

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ КАВ'ЯРНІ «МАМА MILLA»,
М. ІЧНЯ**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент» спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Науковий керівник,
к.е.н., доц.

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

Кириченко
Яни Андріївни

Салімон
Ольга
Миколаївна

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2021

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу проф.
Бойко М.Г.
“ _____ ” _____ 2020 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту
Кириченко Яні Андріївн

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Сервісна стратегія кав'ярні «Мама Мilla», м. Ічня

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2020 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 20.11. 2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ впровадження сервісної стратегії для ресторанного господарства

Об'єкт дослідження – сервісна стратегія у сфері підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади впровадження сервісної стратегії для ресторанного господарства.

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи сервісної стратегії підприємства ресторанного господарства

1.1 Поняття та сутність сервісної стратегії в підприємства

1.2 Види сервісних стратегій та їх класифікація

РОЗДІЛ 2. Дослідження сервісної стратегії кав'ярні «Мама Мilla», м.

Ічня

2.1 Сутність та специфічні особливості діяльності кав'ярні «Мама Мilla»

2.2 Аналіз конкурентоспроможності

2.3 Дослідження результатів сервісної діяльності кав'ярні «Мама Мilla»

2.4 Дослідження факторів впливу на формування сервісної стратегії кав'ярні «Мама Мilla»

РОЗДІЛ 3. Обґрунтування та реалізація сервісної стратегії кав'ярні «Мама Мilla»

3.1. Розроблення програми заходів удосконалення сервісних процесів кав'ярні «Мама Мilla»

3.2. Оцінка ефективності від запропонованих заходів для кав'ярні «Мама Мilla»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2020 р.- 20.12. 2021 р.	01.09.2020 р.- 20.12. 2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2021 р.- 30.12. 2021 р.	27.12.2021 р.- 30.12. 2021 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2021 р.- 31.05.2021 р.	30.01.2021 р.- 31.05.2021 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2021 р.	до 02.06.2021 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2021 р.- 03. 09. 2021р.	02.06.2021 р.- 03. 09. 2021р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2021 р. - 11.11.2021р.	04.09.2021 р. - 11.11.2021р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2021 р.- 15.11.2021 р.	12.11.2021 р.- 15.11.2021 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2021 р.	16.11.2021 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2021р. 22.11.2021 р	17.11.2021р. 22.11.2021 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2021 р.- 29.11.2021 р.	25.11.2021 р.- 29.11.2021 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання: 29.12.2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельничекно С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання
Студент

Кириченко Я.А
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Кириченко Я.А. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність та перспективність розвитку сервісної стратегії підприємства ресторанного господарства, на основі маркетингових досліджень аргументовано довів особливості формування бренду досліджуваного об'єкту, оцінив ефективність сервісної політики підприємства та дослідив вплив іміджу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення сервісної стратегії підприємства ресторанного господарства, оцінено перспективність їх впровадження та обґрунтовані напрями їх розширення.

На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Кириченко Я.А.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та сутність сервісної стратегії підприємства	9
1.2. Види сервісних стратегій та їх класифікація.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «МАМА MILLA»	22
2.1. Сутність та специфічні особливості діяльності кав'ярні «Мама Мilla» ..	22
2.2. Аналіз конкурентоспроможності.....	29
2.3. Дослідження результатів сервісної діяльності кав'ярні «Мама Мilla»	33
2.4. Дослідження факторів впливу на формування сервісної стратегії кав'ярні «Мама Мilla»	42
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «МАМА MILLA»	52
3.1. Розроблення програми заходів удосконалення сервісних процесів кав'ярні «Мама Мilla»	52
3.2. Оцінка ефективності від запропонованих заходів для кав'ярні «Мама Мilla»	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства змінюється майже кожного дня, адже з'являються нові конкуренти, про існування яких і гадки не було декілька років тому. Як результат, власники закладів громадського харчування, повинні розробляти як можна ефективніші сервісні стратегії, посилювати свої ресурси, щоб перемогти у битві за місце на ринку.

Метою візиту гостей, не завжди є лише прийом їжі, також їм необхідне спілкування один з одним та просто відпочинок. І тому кожен ресторатор має за мету створити найкращі та найкомфортніші умови для гостей, та максимально підвищити якість сервісу. Виходячи з цього, розробка вдалої сервісної стратегії, є ключем до успіху, який допоможе збільшити кількість клієнтів та прибутковість ресторану. Зрозуміло що зміни повинні впроваджуватись послідовно, але вони є необхідними, тому обрану тему в дослідженні можна вважати актуальною.

Кожен день готує для керівництва закладів ресторанного господарства нові випробування. І для того, щоб бути на плаву і залишитися на належному рівні, необхідно чітко планувати кожний крок. Для того, щоб рівень відвідуваності зберігався, варто приділяти належну увагу обслуговування клієнтів, якості продуктів харчування та рівню сервісу в цілому.

Питанню з приводу розробки сервісної стратегії в ресторанному бізнесі присвячені дослідження Бреус О., Ткаченко Т., Литвиненко Т.К., Русавської В.А., Карсеніна В., П'ятницької Г.Т.

Мета випускної кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ впровадження сервісної для ресторанного господарства.

Для досягнення визначеної мети в випускній кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

- розглянути поняття та сутність сервісної стратегії підприємства;

- визначити види сервісних стратегій та їх класифікацію;
- дослідити специфічні особливості діяльності досліджуваного закладу ресторанного господарства;
- проаналізувати конкурентів;
- розробити програму заходів удосконалення сервісної стратегії для закладу «Мама Мilla»;
- обґрунтувати та реалізувати сервісну стратегію кав'ярні «Мама Мilla».

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є сервісна стратегія у сфері підприємств ресторанного господарства.

Предмет випускної кваліфікаційної роботи – теоретичні та науково-методологічні положення щодо розроблення сервісної стратегії закладу ресторанного господарства.

Методи випускної кваліфікаційної роботи. У випускній кваліфікаційній роботі використано такі наукові методи як: порівняння, аналізу, спостереження (при дослідженні сучасного стану рівня клієнтського сервісу в кав'ярні «Мама Мilla»), SWOT-аналіз, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності продуктової політики та математичні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові та законодавчі акти України, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-ресурси та власні дослідження.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2021 (дод.А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 стор., на яких представлено 21 таблиця та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та сутність сервісної стратегії підприємства

Кожне підприємство має дві рушійні сили – бажання вижити (мати стабільність та зберегти себе) і прагнення до розвитку (самовдосконалення). І тому кожне підприємство, що прагне займати певну нішу на ринку, має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оскільки сучасна організація підприємства являє собою сукупність складних систем, які функціонують в умовах безперервних змін навколишнього середовища, що являє собою постійне джерело можливостей та загроз для розвитку. В умовах таких перманентних змін виникає необхідність пошуку нових підходів до управління та забезпечення ефективного розвитку сучасних підприємств, що функціонують у різних сферах [1].

«Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди.» – Марк Твен. Ця цитата має багато спільного з сервісною стратегією в сучасному бізнесі. Ресторанне господарство на сьогоднішній день є досить перспективним напрямком для вкладання коштів в нього із середнім прибутком в 15–20%. Але для розвитку ресторанного бізнесу наявність капіталу не головна складова, яка гарантує успіх, адже це один з найдинамічніших сегментів економіки, у якому постійно відбуваються зміни [2].

Можна зазначити, що розвиток ресторанної справи в Україні знаходиться на стадії зародження. Але ця галузь є перспективною, тому що вона сприяє підвищенню іміджу власника бізнесу та є привабливою для вкладання інвестицій на тривалий проміжок часу. [3, с.6].

Щоб якимось чином сприяти розвитку підприємства, необхідно провести діагностику ринку ресторанних послуг та визначити основні тенденції його розвитку і відповідно розробити гідну стратегію. Особливо важливе формування стратегії розвитку для підприємства, що діє на динамічному ринку

з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення, так як це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні стратегії.

Одним із важливих елементів сервісної стратегії є формування культури підприємства, комплексного сервісного обслуговування, постійного контролю за якістю сервісу, його формами та методами. Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку [4].

Стратегія – плани керівництва фірми, які є довгостроковими, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей, це спосіб досягнення результату сформульованого у вигляді мети. Стратегію потрібно формувати у певній послідовності [4].

Керівники давно уже вивчають і аналізують стратегію як визначну складову інструментарію рішення різнопланових проблем у процесі функціонування та розвитку підприємства [5]. Діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства є успішним в тому випадку, коли досягнута поставлена мета, що полягає в отриманні визначених результатів, наприклад певного рівня прибутку. Для досягнення успіху, керівництво повинно не лише сформувати ефективну систему стратегічного управління як підприємства в цілому, так і окремих його складових, але і приділяти увагу її розвитку та вдосконаленню [6].

Один із найпотужніших способів просування бізнесу – це через клієнтів. Однією з основних причин просувати свій продукт/послугу – збільшення продажів [7]. Усі клієнти мають певні очікування від ресторану, перш ніж відвідати його. Звичайно що смачні страви та обслуговування необхідні для надання чудового обслуговування закладу. Власники, менеджери та співробітники закладу несуть відповідальність за професійне ставлення до відвідувачів [8]. Те, чого хочуть клієнти – стабільність якісного обслуговування. Ми повинні розуміти, що гарний сервіс це досить не погано, але він не створить для нас лояльних клієнтів, не створить ніякої наснаги і бізнесу вищого класу. Якщо ми хочемо володіти клієнтами, їх дивувати, нам

потрібно надавати обслуговування вищого класу, працюючи кожного дня з кожним працівником, адже кожен працівник штату повинен бути націлений на клієнта, адже якщо знайдеться хоча б один, якому байдуже, він здатен зруйнувати репутацію та бренд закладу.

Успішні ресторани повинні ставитися до обслуговування клієнтів так само дбайливо, як і до приготування їжі. Клієнти з'являються в закладі, очікуючи, що до них будуть добре ставитися, і враховуючи конкуренцію в галузі, вони навряд чи повернуться, якщо досвід не виправдає очікувань. Встановлення правильної сервісної стратегії закладу вимагає знати очікування клієнтів, і прагне навчити ваш персонал докладати всіх зусиль, щоб перевершити їх [9].

Виділимо кроки, які важливі при створенні культури сервісу:

Безпосередньо стратегія – ми повинні розуміти як розширювати бізнес, створювати репутацію, забезпечувати правильну діяльність, адже причиною з якої багато підприємств не є орієнтованими на клієнта, є те, що вони не розуміють сервісну стратегію. Якщо ви розумієте сервісну стратегію, це дозволяє вам володіти ринком і переважати на ньому.

Зробити так, щоб людям було легко вести справи з вашим підприємством, адже навіть якщо у вас в штаті будуть найрозумніші, найкращі співробітники, але в закладі діятимуть безрозумні правила, процедури співпраці – це тільки відштовхне клієнта. Для прикладу, у більшості закладів є захищений доступ до Wi-fi, і коли ви потрапляєте до закладу, ви без зусиль можете під'єднатися до мережі, адже ця інформація (пароль) буде на видному місці, але немало прикладів, коли заклади мають секретні паролі, бо вони вважають, що таким чином знайдеться безліч бажаних, які захочуть незаконно підключитися до вашого інтернету, таким чином вони дратують клієнтів. Але в цьому немає ніякої цінності.

Чи є ваші години роботи зручними для клієнта? Проаналізуйте всі ваші правила і продумайте, що можна модифікувати, щоб створити у клієнтів найкраще враження, і що потрібно взагалі прибрати, адже причиною всі цих

правил та установок є: недовіра до співробітників або впевненість в тому, що наші клієнти будуть нас дурити і тому нам потрібно стільки правил, щоб запобігти обману. Важливо те, що нам потрібно навчитись довіряти своїм співробітникам, і також важливо навчитися цінувати своїх клієнтів, якщо прибрати недоречні правила та вимоги, то цей рівень знизиться, тим самим людям буде простіше співпрацювати з підприємством. Отже, висновок – довіряючи своїм клієнтам та співробітникам, ви отримаєте в рази більший прибуток.

Важливо задатися питанням «хто ми є?». Більшість закладів наймають на роботу «всіх підряд», і що також є помилкою, містять у штаті більше співробітників, ніж їм справді потрібно. Існує міф, що чим більше співробітників у закладі(підприємстві), тим більшу цінність це несе для клієнта. Потрібно бути дуже уважним при наборі персоналу, адже варто знайти людей, які дійсно зацікавлені клієнтським сервісом, люди, які люблять клієнтів, і тому важливо навчитися вирізняти людей які не зацікавлені в клієнтах і не люблять свою роботу. Лідери в обслуговуванні наймають на роботу одну людині із ста.

Зменшити витрати. Лідери сервісного обслуговування різкі в тому, що стосується зменшення витрат і передачі збережень в оборот з клієнтами. Згадуючи вище зазначене, а саме що ми наймаємо на роботу більше персоналу ніж нам справді необхідно, відповідно наші витрати зростають і ми стаємо не конкурентоспроможні в світі, це може зруйнувати бізнес. Тому дуже важливо вміти контролювати витрати.

Наділення владою. Всі люди, яких ми наймаємо, повинні бути наділені владою приймати швидкі рішення для блага клієнта. Тобто у них повинно бути достатньо прав, щоб приймати такі рішення для клієнтів. Якщо ми цінімо клієнта – наші прибутки зростають.

