

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЛЕЛЕКА»,  
М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 5м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Горбенко  
Вікторії Василівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

---

*підпис  
керівника*

Гопкало Лариса  
Михайлівна

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

---

*підпис  
гаранта*

Ведмідь Надія  
Іванівна

Київ 2019



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

### ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ

2.1. Аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

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

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. 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>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	03. 09. 2019 р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	11.11.2019 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Гопкало Л.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання  
Студент

\_\_\_\_\_ Горбенко В.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Горбенко Вікторія Василівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему, оскільки стратегії розвитку є головним інструментом просування готельної мережі на ринку готельних послуг та забезпечення стійких конкурентних позицій.

У результаті опрацювання великого масиву інформації студенткою визначено сутність стратегії розвитку, досліджено наукові підходи до трактування визначення «стратегія», її роль в управлінні підприємством ресторанного господарства як суб'єктом підприємницької діяльності, визначені методичні підходи до оцінки ефективності її застосування. Проаналізовано результати діяльності ресторану «Лелека», м. Київ, надано оцінку позитивним сторонам та виявлено недоліки процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Визначено напрями та запропоновано заходи удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ.

Пропозиції мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність підприємств ресторанного господарства.

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Гопкало Л.М.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Горбенко В.В.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

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

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства	17
Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ	
2.1. Аналіз діяльності ресторану	24
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку	31
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку	36
Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку	45
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку	56
Висновки та пропозиції	60
Список використаних джерел	67
Додатки	72

## ВСТУП

Належний рівень розвитку підприємств ресторанного господарства необхідний для будь-якої держави. Розвиток торгівлі, економіки і туризму, а також культури і спорту сприяє мобільності людей з метою встановлення контактів, обміну досвідом, організації різноманітних заходів і відпочинку. Покращення у сфері обслуговування безпосередньо залежить від ефективної діяльності кожного підприємства, що може забезпечити добре сформована та реалізована стратегія його розвитку.

Варто зазначити, що оскільки зараз наша держава переживає фінансову кризу, то і рівень сервісу в підприємствах ресторанного господарства є далеко не найкращим. Тому для того, щоб привернути увагу потенційних клієнтів, керівники підприємств ресторанного господарства займаються постійним пошуком нових ідей розвитку та стратегічних напрямів [1].

Основною метою діяльності підприємств ресторанного господарства є прибуток, який безпосередньо залежить від обсягів реалізації, що надаються. Кожен об'єкт ринку прагне збільшити обсяги реалізації продукції та послуг, і натрапляє на перешкоду – наявність жорсткої конкуренції на ринку, яка, як відомо, є основним механізмом ринку. На формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства впливає безліч факторів: розташування, інфраструктура, матеріально-технічний стан, меню, середній чек, та інші. Але для справжнього успіху закладу постійно потрібні інновації.

В економічній літературі стратегію розвитку часто пов'язують з впровадженням результатів наукових досліджень і розробок як інноваційний підхід. Проте зміст поняття «стратегія» більш широкий. Стратегія виступає в якості фактора зміни, як напрям управлінської діяльності, втілений в нових або вдосконалення існуючих видів діяльності [2].

Теоретичним і практичним аспектом проблеми формування та реалізації стратегії розвитку підприємства присвятили свої дослідження такі вчені-економісти, як Власенко В.А. [7], Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [8], Гарафонова, О. І [9], Горелов Д.О., Большенко С.Ф. [12], Наливайко А. П. [24],

Погорелов Ю.С. [32], Райко Д. [34], Трухан О. Л. [41], Шавшин О.С. [44] Mintsberg G. [50] та інші. Проте вивчення і узагальнення досвіду щодо проблем розроблення і реалізації стратегії розвитку в ресторанному бізнесі досліджено не достатньо на сучасному етапі.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних та методичних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії розвитку, що дозволить посилити ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства.

*Об'єктом дослідження* у випускній кваліфікаційній роботі є процес розробки та реалізації стратегії розвитку в ресторані «Лелека», м. Київ.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні інструменти розробки та реалізації стратегії розвитку в ресторані «Лелека», м. Київ.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

- визначити сутність стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства та обґрунтувати теоретичні підходи щодо її розробки та реалізації;
- охарактеризувати особливості розробки та реалізації стратегії розвитку в підприємствах ресторанного господарства;
- вивчити методологічні засади формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства;
- здійснити аналіз діяльності ресторану «Лелека», м. Київ;
- визначити вплив чинників на формування та реалізацію стратегії розвитку ресторану;
- оцінити результативність діючої стратегії розвитку ресторану;
- обґрунтувати програму заходів з удосконалення стратегії розвитку ресторану;
- спрогнозувати результативність реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку ресторану.



