

Загрози (Т) Слабкі сторони (W)											
	Зростання рівня інфляції	Поява нових конкурентів	Зміна смаків і потреб гостей	Зростаючий конкурентний тиск	Спад попиту через кризу	Низька платоспроможність населення	Подорожчання сировини	Зростання цін	Посилення податкового тиску	Нестабільність вітчизняного	Мінімум
Слабко розвинена маркетингова служба на підприємстві	0	0	2	5	0	0	0	0	0	0	7
Немає власного сайту	0	2	0	8	0	0	0	0	0	0	10
Плинність кадрів серед офіціантів та барменів, що обумовлюється повною зайнятістю	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Висока орендна плата, обумовлена місцем розташування	9	1	0	0	0	0	6	0	0	0	16
Нестабільні обсяги реалізації	5	9	5	9	5	9	2	9	0	3	56
Мінімум	1 4	1 2	7	2 2	5	9	8	9	0	6	

Джерело: побудовано автором за даними соціологічного опитування

Четверта матриця «Міні - міні» містить попарні порівняння зовнішніх загроз і слабких сторін для їх мінімізації. Аналіз показує, що мінімальні зв'язки із слабкостями становлять такі загрози як «Посилення податкового тиску» (0 балів) та «Спад попиту через кризу» (5 балів). Серед слабкостей, що найменше пов'язані із загрозами слід назвати «Плинність кадрів серед офіціантів та барменів, що обумовлюється повною зайнятістю» (3 бали), «Слабко розвинена маркетингова служба на підприємстві» (7 балів).

Здійснивши SWOT – аналіз кафе «Крамниця» можна дійти до висновку, що існує певна проблема з рекламою підприємства. Доцільно посилити розвиток маркетингової служби кафе та створити сучасний та функціональний сайт підприємства в мережі Інтернет та в популярних соціальних мережах. Також потрібно запобігти плинності кадрів за рахунок можливості прийняття на посаду офіціантів та барменів працівників на неповний робочий день. Потрібно розвивати персонал та їхню професійну майстерність за рахунок відвідування тренінгів та майстер-класів. Це дасть змогу підвищити професійний рівень персоналу, а також підвищить конкурентоспроможність кафе.

2.3 Основні засади забезпечення конкурентних переваг функціонування підприємства ресторанного бізнесу

Конкуренція представляє собою суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, задля отримання в результаті цього прибутку [38]. Конкурентоспроможність підприємства у загальному вигляді виступає комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності за певний проміжок часу. Якщо поглянути на сутність конкурентної переваги, то стає зрозуміло, що вона є наявністю у підприємства певних властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, які, в свою чергу, функціонують або можуть функціонувати в

тій самій сфері. Відповідно, конкурентна стратегія виступає узагальненою моделлю дій і сукупністю правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень щодо досягнення і довгострокової підтримки власної конкурентоспроможності.

Конкурентна перевага – це становище підприємства ресторанного господарства на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати споживачів. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство ресторанного господарства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють переагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таки чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сфері господарювання. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії [30].

Конкурентні переваги підприємства ресторанного бізнесу за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні (табл. 2.11).

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту), які перевершують аналогічні характеристики найближчих конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значі цінності для споживачів його продукції, що створює можливість більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Внутрішні переваги є базисом загальної конкурентної переваги, однак, це лише потенціал досягнення підприємства ресторанного бізнесу своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги орієнтують на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкурентної групи споживачів.

**Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства
ресторанного господарства**

Внутрішні конкурентні переваги		Зовнішні конкурентні переваги	
Переваги	Характеристика	Переваги	Характеристика
Виробничі	Продуктивність праці, зниження витрат, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;	Інформаційні	Діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, ступінь проінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів та конкурентів;
Технологічні	Сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу	Конструктивні	Смакові характеристики продукції, її оформлення та подача;
Кваліфікаційні	Професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;	Якісні	Рівень якості продукції та послуг за оцінками споживачів;
Організаційні	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;	Кон'юктурні	Ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими процесами, системи мотивування персоналу;	Сервісні	Рівень та якість послуг, що надаються підприємством ресторанного бізнесу;
Інноваційні	Системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження «ноу-хау»;	Цінові	Рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринкув збуту.	Поведінкові	Ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства.

Джерело: складено автором на основі [34]

На основі зазначеного, конкурентні переваги можна охарактеризувати, як сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху,

що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку. Оскільки набір цих переваг виступає основою розробки конкурентної стратегії підприємства, постає необхідність їх виокремлення, задля чого здійснюється аналіз зовнішнього середовища та здійснюється оцінка потенціалу суб'єкту господарювання. Отримані таким чином результати дозволяють встановити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити загрози його конкурентоспроможному функціонуванню та можливості їх нейтралізації [38].

Завдяки різним видам діяльності підприємства ресторанного господарства створюють певні цінності для своїх гостей. Кінцева цінність, створена підприємством, визначається тим, скільки гості готові заплатити за товари або послуги, які пропонує підприємство. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, то доцільно стверджувати, що підприємство є рентабельним. Щоб отримати і втримати конкурентну перевагу, підприємство повинне або давати покупцям приблизно таку ж цінність, як і конкуренти, але виробляти товар з меншими витратами (стратегія менших витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, за який можна отримати вищу ціну (стратегія диференціації).

Для здійснення аналізу конкурентних переваг кафе «Крамниця» доцільно застосувати модель П'яти сил М. Портера, які визначають конкурентоспроможність підприємств будь-якої сфери економічної діяльності [52]:

- 1) ринкова влада покупців, яку вони мають в конкретному сегменті;
- 2) ринкова влада постачальників, яка впливає на поставки сировини підприємствам;
- 3) загроза вторгнення на ринок нових учасників, здатних підвищити конкуренцію;
- 4) небезпека появи товарів-замінників, що володіють найкращим співвідношенням ціни та якості;
- 5) рівень конкурентної боротьби в рамках обраного ринку.

Аналіз конкурентних сил за М. Портером здійснюється за допомогою таблиць, оцінюючи кожен параметр балами, які відображають низьку, середню або високу ступінь загрози для підприємства. Оцінка параметрів здійснюється за 3-х бальною шкалою.

Проаналізувавши небезпеку появи товарів-замінників, що володіють найкращим співвідношенням ціни та якості можна зробити висновок, що рівень загрози низький і відповідає 1 балу.

Таблиця 2.12

Рівень конкурентної боротьби кафе «Крамниця»

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Кількість конкурентів	Високий рівень (10-15)	Середній рівень (3-10)	Невелика кількість (1-3)
Темп росту ринку	Стагнація та зниження об'єму	Повільний, але зростаючий	Високий
Рівень диференціації продукту та послуг	Підприємства виготовляють стандартизовані й товар	Товар стандартизований, але відрізняється в додаткових перевагах	Товари та послуги відрізняються між собою
Обмеження підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутність можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін, тільки в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення цін
Підсумковий бал		7	

Джерело: розраховано автором.

Проаналізувавши рівень конкурентної боротьби кафе «Крамниця» (табл.2.12), можна зробити висновки, що головними конкурентами є такі підприємства ресторанного господарства як кафе «Таволга» та кафе «Протока». Кількість безпосередніх конкурентів невелика (1 бал). Всі вони спеціалізуються на традиційній кухні, але мають свої незначні відмінності (2 бали). Темп розвитку ресторанного бізнесу в смт. Гребінки повільний, але він зростає (2 бали). Є можливість підвищення цін, але тільки в випадках подорожчання сировини, зміни комунальних тарифів, тобто в рамках покриття витрат (2 бали).

З кінцевим балом – 7, можна зазначити, що рівень конкурентної боротьби середній, без очевидного лідера галузі.

Таблиця 2.13

Аналіз загрози входження на ринок нових учасників, здатних підвищити конкуренцію

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі підприємства займають близько 50 % ринку	2-3 великі підприємства займають близько 80 % ринку
	3		1
Диференціація продуктів та послуг	Низький рівень	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті
	3		
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	Низький (покриття за 1-3 місяця роботи)	Середній (покриття за 6-12 місяців роботи)	Високий (покриття більш ніж за 1 рік)
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження	Великі гравці не підуть на зниження	При намаганні входу більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп росту галузі	Високий та зростаючий	Повільний	Стагнація та падіння
		2	
Кінцевий бал	12		

Джерело: розраховано автором.

Проаналізувавши загрози входження на ринок нових учасників (табл. 2.13) можна зробити висновок, що існує середня загроза нових учасників (12 балів). Темпи зросту галузі повільні (2 бали), тому і рівень інвестицій середній і покриває їх не раніше як після 6 місяців функціонування закладу (2 бали). Сильні гравці з високим рівнем знань і лояльністю відсутні (1 бал).