Навчання та тренінги для персоналу. Якщо ми хочемо отримати високоефективний заклад, потрібно тренувати на навчати співробітників мистецтву обслуговування клієнтів. Щоб працівник був орієнтований на клієнта – ми повинні його цьому навчити. Створюючи культуру, потрібно

начати співробітників нового, бажано кожні 4 місяці. Якщо зупиняєтесь ви – зупиняється співробітник. Щоб співробітники були ефективними, орієнтованими на клієнта, розуміли важливість обслуговування клієнтів, якщо ви хочете навчити співробітників любити клієнтів – тренуйте та навчайте їх.

Варто зазначити, що ваші співробітники повинні розуміти свою роль у досягненні мети. Ресторатори, які ставлять за мету, орієнтацію на клієнта, і навчають навичок обслуговування клієнтів, матимуть співробітників, які краще підготовлені до вирішення проблем клієнтів [10].

Точне вимірювання і оцінка того, чим ви займаєтесь. Якщо ви оцінюєте ріст, доходи, зусилля, вимірюєте частку на ринку – помічаєте, що від цього приходить натхнення для вас, а якщо просто зосередитись на стратегії, не звертати уваги на результати – ви просто розгубитесь. Лідери в обслуговуванні точно знають, який ефект і на що справляють продажі, вони зацікавлені в цьому і ніщо не зіб'є їх зі шляху.

Після того, як ви знайшли співробітників з необхідними навичками для надання чудового сервісу та навчили їх своїм стандартам клієнтського обслуговування, вашої головною турботою має стати підтримка незмінно високого рівня надання послуг.

Залучені співробітники - найвірніші помічники в цих зусиллях. Вони пишаються тим, що працюють на компанію, де керівництво постійно говорить про необхідність якісно обслуговувати гостей і підтверджує свої слова діями. Їм приємно і комфортно працювати в компанії, яка демонструє свою прихильність відмінному сервісу, навчаючи своїх співробітників і створюючи відповідну атмосферу.

І останній важливий крок при створенні культури сервісу – ніколи не залишайте без уваги скарги та побоювання відвідувачів. Якщо клієнт не задоволений обслуговуванням дозвольте йому вільно висловити свої проблеми. Приділяйте їм належну увагу. Почувши їх занепокоєння, вибачтесь, та прийміть міри. Найкраще вибачення, яке ви можете надати – невелика пропозиція або

символічна знижка [11]. І задоволені клієнти будуть раді рекомендувати ваші послуги іншим [12].

Так як ресторанне господарство значно відрізняється від всіх галузей сектору обслуговування, за рахунок поєднання у собі мистецтва і традицій, операційних механізмів, філософії обслуговування та концепції формування аудиторії (потенційних клієнтів), цей вид бізнесу є одним із найактивніших секторів української економіки, тому дуже важливо застосувати дієву сервісну стратегію, щоб у майбутньому досягти результату та не втратити свою значимість на ринку.

Сучасні тренди в ресторанному господарстві постійно змінюються, на зміну старим приходять нові, і необхідно вміти адаптуватися до всіх цих змін, адже цей вид діяльності постійно і стрімко розвивається та змінюється.

З кожним роком попит споживачів на заклади харчування збільшується, тому в провідних країнах світу розвитку та вдосконаленню діяльності ресторанного господарства приділяється значна увага [13]. Одним з показників, який характеризує розвиток ресторанного господарства, є кількість підприємств. За даними Державної служби статистики України, в 2017 році налічувалося 49950 закладів ресторанного господарства, в порівнянні з 39920 в 2010 році.

Так як ринок ресторанного господарства має сильну конкуренцію, це змушує власників закладів розвивати не тільки базові стратегії і стиль роботи закладів, а також продумувати все до деталей, щоб додати підприємству унікальності, і тим самим виділитися серед конкурентів. Нововведення є важливою складовою сучасного бізнесу.

Якщо підприємство прагне досягти успіху, йому необхідна стратегія, для того, щоб мати уявлення у якому напрямку воно буде розвиватися. Якщо підприємством застосована вдала стратегія, тобто чітко продуманий план дій, щодо поведінки на ринку, вивчені сильні та слабкі сторони і сформована здатність пристосовуватися до змін - воно досягне успіху.

Універсальної стратегії не існує, і лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє підприємство, може принести успіх [14]. Щоб стати успішною сервісною компанією - недостатньо написати стандарти обслуговування, необхідна розробка ефективної сервісної стратегії. Як це зробити? Дуже дієвий спосіб - об'єктивне, тверезе вивчення всіх переваг якісного сервісу. Сервіс дуже часто не входить до пріоритетів керівництва. Поширеною помилкою при формуванні сервісної стратегії є акцент на короткострокову вигоду на шкоду довгостроковим перевагам високоякісного сервісу.

Часом менеджмент не робить ніяких зусиль, щоб реально створити атмосферу сервісу. Вони лише дуже люблять цитувати знайомі всім гасла про сервіс: «Клієнт завжди правий», «Якість гарантовано», «Ми - найкращі». Але все це не сервіс, а самообман. Сервіс - це зовсім інше. Сервісна компанія - це компанія, яка має довгостроковий план обслуговування клієнтів, спрямований на надання якісного та чудового сервісу.

Слід зазначити про якісний сервіс – це сервіс, який завжди відповідає потребам споживача. Якісне обслуговування клієнтів є основою будь-якого бізнесу, яке прагне до успіху [15]. Головне очікування споживачів від сервісу - оперативне та професійне вирішення потреб. Саме організація такого сервісу є складним комплексом, у який входять:

- Комерційні;
- Маркетингові;
- Технічні елементи.

Всі вони залежать від специфіки товару, гостроти конкуренції, ступеня розвитку ринку та багатьох інших чинників. Конкурентоспроможність товару можна підвищити за рахунок високоякісного сервісу. Підприємство, при організації якісного сервісу, повинно відповідати на питання:

- Форма організації сервісу.
- Рівень сервісу, який слід запропонувати.
- Послуги, які потрібно включити.

Стосовно послуг, то вони повинні максимально задовольняти індивідуальні потреби споживача, володіти реальною ціною, бути пропонованою зо допомогою зручних каналів розподілу й мати активне просування на споживчому ринку [16, с. 14].

Зміст сервісної стратегії підприємства полягає у формуванні якісного сервісу, він і забезпечує ефективні продажі товарів у майбутньому. Кожне підприємство прагне підвищити ефективність формування та використання власної сервісної стратегії, що в подальшому позитивно вплине на забезпечення їх конкурентного статусу.

Для розробки ефективної сервісної стратегії, компанія повинна зрозуміти, що в першу чергу важливо для її клієнтів. Для цього першочерговим є вивчення рівня очікування ваших клієнтів. Це необхідно з наступних причин: «Зробіть менше, ніж очікують ваші клієнти, і обслуговування буде поганим. Точно виправдаєте очікування - обслуговування буде хорошим. Зробіть більше - клієнти назвуть обслуговування чудовим». Відмінне обслуговування клієнтів є запорукою лояльності, зростання бізнесу та прибутку [17]. Адже клієнти є одним із найцінніших активів, які може мати бізнес [18]. Залучити нових клієнтів – важливо. Зрештою не розраховуйте на успіх, якщо не залучите постійний потік нових клієнтів. Але важливіше, ніж створення бізнесу, знайти спосіб, щоб клієнтура була задоволена [19].

Сервісна стратегія повинна співпадати з очікуваннями ваших клієнтів щодо рівня сервісу, які вже створені у ваших клієнтів конкурентами. Мета - перевершити ці очікування. При розробці сервісної стратегії потрібно пам'ятати, що клієнти дуже чуйно реагують на матеріальні атрибути сервісу - форму співробітників, компліменти в ресторані, буклети і т. д. Ваші клієнти повинні помітити, що отримують гарне обслуговування. Гарне обслуговування клієнтів – це якісна та своєчасна допомога, яку компанія/заклад та її співробітники надають людям, які користуються або купують його продукти та послуги [20].

Розробляючи сервісну стратегію дайте відповідь на наступні питання:

- Що саме потрібно вашим клієнтам, що вони очікують отримати?
- Які послуги не надають конкуренти?
- Як можна покращити існуюче зараз обслуговування?
- Яким чином можна ефективніше інформувати клієнтів про послуги, що надаються?

Проводьте регулярний збір інформації від клієнтів для оцінки якості сервісу. Пам'ятайте, що опитування слід проводити регулярно і на підставі отриманих результатів коригувати свою сервісну стратегію. Високий рівень сервісу досягається через:

- активні дії менеджменту з вивчення потреб і запитів клієнтів;
- персонал, навчений, залучений і вмотивований на задоволення цих потреб і запитів;
- ефективний контроль виконання, в тому числі наявність зворотного зв'язку з клієнтами, надає оцінку якості сервісу.

Співробітники є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Кожен бізнес прагне бути максимально продуктивним. Існує безліч досліджень, які говорять про те, що щасливі працівники, як правило, є більш продуктивними [21, с. 11]. Для того, щоб співробітники були залучені і мотивовані на надання високого рівня обслуговування, необхідно:

- цінувати їх, кожному співробітнику важливо знати, що його цінують і бачать його внесок в загальну справу;
- навчати і розвивати співробітників;
- слухати, чути і заохочувати за зворотній зв'язок;
- встановити стандарти якісного обслуговування і переконатися, що всім співробітникам вони зрозумілі.

У чудового обслуговування є дуже простий секрет: коли менеджмент по-справжньому вірний ідеї якісного сервісу, коли розроблена і працює стратегія сервісу в закладі, саме тоді орієнтованість на клієнтів стає традиційною і невід'ємною. Керівники повинні безперервно навчати і прищеплювати своїм працівникам основну ідею своєї діяльності: все, що робиться в інтересах

клієнта – робиться в інтересах самої закладу компанії і в інтересах співробітників, які в ній працюють. Якщо ваші співробітники будуть віддані цій ідеї, то їм не важко буде побачити елемент сервісу в усьому, що вони роблять.

Обслуговування клієнтів – це як вид роботи, так і набір професійних навичок. Що ж таке навички обслуговування клієнтів? Це набір поведінки, на яку ви покладаетесь під час взаємодії з клієнтом. Навички обслуговування клієнтів є важливими, адже вони значно впливають на імідж закладу. До таких навичок можна віднести: швидке мислення, адаптивність, уважність, здатність до вирішення конфліктів та прийняття рішень, творчість, надійність, дружелюбність, знання продукту/послуги, відвертість, терпіння, здатність читати фізичні та емоційні сигнали, чуйність, своєчасність [22]. Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що сервісна стратегія повинна бути сформована таким чином, щоб вона максимально задовольняла очікування споживача [23].

1.2. Види сервісних стратегій та їх класифікація

В Україні розробкою класифікації стратегій займаються К. Редченко, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Белошапка, С. Покропивний, В. Колот, В. Пастухова, А. Наливайко. У сучасних умовах економічного розвитку перед підприємствами постає об'єктивна необхідність самотужки визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни на них, постачальників, а найголовніше – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення [24, с. 103].

Сервісна стратегія – це також бачення того, як концепція сервісу, її впровадження і підтримка впливають на стратегічні активи закладу в довгостроковій перспективі. Наведемо підходи до визначення сутності сервісних стратегій (табл. 1.1).

Наведені вище підходи до визначення сутності сервісних стратегій, подібні в тому, що прив'язують її або до клієнта або до продукту.

Підходи до визначення сутності сервісних стратегій

Сервісні стратегії
1. Сервіс як стаття витрат – рекомендується при відсутності конкуренції і вибору для споживачів.
2. Сервіс як необхідність, рекомендується при наслідуванні за лідером.
3. Сервіс як конкурентна перевага, рекомендується в якості стратегії досягнення.
4. Сервіс як живе вираження бренду компанії, рекомендується в якості стратегії випередження.
5. Антисервісна стратегія – якість обслуговування клієнтів і введення стандартів сервісу не є пріоритетним.
6. Традиційний сервіс – наявність традиційних відомих норм, які регламентують взаємовідносини з клієнтами.
7. Сервіс в бренді – робота співробітників при кожній взаємодії з клієнтом, та всі процеси налаштовані на здійснення обіцянок бренду.
8. Тематичний сервіс – всі комунікації компанії з оточуючим світом присвячені розкриттю якоїсь теми.

Джерело: побудовано автором

Виділимо 3 критерії класифікації сервісних стратегій:

1. Наявність/відсутність сервісної стратегії і її місце в стратегії і її місце в стратегічному управлінні підприємства.
2. Ціль сервісної стратегії, її призначення.
3. Масштаб результату, який досягається при реалізації стратегії.

Ключовими елементами сервісної стратегії виступають 4Р:

- Перспектива (perspective) – концепція та напрям діяльності, який відрізняється від інших;
- Позиція (position) – здатність до конкурентної боротьби, конкурентоспроможність;
- План (plan) – план дій, за допомогою яких будуть досягатися цілі;
- Принцип (pattern) – способи здійснення чогось: підтверджені часом приклади прийняття рішень та дій [25].

Коли підприємство розробляє стратегію, воно має за мету конкурувати на ринку тривало та вигідно. Зрозуміло що будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі.

Розглянемо сервісні стратегії залежно від:

- часу за якого вони реалізуються;

- позиціонування підприємства на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану підприємства [26].

Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається [27]. Вона сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше [27].

Відповідно до вище зазначеного, а саме часу реалізації стратегій, їх поділяють на:

- стратегії, розробка яких займає до 1 року, тобто – короткострокові [28];
- стратегії, розробка яких займає від 1 до 3-х років, тобто – середньострокові [28];
- та стратегії, розробка яких триває довше ніж 3 роки, але ефективність буде тривалою – довгострокові [28].