*Наукова новизна* випускової кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні концептуальних підходів розробки та реалізації CRM-стратегії в підприємствах готельного господарства з урахуванням особливостей функціонування підприємства готельного господарства.

*Інформаційною базою дослідження* слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали вітчизняних і зарубіжних дослідників, джерела глобальної інформаційної мережі Інтернет, статистична звітність, а також дані власних досліджень, проведених у ресторані «Лелека», м. Київ.

В роботі розглянуто поняття «стратегія», як важливого аспекту сьогодення, визначення ролі сучасних управлінських технологій для завоювання ринкових позицій, фактори, які впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку у ресторані «Лелека», визначено напрями її удосконалення.

*Апробація роботи.* Результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових статей «Готельний і ресторанний менеджмент» (Дод. А).

*Структура та обсяг випускової кваліфікаційної роботи.* Випускова кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, 5 додатків, 12 рисунків, 15 таблиць, списку використаних джерел з 51 од., загальним обсягом 80 сторінок, додатків. Основний текст викладено на 58 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні важливою проблемою для підприємств ресторанного господарства, зокрема тих, що функціонують при медичних закладах, є розробка та удосконалення стратегії їх розвитку з урахуванням динамічних змін оточуючого середовища.

Багато вчених ототожнюють стратегію розвитку зі стратегією підприємства в цілому. Таке визначення потребує корективу, так як саме поняття «стратегія розвитку» набагато вужче і охоплює лише ті процеси, які тією чи іншою мірою позитивно впливають на діяльність підприємства та призводять до якісних змін та перетворень.

Стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яка може проявлятися не у будь-який момент діяльності підприємства, а лише за певних сприятливих для цього умов.

Під стратегією розвитку сучасного підприємства, що відповідає виконанню основних поставлених перед підприємством функцій, слід розуміти узагальнюючу модель дій, представлену у вигляді комплексу розроблених напрямків або рекомендацій [5].

Щодо стратегічних аспектів підприємствами, до числа яких відносяться підприємства ресторанного господарства, то вони, базуються на основних положеннях стратегічного менеджменту, мають ряд особливостей, обумовлених, по-перше, специфікою цінності, запропонованої користувачам, та по-друге, типом ринку, на якому підприємства ресторанного бізнесу існують.

Зазначимо, що під розвитком будь-якої економічної організації як системи розуміти процес незворотної, спрямованої, закономірної зміни її стану в цілому

чи окремих її підсистем і елементів.

Визначено, що механізми розвитку підприємства – це сукупність методів, способів, регуляторів її розвитку. Дія механізмів розвитку організації у вузькому розумінні виявляється у взаємодії її структурних підрозділів, процесах, які відбуваються в ній і поза її межами, що обумовлені потребами, інтересами діяльності різних індивідумів, суб'єктів господарювання, суспільства в цілому; у широкому розумінні вона являє послідовність розгортання внутрішніх суперечностей між факторами, що характеризують підприємство та її зовнішнє середовище, взаємодію цих факторів у процесі єдності та протилежності різних цілей підприємства та засобів їх досягнення, внаслідок чого формується стратегія розвитку, що детермінує порядок еволюції самої організації та сфери економічної діяльності, до якої вона належить.

Необхідність стратегічного підходу до керування бізнесом сформулював Ансофф І. [1]. Його аргументами на користь стратегії є:

по-перше, стратегія визначає мету, до якої треба прямувати. Як правило, вона має на увазі захист від конкурентів та збереження конкурентоспроможності та розквіт бізнесу у майбутньому;

– по-друге, наявність стратегії допомагає фокусувати та координувати дії та ресурси на кінцевий результат;

– по-третє, стратегія позиціонує бізнес як на ринку, так і в очах співробітників;

на кінець, у-четвертих, чітко сформульована стратегія знижує рівень невизначеності як для фірми у цілому, так і для її співробітників, що сприяє спрощенню та більш кваліфікованому рішенню поточних завдань.