Наступний критерій - ринкова влада покупців, яку вони мають в конкретному сегменті. Він показую наскільки гості прив'язані до товару та послуг і наскільки високий відсоток їх втрати. Оцінка загроз відбувається проаналізувавши такі показники, як чутливість до цінової політики, задоволеність якістю товарів та послуг, кількість гостей с великим об'ємом замовлень, схильність перемикатись на інші товари.

Таблиця 2.14

Аналіз ринкової влади покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
кількість гостей с великим об'ємом замовлень	Більше 80 % продажів на декількох гостей	Незначна кількість постійних гостей 50%	Об'єм продажів рівномірно розділений між всіма гостями
схильність перемикається на інші товари	Товар, не унікальний, існують повні аналоги	Товар частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для гостей	Товар повністю унікальний, аналогів не існує
		2	1
задоволеність якістю товарів та послуг	Незадоволеність важливими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
		2	
чутливість до цінової політики	Гість завжди перемикається на товар за більш низькою ціною	Гість буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Гість абсолютно не чутливий до зміни цінової політики
		2	
Кінцевий бал	7		

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи показники ринкової влади покупців (табл.2.14) можна стверджувати про середній рівень влади гостей (7 балів). Чутливість гостя до цінової політики відчутна тільки в разі значної різниці в ціні запропонованої конкурентами (2 бали). Якість послуг не задовольняє другорядними характеристиками товару чи послуг (2 бали). А також об'єм продажів рівномірно розподілений між гостями (1 бал).

Таблиця 2.15

Оцінка постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметрів	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Великий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмежений в об'ємах	Необмежений в об'ємах
		1
Витрати переходу	Високі витрати переходу до інших постачальників	Низькі витрати переходу до інших постачальників
		1
Пріоритетність направлення для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Кінцевий бал	4	

Джерело: розраховано автором.

Ринкова влада постачальників (табл.2.15), яка впливає на поставки сировини підприємствам мінімальна (4 бали). На це впливає велика кількість постачальників (1 бал), необмеженість в об'ємах ресурсів постачальників (1 бал). При всьому цьому низькі витрати до переходу до інших постачальників (1 бал).

Провівши аналіз конкурентних сил підприємства можна дійти висновку, що в кафе існують як переваги так і недоліки перед своїми конкурентами. Темпи росту ринку зростають, тому для того щоб зацікавити споживачів потрібно запропонувати унікальні товари та послуги. Почати впровадження інноваційних технологій в кафе, це дасть змогу зацікавити більшу кількість гостей.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження ефективності здійснення стратегічного менеджменту діяльності кафе «Крамниця» можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши розрахунки основних фінансово-господарських показників діяльності кафе «Крамниця» потрібно впроваджувати заходи для їх покращення: посилити маркетингову політику кафе, що значно підвищить попит, зниження собівартості реалізованої продукції та збільшення охоплення реалізації послуг за рахунок підвищення якості продукції, рівня обслуговування та комфортності залів. Такі заходи дозволять створити підґрунтя для ефективної роботи кафе та на значне збільшення його прибутку.

2. Дослідивши макросередовище кафе «Крамниця» на основі PEST – аналізу можна зазначити, що такі можливості як розвиток технічних інновацій, наявність працездатного населення та його купівельна спроможність позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства. Політичні та економічні фактори можуть бути як можливостями так і загрозами. Для узагальненої оцінки внутрішнього середовища кафе було використано метод SWOT – аналізу, який продемонстрував значні проблеми з рекламою підприємства. Було

запропоновано створення сучасного сайту в мережі Інтернет, а також проведення регулярних тренінгів та майстер – класів для підвищення професіональних навичок працівників.

3. Визначивши основні засади забезпечення конкурентних переваг функціонування підприємства ресторанного бізнесу можна дійти до висновку, що щоб втримати їх перед прямими конкурентами потрібно надавати споживачам таку ж цінність, але виробляти товар з меншими витратами або використати стратегію диференціації – надавати споживачам більш ціннісний товар, за який можна отримати вищу ціну.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «КРАМНИЦЯ», СМТ. ГРЕБІНКИ, ВАСИЛЬКІВСЬКОГО РАЙОНУ, КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Інноваційні напрями здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Стратегічне управління включає інноваційну діяльність як важливий елемент означеного процесу. До сфери стратегічного управління відносять управління інноваційною діяльністю шляхом відбору інноваційних проектів та їх реалізації. У свою чергу, інноваційна діяльність може суттєво впливати на концепцію стратегічного управління. Інтегрування стратегічного та інноваційного управління означає, що стратегічний план дій передбачає створення і просування на ринок інновації. Тобто інноваційна діяльність є ключовим фактором стратегічного управління підприємств, а її реалізація забезпечує стратегічні переваги: покращення репутації підприємства, зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розширення сегмента ринку та диверсифікації діяльності. Незважаючи на те, що управління інноваційної діяльністю є складовою загального стратегічного управління, воно має свої особливості і специфіку. Інноваційна діяльність являє собою цілеспрямовану діяльність щодо впровадження та комерціалізації інноваційних науково-дослідних розробок, пов'язаних з модернізацією, удосконаленням наявних або пропозицією нових технологій (продуктів) [44].

Прогнозування та планування інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу передбачає пошук вигідного вкладання ресурсів, здійснення прогресивних господарських комбінацій у виробництва. Всі ці заходи націлені на отримання прибутку та досягнення та утримання лідерства на ринку ресторанних послуг.

При виборі ефективних інноваційних інструментів важливо орієнтуватися на такі критерії:

1. Відповідність стратегічним цілям підприємства.
2. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Багатофакторність оцінки ефективності.

Оцінка ефективності інноваційних напрямів передбачає забезпечення: достатнього ступеня диверсифікації, мінімізації ризиків; рівня інноваційної інфраструктури підприємства, відповідності державним науково-технічним пріоритетам; можливості подальшої модернізації матеріально-технічної бази; впливу результатів інноваційної діяльності на соціальну сферу, відсутність негативних наслідків для навколишнього середовища.

Оцінюючи інноваційний потенціал підприємств ресторанного бізнесу, тобто здатність підприємства до впровадження інновацій потрібно виходити з наявності фінансових, кадрових та технологічних ресурсів підприємства, а також зацікавленість керівництва в розвитку підприємства [34].

Впровадження інноваційних технологій та ідей призводить до економічного зростання, розвитку підприємства, і, відповідно, фінансової стабільності.

Для того щоб утримати постійних гостей і збільшити їх кількість в умовах жорсткої конкуренції нових смачної, якісної їжі та красивого, стильного інтер'єру вже недостатньо. У цьому випадку отримання додаткових переваг над конкурентами ефективно забезпечують впровадження інноваційних технологій. Застосування інновацій збільшують доходи компаній, прискорюють ріст, є основою для створення конкурентної переваги, залучають інвесторів і споживачів, причому грають роль не тільки реальні інновації, але навіть і обіцянки виходу на ринок з новими продуктами, послугами, технологіями. У широкому сенсі слова інноваційна діяльність - це момент життєдіяльності товариств, що включає в себе соціально-політичні, економічні, суспільні та інші фактори суспільного розвитку. У вузькому (економічному) розумінні слова інноваційна діяльність спрямована на забезпечення нового рівня

взаємодії факторів виробництва, завдяки використанню нових науково-технічних знань.

Результатом впровадження інноваційних технологій надання послуг та формування сервісу відповідно до сучасних вимог є процеси якісної трансформації галузі в цілому та забезпечення конкурентоспроможності її окремих об'єктів. Інноваційний розвиток ресторанних технологій підвищує конкурентність закладу в сучасних жорстких умовах, тому при підготовці персоналу варто звертати особливу увагу на вивчення інноваційних ресторанних технологій [34].

Процес розробки та впровадження інноваційних процесів включає кілька етапів які зображені на рис. 3.1.

Виходячи з того, що інноваційна діяльність є складовою стратегічного управління, виникає необхідність аналізу середовища, що формує передумови подальшої роботи підприємства відповідно до стратегічного плану.