Що стосується позиціонування підприємства на ринку, виділимо:

- лідерська стратегія;
- для претендентів на лідерство;
- для наслідувачів;
- для мешканців ніш;
- для слабого бізнесу [26].

Лідерська стратегія має за мету утримувати свої позиції на ринку, для досягнення цього, підприємство може розширюватися, тобто розширювати ринок в цілому, при цьому у виграші лишається сам лідер, тому що до нього відходить найбільший відсоток нових продажів, за рахунок нових покупців, або збільшення інтенсивності споживання [26].

Щодо претендентів, під ними розуміють ті підприємства, які прагнуть зайняти місце теперішнього лідера [26]. Стратегія для наслідувачів - деякі фірми, що знаходяться в галузі «на другому плані», свідомо відмовляються від наступальних стратегій і поводяться як послідовники, але навіть при такому плані дій, вони лишаються у задовільному для себе положенні, бо їх прибуток

незмінний, тобто стабільний [26].

Що стосується мешканців ніш, зазначимо, що ніша – це вузька група споживачів, потреби яких недостатньо задовольняють конкуренти. Для нішерів можуть бути доцільним застосування таких стратегій:

1. підтримання позицій (при невеликих можливостях і ніші, і нішера);
2. інтеграція з іншим виробником (якщо можливості ніші більші, ніж нішера);
3. лідерство в ніші (якщо можливості ніші і нішера синхронно зростають);
4. вихід за межі ніші (якщо можливості нішера більші, ніж потрібно для даної ніші) [26].

Для слабого бізнесу. Якщо підприємство є слабким на конкурентному ринку, воно може звернутися до таких стратегій:

1. Стратегія обережного наступу – має місце для застосування при умові, якщо підприємство забезпечене фінансовими та кадровими ресурсами. Ціллю такої стратегії є збільшення частки ринку та власних позицій.
2. Стратегія оборони і зміцнення передбачає боротьбу за збереження досягнутих обсягів продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентних позицій.
3. Стратегія негайного відступу – це або продаж активів іншій фірмі, або припинення діяльності у випадку відсутності покупців.
4. Стратегія «збирання врожаю» – мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі [26].

Реалізація сервісної стратегії може привести до двох результатів. Традиційно формується система сервісної підтримки продукту. Велику споживчу цінність набуває формування сервісного простору, який забезпечує підвищення вигод для споживача від використання продукту на всіх стадіях покупки і споживання. Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «МАМА MILLA», М. ІЧНЯ

2 . 1 . Сутність та специфічні особливості діяльності кав'ярні «Мама Милла»

Заклад ресторанного господарства – це організаційна структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва та закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів [29].

Підприємство ресторанного господарства – це заклад, який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку [30]. У даному випадку, Мама Милла – є підприємством ресторанного господарства.

ЗРГ Мама Милла надає споживачам низку послуг до яких входять:

1. Послуги харчування - послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання відповідно до типу і класу закладу – в даному випадку це кав'ярня;
2. Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів, а саме виготовлення та за бажанням клієнта оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
3. Послуги з реалізації продукції – вони включають в себе реалізацію кулінарних та кондитерських виробів поза межами підприємства, продаж страв «з собою»;
4. Послуги з організації споживання продукції та обслуговування споживачів, в даному випадку охоплюють – організацію та проведення святкових родинних заходів, організацію бенкету на замовлення споживачів (дні народження, весілля, корпоративи), бронювання місць у залі.

Варто зазначити, що заклади ресторанного господарства надають під час обслуговування споживачам низку послуг залежно від типу та класу закладу.

Усі послуги повинні мати соціальну адресність, тобто їх перелік залежить від контингенту клієнтів закладу [31].

Обов'язковою умовою надання якісних послуг є дотримання вимоги ергономічності, тобто врахування фізіологічних та антропометричних параметрів споживачів. Наступною важливою вимогою є естетичність послуг. Мається на увазі гармонійне поєднання колористичного наповнення приміщення з архітектурно-планувальним, дотримання концепції закладу під час оформлення інтер'єру та врахування цих складових при сервіруванні столів та оформленні готових страв. Важливу роль відіграє зовнішній вигляд та професійність обслуговуючого персоналу.

В кав'ярні «Mama Milla» застосовується лінійна структура управління, що являє собою підпорядкування одному керівнику. Всі повноваження є прямими (лінійними) і виходять від найвищої ланки управління. За допомогою цієї структури, дане підприємство підтримує належний рівень дисципліни, чіткий розподіл обов'язків та оперативний процес прийняття рішень.

Лінійна структура являє собою те, що всі функції управління зосереджені в руках одного керівника, який здійснює одноосібне керівництво підлеглими. Його рішення, що передаються «зверху-вниз», повинні обов'язково виконувати нижчестоящі ланки [32]. На основі цього виникає ієрархія керівників даної системи управління, тобто реалізується принцип єдиноначальності, що являє собою виконання підлеглими розпоряджень одного керівника.

Очолює підприємство директор (рис. 2.1).

У вигляді посадових інструкцій оформлені всі функції, права та обов'язки для кожної посади.

Директор кав'ярні «Mama Milla» здійснює управління діяльністю підприємства, займається організацією торгівельної та виробничої діяльності, контролем якості продукції та послуг. Його обов'язком є забезпечення закладу ресторанного господарства кваліфікованими кадрами, розробка дієвої сервісної стратегії та контроль за ступенем її виконання.

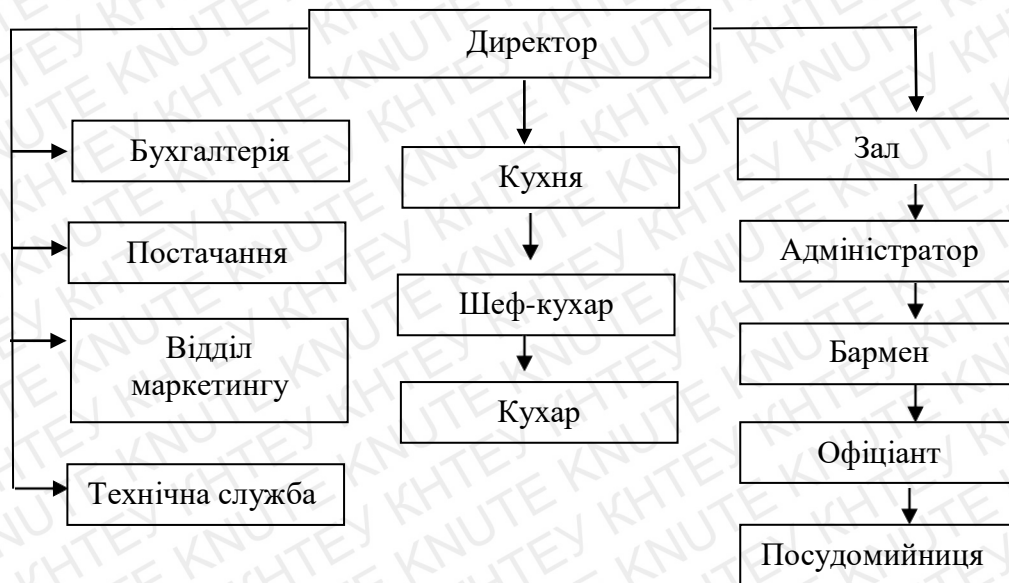


Рис. 2.1. Організаційна структура управління кав'ярні «Mama Milla»

В закладі ресторанного господарства є адміністратор, в його обов'язки входить: зустріч гостей, проведення інструктажу, контроль зовнішнього вигляду персоналу, складання графіку для працівників залу.

Кухаря відносять до категорії виробничих працівників підприємства харчування, його основною функцією є приготування страв та кулінарних виробів, виконання додаткових робіт, дотримання техніко-технологічних норм закладки продуктів та виходу страв, підтримка робочого місця в порядку та оформлення заявки на продукти [33].

При обслуговуванні гостей офіціант повинен дотримуватися основних правил етикету та сервірування столу, при цьому володіти інформацією щодо особливостей приготування страв, та вміти їх запропонувати, з уважністю відноситись до процесу сервіровки та прибирання столу, це допоможе зробити правильний вибір меню, відповідно до віку та стану здоров'я клієнта, володіти іноземною мовою і знати основи психології та принципи професійного етикету [33]. Так як цільовою аудиторією досліджуваного закладу ресторанного господарства є діти, відповідно алкогольних напоїв підприємство не реалізує, тому не пропонує роботу на посаду бармена.

Стосовно обов'язків, які покладаються на працівників відділу

маркетингу, їх можна розділити на 3 групи:

- Продаж продукції та послуг закладу ресторанного господарства;
- Реклама;
- Зв'язки з громадськістю.

На початковому етапі, перед маркетологами постає завдання – дослідити ринок та визначити сегмент, на який орієнтуватись в подальшому. Далі важливим моментом є дослідження конкурентного ринку, вивчення їх сильних та слабких сторін. Розробка та ухвалення макетів і інших рекламно-інформаційних видань, представлення закладу ресторанного господарства і його послуг гостям, зв'язок із засобами масової інформації, організація конференцій – все це є обов'язками служби маркетингу. Таким чином, відділ маркетингу є певним аналітичним центром, який акумулює різного роду інформацію і на основі цього будує стратегію продажів.

Модель процесу обслуговування в закладі ресторанного господарства повинна ґрунтуватися на гостинності. Гостинність – комплексна послуга, якій притаманні визначені споживчі властивості та яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги [34].

За допомогою всебічного використання ресурсів гостинності має створюватись позитивний образ в сфері гостинності. Сукупна взаємодія умов гостинності в єдиному технологічному процесі має бути скоординована розробкою моделі гостинності, яка виявляє взаємовідносини в системі «гість – послуга – середовище гостинності», що відображено на (рис.2.2) [35, с.86].

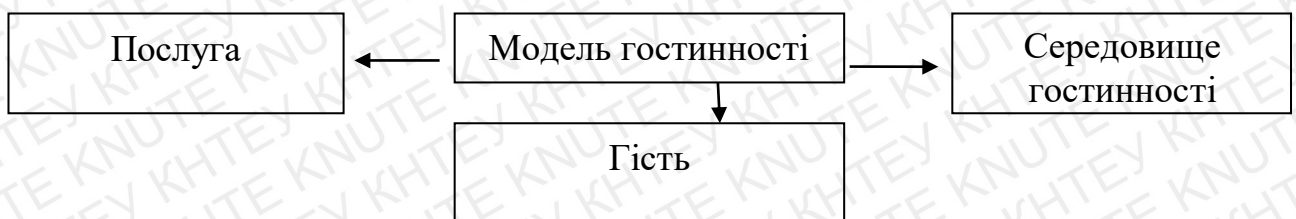


Рис. 2.2. Модель гостинності

Джерело: побудовано автором на основі досліджень Кошевнікова В.С. [36]

Маркетинг та система управління персоналом є важливими елементами підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, що

виступає першою точкою дотику з клієнтом. Звертаючи увагу на кількість додаткових послуг, які надає заклад, можна прийти до висновку, що їх недостатньо, адже на сьогодні «Мама Мilla» серед додаткових послуг пропонує лише приготування страв на виніс та бронювання місць у залі за телефоном.

Так як заклад «Мама Мilla» являє собою дитяче кафе, можна сказати, що оформлення залу, інтер'єр демонструє те, що це саме дитяче кафе, але відвідати його може будь хто. Стосовно особливостей сервірування столів та оформлення готових страв, зауважую, що особливої уваги цьому не приділяється, столи сервіруються як зазвичай, а страви не мають якогось чіткого оформлення та подачі. Що стосується асортименту посуду в кав'ярні «Мама Мilla», він максимально простий, увесь в білому кольорі, що дає змогу легко пристосувати його до стилю залу. Кухонний інвентар міститься у достатній кількості, що дозволяє швидко виконувати роботу. В закладі пропонують великий асортимент салатів, гарячих та холодних закусок, кілька найменувань перших та других страв, чималу кількість десертів.

Варто зазначити, що заклад не слідує правилам правильної подачі страв, що є недоліком. Салати, закуски, другі страви та десерти можуть подаватися на одній і тій самій тарілці (великі мілкі, середні мілкі або закусочні). Так само це стосується приборів, велика столова виделка та ніж використовуються як для других блюд, так і для закусок та риби. Правильно надають прибори лише для споживання десертів (десертна ложка), напоїв (чайна та кавова ложка). Оформленню страв та подачі не приділяють особливої уваги. Говорячи про персонал – завжди привітний та ввічливий.

Щодо недоліків закладу «Мама Мilla» стосовно вимоги інформованості, заклад не має в достатній кількості надрукованих меню, тобто завітавши в заклад, вам окремо офіціант пропонує меню, де розміщені тільки піци (1 екземпляр) та у випадку, якщо клієнт бажає забронювати зал для проведення якогось заходу, викликають технолога з іншим меню, в якому зазначені всі страви з урахуванням їх ваги та вартості (також 1 екземпляр), далі обговорюються деталі замовлення бажаних страв, рахується загальна вартість.

Якщо ж це звичайний день, споживач бажає пообідати в закладі, офіціанти попередньо від руки пишуть на папері страви, які доступні для замовлення «сьогодні»(обмежена кількість), зазначають вартість за порцію і виставляють у вигляді таблички, щоб споживачі могли ознайомитись з пропозиціями дня.