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів направлених на розвиток досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

Опрацьовані літературні джерела дозволили сформувати еволюційну систему поглиблення та розширення трактувань поняття «стратегічне управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Наукові трактування змісту поняття «стратегічне управління»

<i>Автор (и), джерело</i>	<i>Трактування змісту поняття «стратегічне управління»</i>
Ансоф І. [1, с. 60]	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
Виханський О. С. [4, с. 13]	Таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює сучасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Кіндрацька Г. І. [25, с. 26]	Діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі
Левицький Ю.А.. [30, с. 7]	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. [74, с. 36]	Процес формування менеджментом стратегічного бачення, постановки цілей, розробки і реалізації стратегії, своєчасного корегування бачення, цілей, стратегії та реалізації
Шершньова З. Є. [61, с. 29]	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей; реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії («стратегічного набору»)

Створення підприємства ресторанного господарства, як відкритої соціально-економічної системи потребує застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління, оскільки, як

зазначає З. Є. Шершньова [1, с. 29] – метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

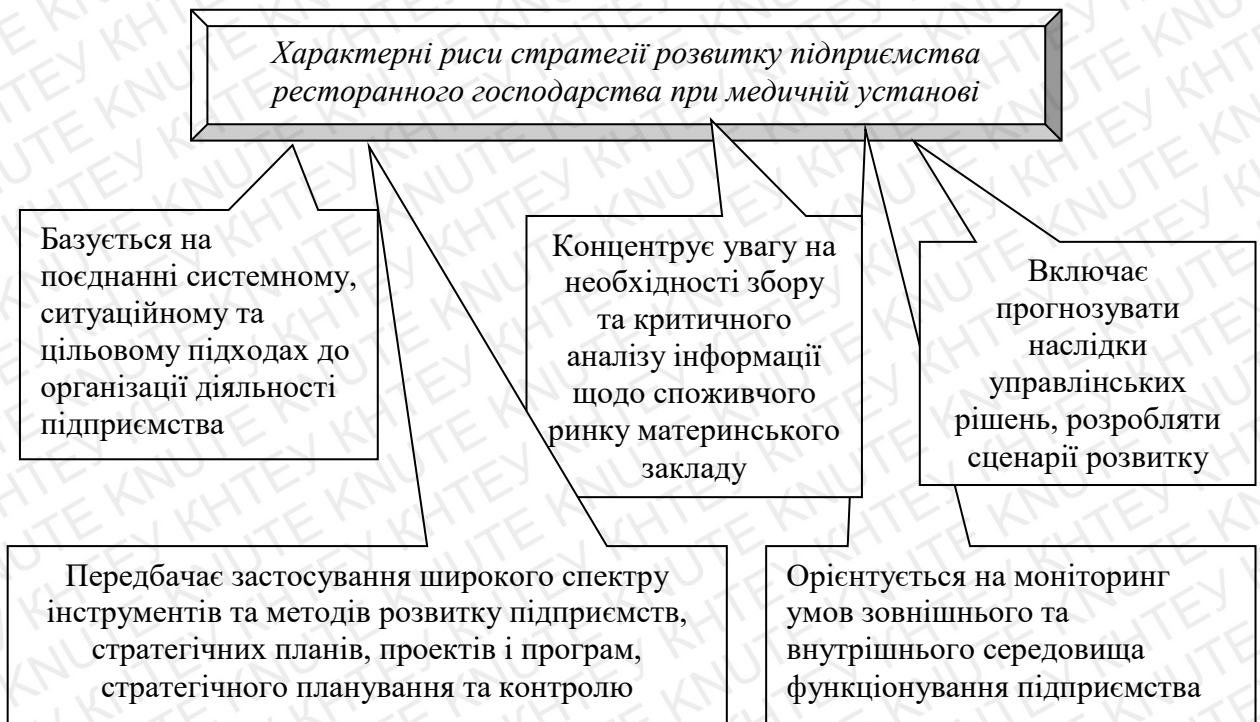
Отже, узагальнивши підходи науковців, можна стверджувати, що стратегічне управління – це управлінський процес (з позицій процесного підходу), управлінські дії стосовно досягнення цілей (з позицій цільового підходу), концепція управління (з позицій інтегрального), спрямовані на досягнення поставлених цілей організації, які деталізують мету діяльності кожного підприємства – забезпечення його життєздатності та життєстійкості на ринку, тобто високого рівня конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку в управлінні підприємством - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [74, с. 34].