Рис. 3.1 Етапи впровадження інноваційних процесів на підприємствах ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Аналіз зовнішнього середовища проводиться з урахуванням економічних, правових, політичних, соціальних і технологічних факторів макрооточення [19]. При цьому визначаються основні економічні характеристики сфери економічної діяльності, проводиться аналіз конкурентного середовища, рушійних сил, конкурентної позиції підприємства, підприємств-конкурентів та перспективи розвитку. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження кадрової, організаційної, виробничої, маркетингової, фінансової компоненти, результати якого дозволяють оцінити інноваційний потенціал підприємства і його можливості. За результатами аналізу здійснюється вибір напряму інноваційної діяльності, який обов'язково зіставляється зі стратегічними цілями. [23]

Наступним етапом є виявлення ідей та їх експертиза. Пошук ідей здійснюється за рахунок генерації нових ідей, коригування та модифікації існуючих варіантів рішень або пошук рішень з використанням вже впроваджених науково-технічних розробок [23]. Проблема вибору обумовлена варіабельністю інновацій та станом ринку інновацій. Експертиза ідей включає ймовірність впровадження в практику, комерційну ефективність і конкурентоспроможність, фінансові витрати на реалізацію, ступінь ризиків. Після відбору інноваційного проекту приймається рішення щодо методу його впровадження. Вертикальний метод полягає у відповідальності за інноваційний проект, починаючи від стадії розробки і закінчуючи його реалізацією, одного підприємства. За горизонтальним методом, який набув більшого поширення і передбачає співпрацю різних організацій щодо розробки і впровадження інновацій, управлінський аспект інноваційного процесу здійснює провідне підприємство. Виходячи з цього, керівництву підприємства необхідно прийняти стратегічне рішення: займатися розробкою інноваційних проектів самостійно або залучати до співпраці науково-дослідні організації.

На наступному етапі проводиться планування інноваційного проекту. Тобто здійснюється аналіз можливості реалізації проекту, включаючи проектування, випробування і технічну підготовку, виготовлення пробної партії

продукції, налагодження технологічних операцій, оцінку економічної ефективності, організацію збуту. Також уточнюється ймовірність технічного і економічного здійснення інноваційного проекту, визначаються виконавці, основні етапи робіт і терміни їх виконання. Реалізація інноваційного проекту – один з найбільш відповідальних етапів. Тому важливим є контроль за впровадженням інноваційного проекту і у разі будь-яких відхилень від затвердженого плану своєчасне прийняття коригуючих дій. Завершальним етапом є виведення інновації на ринок та її комерціалізація. Виробник отримує інформацію щодо відповідності інновації потребам ринку та рівня її прибутковості. Одним з важелів впливу на споживача з метою просування інновації є реклама. Чим ефективнішою буде рекламна компанія, тим більша ймовірність посилення на ринку конкурентних позицій підприємства [16]. Сьогодні в Україні для ефективного впровадження інновацій на підприємствах ресторанного господарства є і певні перешкоди. Підприємства можуть мати низький рівень інноваційного потенціалу, слабкі фінансові можливості, недостатню ресурсну базу та незначний попит на інноваційну продукцію та послуги. Також відсутність та нестача кваліфікованого персоналу або опір інноваційним змінам з боку колективу підприємства не сприятимуть впровадженню інновацій.

Реалії сьогодення вимагають від українських підприємств ресторанного господарства значної інноваційної активності в умовах загострення конкурентної боротьби. Цьому сприятиме застосування прогресивних форм і методів обслуговування, проведення модернізації екстер'єру та інтер'єру закладів, використання високотехнологічного обладнання, добору професійного персоналу, використання інтернет-технологій тощо.

Все це приваблює, створює імідж серед споживачів, а також загострює конкуренцію в галузі, яка, у свою чергу, змушує підприємців постійно знаходитись в пошуку нових інноваційних переваг (табл. 3.1)

Основні інноваційні тренди впровадження для закладів ресторанного господарства

№ п/п	Інновації	Їх характеристика
1.	Молекулярна (авторська) кухня	Молекулярна кухня - це кардинальні зміни в вигляді та текстурі страви, це можливість за допомогою сучасних нанотехнологій розкласти будь-який продукт на молекули, створити унікальне смакове поєднання, або ж надати страві неповторної форми. Ця осучаснена гастрономія, не принесе жодної шкоди людському організму, оскільки навіть не дивлячись на величезну кількість фізико-хімічних процесів і перетворень зі складовими страви - її смак залишиться незмінним
2.	Винахід QR-коду – двомірного штрих-коду	Новий вид штрих-коду, в якому кодується різна інформація (адреси, номери і т. д.). Його використовують для компактного кодування певної інформації, яку можна швидко зчитати за допомогою спеціальних сканерів.
3.	Приготування страв відомими кухарями «на відкритих площадках»	Популярний спосіб приваблення споживачів за рахунок популярності професійних кухарів.
4.	Випуск дисконтних або бонусних карток	Це засіб що гарантує отримання споживачем знижки.
5.	Особливі види обслуговування (фламбування, траншування)	Траншування - це порціонування страв із риби, м'яса, домашньої птиці, дичини, приготовлених цілими, у присутності відвідувачів. Фламбування - це процес доведення страв до готовності з використанням алкогольних напоїв (коньяку, рому, настоянки або лікеру), якими збризкують страву і підпалюють.
6.	Організація вечірок, гастрономічні шоу	Застосовують для приваблення потенційних споживачів.
7.	eMenu (електронне меню)	Цей новітній засіб комунікації є потужним інструментом, що дозволяє надавати клієнтам високий рівень обслуговування, а також більш ефективно керувати закладом. Електронне меню повністю замінює традиційне меню і пропонує цілий ряд додаткових функцій.
8.	Проведення заходів "таємний покупець" з метою виявлення недоліків в обслуговуванні споживачів	Метод дослідження, який застосовується як у рамках маркетингового дослідження, направлено на оцінювання споживчого досвіду, отриманого клієнтом у процесі придбання товару або послуги, так і з метою вирішення організаційних завдань, наприклад, визначення рівня дотримання стандартів обслуговування споживачів.

Джерело: розроблено автором на основі [61, 35, 3]

Проаналізувавши діяльність кафе «Крамниця», можна дійти до висновку, що в кафе відсутній інтернет сайт, мобільний додаток та сайти в популярних соціальних мережах, що в умовах сучасності є необхідністю для додаткової

реклами та збільшення кількості споживачів. Також просліджуються певні проблеми в наданні якісних послуг мережі wi – fi – ця послуга є однією із важливих в сучасний час, вона впливає на збільшення кількості відвідувачів. В кафе «Крамниця» немає вільного доступу до інформації про продукцію підприємства, ознайомитись з продукцією кафе можливо тільки з меню, яке також слід оформити згідно з сучасними тенденціями в ресторанному бізнесі. Також меню кафе не змінювалось з моменту відкриття, не змінювався також асортимент кавових напоїв.

Відштовхуючись від виявлених проблем, пропонуємо такі види інновацій, які активно використовуються на ринку ресторанних послуг:

1. Використання можливостей Інтернет – мережі. Насамперед потрібно впровадити і розробити сучасний сайт кафе, а також рекламні сторінки в соціальних мережах. Це дасть змогу закладу розширити коло своїх потенційних гостей на більш молодше покоління. Також сторінка в соціальних мережах служить свого роду рекламою закладу. Також сайт кафе дає можливість не виходячи з дому забронювати столик. В замовленні вказують такі деталі як час, кількість персон, передзамовлення, особисті побажання, а також свої контакти, щоб адміністратор підтвердив замовлення.
2. Наявність в кафе мережі wi-fi. Цей критерій є одним із найважливіших при виборі закладу. Під час замовлення можна переглянути новини, поспілкуватися з друзями у соціальних мережах, послухати музику тощо. Введення цієї інновації розширить коло відвідувачів, дасть перевагу перед конкурентами.
3. Меню на вітринах та при вході в ресторан. Вільний доступ до меню полегшує роботу персоналу, пришвидшує вибір страв. Таке меню повідомляє про страви дня, новинки, сезонне меню.
4. Аудіо-візуальні дисплеї. Дисплеї, що вбудовані в стіни, шафи та навіть в столи оригінально приверне увагу гостей. Також це вдале дизайнерське рішення, технологічно оновлений інтер'єр гарантує зацікавленість гостей. Дисплеї можуть транслювати музичні кліпи, новини, а також

використовуватися як екрани для доступу в Інтернет. До технологічних новинок можна віднести наявність вмонтованих розеток до різних гаджетів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Інноваційні інструменти розвитку кафе «Крамниця»

Інноваційні інструменти Розвитку	Очікувані позитивні зміни	Галузеві обмеження і ризики	Можливі негативні зміни
Інформативація внутрішніх серверів	Підвищена гнучкість і оперативність в роботі із споживачами, можливість індивідуалізації обслуговування без росту транзакційних зборів.	Збільшення клієнтської бази (створення on-line, web-сервісів) призводить до супутнього зростання транзакційних витрат з обслуговування	Інновації, які впроваджуються можуть виявитися надлишковими витратами через випередження існуючої технологічної культури населення, культури споживання і дозвілля
Створення online, web-, RFID серверів	Ріст можливостей по залученню клієнтів при зниженні витрат на рекламу.	віддалених споживачів (проблема доставки)	Збільшення центрів витрат без супутнього зростання центрів прибутку,
Автоматизація системи розрахунків зі споживачами	Збільшення можливостей співпраці з банками спільні програми по підвищенні лояльності клієнтів, формування постійної клієнтської бази.	Недостатньо висока технологічна і споживча культура населення	випереджаюче зростання витрат на обслуговування «віддаленої» клієнтської бази
Автоматизація системи постачання сировиною та матеріалами	Підвищення якості, оперативності і гнучкості постачання, рішення проблеми псування сировини, можливості підтримки ексклюзивного меню	Не насиченість попиту на послуги підприємств ресторанного господарства і дозвілля	
Впровадження інтегрованих систем	Зміцнення і підвищення ефективності діяльності за рахунок інтеграції в суміжний бізнес (ресторан при готелі, фірмі тощо)		

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши таблицю 3.2, можна зробити висновок, що кафе «Крамниця» потрібно дуже стрімко розвиватись, впроваджувати сучасні

інновацій технології, які будуть надавати такі переваги, як залучення нових споживачів, розширення ринку збуту, можливість знаходження кращих постачальників сировини та товарів, а також один із найважливіших факторів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Також для підвищення рівня конкурентоспроможності кафе необхідно підвищити якість виробленої ресторанної продукції, підвищення продуктивності праці, оптимізації структури управління підприємством, впровадження нових технологій, оснащення робочих місць сучасними інноваційними та інформаційними технологіями, прогресивним обладнанням, необхідним для здійснення інноваційної діяльності.