Загалом, усі послуги, що надають підприємства ресторанного господарства повинні бути безпечні для життя і здоров'я споживачів, гарантувати збереження особистих речей клієнтів. Необхідно дотримуватись всіх санітарних вимог та правил особистої гігієни.

Задоволення потреб людей у харчуванні поза межами дому виникло вже дуже давно. До певного етапу розвитку продуктивних сил, які стосувалися задоволення потреб людей у харчуванні відбувалися у рамках домашнього господарства та сім'ї. Але згодом, коли виникала потреба їхати у відрядження на певний проміжок часу, відповідно людині необхідно було харчуватися, і тоді починали свій розвиток заклади, які надавали послуги у харчуванні.

Ми знаємо, що характерною особливістю закладів ресторанного господарства є те, що вона включає в себе 4 складові:

1. Виробництво;
2. Розподіл;
3. Обмін;
4. Споживання.

Відповідно ЗРГ, які розташовані при готелі, надають споживачам такий комплекс послуг:

- Сніданок;
- Обід;
- Вечеря;
- Послуги дозвілля.

Характеризуючи ЗРГ “Mama Milla” в м.Ічня, цей заклад розташований при готелі, який носить назву “Pravio”, місткість залу – 40 посадкових місць (8 столів по 5 місць), виходячи з цього, можемо сказати, що даний заклад, як такий, що функціонує при готелі, надає послуги сніданку та обіду, рідко вечері та

взагалі не надає дозвіллевих послуг. На мою думку, це є недоліком цього ЗРГ, адже для кожної категорії споживачів потрібні особливі методи та прийоми обслуговування і розваги в комплексі з відпочинком є однією з основних функцій ЗРГ, а якщо організація дозвілля відсутня – відповідно вашим споживачам у закладі просто нудно увесь час сидіти в номері або ресторані. Це все справляє негативне враження на споживачів, і як результат, надалі вони просто не матимуть бажання зупинитися у вас.

Ресторанне господарство зосереджує в собі значну частину матеріально-технічної бази туризму, і від того, як ця база розвивається, залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення споживачів. Варто зазначити, що для класифікації ЗРГ при готельних підприємствах використовують такі критерії:

1. Характер торгово-виробничої діяльності;
2. Контингент споживачів;
3. Асортимент продукції (спеціалізація);
4. Місце розташування;
5. Форма обслуговування;
6. Час функціонування;
7. Рівень обслуговування.

Щодо першого пункту, інформація зазначена вище. Контингент споживачів – це в основному діти, адже часто заходять перекусити картоплею улюбленою картоплею фрі, замовляють піцу, солодощі та морозиво, і також відвідувачами є працюючі люди з організацій розташованих поруч, які приходять на обід, або замовляють їжу з собою, і споживачі, які прибули у місто по справах та зупинилися в готелі.

Стосовно асортименту продукції – в основному це страви власного виробництва (перші страви, другі та десерти), різноманітні напої, та звісно піца, яка є найсмачнішою у нашому місті. Форма обслуговування – обслуговують офіціанти. Щодо часу функціонування, заклад починає роботу о 7:30 ранку та зачиняється о 23:00. Розташування ЗРГ є досить вигідним – в самому центрі

міста, на головній площі.

Щодо рівня обслуговування, можна сказати, що він не стабільний, тобто постійно різниться. Наприклад сьогодні вас обслуговують швидко та якісно, а завтра із-за більшої завантаженості закладу, якість обслуговування знижується, персонал не завжди встигає надати якісне обслуговування кожному, час очікування значно зростає і відвідувачі не витримують і покидають заклад, місць для всіх катастрофічно не вистачає, іноді страв також. Даний заклад функціонує цілорічно.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність – це складний процес розробки та реалізації управлінських впливів, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів, щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних та поточних цілей [37].

Конкуренція сьогодні – це боротьба між виробниками за конкретного споживача на ринку товарів та послуг. В умовах, коли виробники пропонують приблизно однакову за якістю продукцію/послугу з незначною різницею в ціні, основним фактором, який приведе до успіху – є методи і прийоми впливу на клієнта [38].

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку, посісти провідне місце і втриматися на ньому якомога довше. Конкуренція на ринку стає все жорсткіша, йде суперництво між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та реалізації продукції та послуг, за одержання найвищого прибутку та інших переваг, ця конкуренція здійснюється різними методами та може виступати в різних формах [39].

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сьогодні залишається актуальним, оскільки відбувається не лише загострення конкурентної боротьби на ринках всіх видів продукції, а й ускладнення

чинників конкурентоспроможності [40].

На сьогоднішній день конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін.. [41].

Необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі економічного розвитку обумовлено потребою в залученні додаткових джерел фінансування та реалізації проектів, за допомогою яких можна підвищити прибутковість господарської діяльності підприємства. Тому, надзвичайно важливою стає розробка універсальних механізмів підвищення конкурентних переваг підприємства, які допомагають формувати відповідну інвестиційну привабливість для залучення додаткових ресурсів [42].

Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечує підприємству отримання стабільного та високого прибутку та являється запорукою його розвитку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану засобів самого підприємства з внесенням відповідних коректив [43].

Сучасний ринок ресторанного бізнесу характеризується високим динамізмом та загостренням конкурентної боротьби. Діяльність суб'єктів ринку ресторанних послуг здійснюється у мінливому ринковому середовищі, пов'язана зі значними змінами у потребах споживачів, зростанням їхніх вимог, використанням новітніх технологій у процесі надання послуг, впровадженням інновацій. Ефективне функціонування підприємств ресторанного бізнесу можливе лише за умови використання маркетингу.

Сам по собі маркетинг дозволяє узгодити протиріччя між економічними інтересами суб'єктів ринку. Тому, правомірним буде, якщо ми розглянемо суть маркетингу у сфері ресторанного бізнесу як процесу, в ході якого мають місце

прийняття управлінських рішень суб'єктами ринку щодо їх маркетингової діяльності. Якщо слідувати теорії маркетингу, в умовах невизначеності ринкового середовища, об'єктивною основою прийняття управлінських рішень є дослідження бізнес-середовища, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, отримати інформацію про ринкові можливості та загрози для підприємства. Відповідно на основі цього підприємства розробляють стратегію маркетингу та визначають провідні цілі.

Варто зазначити які існують концепції управління маркетинговою діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу:

- Концепція вдосконалення виробництва;
- Концепція вдосконалення товару;
- Концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- Концепція класичного маркетингу;
- Концепція соціально-етичного маркетингу;
- Концепція маркетингу партнерських відносин;
- Концепція холістичного (цілісного) маркетингу.

Говорячи про ЗРГ "Мама Милла", на мою думку, в ньому дотримуються концепції класичного маркетингу, її суть полягає в прийнятті управлінських рішень щодо ринково-продуктової діяльності підприємства на основі аналізу факторів навколишнього середовища маркетингу з метою задоволення потреб цільової аудиторії підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Вплив конкурентів на діяльність кав'ярня "Мама Милла" є доволі значною. Адже сфера конкурентів представлена підприємствами, які надають аналогічні види послуг і таким чином ведуть боротьбу за споживача. Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. Проаналізуємо заклади, які є конкурентами. У місті Ічня, без урахування кав'ярні «Мама

Мілла», функціонують такі заклади ресторанного господарства:

1. Ресторан «Ічень», який знаходиться напроти закладу Мама Мілла. Працює з 8:00 до 23:00 кожного дня. Помірні ціни, простора зала, різноманітні смачні страви як у закладі так і на виніс. Також надають послуги з проведення бенкетів, днів народжень, ювілеїв, весіль.
2. Ресторан «Браво», знаходиться в центрі міста. Є найрозкішнішим рестораном нашого міста, як за інтер'єром так і за цінами, адже в цьому закладі найвищі ціни, на мою думку саме із-за рівня сервісу, тому що асортимент страв та їх якість в усіх ресторанных закладах міста майже не відрізняються один від одного.
3. Родинний хутір «Зелена Світлиця», також один із найголовніших конкурентів. Пропонує послуги лазні, бенкетного залу на 50 чоловік, традиційна українська кухня. При замовленні їх кухні, оренда зали безкоштовна. Меню обговорюється в індивідуальному порядку. Вартість оренди залу – 50 грн з однієї особи, мінімальна кількість для оренди – 10 чоловік, максимальна – 50 чоловік. Також у літній період на території функціонує басейн, дитячий майданчик, поле для футболу.
4. Кафе «Майстерня Смаку», гідний конкурент. Пропонує такі види послуг як: попереднє замовлення кондитерських виробів за телефоном, доставка продукції по місту, та безпосередньо споживання продукції у закладі.

У підсумку до вищесказаного, задоволення потреб споживачів у харчуванні та відпочинку – є основною діяльністю підприємства ресторанного господарства «Мама Мілла». Постійною задачею є: вдосконалення роботи персоналу та виробництва, виведення страв на найвищий рівень якості, та постійне вдосконалення та підвищення якості обслуговування.

2.3. Дослідження результатів сервісної діяльності кав'ярні «Мама Мілла»

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності кав'ярні «Мама Мілла» є прибуток. Визначимо показники ліквідності активів та

платоспроможності підприємства на 01.01.2020 на 31.12.2020 відповідно. Для розрахунку будуть використані формули наведені у (табл. 2.1 «Показники ліквідності активів та платоспроможності підприємства») та дані фінансового стану підприємства (дод. Б):

Таблиця 2.1

**Показники ліквідності активів та платоспроможності кав'ярні
«Mama Milla»**

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей звітності	Орієнтовне значення
Величина чистих оборотних активів (робочий капітал)	Оборотні активи – короткострокові зобов'язання	Ряд. 1195 – \sum значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690	> 0, збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<u>Грошові кошти</u> Поточні зобов'язання	$\frac{\text{Ряд. 1160} + \text{ряд. 1165}}{\sum \text{значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690}}$	від 0,2 до 0,35
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Оборотні активи – запаси Поточні зобов'язання	$\frac{\text{Ряд. 1195} - \text{ряд. 1100}}{\sum \text{значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690}}$	≥ 1
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	<u>Оборотні активи</u> Поточні зобов'язання	$\frac{\text{Ряд. 1195}}{\sum \text{значень рядків з 1600 по 1650 та рядка 1690}}$	від 1,5 до 2,5

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Визначивши показники ліквідності активів та платоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, тому що воно може погасити свої поточні зобов'язання як за рахунок наявних грошових коштів, так і за рахунок оборотних активів, наявних на підприємстві, а також позитивний прогноз щодо погашення заборгованості у майбутньому і не потребує застосування санаційних заходів або визнання банкрутом.

Визначимо показники фінансової стійкості підприємства на 01.01.2020 та 31.12.2020 відповідно. Для розрахунку будуть використані формули наведені у (табл. 2.2 «Показники фінансової стійкості підприємства») та дані звіту про фінансовий стан підприємства (дод. Б):

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості кав'ярні «Мама Мілла»

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей фінансової звітності	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	<u>Власний капітал</u> Валюта балансу	<u>Ряд. 1495</u> Ряд. 1900	≥ 0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<u>Позиковий капітал</u> Валюта балансу	<u>Ряд. 1595+ряд.1695</u> Ряд. 1900	< 0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	<u>Позиковий капітал</u> Власний капітал	<u>Ряд. 1595+ряд.1695</u> Ряд.1495	< 1
Коефіцієнт фінансової стабільності	<u>Власний капітал</u> Позиковий капітал	<u>Ряд.1495</u> Ряд. 1595+ряд.1695	≥ 1

Визначивши показники фінансової стійкості підприємства, робимо висновок, що підприємство має високий рівень фінансової стійкості, адже в структурі капіталу підприємства переважає власний капітал над позиковим. В зв'язку з цим інвестори можуть без ризиків вкладати кошти в дане підприємство, а кредитні установи надавати позики.

Визначимо показники рентабельності за 2019 і за 2020 рік відповідно. Для розрахунку будуть використані формули наведені у (табл. 2.3 «Показники рентабельності»), дані звіту про фінансовий стан підприємства (дод. Б) та дані звіту про фінансовий результат (дод. В):

Визначивши показники рентабельності підприємства, можна зробити висновок, що підприємство має високі показники рентабельності, які зростають кожного року. Коефіцієнт рентабельності активів за останній рік зріс більш ніж у 3 рази, а коефіцієнт рентабельності реалізації зріс більш ніж у 2 рази, коефіцієнт рентабельності зріс більш ніж у 3 рази за 1 календарний рік.