Критичний аналіз літературних джерел дозволив стверджувати, що розробка стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства при медичних закладах передбачає пошук такого плану дій на ринку, який дозволить після виявлення властивостей організації роботи цих закладів, дослідження закономірностей, що склалися на ринку ресторанних послуг, сформулювати чіткі рекомендації щодо вибору тих чи інших стратегічних альтернатив на основі адаптованих (з урахуванням галузевої специфіки) базових стратегічних моделей, а також розробити заходи щодо інтенсивного розвитку вищеназваних підприємств. Отже, стратегія розвитку підприємств ресторанного господарства при медичних закладах передбачає формування комплексу стратегій розвитку за відповідними функціональними напрямками: товарної, цінової, збутової, фінансової, виробничої тощо.

Встановлено, що стратегія розвитку підприємств ресторанного господарства при медичних закладах повинна будуватися на основі місії медичного закладу, сутність якої полягає в задоволенні потреби відвідувачів у раціональному харчуванні, що сприятиме збереженню здоров'я.

Характерні риси стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства при медичній установі представлені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Характерні риси стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства при медичній установі [7, с. 56]**

Необхідність стратегічного підходу до керування бізнесом сформулював Ансофф І. [1]. Його аргументами на користь стратегії є:

- по-перше, стратегія визначає мету, до якої треба прямувати. Як правило, вона має на увазі захист від конкурентів та збереження конкурентоспроможності та розквіт бізнесу у майбутньому;
- по-друге, наявність стратегії допомагає фокусувати та координувати дії та ресурси на кінцевий результат;
- по-третє, стратегія позиціонує бізнес як на ринку, так і в очах співробітників;

– на кінець, у-четвертих, чітко сформульована стратегія понижує рівень невизначеності як для фірми у цілому, так і для її співробітників, що сприяє спрощенню та більш кваліфікованому рішенню поточних завдань.

Характерні риси стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства вказують на те, що дана стратегія є оптимальною для використання в нинішніх умовах, оскільки на етапі трансформації самої парадигми бізнесу, умов діяльності компаній, форм і методів конкуренції, лише на основі аналізу достовірної інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози можливо сформулювати план розвитку, який у повній мірі відповідатиме цілям та завданням підприємства.

До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства належать: споживчий ринок, постачальники сировини та матеріалів, урядові установи, суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, технологічне середовище, економічне середовище, правове середовище.

Серед внутрішніх факторів, які впливають на успішність стратегії розвитку, можна виокремити: обсяг виробництва, чисельність і професійну структуру працюючих, територіальне розташування. Лише за умови врахування усіх зазначених факторів можливим є формування стратегії, яка дозволить підприємству досягнути довгострокових цілей, не погіршивши поточні результати та оптимізувавши видатки.

Реалізація стратегії розвитку на підприємстві ґрунтується на таких принципах як реальність (досяжність), орієнтація на кінцевий результат, вимірюванність, однозначність, гнучкість, прийнятність (табл. 1.2).

В сучасному науковому світі поширення набула думка, що ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно залучення всього персоналу до розробки стратегічних рішень, роз'яснення персоналу сутності та переваг стратегічного управління в порівнянні з іншими системами управління, а також встановлення системи оплати праці, відповідної витраченим зусиллям

працівників [13, с. 13].

Таблиця 1.2

**Принципи формування стратегії розвитку підприємства [9, с. 23]**

<i>Принцип Формування стратегії розвитку підприємства</i>	<i>Зміст</i>
Реальність	Метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, необхідним є врахування можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища.
Орієнтація на кінцевий результат	В цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства.
Вимірюваність	Мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо.
Однозначність	Розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей
Гнучкість	Можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі
Прийнятність	Необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві

Таким чином, в рамках теорії стратегічного управління простежуються певні аспекти, що пояснюють підприємницький успіх організації в довгостроковому періоді. Тобто, досягнення стійких конкурентних переваг можна пояснити, розглядаючи процесуальний, структурний, змістовний і людський аспекти стратегічного управління [14, с. 110].

– За напрямками стратегії розвитку розрізняють:

1. Стратегію експансії: захоплення ринку, розвиток ринку; розвиток виробництва.
2. Стратегію диверсифікації: горизонтальна; вертикальна; центрована (споріднена); неспоріднена; конгломератна.
3. Стратегію інтеграції: вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція;



інтеграція “вперед”; інтеграція “назад”;

– За методами зростання стратегії розвитку розрізняють: стратегію внутрішнього росту; стратегію зовнішнього росту.