Потрібно впроваджувати інноваційні технології кафе, створити web – сайт підприємства, для збільшення кількості споживачів необхідним є створення сайтів в популярних соціальних мережах. Такі заходи потрібні для посилення конкурентних переваг підприємства та збільшення кількості постійних гостей кафе, також такі заходи надають споживачам інформацію про продукцію кафе та з'явиться можливість резервування столів, можливість робити замовлення онлайн.

3.2 Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегічного аналізу діяльності підприємства у ресторанній сфері

Для удосконалення стратегічного аналізу діяльності кафе «Крамниця» у ресторанній сфері потрібно впровадити програму таких заходів, як впровадження єдиної системи електронної звітності.

Система електронної звітності допоможе власнику підприємства відслідковувати всі фінансово – господарські показники та робити висновки про діяльність підприємства.

Електронна звітність має як переваги так і недоліки, які проаналізовані в таблиці 3.3.

**Переваги та недоліки впровадження електронної фінансової звітності
в закладі ресторанного бізнесу**

Переваги	Недоліки
<p>Економія часу. Через інтернет можна здавати звітність не тільки в податкову службу, а й до фондів страхування і статистику. Непотрібно їздити в податкову службу, щоб здати документи на паперовому носії, все це можна робити, не відходячи від свого комп'ютера</p>	<p>За здачу звітності через інтернет потрібно платити. Програми по здачі звітності через інтернет в основному платні. Хоча деякий обмежений функціонал все ж доступний для безкоштовної подачі звітності. Але за інтернет в будь-якій випадку доведеться платити;</p>
<p>Вибір часу здачі звітності, наявність додаткового часу. Якщо звітність в паперовому вигляді можна подати тільки в робочий час, то при подачі в електронному форматі, можна подати у зручний час, аж до 12 ночі;</p>	<p>Існують ризики несвоєчасної здачі звітності через можливі проблеми, як в роботі інтернету, так і в самому ПЗ. Тут все просто - немає інтернету - звітність через інтернет не подаси;</p>
<p>Наявність додаткових можливостей в програмі (підказок, нагадувань, консультацій). Вбудований календар бухгалтера вчасно підкаже терміни, в які необхідно надати ті чи інші звіти, нагадає про сплату податків. Автоматична перевірка звітності не дозволить допустити зайвих арифметичних помилок і зробить попередню камеральну перевірку, і т.д .;</p>	<p>Деякі програми потрібно оновлювати самостійно. Оновлення програм справа не стільки витратна, скільки потребує уваги. Слід пам'ятати, що звітність краще не здавати за допомогою застарілої програми, оскільки підвищується ризик помилок або подання звіту в застарілій формі. Як правило, програма сама нагадає про оновлення і «сама» може провести оновлення, головне слідувати її підказкам;</p>
<p>Постійні оновлення. Хороше програмне забезпечення або веб-ресурс постійно оновлюють свій функціонал для роботи з документами, а також додають нові бланки звітності, стежать за їх актуальністю і відсутністю помилок. Вже не потрібно вишукувати нову версію звіту, це зробить технічна підтримка. Завжди будуть під рукою найостанніші бланки звітності та будуть враховані всі необхідні вимоги до заповнення всіляких форм звітів;</p>	<p>Робота з різними ключами АЦСК. Існує ряд проблем в тому, що різні програми воліють працювати з ключами певних АЦСК, і за часту, існує ряд обмежень у функціональності ПЗ при роботі (накладення підпису на документ) з «непрофільними ключами»;</p>
<p>Оперативний контроль стану та якості здачі звітності. Електронна задача звітності дозволяє оперативно отримати інформацію про те, що звіт прийнятий або не прийнятий і з якої причини, тобто коли допустили помилку або подали звіт в невстановлені терміни і т.д.</p>	<p>Зберігання архіву електронної документації. Кожен, хто використовує електронну звітність, повинен зберігати електронний архів. У разі перевірки, мати можливість надати необхідні документи, з квитанціями, в електронному, або в паперовому вигляді, перевіряючим.</p>

Доступна вартість програми. Вартість програм різна і варіюється від функціоналу, надання ресурсів і якості оновлення, але в цілому вона доступна користувачам, у яких є вибір ціна-якість;	
Автоматичне формування електронного архіву. Кожне ПЗ формує по-своєму архів електронних копій звітів, квитанцій та інших електронних документів. Це дозволяє забезпечити збереження електронної звітності та документації, а також квитанцій про її здачі;	
Формування в програмі іншої електронної документації. Деякі програми забезпечують можливість формування електронної первинної документації в програмі, що дозволяє непомітно і поступово переходити на повний електронний документообіг, а також створює додаткові зручності користувачу.	

Джерело: розроблено автором на основі [62].

Впроваджуючи систему, насамперед слід звернути увагу на:

1. З якими електронними сертифікатами, який з АЦСК може працювати ПЗ - головна помилка багатьох, спочатку отримуються / купуються сертифікати, а вже потім дивляться, а що ними можливо підписати і в які контролюючі органи можливо подати звіти, тому радимо почати з вибору ПЗ;
2. У які органи підтримується надання звітності;
3. Зручність підключення і установки - обов'язково перед вибором, скачайте і встановіть ПЗ або зареєструйтесь на Веб-порталі оператора, і спробуйте попрацювати;
4. Технічна підтримка, дружелюбність тех.операторов, своєчасність оновлення ПЗ (веб-ресурсу);
5. Цінова політика, з урахуванням наявності додаткових сервісів і доцільності їх придбання;
6. Зручність користування, необхідний Вам функціонал, оптимальність інтерфейсу;

7. Дізнайтесь, як ведеться електронний архів, чи можливо його перенести на інший комп'ютер, або завантажити з веб-порталу - це один з найважливіших пунктів, чи зможете надалі ним користуватися або надати, наприклад, в податкову службу (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика програмного забезпечення для ведення електронної звітності на підприємствах ресторанного господарства

Назва продукту	Сайт виробника	Опис ПЗ
MEDoc IS	http://www.me-doc.com.ua/	Програма дозволяє: відправляти звіти в електронному вигляді; розрахунок заробітної плати; робота з банківськими рахунками; створювати та імпортувати необхідні документи.
Арт-звіт плюс	http://art-zvit.com.ua/	формування звіту в програмі або імпорт з іншої програми; підписання звіту за допомогою ЕЦП різних АЦСК; відправка звіту до ПФУ, Податкову службу, ДССУ, Фонду соціального страхування України;
iFin	https://www.ifin.ua/	Розрахунок заробітної плати; Облік контрагентів; Ведення складу;
С-Звіт	http://www.1c-sed.com.ua/	Сервіс подачі електронної звітності, я якому звіти формуються, перевіряються, шифруються та підписуються безпосередньо в типових конфігураціях програми
Taxer	https://taxer.ua/	Формування та відправка електронну звітність в ДФС та ПФУ; формувати платежі на оплату ЄП та ЄСВ; формувати гоові для друку документи, акти, рахунки;
Соната	https://sonatazvit.com.ua/	Програма для електронної звітності в Фіскальну службу, Пенсійний Фонд та Статистику;

Джерело: розроблено автором.

Провівши аналіз популярних програм, можна дійти до висновку, що програма електронної звітності в кафе «Крамниця» допоможе керівництву спростити систему подання звітності, проводити ефективний аналіз господарських показників і на результатах цього аналізу зробити висновки про діяльність закладу.

Також для удосконалення стратегічного аналізу доцільно запровадити автоматизацію діяльності закладу ресторанного бізнесу. За допомогою впровадження системи Poster можливо здійснювати моніторинг всіх підрозділів підприємства, спростити роботу персоналу та підвищити ефективність діяльності закладу (рис.3.2).