Визначимо показники ділової активності підприємства за 2019 та 2020 рік відповідно. Для розрахунку будуть використані формули наведені у (табл. 2.4 «Показники ділової активності підприємства»):

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів}_{2019 \text{ рік}} = \frac{26779,3}{\frac{35716,4 + 46467,2}{2}} = 0,65 \text{ (оборотів)}$$

Таблиця 2.3

Показники рентабельності кав'ярні «Мама Милла»

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням статей звітності	Орієнтовне значення
Коефіцієнт рентабельності активів(капіталу)	$\frac{\text{Чистий прибуток підприємства}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	$\frac{\text{Ряд. 2350 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1300 ф. № 1 гр. 3} + \text{ряд. 1300 ф. № 1 гр. 4}) : 2}$	зростання
Коефіцієнт рентабельності тіреалізації	$\frac{\text{Чистий прибуток підприємства}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$	$\frac{\text{Ряд. 2350 ф. № 2}}{\text{Ряд. 2000 ф. № 2}}$	зростання
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності (продукції)	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	$\frac{\text{Ряд. 2000 ф. № 2}}{\text{Ряд. 2050 ф. № 2}}$	зростання
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток підприємства}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	$\frac{\text{Ряд. 2350 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1495 ф. № 1 гр. 3} + \text{ряд. 1495 ф. № 1 гр. 4}) : 2}$	зростання

Таблиця 2.4

Розрахунок показників ділової активності кав'ярні «Мама Милла»

Назва показника	Формула розрахунку	Формула розрахунку з використанням форм звітності	Орієнтовне значення
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість активів}}$	$\frac{\text{Ряд. 2000 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1300 гр. 3 ф. № 1} + \text{ряд. 1300 гр. 4 ф. № 1}) / 2}$	зростання
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість оборотних активів}}$	$\frac{\text{Ряд. 2000 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1195 гр. 3 ф. № 1} + \text{ряд. 1195 гр. 4 ф. № 1}) / 2}$	зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість запасів}}$	$\frac{\text{Ряд. 2000 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1100 гр. 3 ф. № 1} + \text{ряд. 1100 гр. 4 ф. № 1}) / 2}$	зростання
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}}$	$\frac{\text{Ряд. 2000 ф. № 2}}{(\text{ряд. 1495 гр. 3 ф. № 1} + \text{ряд. 1495 гр. 4 ф. № 1}) / 2}$	зростання
Тривалість обороту, в днях	Кількість календарних днів звітного періоду $\frac{1}{\text{Коефіцієнт оборотності}}$	—//—	скорочення

Визначивши показники ділової активності підприємства, робимо

висновок, що коефіцієнти оборотності по всіх показниках зменшилися протягом останнього року, відповідно тривалість обертання зменшилася. Це вказує на те, що кошти, які вкладаються в підприємство використовуються інтенсивніше, це призводить до збільшення прибутку.

Визначимо тип фінансової стійкості підприємства за трикомпонентним показником за 2019 та 2020 рік відповідно. Для розрахунку будуть використані формули наведені у (табл. 2.5 «Визначення типу фінансової стійкості підприємства за трикомпонентним показником») дані звіту про фінансовий стан підприємства (дод. Б) та дані звіту про фінансовий результат (дод. В):

Таблиця 2.5

Типи фінансової стійкості

Тип фінансової стійкості	Характеристика типу фінансової стійкості	Умовне позначення трикомпонентного показника	Значення трикомпонентного показника
Абсолютна стійкість фінансового стану	Запаси і витрати менші від суми власного оборотного капіталу і кредитів банку під товарноматеріальні цінності	$H1 \geq 0$ $H2 \geq 0$ $H3 \geq 0$	1 1 1
Нормально стійкий фінансовий стан	Стійкість, за якої гарантується платоспроможність підприємства. Вартість запасів і витрат < наявного власного і залученого довгострокового капіталу	$H1 \leq 0$ $H2 \geq 0$ $H3 \geq 0$	0 1 1
Нестійкий фінансовий стан	Порушення платоспроможності підприємства і її відновлення можливе лише за рахунок поповнення тимчасово вільних джерел і прискорення оборотності запасів	$H1 \leq 0$ $H2 \leq 0$ $H3 \geq 0$	0 0 1
Кризовий фінансовий стан	Стан, за якого підприємство є неплатоспроможним і перебуває на межі банкрутства, тобто вартість запасів і витрат < суми загальної величини основних джерел формування запасів і тимчасово вільних джерел фінансування	$H1 \leq 0$ $H2 \leq 0$ $H3 \leq 0$	0 0 0

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Таблиця 2.6

**Визначення типу фінансової стійкості кав'ярні «Мама Милла» за
трикомпонентним показником**

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Власний капітал (р.1495 ф.1)	35377,3	45821,8
2. Необоротні активи (р1095 ф.1)	19058,2	20893,6
3. Наявність власних оборотних засобів (ряд.1 – ряд.2)	16319,1	24928,2
4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (р.1595ф.1)	0	0
5. Наявність власних і довгострокових позикових коштів для формування запасів і витрат (ряд.3 + ряд.4)	16319,1	24928,2
6. Поточні зобов'язання і забезпечення (р.1695 ф.1)	339,1	645,4
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (ряд.5 + ряд.6)	16658,2	25573,6
8. Загальна величина запасів і витрат (р.1100 ф.1)	7441,2	13367,1
9. Надлишок (+), брак (-) власних оборотних засобів (ряд.3 – ряд.8) [Н1]	8877,9	11561,1
10. Надлишок (+), брак (-) власних оборотних і довгострокових позикових коштів для формування запасів і витрат (ряд. 5 – ряд. 8) [Н2]	8877,9	11561,1
11. Надлишок (+), брак (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат (ряд.7 – ряд.8) [Н3]	9217	12206,5
12. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості (Н1,Н2, Н3)	1	1

Джерело: побудовано автором на основі балансу кав'ярні

Підприємство має абсолютну фінансову стійкість, що вказує на те, що функціональність підприємства є нормальним, адже сума запасів та витрат є меншою за суму власного оборотного капіталу і кредитів банку під товарно-матеріальні цінності.

2.4. Дослідження факторів впливу на формування сервісних процесів кав'ярні «Мама Милла»

Спираючись на специфіку діяльності закладу ресторанного господарства «Мама Милла» цінова політика здійснюється за такими етапами: вибір

визначальних цілей формування цінової політики; аналіз базових передумов визначення ціни; диференціація цілей формування цінової політики в розрізі видів послуг та робіт; вибір моделі ціноутворення; вибір методу ціноутворення; прийняття рішення про рівень ціни в розрізі видів послуг та робіт; формування механізму корегування рівня торговельної надбавки.

На першому етапі розробки обираються визначальні цілі формування цінової політики, які кореспондуються з обраними пріоритетними цілями розвитку кав'ярні «Мама Мілла». В якості таких для кав'ярні «Мама Мілла» є збереження та завоювання певної частки ринку та забезпечення попиту на послуги.

На наступному етапі проводиться аналіз базових передумов визначення цін на послуги, що пропонується за трьома напрямками: оцінка витрат, цінової політики та конкурентів.

Приблизні ціни:

Борщ український – 40 грн.

Домашні ковбаски – 80 грн.

Крученики м'ясні – 80 грн.

Деруни зі шкварками – 35 грн.

Печеня з грибами – 70 грн.

Полтавські галушки – 75 грн.

Вареники з вишнями – 45 грн.

Млинці по-чернігівськи – 45 грн.

Торт «Три шоколади» - 30 грн.

Торт «Шоколадний» - 40 грн.

Торт «Ведмедик на півночі» - 35 грн.

Провівши опитування серед клієнтів закладу «Мама Мілла» проводимо оцінку конкурентоспроможності на основі здобутих результатів. Для опитування задіяні 10 клієнтів. Дані опитування оформляємо у вигляді таблиці, обробляємо та по кожному критерію визначаємо середньозважену величину оцінок, які отримали в результаті опитування.

Результати оцінки конкурентоспроможності кав'ярні «Мама Мilla» представлені у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця середніх оцінок по результатах опитування клієнтів кав'ярні «Мама Мilla»

Критерії оцінки конкурентоспроможності кав'ярні	Кав'ярня
1. Рівень обслуговування	2,9
2. Широта асортименту	3,5
3. Якість послуг	3,7
4. Ціни порівняно з конкурентами	4,5
5. Оновлення асортименту	3,8
6. Рівень компетентності працівників	3,3
7. Місце розташування кав'ярні	4,8
8. Загальна атмосфера кав'ярні	4,5

Джерело: побудовано автором на основі опитування гостей закладу

Характеристика конкурентоспроможності кав'ярні «Мама Мilla» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика конкурентоспроможності кав'ярні «Мама Мilla»

Критерії оцінки	"+" Область еталонних оцінок	Фактична оцінка у балах					"- " область оцінок, що потребують зміни до покращення
		"5"	"4"	3"	"2"	"1"	
1. Рівень обслуговування	Високий	.					Низький
2. Широта асортименту	Висока			.			Низький
3. Якість послуг	Сучасний			.			
4. Ціни порівняно з конкурентами	Нижче		.				Вище
5. Оновлення асортименту	Доступно			.			Недоступно
6. Рівень компетентності працівників	Високий			.			Низький
7. Місце розташування гастро-бару	Зручне				.		Незручне
8. Загальна атмосфера гастро-бару	Приємна		.				Неприємна

Спираючись на дані табл.2.8, можемо зробити висновок, кав'ярня «Мама Мілла» на думку своїх гостей, є закладом з високим рівнем обслуговування та показниками якості продукції, низькими цінами, якщо порівнювати з конкурентами та не дуже широким асортиментом. Також гостей приваблює загальна атмосфера закладу.

Беручи до уваги те, що гості закладу не мають уявлення про фінансовий стан підприємства, можна сказати, що конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства «Мама Мілла», знаходиться на достатньому рівні.

На рис. 2.3 графічно відображена характеристика конкурентоспроможності кав'ярні «Мама Мілла».

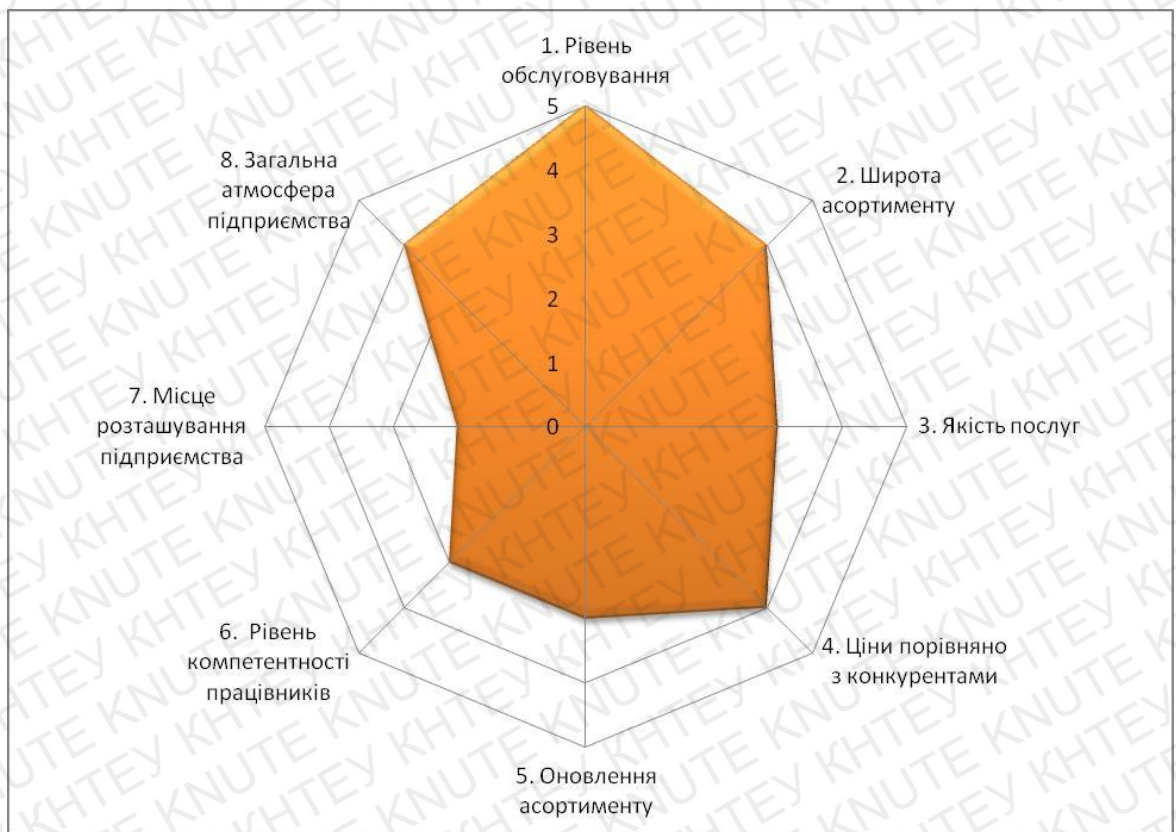


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності кав'ярні «Мама Мілла»

Джерело: побудовано автором на основі результатів опитування клієнтів кав'ярні «Мама Мілла»

Для оцінки конкурентоспроможності кав'ярні «Мама Мілла», були відібрані критеріальні показники, які характеризують заклад, його стан та ефективність його діяльності, зокрема за фінансовою складовою, ефективністю

використання матеріальних ресурсів, основних засобів, персоналу, та за маркетинговою складовою.

Алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності по методу відстаней складається з послідовності кроків:

1. По кожному показнику знаходиться максимальне значення і заноситься в стовпець умовного еталонного закладу.
2. Початкові показники матриці стандартизуватимуться відносно відповідного показника еталонного підприємства по формулі:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_{ij}} \quad (2.2)$$

де X_{ij} – стандартизовані показники j -го закладу.