– За темпами зростання розрізняють: офензивну (наступальну) стратегію; дефензивну (оборонну) стратегію.

Отже, стратегія розвитку набуває виключного значення для підприємства ресторанного господарства, оскільки лише за умови орієнтації на довгострокові цілі, можливим є досягнення успіху підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Сьогодні компанії повинні не просто діяти за шаблоном, базуючись виключно на досвіді попередніх періодів, але й прогнозувати можливий вплив змін у зовнішньому середовищі на результати компанії, її сприйняття постачальниками, конкурентами, споживачами.

## **1.2. Методологічні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства**

Розробка стратегії розвитку являється однією з основних функцій стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. Вона представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегія забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів.

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

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

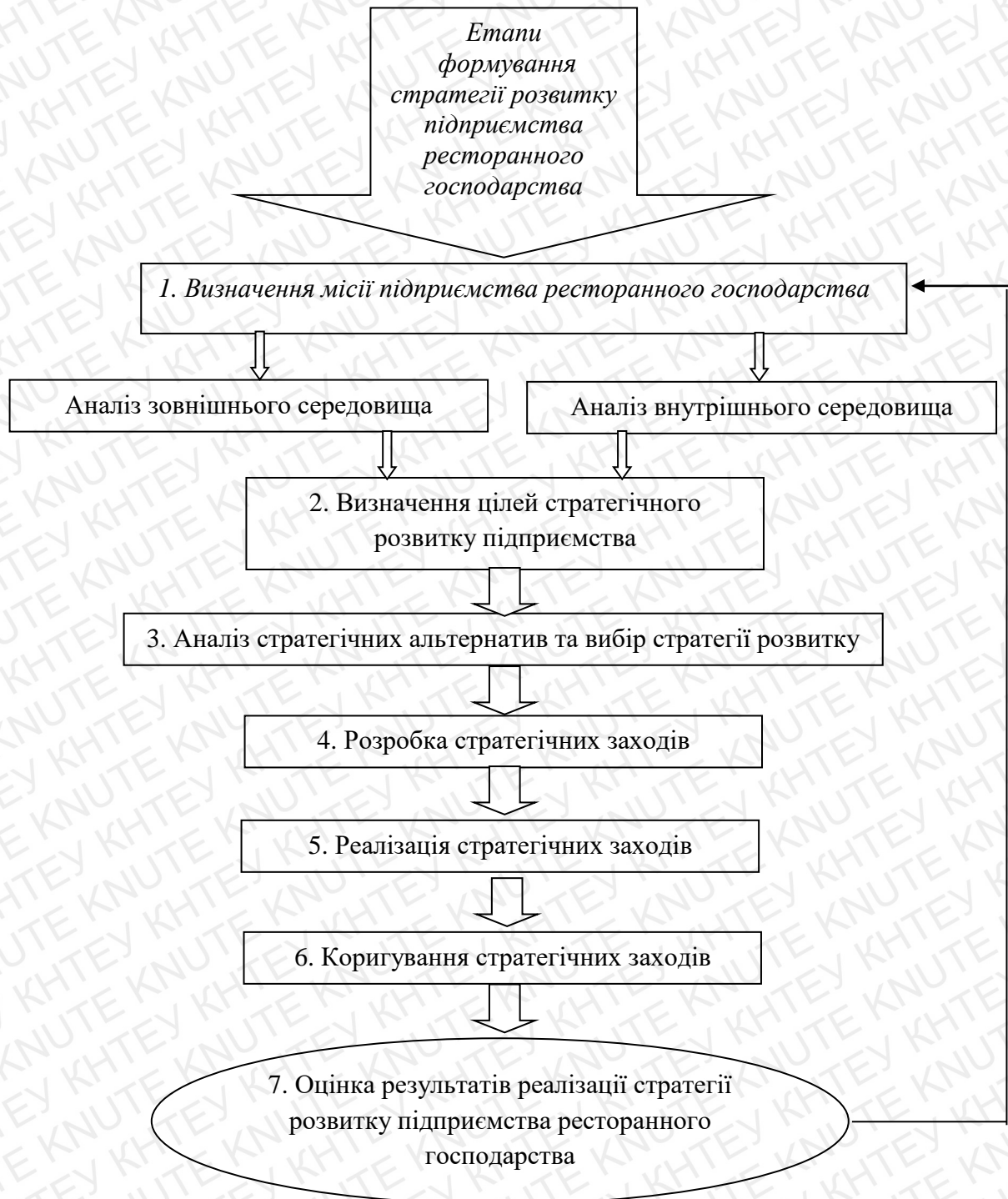
## Характеристика підходів до розробки стратегій [16, 20, 56]