Функціонал бек-офісу Poster	
Безпека	Ролі працівників у бек-офісі; Пароль на «небезпечні» дії
Складський облік	Постачання; Складські залишки; Нагадування щодо закупок; Виробництво; Списання, пересування; Інвентаризація; Середньозважена собівартість; Звіт по руху; Фасування
Меню	Технологічні карти; Напівфабрикати; Модифікатори; Вагові товари; Товари-винятки; Втрати під час оброблення
Статистика	Дешборд з основними показниками; Продажі за часом та дням тижня; ABC-аналіз; Продажі за товарами та групами; Ефективність офіціантів; Історія дій чеків; Собіварість продажів
Маркетинг	Клієнтська база; Знижки та бонуси; Конструктор акцій; Перехід між групами; Списання бонусів за SMS
Фінанси	Касові зміни; Статті витрат; Залишки за рахунками; Cashflow

Рис. 3.2 Функціонал бек-офісу Poster

Джерело: розроблено автором.

Отже, провівши аналіз функцій програми можна зробити висновок, що програма допоможе керівництву закладу здійснювати ефективний стратегічний аналіз на базі даних які зберігаються в ній. Також вона дає можливість здійснювати ефективне обслуговування споживачів та вести статистику кількості відвідувань кафе.

Стратегічний розвиток кафе «Крамниця» потрібен, насамперед для збільшення кількості гостей закладу, посилення конкурентних позицій та стабілізації фінансового положення підприємства. Досліджуване підприємство займає досить стійке положення на ринку, але для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Це можливо завдяки проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту продукції, наданню додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню. Необхідно встановити рекламу, де знаходиться підприємство на транспортних шляхах, описати графік роботи, а також ціни і асортимент продукції, що пропонує підприємство. Аналіз господарського стану підприємства виявив ряд негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яких можна уникнути завдяки розробки обґрунтованої стратегії розвитку кафе «Крамниця».

Виробництво продукції з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства на досягнення стратегічних цілей та завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарську діяльність, та його конкурентоспроможність.

На базі проведеного аналізу господарської діяльності кафе «Крамниця» пропонуємо обрати стратегію диференціації. Ключем до успіху при впровадженні диференціації повинна бути унікальність, яка буде цінуватися споживачами продукції кафе.

Основним в стратегії диференціації є визначення потреб споживачів. Необхідно знати, що цінують гості, і відповідно готувати продукцію саме такої якості і надавати якісне обслуговування. Якщо буде дотримана якість, можна назначати їй відповідну ціну, яку гість буде платити задля отримання послуг, які відповідатимуть його вимогам.

Якщо стратегія диференціації буде проводитись успішно, то це призведе до зменшення конкуренції кафе «Крамниця». Якщо кафе стане успішним, то споживачі на даному сегменті ринку не будуть розглядати продукцію інших закладів ресторанного бізнесу. Якщо, постачальники піднімуть ціни на сировину і, як наслідок, кафе буде змушене підняти ціну на послуги та товари, то споживачі кафе приймуть можливе підвищення цін аби отримувати таку якість послуг, до якої вони звикли.

Здійснюючи стратегію диференціації, необхідно усвідомлювати, що основа досягнення стратегії може бути легко скопійована і в цьому випадку конкуренція в галузі перетвориться в цінову. Також не потрібно орієнтуватися на широку диференціацію, варто направляти зусилля на вдосконалення окремих елементів (розробити деяку кількість нових страв, або модернізувати приготування існуючих за рахунок оновлення устаткування та підвищення кваліфікації робочого персоналу, чи піднести рівень обслуговування споживачів на рівень, якого не досягли конкуренти). Також не треба ігнорувати затрати на диференціацію, тому що підвищення ціни в такому випадку не призведе до підвищення прибутку кафе

Обґрунтування рекламної діяльності кафе «Крамниця» та розробка рекламного бюджету закладу як одного з найважливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходу закладу в сфері ресторанного бізнесу.

Здійснивши аналіз діяльності підприємства виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і, цим самим, знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу на Інтернет ресурсах та створення сучасного сайту неодмінно призведе до збільшення попиту на пропоновані послуги. Обов'язково слід вказати графік роботи закладу та зробити акцент на унікальності та вишуканості страв, високоякісне обслуговування. Відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора ресторану. Основним його завданням має бути - забезпечення

відповідної кількості та якості послуг кафе реальному та потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту, аналізу діяльності конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників. Важливим також є оцінити якість та культуру обслуговування шляхом опитування відвідувачів, що дасть змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

Збільшення додаткових послуг закладу, а саме упакування страв, що залишились на прохання гостей, кейтеринг, встановити зарядні пристрої для зарядки гаджетів. Впровадження таких додаткових послуг є дуже доцільним, оскільки буде добре поєднувати побажання споживачів і незначні витрати.

Досягти конкурентних переваг та зміцнити свої позиції кафе «Крамниця» може завдяки забезпеченню більш низьких витрат на виробництво та збуту продукції. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати продукцію із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж у конкурентів; забезпеченню незамінності продукту за допомогою диференціації.

Диференціацію продукції в кафе «Крамниця» можливо застосувати у вигляді пропозиції споживачам - нового виду меню. Також налагодження роботи кондитерського цеху з широким асортиментом виробів. Диференціація дає змогу забезпечити споживача продукцією, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Це в свою чергу дозволяє встановити більш високі ціни, що дає більший прибуток.

Для збільшення прибутку підприємства доцільно організувати:

- Збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції.

- Збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом у споживачів і є вигідною для закладу. Пропоную: організувати меню комплексних обідів та страв з доставкою на дім. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату робітникам, які доставлятимуть замовлення.
- Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на продукцію, кондитерські та кулінарні вироби. Пропоную: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, яку пропонує кафе «Крамниця», а саме: постійним споживачам закладу запропонувати картки лояльності з різними процентами знижок; меншу націнку на запропоноване вище меню комплексних обідів з доставкою; на кондитерські вироби - в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.



Рис. 3.3 Основні напрямки для збільшення ефективності діяльності кафе «Крамниця»

Джерело: побудовано автором.

Для збільшення ефективності діяльності кафе «Крамниця» (рис.3.3) пропонуємо розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню. Збільшення асортименту потрібно для приваблення потенційних споживачів, посилення тиску на прямих конкурентів підприємства. Також періодичні зміни в меню (рис. 3.4) дозволяють постійно розвиватись як персоналу кухні так і обслуговуючого персоналу, за рахунок впровадження особливих видів обслуговування, таких як фламбування.



Рис. 3.4 Варіативність змін в меню для кафе «Крамниця»

Джерело: розроблено автором.

Успішним напрямком розвитку кафе є збільшення асортименту додаткових послуг. Доцільно застосовувати такі додаткові послуги як організація обслуговування святкових та ділових зустрічей за межами кафе (послуги кейтерингу), доставка продукції, пакування продукції кафе, також ефективною послугою є можливість бронювання місць у залі телефоном та за допомогою Інтернет сайту.

Застосування стратегії диференціації що ґрунтується на виготовленні особливої продукції, яка стає незамінна для споживачів. Пропонуючи споживачам здійснювати попередні замовлення й резервування столиків, скорочуючи таки чином час очікування в кафе. Отже, надаючи найзручніші для цільового ринку послуги підприємство може досягти ефекту диференціації продукту. Застосовуючи стратегію диференціації продукту, кафе досягає таких конкурентних переваг, як: додаткове зростання обсягу продажу й збільшення прибутку за рахунок збільшення кількості споживачів на основі впровадження

інноваційних технологій виготовлення продукції та підвищення його якості. Створюється позитивний імідж підприємства, яке піклується про задоволення потреб споживачів.

Мінімізація витрат включає в себе не стільки зниження витрат, скільки вибір, визначення таких умов виробництва продукції, при яких витрати на виробництво і реалізацію продукції будуть мінімальними, а прибуток - максимальної. Для мінімізації витрат виробництва при будь-якому обсязі випуску відношення витрат використання до величини його граничного продукту повинно бути однаково для всіх факторів. Це відношення також дорівнює величині граничних витрат фірми, які в свою чергу повинні знаходитися на рівні, рівному граничного доходу, з тим щоб максимізувати прибуток.

Головною метою застосування цінових знижок полягає у створенні додаткових стимулів для споживачів у придбанні товарів. Програми лояльності – це довгострокові програми взаємовигідного співробітництва між підприємством та його споживачами. Основними цілями системи лояльності є побудова взаємовідносин зі споживачами та залучення нових, завдяки привабливим пропозиціям, підвищення іміджу кафе, збільшення частоти відвідування підприємства.