Показники діяльності кав'ярні «Мама Мілла» та досліджуваних закладів наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Критеріальні показники конкурентоспроможності закладів

№ п/п	Показники	Заклад ресторанного господарства				
		«Мама Мілла»	сторан «Ічень»	Ресторан «Браво»	Родинний хутір «Зелена світлиця»	Кафе «Майстерня Смаку»
1	Маркетингова активність, бал.	5	5	3	4	2
2	Якість, бал.	4	5	2	3	2
3	Фондовіддача, грн.	48,9	31,2	12,5	5,9	11
4	Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів	0,56	0,78	0,23	0,98	0,57
5	Матеріаловіддача, грн.	1,89	2,5	1,8	1,5	1,1
6	Коефіцієнт оборотності, кількість оборотів	2,23	3,02	0,8	0,7	0,9
7	Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності)	1,879	0,42	0,21	0,75	2,3
8	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,029	0,82	0,74	0,85	0,97
9	Рентабельність основної діяльності	12,23	35	8,5	12	10,5
10	Рентабельність активів	1,38	2,5	1,2	2,9	1,3
11	Частка ринку	0,01	0,05	0,01	0,1	0,005
12	Коефіцієнт росту обсягів реалізації, %	1,71	1,12	0,95	0,88	1,21

3. Для кожного аналізованого закладу значення його інтегральної оцінки конкурентоспроможності визначається по формулі евклідової відстані від точки еталона:

Градація закладів проводиться наступним чином. Найвищу оцінку має заклад з мінімальним значенням R . Таким чином, по кожному показнику знаходимо максимальне значення і заносимо в стовпець умовного еталонного закладу.

Таблиця 2.10

Критеріальні показники конкурентоспроможності умовного еталонного закладу

№п/п	Показники	MAX
1	Маркетингова активність, бал.	5
2	Якість, бал.	5
3	Фондовіддача, грн.	48,87
4	Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів	0,98
5	Матеріаловіддача, грн.	2,5
6	Коефіцієнт оборотності, кількість оборотів	3,02
7	Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності)	2,3
8	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,97
9	Рентабельність основної діяльності	35
10	Рентабельність активів	2,9
11	Частка ринку	0,1
12	Коефіцієнт росту обсягів реалізації, %	1,71

Джерело: побудовано автором на основі аналізу конкурентоспроможності

Початкові показники матриці стандартизуватимуться відносно відповідного показника еталонного закладу. Стандартизовані критеріальні показники конкурентоспроможності закладів наведено у табл. 2.11.

Для кожного аналізованого закладу значення його інтегральної оцінки конкурентоспроможності визначається по формулі евклідової відстані від точки еталона, результати розрахунків наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.11

Стандартизовані критеріальні показники конкурентоспроможності закладів

№	Показники	Заклад ресторанного господарства				
		Кав'ярня «Мама Мilla»	Ресторан «Ічень»	Ресторан «Браво»	Родинний хутір «Зелена світлиця»	Кафе «Майстерня смаку»
1	Маркетингова активність, бал.	1	1	0,6	0,8	0,4
2	Якість, бал.	0,8	1	0,4	0,6	0,4
3	Фондовіддача, грн.	1	0,63843	0,25578	0,12073	0,22509
4	Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів	0,57143	0,79592	0,23469	1	0,58163
5	Матеріаловіддача, грн.	0,756	1	0,72	0,6	0,44
6	Коефіцієнт оборотності, кількість оборотів	0,73841	1	0,2649	0,23179	0,29801
7	Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності)	0,81696	0,18261	0,0913	0,32609	1
8	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,0299	0,84536	0,76289	0,87629	1
9	Рентабельність основної діяльності	0,34943	1	0,24286	0,34286	0,3
10	Рентабельність активів	0,47586	0,86207	0,41379	1	0,44828
11	Частка ринку	0,1	0,5	0,1	1	0,05
12	Коефіцієнт росту обсягів реалізації, %	1	0,65497	0,55556	0,51462	0,7076

Таблиця 2.12

Значення інтегральної оцінки конкурентоспроможності закладів

№	Показники	Заклад ресторанного господарства				
		Кав'ярня «Мама Мilla»	Ресторан «Ічень»	Ресторан «Браво»	Родинний хутір «Зелена світлиця»	Кафе «Майстерня Смаку»
1	Маркетингова активність, бал.	0	0	0,16	0,04	0,36
2	Якість, бал.	0,04	0	0,36	0,16	0,36
3	Фондовіддача, грн.	0	0,131	0,554	0,773	0,6
4	Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів	0,184	0,042	0,586	0	0,175
5	Матеріаловіддача, грн.	0,06	0	0,078	0,16	0,314
6	Коефіцієнт оборотності, кількість оборотів	0,068	0	0,54	0,59	0,493
7	Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності)	0,034	0,668	0,826	0,454	0
8	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,941	0,024	0,056	0,015	0
9	Рентабельність основної діяльності	0,423	0	0,573	0,432	0,49
10	Рентабельність активів	0,275	0,019	0,344	0	0,304

За результатами розрахунків наведених у табл. 2.12 проводимо градацію закладів. Найвищу оцінку має підприємство з мінімальним значенням. Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності закладів наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності закладів

Підприємство	Оцінка	Градація (місце в групі)
Кафе «Мама Мilla»	1,684	2
Ресторан «Ічень»	1,119	1
Ресторан «Браво»	2,255	5
Родинний хутір «Зелена світлиця»	1,691	3
Кафе «Майстерня смаку»	2,021	4

Таким чином, на підставі проведених розрахунків ми можемо зробити висновок про те що кав'ярня «Мама Мilla» по рівню інтегрального показника конкурентоспроможності визначеного з критеріями, фінанси, ефективність використання матеріальних ресурсів, основних засобів, персоналу, та за маркетинговою складовою, має 2 місце. Визначення конкурентної сили кав'ярні «Мама Мilla» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Визначення конкурентної сили кав'ярні «Мама Мilla»

№ за/п	Фактор	Оцінка				
		Кафе «Майстерня смаку»	Ресторан «Браво»	Ресторан «Ічень»	Кав'ярня «Мама Мilla»	
					C1	C1-max Ckij
1	Прибутковість	7	6	7	2	-5
2	Репутація (імідж)	6	7	8	8	0
3	Продуктивність	5	8	9	7	-2
4	Якість продукції	5	5	6	8	2
5	Фінансові ресурси	6	8	7	9	1
6	Виробничі потужності будівлі і споруди	7	8	9	3	-6
7	Дослідження і впровадження новинок	7	6	7	8	1
8	Організація підприємства	5	6	8	7	-1
9	Трудові ресурси	8	8	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	5	4	5	5	0
Конкурентна сила		61	66	74	69	-5

Абсолютна конкурентна сила кав'ярні «Мама Милла» складає 69 балів. Для того, що оцінити мало це чи багато розглянемо показники конкурентів. Абсолютна сила кафе «Майстерня Смаку» складає 61 бал, ресторан «Браво» складає 66 балів, ресторан «Ічень» складає 74 балів. Таким чином, після порівняння показників ми бачимо, що показник конкурентної сили кав'ярні «Мама Милла» менше ніж ресторан «Ічень» на 5 балів.

Для формування сервісної інноваційної політики кав'ярні «Мама Милла» варто визначити стратегічні задачі підприємства табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Стратегічні задачі кав'ярні «Мама Милла»

№	Задача	Вирішувана SWOT-проблема
1	Розширення асортименту страв	Оновлене меню
2	Оновлення виробничої бази	Закупівля нового обладнання
3	Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: розроблено автором на основі досліджень діяльності закладу

Для того, щоб проаналізувати можливості реалізувати стратегічні задачі підприємства, слід дослідити вплив цих задач на внутрішні та зовнішні фактори табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Вплив стратегічних задач кав'ярні «Мама Милла» на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічні задачі	Стратегічні задачі вирішують наступні задачі:			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1	+	+	+	-
2	+	+	-	+
3	+	-	-	-

Стратегічне планування сервісної стратегії, спрямоване на створення довгострокового плану дій. Сервісна стратегія у цьому контексті виступає як інструмент її реалізації каналів збуту.

РОЗДІЛ 3.
ОБГРУНТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ
КАВ'ЯРНІ «МАМА MILLA», М. ІЧНЯ

3.1. Розроблення програми заходів удосконалення
сервісної стратегії кав'ярні «Мама Мilla»

На сучасному етапі роль ресторанного господарства визначається характером та масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ поза межами дому. Для того, щоб гідно боротися з конкурентами, ресторатори використовують різноманітні інструменти, такі як: авторську та креативну кухню, кухню фьюжн спрямування, а в останні роки широко набула популярності молекулярна кухня; високоякісне спеціалізоване устаткування; різноманітний посуд та аксесуари для сервірування; сучасний дизайн; музичний супровід, в тому числі шоу-програми, пропонують послуги сомельє, фумельє, бариста, впроваджують різні дисконтні програми та інші елементи [44, с. 237].

Основними причинами для удосконалення сервісної стратегії у підприємств ресторанного господарства є посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги, таким чином збільшити прибуток; збільшення попиту споживачів; забезпечення престижу підприємства та швидке вирішення проблем, що можуть виникати на підприємстві.

Для того, щоб утримати постійних відвідувачів і залучити нових в умовах жорсткої конкуренції, стильного інтер'єру та смачної їжі вже замало [45, с.151]. Тому важливо розробити нову або удосконалити наявну сервісну стратегію так, щоб клієнтам хотілося знову і знову повертатися у ваш заклад.

На сьогоднішній день основним контингентом споживачів є молодь, тому можна запропонувати такі види послуг: організацію різноманітних концертів, дискотек, показ відео програм, прокат настільних ігор, створення спеціальних залів для гри у більярд. Також можна запропонувати інші послуги, наприклад виклик таксі на замовлення клієнта, реалізація пам'ятних сувенірів, газет та

журналів, замовлення та доставка квітів.

Дієвим інструментом для поліпшення сервісної стратегії є впровадження програм знижок, що активно залучатиме нових клієнтів. На сьогодні це вже не новинка, адже практично кожен пристойний заклад пропонує свою дисконтну програму, при цьому сума знижки не така вже й висока, зазвичай 10-15%. Збільшувати розмір знижки ресторанам не вигідно, адже дисконтні програми стануть просто не рентабельними і високі знижки не викликають у споживача довіри стосовно якості послуг. І тому залучати відвідувачів лише знижками стає дедалі складніше.

Немережеві ресторани поки менш активно займаються вдосконаленням методів залучення клієнтів і пропонують постійним відвідувачам все ті ж дисконтні картки зі знижкою. Один із найпопулярніших методів для залучення клієнтів – обіднє меню, або так званий бізнес-обід – «Бізнес-ланч». Це своєрідна технологія знижок, яка дійсна на певний період часу (наприклад з 13:00 по 15:00). Організувати таку акцію дуже просто.

Розглянемо окремо різні технології для надання знижок, адже їх існує декілька. Майже будь-який користувач може обрати яку завгодно технологію, або взагалі створити так званий «гібрид» між ними за для повного задоволення своїх потреб.

Бізнес-ланч – Варіант 1

Бізнес-ланч заснований на використанні Harrou Hour і відповідної цінової групи зі знижкою. Послідовність роботи:

1. Обирається цінова група, яка міститиме в собі ціни на страви з меню Бізнес-ланчу;
2. Вводиться новий партнер (тип Клієнт), який прикріплюється до цієї цінової групи;
3. Визначаються години протягом яких цей бізнес-ланч є активним. В якості клієнта для цього періоду вказують нового створеного партнера.

На цьому налаштуванні система завершена. Технологія роботи має такий вигляд:

1. Під час періоду, заданого в Happy Hour, новий клієнт обирається автоматично;
2. Це є наслідком того, що стандартні ціни змінюються до обраної цінової групи;
3. Усі страви відзначаються по цій ціновій групі, яка відповідає цінам меню бізнес-ланчу. Будь яких додаткових налаштувань чи змін у системі не відбувається. Також робота не відрізняється від стандартної послідовності дій в режимі «Ресторан». Це є найпростішим варіантом для створення Бізнес-ланчу.

Бізнес-ланч – Варіант 2

Бізнес-ланч заснований на використанні цінових правил. Мається на увазі, що для кожної страви вводять одне цінове правило, в якому зазначено: «Якщо час знаходиться в періоді між 13:00 і 15:00, змінити ціну (або знижку) на 2.50 EUR». Клієнт у даному випадку значення не має, при закритті замовлення застосовуються всі цінові правила, які діють для даного бізнес-ланчу.

Перевагою даного варіанту є гнучкість, тому кожну страву можна задати з мінімальною кількістю, тимчасовим діапазоном, днями тижня та іншими умовами. Використовується потужність «Цінових правил» для реалізації знижок. До труднощів можна віднести необхідність введення кожного правила для кожного артикулу та його індивідуальні налаштування.

Бізнес-ланч – Варіант 3

Це варіант-гібрид між першими двома варіантами. Створюється нова група товарів і окреме цінове правило, яке застосовується до цієї групи. В даному випадку цінове правило має вигляд: «Якщо товар є складовою групи бізнес-ланч і час в діапазоні між 13:00 та 15:00, то активується певна ціна, знижка або цінова група».

Для 3-го варіанта достатньо, щоб один товар був переміщений в зазначену групу, тоді він автоматично стане частиною бізнес-ланчу. Якщо видалити або перемістити товар в іншу групу, він автоматично стає стандартним товаром, який не братиме участі у бізнес-ланчі.

Бізнес-ланч – Варіант 4

Заснований на складанні рецепта та попередньо готовому обідньому меню. Рецепт містить певний набір страв і списує їх одночасно, з пакетною ціною. В якості рецепта для зразка можна поставити наступні страви:

- Суп;
- Салат;
- Основна страва;
- Десерт.

Офіціанти продають відповідний рецепт, який мав назву «Бізнес-ланч # 5». Зі свого боку програмний продукт списує набір артикулів. Це є найкращим варіантом, коли обіднє меню складене з попередньо приготованих страв із загальною ціною.