Назва підходу	Час виникнення	Методи розробки стратегій	Критичні зауваження
1	2	3	4
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління;</li> <li>• структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються) ;</li> <li>• втрата гнучкості реакції на зміни;</li> <li>• відрив процесу мислення від практичної діяльності</li> </ul>
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища;</li> <li>• спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами;</li> <li>• нехтування людського фактора;</li> <li>• бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій</li> </ul>
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки "ринкових показників";</li> <li>• звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку) ;</li> <li>• визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку;</li> <li>• орієнтація на шаблонне поведіння, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій</li> </ul>
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця;</li> <li>• істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії;</li> <li>• домінування "культури залежності" та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій;</li> <li>• нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій</li> </ul>
Когнітивна школа	Те саме	Процес формування стратегії як ментальний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінування індивідуального підходу над колективним;</li> <li>• деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій;</li> <li>• надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення;</li> <li>• залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.3.

Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
1	2	3	4
Школа навчання	— " —	Процес формування стратегії як процес розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи;</li> <li>• провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні;</li> <li>• стратегічний "дрейф" за подіями;</li> <li>• можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії;</li> <li>• великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів</li> </ul>
Школа влади	— " —	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів;</li> <li>• надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії;</li> <li>• можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами;</li> <li>• намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності</li> </ul>
Школа культури	— " —	Процес формування стратегії як колективний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концептуальна невизначеність, декларативність;</li> <li>• домінування ідей підтримки "статус-кво", спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід'ємного права;</li> <li>• будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність;</li> <li>• специфічне використання "теорії ресурсної бази"</li> </ul>
Школа зовнішнього середовища	— " —	Процес формування стратегії як реактивний процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій;</li> <li>• нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності;</li> <li>• домінування абстрактних, розпливчастих стратегій;</li> <li>• можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища</li> </ul>
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення;</li> <li>• переважний тип вибору стратегій: "або-або";</li> <li>• нехтування складними взаємозв'язками організацій між собою та оточенням;</li> <li>• затеоретизованість моделей розвитку</li> </ul>

Розробка стратегії розвитку та її реалізація на підприємстві ресторанного господарства здійснюється за відповідними послідовними етапами і носить циклічний характер (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Етапи розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства [6, 16, 20, 56, 63]**

Місія підприємства ресторанного господарства - це його головне призначення, чітко сформульована причина існування, яка і формує основні

напрями та орієнтири діяльності. Місія підприємства ніби окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості підприємства та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля.

За словами П. Друкера, бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Таким чином місію підприємства ресторанного господарства слід шукати за його межами, в його споживачах та ринку, на якому вона працює, визначати з урахуванням специфіки середовища функціонування.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес оцінки зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі підприємства): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві фактори (сукупність підприємств, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Окремо необхідно оцінити галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) постачальники (інтенсивність конкуренції між постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку між ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва продукції та послуг, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни). Важливим результатом є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі.

Аналіз внутрішнього середовища – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку підприємства, тобто факторів, які “виростають” в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва. Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін організації.

Аби упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується форма стратегічного балансу. Один із методів складання такого балансу дістав назву SWOT – аналіз.

Стратегічний баланс – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об’єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб’єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Кількість стратегій з яких підприємство може зробити вибір, практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу одну з наступних типових стратегій, запропонованих М. Портером:

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

У кожному конкретному випадку підприємство вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг.

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі реалізації стратегії розвитку підприємство втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються.