Надання якісних послуг в ресторанному господарстві це запорука успішності підприємств. Забезпечення якості являє собою своєчасне виконання запланованих заходів, для того щоб впевнитись, що продукція чи послуга задовольняє вимоги показників якості. Для досягнення необхідного рівня якості необхідне залучення всіх працівників підприємства, а контролює досягнення необхідної якості керівництво кафе. Загальне керівництво щодо покращення рівня якості продукції включає розподіл ресурсів, оперативне планування, планування якості та проведення робіт і їх оцінка.

Реклама є одним з найбільш ефективних інструментів товарної політики, що дозволяє збільшити обсяги збуту. Відштовхуючись від мети кафе збільшення цільової аудиторії доцільно обрати такі інструменти рекламної

політики, як: створення Інтернет – сайту кафе, розміщення рекламних щитів, розповсюдження рекламних листівок. На офіційному сайті кафе буде розміщена повна інформація про вартість послуг ресторану, меню, що містить ціни та вагу, адреса, рекламний текст. Так само буде врахована можливість електронного бронювання місць в кафе та замовлення банкетів, створена електронна книга скарг та пропозицій. Ще однією з переваг інтернет-систем бронювання є активне рекламування використанням мобільного маркетингу: реклама у мобільному пошуку, мобільних додатках, геолокаційних сервісах.

Також ефективним методом зовнішньої реклами є розміщення рекламних щитів. Рекламні щити потрібно розташовувати на головних вулицях, для збільшення фактичної аудиторії. Розташування рекламного щита на транспортних магістралях та вулицях дозволяє в короткий термін донести інформацію до потенційного споживача (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Вартість розміщення зовнішньої реклами для кафе «Крамниця»

№ п/п	Заходи	Вартість на рік, тис.грн.
1.	Розробка дизайну рекламних плакатів	24
2.	Встановлення реклами на рекламних щитах	21
3.	Витрати на технічну підтримку	6,5
	Всього	51,5

Джерело: розроблено автором

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість гостей, підвищити популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність.

3.3. Аналітико-прогностичне забезпечення конкурентоспроможного функціонування підприємства ресторанного бізнесу на підставі запропонованих заходів

Програма автоматизації роботи закладу ресторанного господарства Poster інтегровано з програмою електронної звітності 1С, тому спрощує для керівництва ведення обліку. Програми синхронізують продажі, технологічні карти, складські документи. Це допоможе здійснити ефективний стратегічний аналіз закладу та на його основі забезпечити конкурентоспроможне функціонування закладу.

Також за допомогою програми можливо проводити контроль, вивести екран на кухню для того, щоб повідомляти офіціантів про час приготування, відхилення від норми. Також програма дозволить проводити аналіз надходжених коштів, кількість споживачів та кількість реалізованих товарів та послуг.

Для впровадження програми автоматизації потрібно придбати належне устаткування та програмне забезпечення (табл 3.6)

Таблиця 3.6

Вартість програми автоматизації Poster для використання в кафе «Крамниця»

№ п/п	Заходи	Вартість на рік, тис.грн.
1.	Устаткування	120
2.	Програмне забезпечення та витрати на технічне забезпечення та підтримку	53,1
	Всього	173,1

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши табл. 3.6 можна зазначити, що вартість становить 173,1 тис.грн. Така ціна на ринку є прийнятною та економічно вигідною для підприємства.

Для вирішення проблем та покращення ефективності діяльності кафе «Крамниця» було запропоновано такі заходи стратегічного розвитку, як розширення асортименту, збільшення асортименту додаткових послуг, впровадження інновацій на підприємство.

Один із найважливіших запропонованих заходів є розроблення рекламної компанії, а саме створення сучасного web – сайту кафе, розроблення мобільного додатку з метою можливості здійснення бронювання та заснування сайту на популярних інтернет платформах.

Для здійснення оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно знати їх загальну вартість. Моніторинг цінових пропозицій підприємств, що спеціалізуються на розробці та підтримці інтернет – маркетингу, дав можливість встановити вартість заходів (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Вартість запропонованих заходів інтернет-маркетингу у кафе «Крамниця»

№ п/п	Заходи	Вартість на рік, тис.грн.
1.	Розробка та підтримка офіційного сайту	75
2.	Розробка та підтримка мобільного додатку	39
3.	Витрати на технічне забезпечення та підтримку соціальних медіа (розроблення професійних промо-роликів, відео, фото)	10,4
	Всього	124,4

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи суму, яка запропонована для підприємства для розробки та підтримки web – сайту (у середньому 6 200 грн. щомісячно), варто зазначити, що ціна є цілком прийнятною. Для ефективнішого розвитку сайту пропоную досліджуваному кафе продовжувати співпрацю з розробниками сайту.

Ефективним заходом для досліджуваного закладу є розробка мобільного додатку, вартість якого складає 39 тис. грн., проаналізувавши пропозиції розробників доцільно зазначити, що така ціна оптимальною для кафе. Також важлива реєстрація сайту на популярних соціальних мережах. Для приваблення потенційних споживачів важливо підтримувати якісний формат фото та відео, тому залучення професіоналів буде необхідною мірою. Загалом вартість запропонованих заходів складає 124,4 тис. грн. в рік (у середньому близько 10 000 грн.).

Для того щоб збільшити кількість споживачів закладу потрібно розвивати офіційний сайт. Для цього потрібна пошукова розкрутка в мережі Інтернет, розкрутка в соціальних мережах, банерна та контекстна реклама. Важливою складовою реклами в мережі є просування кафе в популярних пошукових системах, це дає можливість за важливими тематичними ключовими словами залучити на сайт більше споживачів. Контекстна реклама дозволяє дізнатися про кафе користувачів пошукових систем, а також тих сайтів, що входять до рекламних контекстних мереж. Перевагою контекстної реклами є можливість налаштувати її так, щоб залучати споживачів тільки з певного міста чи регіону.

Хороший результат для ресторану може принести розкрутка соціальних мереж кафе. В соціальних мережах відвідувачам кафе доцільно повідомляти про майбутні акції, різні заходи, спілкуватися з цільовою аудиторією. Банерна реклама застосовується для просування кафе та розміщується на різних сайтах, присвячених відпочинку та розвагам, на міських інформаційно – довідкових порталах, куди інтернет – користувачі заходять у пошуках інформації.

В рекламну компанію кафе був також запропонований такий захід як зовнішнє розміщення реклами на рекламних щитах. Проаналізувавши поточні ціни на розміщення рекламних щитів можна зазначити, що середня ціна розміщення складає 4000 грн. в місяць. Зовнішня реклама не повинна містити зайвої інформації і доносити до споживачів тільки корисні відомості (рис.3.6).

Разом з розширенням асортименту товарів та послуг залишається актуальним питання забезпечення високої якості обслуговування.

Пропонується введення особливих видів обслуговування такі як фламбування. Фламбування здійснюється при обслуговуванні споживачів біля столу, в результаті чого презентація страв перетворюється на дійство.

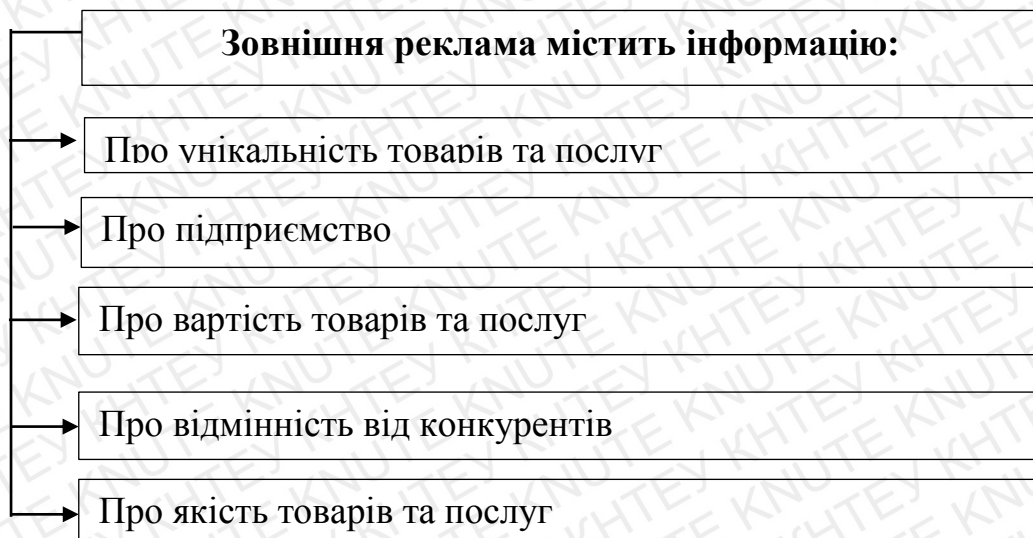


Рис. 3.5 Інформація яку повинна доносити зовнішня реклама

Джерело: побудовано автором.