Одним з основних видів діяльності закладів ресторанного господарства є організація виїзного бару. Замовлення такого бару включає в себе виїзд персоналу безпосередньо на місце проведення заходу, установка мобільної барної стійки, належна підготовка робочого місця, сервіровка посуду та приготування коктейлів.

Виїзний бар – одна із кейтерингових послуг, яка відноситься до виїзного обслуговування заходів. Це відмінне рішення майже для будь-якого заходу, чи то вечірка, дитяче свято, дискотека, чи просто презентація. Головною перевагою такого бару є те, що він може приїхати практично будь-куди. Крім того, бармени можуть готувати коктейлі частково або повністю з ваших напоїв, що допоможе непогано заощадити [46].

Слід зазначити про сам кейтеринг. Це галузь громадського харчування, пов'язана з наданням послуг на віддалених точках, що включає всі підприємства і служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб в приміщенні і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і продаж готової кулінарної продукції в роздріб. На практиці мається на увазі не тільки приготування їжі та доставка, а також і обслуговування персоналом, сервіровка, оформлення столу, розлив та подача

напоїв гостям і тому подібне [47].

Подібні заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності кав'ярні «Mama Milla», та залучатимуть більший потік споживачів, адже у м. Ічня, жоден заклад ресторанного господарства не пропонує подібних послуг, тому доцільно буде включити вище зазначені послуги до тих, які надавати заклад. Це дозволить виділитися на фоні інших закладів, привернути увагу споживачів та збільшити прибуток підприємства у багато разів.

3.2. Оцінка ефективності від запропонованих заходів для кав'ярні «Mama Milla»

Ефективність проекту – це категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників.

Розробка та реалізація сервісної стратегії неможлива без інвестиційних вкладень, тому для того, щоб сервісна стратегія виступала вагомим фактором ефективності, заклад повинен розглянути можливості здійснення інвестицій.

Для того, щоб запровадити нову сервісну стратегію – оновити меню, розширити асортимент страв, організувати кейтеринг, виїзний бар, варто розуміти, що необхідним є закупка нового обладнання. Проведене маркетингове дослідження показало, що для проведення модернізації підприємству необхідні кошти у розмірі 4000,0 тис.грн.

Що стосується меню, воно є уповноваженим представником закладу, що забезпечує зв'язок з гостями. «Меню» - французьке слово, яке означає розклад страв і напоїв, пропонованих гостю. Меню – необхідний елемент презентації закладу. Його справедливо називають візитною карткою, адже серед інших елементів іміджу, меню найбільш чітко та лаконічно визначає характер закладу, його категорію та аудиторію. Це невід'ємна частина стилю та атмосфери [48].

На етапі генерації ідей формується група спеціалістів з різних відділів підприємства. Проводяться засідання із застосуванням методу мозкового штурму. Сутність цього методу полягає у генерації як можна більшої кількості ідей, при цьому на першому етапі фіксуються усі ідеї, навіть ті, які на перший

погляд здаються недоречними – критика повністю забороняється. Якщо зважати на цілі підприємства, всі вони пропонують різні ідеї. Наступним логічним етапом є відбір ідей. Він може бути здійснений методом оціночної шкали [49, с. 32].

Щоб використати цей метод, необхідно визначити перелік критеріїв оцінки, далі учасники засідання визначають важливість кожного критерію та показник кожного фактору для запропонованих ідей. Після того, як відбувся відбір ідей, наступним етапом буде розробка концепції та її перевірка. Концепція являє собою бізнес-план ідей. На цьому етапі важливим є визначення тривалості відібраних проектів та завдання, які є необхідними для їх подальшої реалізації.

Наступним етапом розробки стратегії є аналіз витрат. Витрати розраховуються по всіх завданнях і проектах в цілому. Проводиться оцінка можливої оптимізації витрат, пошук фінансування та інвестицій даних проектів. Розробляється стратегія маркетингу, потенційних клієнтів щодо актуальності [50].

Опрацювання варіантів реклами та просування проектів на ринок – є завданням відділу маркетингу. Наступним етапом створення сервісної стратегії є розробка проектів. На цьому етапі проводяться усі роботи по реалізації завдань, закупівля нового обладнання та навчання персоналу.

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат кав'ярні «Mama Milla» (табл.3.1) проводиться за наведеною формулою, яка дає змогу визначити ланцюгові темпи росту на i -й рік (Tr_i):

$$Tr_i = \frac{V_i - V_{i-1}}{V_{i-1}} * 100\%, \quad (3.1)$$

де V_i - обсяг доходів (витрат) в i -му році;

V_{i-1} - обсяг доходів (витрат) у попередньому році.

Таблиця 3.1

Динаміка доходів та витрат кав'ярні «Мама Милла» у 2017-2020 рр

Показники, тис.грн.	2017 р.	2018р.	2019р.	2020р.
Чистий дохід	21751	24981	26779,3	35711,1
Поточні витрати	16943	19248	24724,6	29141,3

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі представленої динаміки доходів та витрат кафе «Мама Милла» у 2017-2020 рр. проведемо розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат кав'ярні «Мама Милла» за цей період (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка структури доходів та витрат кав'ярні «Мама Милла» у 2017-2020 рр

Показники	Темп приросту, %			Середнє значення приросту, % 2017-2020
	2018-2017	2019-2018	2020-2019	
Чистий дохід	14,8	7,2	33,3	18,4
Поточні витрати	13,6	28,4	17,8	20

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

На рис. 3.2 зображено динаміку приросту доходів та витрат кав'ярні «Мама Милла» за 2017-2020 роки.



Рис. 3.2. Динаміка приросту доходів та витрат кав'ярні «Мама Милла» за 2017-2020 роки

Із табл. 3.3 видно, що у 2020 році порівняно з минулим роком загальні доходи закладу зросли на 26,1%, а поточні витрати зменшились на 10,6%. В 2019 році порівняно з 2018 роком змінилися показники підприємства так: доходи скоротилися на 7,6%, витрати зросли на 14,8%.

На мою думку, ці темпи зростання показників можна використати для прогнозування діяльності закладу на 2021-2022 роки. Причому ці показники можуть бути досить реалістичним, оскільки прогноз макроекономічної ситуації в Україні передбачає поступове покращення починаючи із 2021 року.

Приймаючи за базу прогнозу 2020 р. і враховуючи статистичні дані кав'ярні «Мама Мілла» за цей рік можна здійснити прогноз основних показників діяльності закладу на 3 роки до 2022 року.

Прогноз доходів та витрат (Π_{2021}) на 2019 рік здійснюється за формулою:

$$\Pi_{2021} = \Pi_6 * (\text{Тр} + 100), \quad (3.2)$$

де Π_6 – значення показника в базовому 2020 році;

Тр – середнє значення приросту відповідного показника.

Аналогічно розраховуються доходи та витрати на 2020-2022 роки. Прибуток розраховується як різниця між доходами від надання послуг та витратами закладу (табл. 3.3).

Таблиця 3.4

**Прогноз основних показників діяльності кав'ярні «Мама Мілла»
на 2020-2022 рр.**

Показники, тис.грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід	42281,9	50061,8	59273,1
Поточні витрати	34969,5	41963,4	50356,1
Прибуток від операційної діяльності / дооподаткування	7312,4	8098,4	8917
Податок на прибуток	1316,2	1457,7	1605,06
Чистий прибуток	5996,2	6640,7	7311,94

Діаграма прогнозу основних показників кав'ярні «Мама Мілла» представлена на рис.3.3.

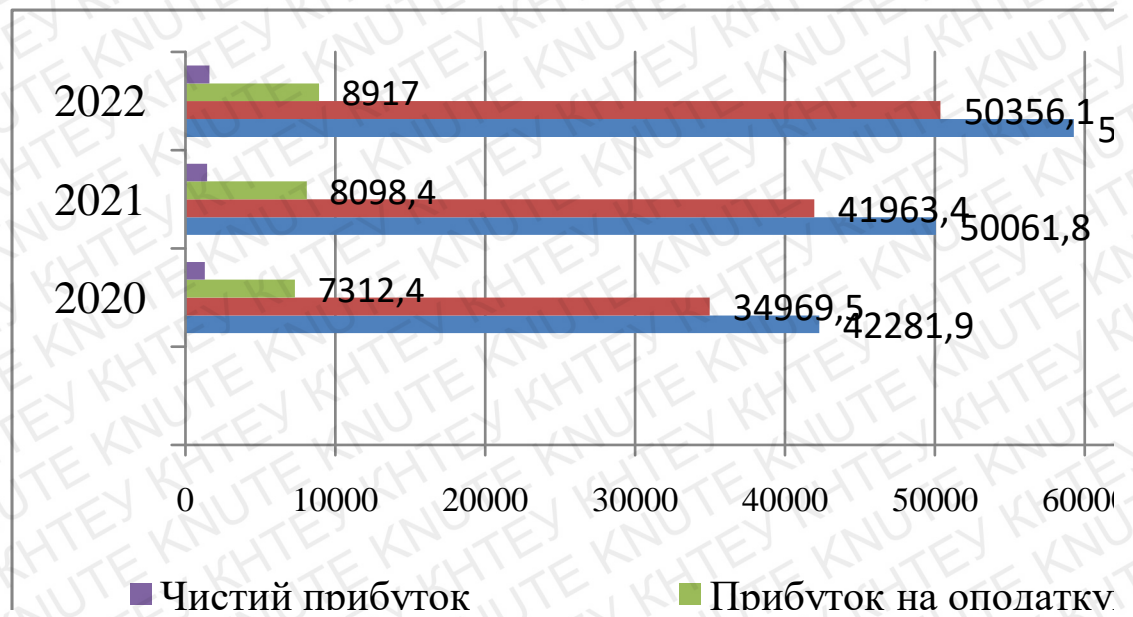


Рис.3.3. Динаміка прогнозу основних показників кав'ярні «Mama Milla» у 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі прогнозних показників діяльності закладу

Проведемо розрахунки ефективності використання інвестиційних коштів закладу, починаючи з періоду їх вкладення в обсязі 4000,0 тис.грн. Але для початку визначимо сутність ефективності.

Економічну сутність ефективності можна пояснити наступним чином. У своїй діяльності заклад використовує трудові, матеріально-технічні, фінансові, інвестиційні та інші ресурси, які характеризують витрати підприємства (В). Результатом діяльності закладу (Р) є надання комплексу послуг. Отже, в загальному розумінні, економічна ефективність – це відношення результатів до витрат, а її зростання – досягнення найбільших результатів в ресторанному бізнесі з найменшими витратами

В даному випадку необхідно розглядати:

- вкладений капітал ресторану (В) у вигляді інвестиційних коштів;
- результати господарської діяльності ресторану (Р) з урахуванням чистого грошового потоку по завершенню терміну інвестування.

Економічну ефективність використання інвестиційних ресурсів (табл.3.5) можна розрахувати таким чином:

Таблиця 3.5

**Розрахунок ефективності використання інвестиційних коштів
кав'ярні «Mama Milla» у 2020-2022 рр.**

Показники	Базовий рік	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід, тис.грн.	35711,1	42281,9	50061,8	59273,1
Поточні витрати, тис.грн.	29141,3	34969,5	41963,4	50356,1
Прибуток до оподакування, тис.грн.	6569,8	7312,4	8098,4	8917
Чистий прибуток, тис.грн. (розрахунковий)	5387,2	5996,2	6640,7	7311,94
Інвестиційні кошти, тис.грн.	-	4000	0	0
Чистий грошовий потік, тис.грн.	-	5996,2	6640,7	7311,94
Дисконтна ставка, %	0,1	0,1	0,1	0,1
Дисконтований множник	1	0,9	0,8	0,8
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.		5396,5	5312,5	5849,5
Дисконтовані інвестиції, тис.грн.		4000	0	0
Баланс погашення інвестицій (-) і накопичення (+), тис.грн.	0	1396,5	1312,5	1849,5
Термін окупності, років				0,7

Джерело: сформовано автором на основі прогнозних показників діяльності закладу

Розраховується чистий грошовий потік коштів (ГП_i) як різниця між доходами від реалізації послуг (Д_i) та загальними витратами (В) за формулою:

$$ГП_i = Д_i - В_i \quad (3.4)$$

Обчислюється норма прибутку (Н_{рi}) на вкладені інвестиції (К_i), тобто обчислюється ефективність їх вкладення за формулою:

$$Н_{рi} = \frac{ГП_i}{К_i} \quad (3.5)$$

Обчислюється середньорічна норма прибутку:

$$(5396,5 + 5312,5 + 5849,5)/3 = 5519,5 \text{ тис.грн.}$$

Формується баланс погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+). Для цього в 2020 році фіксується сума інвестиційних коштів (4000,0 тис.грн) із знаком «мінус» (борг закладу). На кожний наступний рік від боргу закладу віднімається отриманий чистий прибуток за попередній рік, тобто здійснюється погашення інвестицій за рахунок отриманого чистого прибутку;

Обчислюється термін окупності як відношення одиниці до середньорічної норми прибутку. В даному випадку термін окупності становить 7 місяців;

– Термін окупності, років = $4000,0 / 5519,5 = 0,7$ року

Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку кав'ярні «Мама Милла» відображено на рис. 3.4.