Стратегія розвитку підприємства ресторанного господарства буде плідною, ефективною та результативною з важливою компонентою, як стратегія розвитку операційної системи.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЛЕЛЕКА», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз діяльності ресторану

Підвищення ефективності виробничих процесів являє собою інтегровану частину комплексної системи цілей підприємства ресторанного господарства, яка охоплює ряд факторів та заходів, що визначають рівень його розвитку. Управлінські рішення в даному випадку мають на меті раціоналізацію виробництва за певних трудових, технічних і технологічних умов, що полягають у забезпеченні функціонування підприємства без непередбачуваних і значних витрат, виявленні та використанні в короткі терміни резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Дане дослідження має стати базою для оцінки ефективності діяльності підприємства та пошуку напрямків його стратегічного розвитку.

Об'єктом дослідження є ресторан діючого підприємства, що здійснює свою господарську діяльність, як Товариство з обмеженою відповідальністю пологовий будинок «Лелека» (далі по тексту – ТОВ «Лелека»).

ТОВ «Лелека» було створене у 2014 році.

Вид діяльності за КВЕД – діяльність ресторанів.

Юридична та фактична адреси співпадають 04075, м. Київ, вул. Квітки Цісик, будинок 56.

ТОВ «Лелека» є юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний та фірмові знаки для товарів та послуг та інші атрибути.

ТОВ «Лелека» має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися



майна, бути позивачем та відповідачем в суді.

Статут підприємства визначає порядок організації, діяльності та ліквідації підприємства його учасниками. У своїй діяльності воно керується чинним законодавством України, у тому числі міжнародними договорами та міжурядовими угодами, Законом України «Про господарські товариства», Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормальними актами. Товариство може створювати на території України і за її межами підприємства, філії та представництва відповідно до чинного законодавства України та держави за місцем реєстрації.

Головна мета діяльності ресторану «Лелека» є задоволення потреб у харчуванні та відпочинку відвідувачів, пацієнтів, персонал клініки. Крім того підприємство надає послуги харчування та відпочинку місцевому населенню та гостям міста.

Ресторан «Лелека» самостійно планує здійснює господарську діяльність, визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на продукцію та послуги, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку.

Найвищою ланкою управління ТОВ «Лелека» є Збори учасників. Директор повністю відповідає за управління поточною діяльністю підприємства, йому безпосередньо підпорядковані: начальник відділу постачання, головний бухгалтер, начальник виробництва.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах госпрозрахунковості, самофінансування та самоуправління.

Ресторану «Лелека» може здійснювати наступні функції:

- виробництво і організація реалізації кулінарної продукції власного виробництва та асортименту кондитерських виробів, забезпечення торговельного обслуговування у відповідності з затвердженими технологічними правилами;

- торговельно-закупівельна діяльність, роздрібна торгівля;

- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення

банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ, меблів, посуду та столової білизни в оренду;

- здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не протирічить чинному законодавству;

- реалізація продукції, товарів, та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

Загальна характеристика досліджуваного підприємства ресторанного господарства представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Загальна характеристика ресторану «Лелека», м. Київ

№	Показники	Характеристика
1	Тип підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю, ресторан, європейська, креативна кухня
2	Форма власності	Приватна
3	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
4	Асортимент продукції власного виробництва	Широкий
5	Форма обслуговування	Самообслуговування, обслуговування офіціантами
6	Види меню	- меню з вільним вибором страв;
7	Режим роботи	Тривалість робочого тижня: Понеділок - субота - з 8.30 до 19.30; Неділя – 8.30 – 17.00.
8	Контингент споживачів:	- відвідувачі та пацієнти клініки; - працівники клініки; - місцеве населення та гості міста
9	Санітарні вимоги	витримані
11	Кількість місць	50
12	Середня оборотність місць за день, разів	2,5
13	Інтер'єр	конструктивізм

Основними задачами діяльності ресторану «Лелека» є:

- ✓ підвищення якості продукції і культури ресторанного обслуговування у медичних закладах;
- ✓ підвищення рівня організації праці і управління, вдосконалення моральних і матеріальних стимулів;
- ✓ застосування прогресивних форм організації і стимулювання праці;

- ✓ застосування енергозберігаючих технологій;
- ✓ застосування прогресивних технологій у виробництві.

Управління рестораном «Лелека» здійснюється відповідно до Статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна, керівник підприємства управляє бізнес-процесами і несе відповідальність за його діяльність, звітує про його діяльність власникам.

З метою оцінки ефективності економічної діяльності ресторану «Лелека», користуючись фінансовою звітністю підприємства, проаналізуємо результати діяльності підприємства у їх динаміці (табл. 2.2, рис. 2.1).