Офіціанти повинні добре знати технологію приготування страв фламбе. Також відповідно до техніки безпеки відстань між столиками повинна бути достатньою для того, щоб пересувати візок з усім необхідним для показу. Також для впровадження цього методу на підприємстві потрібно мати відповідний інвентар. Керівництво закладу варто звернути увагу на сам перед посуду з нержавіючої сталі, це пов'язано з тим, що при горінні спирт досягає дуже високої температури. Також для ефектної демонстрації страв доцільно придбати фламбуючий пістолет. Для того, щоб використовувати техніку фламбе в кафе потрібно також провести навчання персоналу закладу, інструктаж з техніки безпеки, тому що ця техніка пожежонебезпечна і нехтування правилами безпеки може призвести до опіків або пожежі. Ще важливим фактором впровадження цієї інновації є аналіз прямих конкурентів

кафе «Крамниця» і можна зазначити, що цей метод є унікальним, жоден конкурент не використовує фламбе в своїх закладах тому це дає підприємству невелику перевагу.

Популярним у сучасних закладах ресторанного бізнесу стало використання електронного меню.

Електронне меню – це інтерактивне меню, що за допомогою сенсорного дисплея, який розміщується на столику де розташувався гість дає можливість робити замовлення не викликаючи офіціанта, ознайомитися з меню закладу та побачити високоякісні фотографії та детальний опис кожної страви [20]. Ще є можливість отримати додаткові послуги, такі як ігри, гороскопи, анекдоти, можливість виходу в мережу Інтернет (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вартість встановлення електронного меню для кафе «Крамниця»

№ п/п	Найменування	Вартість, тис.грн.
1.	Устаткування (сенсорні планшети)	170
2.	Встановлення ліцензованої програми	43
3.	Витрати на технічне забезпечення та підтримку	108
	Всього	321

Джерело: розроблено автором.

Для того щоб встановити електронне меню в кафе «Крамниця» потрібно закупити устаткування, а саме сенсорні планшети та ліцензовану програму електронного меню. Проаналізувавши цінову політику підприємств які надають послуги встановлення та підтримки електронного меню в Україні можна дійти до висновків, що вартість цієї послуги (встановлення ліцензованої програми та його технічна підтримка) в середньому для кафе складає 151 тис. грн. в рік, в також потрібне устаткування вартість якого складає в середньому 170 тис. грн.

Разом вартість встановлення електронного меню для кафе буде становити 321 тис. грн., що є прийнятною для даної послуги.

Якість продукції та послуг є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу. За умови якщо продукція та послуги користуються попитом підприємство може бути конкурентоспроможним і можливо це лише за умов високої якості та відповідності вимогам споживачів, стандартам та іншим нормативним документам.

З розвитком науково – технічного прогресу, підвищення рівня життя та попиту на продукцію та послуги вимоги до якості постійно змінюються.

Для того щоб підприємство отримувало максимальні прибутки курівництву потрібно чітко та методично здійснювати контроль якості послуг. Способами контролю якості можуть бути: таємний гість: проводиться перевірка якості продукції та дотримання норм обслуговування та стандартів кваліфікованим працівником; анкетування з метою оцінювання якості, швидкості обслуговування, інтер'єру і атмосфери закладу.

Необхідно проводити навчання персоналу, особливої уваги потребує персонал контактної зони. Потрібно навчити персонал як ефективніше вступати в контакт, брати замовлення та розвинути у них вміння переконання, інформування та впевненості в своїх діях. Для підвищення професіоналізму персоналу потрібно проводити тренінги та майстер – класи, моделювати різноманітні ситуації, щоб в потрібній ситуації знати як найкраще слід зреагувати. Щоб обслуговування було ефективним потрібно регулярно навчати і перевіряти весь персонал контактної зони. А також заохочувати та винагороджувати працівників за бездоганний сервіс.

Проаналізувавши запропоновані вище заходи для підвищення конкурентоспроможності кафе «Крамниця» потрібно насамперед акцентувати увагу гостей на інноваціях які впроваджуються. Для розвитку кафе потрібно розвивати потужну рекламну компанію, тому що проаналізувавши поточний стан кафе можна дійти висновку, що маркетинговий відділ не справляється з

поставленим завданням, у підприємства відсутній сайт, немає доступу до інформації щодо послуг і продукції, які надаються в кафе. Ці фактори негативно впливають на конкурентну спроможність кафе.

Висновки до розділу 3

1. Реалії сучасного розвитку ресторанного бізнесу обумовлюють підприємства застосовувати інноваційні технології для розвитку діяльності підприємства. Згідно аналізом кафе «Крамниця» можна зробити висновок, що заклад не має особливих конкурентних переваг на ринку. Для того щоб бути конкурентоспроможним підприємству потрібно постійно розвиватись, оновлювати матеріально – технічну базу, що дозволить більше приваблювати потенційних споживачів та відрізнитися на фоні інших закладів. Найважливішим в сучасному часі є створення та просування офіційного інтернет сайту, за допомогою якого споживачам буде надаватися доступна інформація про заклад.

2. Запропоновано провести такі програми заходів як, впровадження електронної звітності та автоматизацію закладу за допомогою системи Poster, яка дозволить власнику здійснювати ефективний стратегічний аналіз діяльності підприємства. Розроблено методи стратегічного розвитку підприємства для підвищення рівня конкурентоспроможності кафе необхідно постійно підвищувати якість виробленої продукції, розвивати професіоналізм та стресостійкість персоналу. Цього можна досягти за допомогою професійних тренінгів та майстер-класів у провідних спеціалістів галузі.

3. У результаті дослідження сформовано заходи з удосконалення стратегічного аналізу діяльності підприємства у ресторанній сфері, проаналізована їх характеристика для збільшення конкурентоспроможності підприємства, також запропоновані методи стратегічного розвитку.

Користуючись запропонованими методами підприємство зможе збільшити кількість споживачів, втримати постійних гостей, заохочуючи їх привабливою системою лояльності. Також ці заходи допоможуть кафе завоювати позицію лідера на ринку ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Дослідження теоретичних та практичних засад стратегічного аналізу в ресторанному бізнесі показав необхідність стратегічного аналізу діяльності суб'єктів внаслідок посилення конкурентної боротьби в галузі, збільшення потреб споживачів за рахунок науково – технічного прогресу. Ефективний стратегічний аналіз підприємств ресторанного господарства дасть можливість своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та використовувати їх для покращення господарської діяльності.

2. На основі аналізу наукових поглядів та джерел було сформовано основні концепції та завдання стратегічного управління. У результаті опрацювання наукових джерел сформовано місце стратегічного аналізу в системі управління підприємств ресторанного господарства.

Провівши аналіз стратегій управління на підприємстві ресторанного господарства було систематизовано класифікацію стратегії на основі моніторингу наукових робіт відомих фахівців. Скомпоновано характеристики найбільш сприятливих стратегії для посилення ефективної діяльності підприємства. Відштовхуючись від аналізу конкурентного середовища та факторів його змін проводиться розробка стратегії підприємства, відображаючи її в стратегічному плані.

3. Було здійснено аналіз методичного інструментарію оцінювання ефективності стратегічного аналізу підприємства. З метою оцінки загроз та можливостей, а також вибору та розробки економічної стратегії проведено дослідження макросередовища та мікросередовища підприємства.

Проаналізувавши методики оцінки стратегічного аналізу виявлено найбільш ефективний метод аналізу, а саме SWOT – аналіз. За допомогою SWOT – аналізу підприємства проводиться детальний аналіз впливу зовнішнього середовища, визначаються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На базі аналізу формуються ефективні рекомендації щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

4. Провівши аналіз фінансово – господарської діяльності досліджуваного підприємства виявлено зростання основних економічних показників кафе «Крамниця». Просліджується позитивні тенденції зростання чистого прибутку в 2017 році на 198,3 тис. грн. в порівнянні з 2015 роком. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у зв'язку зі збільшенням обсягу продукції, а також зростання вартості сировини та підвищення заробітної плати збільшилась на 41,8 % в 2017 році порівняно з 2015 роком, що в грошовому еквіваленті складає 121,4 тис. грн. Позитивним показником є збільшення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2017 році порівняно з 2015 роком на 522,9 тис. грн. Така тенденція пов'язана з стабілізацією економічного положення та збільшенням обсягу наданих послуг.

5. Проведено аналіз кафе «Крамниця» такими методами як PEST та SWOT – аналізи. PEST – аналіз макросередовища підприємства виявив достатню кількість можливостей для підприємства, але присутні також і загрози, які зростання цін, коливання рівня валют, ріст росту інфляції. Також провівши SWOT – аналіз було проаналізовано сильні та слабкі сторони кафе, розроблені майбутні можливості та загрози, які можуть виникнути на підприємстві. Аналіз показав значні проблеми підприємства такі як зростаючий конкурентний тиск, подорожчання сировини, зміна смаків та потреб гостей та майже відсутня рекламна компанія.