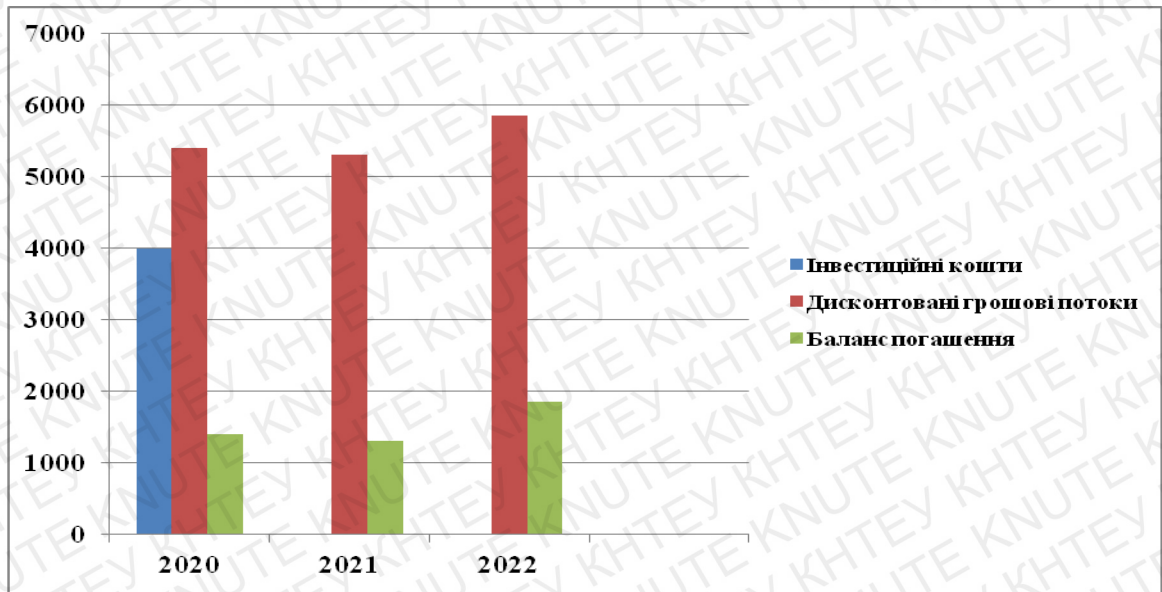


Рис. 3.4. Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку кав'ярні «Мама Милла» у 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Запропонований комплекс заходів стратегії був перевірений на ефективність. За проведеним дослідженням можна сказати, що стратегія є ефективною і термін окупності складає 7 місяців.

ВИСНОВКИ

Стратегія – плани керівництва фірми, які є довгостроковими, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей, це спосіб досягнення результату сформульованого у вигляді мети. При цьому сервісна стратегія – це не просто об'єкт, впроваджений у виробництво, а об'єкт, успішно впроваджений і приносить прибуток у результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога.

Необхідність впровадження або удосконалення сервісної стратегії в сферу підприємств ресторанного господарства зумовлена перш за все нетривалим життєвим циклом ринку ресторанних послуг, по-друге – підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства. Вдало підібрана сервісна стратегія для підприємства ресторанного господарства є головним фактором забезпечення конкурентоспроможності.

Практичні спостереження та аналіз літературних джерел спонукають до таких висновків: зазначено, що з метою стимулювання підприємницької активності у сфері ресторанного господарства одним із найпотужніших інструментів конкурентної боротьби є розробка ефективної сервісної стратегії на підприємствах.

Виявлено, що для ефективного впровадження сервісної стратегії суб'єктам ресторанного господарства важливо проводити ефективне планування діяльності загалом.

Запропоновано етапи застосування сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу і розглянуто її головні завдання. Будемо вважати, що це дасть змогу закладу ресторанного господарства ефективно реалізовувати свої послуги та бути конкурентоспроможними на ринку за жорстких умов господарювання.

Незважаючи на всі недоліки, які має заклад ресторанного господарства «Mama Milla», підприємство є прибутковим та ліквідним, що дає можливість

ефективної роботи в майбутньому та покращення фінансово-економічних показників діяльності. Основним призначенням підприємства є виготовлення і реалізація продукції в широкому асортименті, високий та якісний рівень обслуговування. Приготування страв, обслуговування здійснюється кухарем та офіціантами належної кваліфікації.

Меню закладу містить перелік всіх страв, закусок, кулінарних та кондитерських виробів, напоїв з зазначеними на них цінами і виходом, пропонуваним споживачам в межах робочого часу залу. Але варто було б удосконалити меню, для полегшення вибору страв гостями, змінити дизайн, та збільшити насамперед кількість самих меню.

Зважаючи на досліджені фактори та цілі підприємства доцільно було б додати послугу кейтерингу, ввести систему знижок, організувати виїзний бар, обіднє меню («бізнес-ланч»), зайнятися розкруткою в соціальних мережах, що дозволило прорекламувати заклад та заохотити нових відвідувачів і також виділитися на фоні конкурентів, адже жоден з них не надає подібних послуг.

Підсумовуючи вищесказане, основною діяльністю кафе «Мама Милла» є задоволення потреб споживачів у харчуванні та відпочинку. Вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, прагнення до досягнення високого та якісного рівня страв, їх оформлення і безпосередньо підвищення якості обслуговування – повинно бути постійним завданням закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. – Організаційний розвиток підприємства: Основи визначення дефініції: Стаття – О: Харківський держ. університет харчування та торгівлі, 2017. Вип. 4
2. Нагернюк Д.В. – Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства : Стаття – О: Уманський нац. університет садівництва, 2016. Ефективна економіка №9
3. Самодай В.П. Організація ресторанної справи. / В.П. Самодай, А.І. Кравченко. Навч. Посібник. – К. : Міністерство освіти та науки України Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, 2015 – 425с.
4. Гудзь О.І. , Мусійовська О.Б. - Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства : Стаття – О: Праці Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського, 2018. Вип.22
5. О.М. Сумець. Стратегічний менеджмент. Харків, 2021. 208с.
6. Захарченко Ю. І. – Стратегічне управління: Узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства: Стаття – О: Черкаський нац. університет ім. Богдана Хмельницького, 2016. Вип. 5
7. Tap Into the Power of Your Customer’s Voice [Електронний ресурс]. 10.06.2015. – Режим доступу: <https://www.benchmarkone.com/blog/customer-voice/>
8. Effective Strategies To Improve Your Restaurant Service And Provide A Stellar Guest Experience [Електронний ресурс]. 07.12.2018. – Режим доступу: <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/ways-to-improve-restaurant-service.html>
9. What Makes a Restaurant Service Strategy Successful? [Електронний ресурс]. 2019 – Режим доступу: <https://yourbusiness.azcentral.com/processes-directly-affect-customer-satisfaction-20880.html>

10. Creating Your Restaurant's Customer Experience Strategy [Електронний ресурс]. 05.11.2015. – Режим доступу: <https://upserve.com/restaurant-insider/creating-your-restaurants-customer-experience-strategy/>
11. 8 Ways to improve Food and Beverage Service in the Hospitality Industry [Електронний ресурс]. 02.04.2021. – Режим доступу: <https://www.gohospo.com.au/ways-to-improve-food-and-beverage-service-in-the-hospitality-industry/>
12. 6 Ways to Incentivize Your Customers To Refer You [Електронний ресурс]. 06.06.2018. – Режим доступу: <https://www.benchmarkone.com/blog/6-ways-incentivize-customer-referrals/>
13. Завадинська О.Ю., Кінчур А.А., Деревицький Є.В. – Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства : Стаття – О: Львівський торговельно-економічний університет, 2019. Вип. 25
14. Кібальник В.О. – Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством : Стаття – О : Полтава, 2019. Вип. 20
15. 8 helpful tips to improve your customer service quality [Електронний ресурс]. – 21.01.2020. – Режим доступу: <https://www.tradeready.ca/2020/topics/marketingsales/8-helpful-tips-to-improve-your-customer-service-quality/>
16. Штохмал Н.В. Підвищення якості продукції шляхом вдосконалення технічного контролю. Магістерська робота. - Тернопіль, 2017. 92с.
17. 7 Must-Have Qualities of a Stellar Customer Service Rep [Електронний ресурс]. – 29.06.2017. – Режим доступу: <https://www.benchmarkone.com/blog/qualities-customer-service-rep/>
18. 5 Ways to Re-Engage Dormant Clients [Електронний ресурс]. – 04.04.2019. – Режим доступу: <https://www.benchmarkone.com/blog/5-ways-to-re-engage-dormant-clients/>

19. 5 Customer Retention Strategies that Really Work [Електронний ресурс]. – 14.09.2018. – Режим доступу: <https://www.benchmarkone.com/blog/customer-retention-strategies/>
20. 11 Ways to Deliver Great Customer Service [Електронний ресурс]. – 06.10.2021. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/provide-excellent-customer-service>
21. Видиборець М.А. Управління персоналом в інституційній економіці. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів,аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю. : КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2021 – 209с.
22. Customer Service Skills: Definitions and 17 Examples [Електронний ресурс]. – 25.05.2021. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/customer-service-skills>
23. What is Service Strategy? [Електронний ресурс]. – 03.06.2019. – Режим доступу: <https://www.marketing91.com/service-strategy/>
24. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : монографія / Г.О. Швиданенко. – Київ, 2015 – 232с
25. The 5 processes of ITIL service strategy [Електронний ресурс]. – 21.09.2019. - Режим доступу: <https://www.lucidchart.com/blog/5-processes-of-itsl-service-strategy>
26. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна, І. В. Семенюк // Економічний простір. — 2013. — № 72. — С. 230-239.
27. Міністерство економіки України. Стратегічне і фінансове планування «Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору», 213, №971.
28. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КІІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В.

Лазоренко, С.О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

29. Ресторанне господарство: придбання товарів і сировини [Електронний ресурс]. – 06.03.2017. – Режим доступу:

<http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100004249-restoranne-gospodarstvo-pridbannya-tovariv-i-sirovini>

30. ДСТУ 3862:2004 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення» (затв. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185.)

31. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л.М. Мостова – К.: 2015. – 388с.

32. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салодід – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). – Київ : КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с.

33. Організація і техніка обслуговування: Структура управління рестораном [Електронний ресурс]. 08.09.2020. – Режим доступу:

<https://typursit1popovich.blogspot.com/2020/09/08092020-48.html>

34. Бадалов Р.А. – Удосконалення управління обслуговуванням споживачів послуг ресторанів : Реферат кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеню бакалавру. Одеський нац. економічний університет, 2019

35. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник . - К.: ЦНЛ, 2016. - 312с.

36. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанного господарства : Навч. посіб. / В.С. Ковешніков, А.Т. Матвієнко, О.Г. Разметова. – Київ : Видавництво ЛіраК, 2017. – 564 с

37. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017.
38. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / О. В. Михайленко, К. Г. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 114-117. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%282%29_26
39. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 33-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05).
40. Касич А. О. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Касич, М. В. Черняхівська // Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип. 14. – С. 129-134. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/24.pdf
41. Мищик В. О. – Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах : Стаття – О: Вінниця, 2019. Вип. 11
42. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. Інноваційна економіка. 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
43. Лучко М.Р. Фінансовий аналіз : навч.посібник – 2017р. – 202с.
44. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб.: [для закладів вищої освіти] / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. – 484 с.
45. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навчальний посібник / В.В. Архіпов, В.А. Русавська – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 342 с
46. Що таке виїзний бар [Електронний ресурс]. 07.12.2020. – Режим доступу: <https://uae.u.edu.ua/yizha-i-napoi/shcho-take-vijiznij-bar.html>

47. Зривко М. Кейтерінг – новий напрямок ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Зривко Марія, Шепенда Віталія – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/zrovko.htm
48. Опорний конспект лекцій з курсу «Інноваційні ресторани технології» / укладачі Малюк Л. П., Балацька Н. Ю. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 199 с.
49. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д.е.н. В.Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корчман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с.
50. Інноваційна стратегія інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. 21.10.2019. – Режим доступу: <https://www.pdatu.edu.ua/images/news/2019/october/21/4/roboty/strategiiapidpriemstva.pdf>

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1009447217

Дата перевірки:
01.12.2021 10:52:11 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.12.2021 10:52:56 EET

ID користувача:
100008071

Назва документа: Кириченко Я.А 1мзфн

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 12399 Кількість символів: 96323 Розмір файлу: 520.82 KB ID файлу: 1009462490

11.7% Схожість

Найбільша схожість: 1.33% з Інтернет-джерелом (<https://pdatu.edu.ua/images/news/2019/october/21/4/roboty/strategh...>)

10.7% Джерела з Інтернету 288

Сторінка 63

2.31% Джерела з Бібліотеки 119

Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 5

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Форма №1-м на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	22831,5	27738,6
знос	1012	(3805,3)	(6877,0)
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	32,0	32,0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	19058,2	20893,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7441,2	13367,1
Готова продукція	1103	5490,7	10405,8
Поточні біологічні активи	1110	5208,9	6955,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3578,1	4549,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31,8	49,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	398,2	652,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	16658,2	25573,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35716,4	46467,2
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0
Додатковий капітал	1410	32685,6	38615,0
Резервний капітал	1415	616,0	616,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2054,7	6569,8
Неоплачений капітал	1425	0	0

Усього за розділом I	1495	35377,3	45821,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	94,1	318,1
за розрахунками з бюджетом	1620	112,8	156,9
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	132,2	170,4
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	339,1	645,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	35716,4	46467,2

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік Форма № 2-м

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35711,1	26779,3
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи	2280	35711,1	26779,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25853,5	21178,3
Інші операційні витрати	2180	3287,8	3546,3
Інші витрати	2270	0	0
Разом витрати	2285	29141,3	24724,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6569,8	2054,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Чистий прибуток (збиток)	2350	6569,8	2054,7