6. Конкурентні переваги являють собою сукупність ключових факторів діяльності підприємства відмінних від підприємств – суперників, які забезпечують йому стійку конкурентну позицію на ринку. Проведений аналіз конкурентних сил за М. Портером було виявлено низку недоліків таких як низький рівень диференціації продуктів та послуг, відсутність програм лояльності. Було запропоновано заходи для посилення конкурентних позицій кафе та розвитку закладу.

7. Запропоновано впровадження інноваційних технологій кафе «Крамниця». Для підвищення кількості споживачів запропоновано створити

програму лояльності, що допоможе для сформування постійної клієнтської бази.

Впроваджуючи інноваційні технології існують також ризики такі як недостатня технологічна і споживча культура населення. Але позитивних сторін більше ніж негативних тому було запропоновано ефективні інноваційні технології.

8. Для удосконалення стратегічного аналізу на підприємстві було запропоновано таку програму заходів, як впровадження електронної звітності та програму для автоматизації діяльності кафе «Крамниця» Poster. Було запропоновано такі методи стратегічного розвитку, як розширення асортименту продукції меню, збільшення додаткових послуг, застосування стратегії диференціації, мінімізація витрат, проведення гнучкої цінової політики, підвищення рівня обслуговування та постійний контроль якості послуг, розроблення ефективної рекламної компанії. Ці заходи запропоновані для того, щоб підвищити популярність закладу та збільшення попиту, створення позитивного іміджу кафе посилить його конкурентоспроможність.

9. Для стрімкого та ефективного розвитку підприємства потрібно розробити рекламну компанію. Насамперед створити офіційний сайт кафе, сайти в популярних соціальних мережах – це забезпечить зростання кількості споживачів, дозволить отримувати всю необхідну інформацію потенційним гостям. Також способом популярним методом є зовнішня реклама. запропоновано у вигляді рекламного щита, який доносить потрібну інформацію до потенційних споживачів. Було проаналізовано нові види обслуговування для створення незабутнього враження про кафе. Але розвиваючи нові напрями в діяльності потрібна також висока кваліфікація персоналу, тому потрібна постійно підвищувати професійні навички як кухарів так і персоналу контактної зони. Використання цих заходів допоможе кафе посилити конкурентну позицію, створити унікальну продукцію та високий рівень обслуговування для приваблення споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. — Вип. 2–3. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 201–208.
2. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, С. 2005. – 301
3. Білоус С.І. І.С. Пурська, А.В.Дашковська Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна управління якістю надання туристичних послуг у містах західного та східного регіону України. 2017р
4. Борисюк О.А. Інноваційні тренди в конкурентних реаліях ресторанного господарства. 2015р.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, С. 2011. – С. 396
6. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. За ред. В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, Фенікс, 2012. — С. 440 .
7. Виханський О.С. Стратегічне управління: Підручник - 2-га ред..перероб. и дооп. - М.: Гардарика, 2008. – С. 296
8. Внукова Н. М. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. —Х.: ХДЕУ, 2013. — С. 19 .
9. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2015. – №2. – С.50.53.
10. Галушка З. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / З. Галушка, І. Комарницький. Чернів. Нац. Ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2016. – С. 247
11. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 2005.
12. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни./ За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2012. – С. 198

13. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.
14. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. Посібник. – К.: Алерта, 2006. – С. 404
15. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К.: Знання, 2011. – С. 389.
16. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С.440.
17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С.384
18. Дубовик О.В. Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: Монеграфія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2015.
19. Економічна діагностика: конспект лекцій / укладач: І. Б. Дегтярьова. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – С. 112.
20. Забелін П.В., Моїсеева Н.К. Основи стратегічного управління: Навч. посібник – М.: Інформаційний центр «Маркетинг», 2017 р.
21. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. – 2005. - №1. – С. 100 – 103
22. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Зінь Е.А., Турченко М.О. – К.: ВД "Професіонал", 2014. – С. 320
23. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – С. 536.
24. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.
25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

26. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічний аналіз” (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 “Облік і аудит”). / Укл. Мамонов К.А. – Харків: ХНАМГ, 2008. - С. 56.
27. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2013. – С. 304
28. Коробейніков О.Л, Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегічна поведінка: від розробки до реалізації// - 2012. – № 3. – С. 129
29. Кушніренко Ю. Метод. рекомендації Стратегічний аналіз середовища підприємства ресторанного господарства за методологією SWOT-аналізу, 2013 – 2010. – №5. – С. 160-163.
30. Литвинюк О.П., І.С. Гавриленко: Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки: - УДК 664,013 Економіка 2010 р.
31. Люкшинов А.Н. Стратегічний менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНІТА – ДАНА, 2009 р.
32. Ляско В. І. Стратегічне планування розвитку підприємства / В.І. Ляско. – М.: Видавництво «Екзамен»,2015.- С. 288;
33. Макаренко І. П. Проблеми інноваційної політики України в умовах реформування економіки // Економіст. — 2015 р. – № 4 — С. 40–42.
34. Морозов Ю. П., Гаврилов А. И., Городнов А. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник для ВНЗ – 2 вид. перероб. і доп. М.: ЮНІТІ – ДАНА, 2013 р.
35. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П’ятницької Н. О. – 2-ге вид перероб. та допов.– К.: Центр учбової літератури, 2011 – С. 584
36. Ортіна, Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. № 4, - 2010 р.
37. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 360.
38. Посвятенко Т. І. Взаємозв’язок конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. — № 1. — С. 214–219.

39. Решетнікова Т.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємства і її зміни // Наук. праці Донец. держ. техн. ун.-ту. Серія Економічна. — Вип. 37. — Донецьк: Дон НТУ, 2011. — С. 50–55.
40. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз
41. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601«Менеджмент» / Н. М. Шведа. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – С. 62.
42. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / за заг. ред. проф. В.І. Полохала: парламентське видання. – К., 2009.
43. Тульпа І. А., Сумець О. М. Інноваційна стратегія. — Харків: Студцентр, 2005. — С. 208.
44. Управління інноваціями: В 3 кн. – Кн. 3. Базові компоненти управління інноваційними процесами: Навч. посібник. / А.А. Харін, І.Л. Колінський і др.; Під ред. Ю.В. Шленова. – М.: Вища шк. 2012. – С. 240
45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2014. – С. 699.
46. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — Вип. 6. Чернівці. — 2015. — С. 191–196.
47. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне Видання / І.Ансофф – М., 2009. – С. 344.
48. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту: пер. з англ. під. ред Л.Г. Зайцева, М.І Соколовської – М: Банки і біржі, ЮНІТІ, 2017. – С. 175.
49. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлофф – М. : Економіка, 2007. – С. 235.
50. Мескон М.Х. Основи менеджменту / Мескон М.Х., Альберт Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 2005 – С. 702.

51. Мінцберг Г., Альстрад Б, Лампель Ж. Стратегічне сафарі. Експерсія по нетрях стратегічного менеджменту: оф. ООО «Альпина Паблішер», 2013. – С. 530
52. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. З англ.; А.Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – С. 390.
53. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер ; [пер. з англ.]. – М. : Международні відносини, 2005. – С. 896.
54. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: мистецтво розробки і реалізації стратегії : [посібник для вищих навчальних закладів] : пер. з англ. / А. Томпсон, А. Стрикленд.- М. : Банки і біржі, ЮНІТІ, 2008. – С. 576.
- Інтернет – посилання:*
55. Стратегічний менеджмент. SPACE – аналіз. [Електронний ресурс]. – Ресурс доступу: https://pidruchniki.com/89759/menedzhment/space_analiz
56. Стратегічний менеджмент. SPACE – аналіз. [Електронний ресурс]. - Ресурс доступу: <https://studopedia.org/12-79658.html>
57. Актуальність вивчення інноваційних ресторанних технологій для майбутніх фахівців харчових технологій/ [Електронний ресурс]. - Ресурс доступу: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/conf-problemy-ta-inovatsii/sektsiia-1/4718-aktualnist-vyvchennya-innovatsiynykh-restorannykh-tekhnologiy-dlya-maybutnikh-fakhivtsiv-kharchovykh-tekhnologiy>
58. Бесараб О.В Місце та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47659.doc.htm
59. Довбня С.Б. Інноваційний менеджмент – визначальний чинник стійкого розвитку сучасного підприємства / С.Б. Довбня, В.О. Пономаренко, Н.М. Рогуля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1139/1/75.pdf>
60. Електронне меню. [Електронний ресурс]. - Ресурс доступу: https://studopedia.com.ua/1_92505_elektronne-menyu.html

61. Молекулярна кухня. [Електронний ресурс]. - Ресурс доступу:
<https://molekulyarna-kukhnya.webnode.com.ua/>

62. Подача електронної звітності. [Електронний ресурс]. - Ресурс доступу:
<http://www.buhuslugi.com.ua/ua/publikatsiji/562-yaku-programu-vibrati-dlya-podachi-zviti-v-elektronnomu-viglyadi.html>