Таблиця 2.2

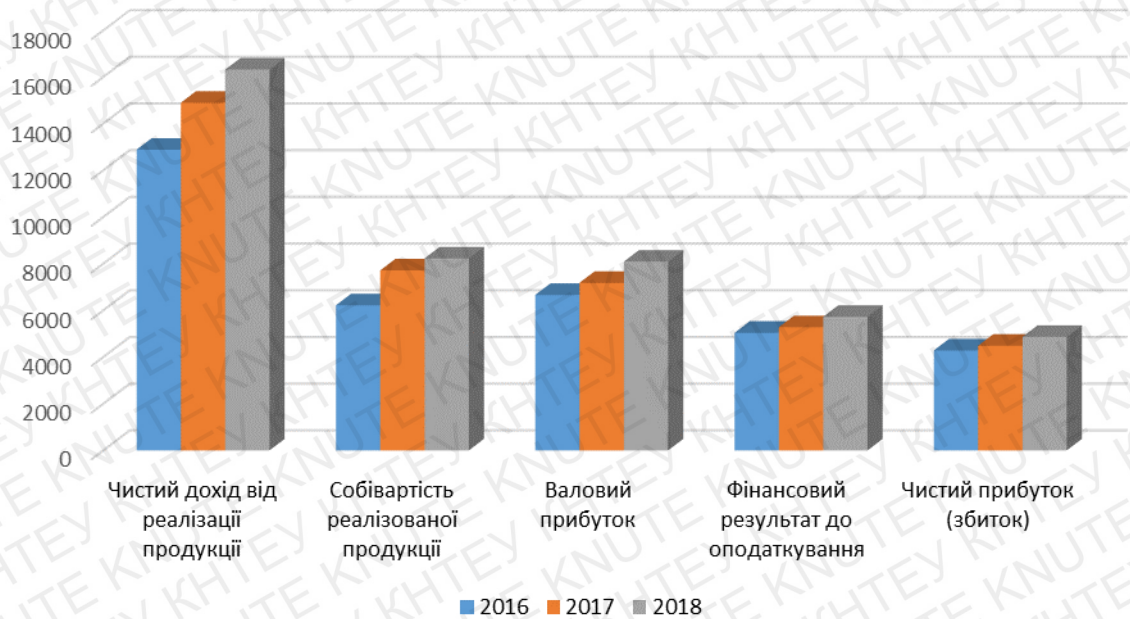
**Динаміка результатів діяльності ресторану «Лелека», м. Київ  
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-, тис. грн.	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
	Чистий дохід від реалізації продукції	12887	14898	15917	2011
Собівартість реалізованої продукції	6222	7716	8226	1494	510
Валовий прибуток	6665	7182	7691	517	509
Інші операційні доходи	1178	1388	1625	210	237
Адміністративні витрати	1439	1598	1831	159	233
Витрати на збут	1221	1346	1641	125	295
Інші операційні витрати	141	346	519	205	173
Фінансовий результат до оподаткування	5042	5280	5325	238	445
Чистий прибуток (збиток)	4285,7	4488	4526,3	202,3	38,3

Дані аналітичної таблиці свідчать про те, що за 2016-2018 роках на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації: у 2017 році показник зріс на 2011 тис. грн. порівняно з 2016 роком, проте у 2018 році він виріс тільки на 1019 тис. грн. Відповідно змінювалась й собівартість реалізації, яка зросла на 1494 тис. грн. у 2017 році та на 510 тис. грн. у 2018 році.

Як наслідок, валовий прибуток ресторану «Лелека» в 2018 році

порівняно з 2017 роком збільшився на 509 тис. грн., але це на 8 тис грн. менше ніж у 2017 році.



**Рис. 2.1. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Лелека», м. Київ за 2016-2018 рр.**

У 2017 році порівняно з 2016 роком на підприємстві зросли інші операційні доходи – на 210 тис. грн. та всі операційні витрати: адміністративні витрати – на 159 тис. грн., витрати на збут – на 125 тис. грн. та інші операційні витрати – на 205 тис. грн. У 2018 році ці показники теж зазнали зростання.

У динаміці фінансових результатів ресторану «Лелека» слід відзначити такі зміни: незважаючи на стабільне зростання чистого доходу в 2017 році порівняно з 2016 роком (на 2111 тис. грн.) та 2018 році порівняно з 2017 роком, підприємство не отримало стрімкого зросту чистого прибутку. Так у 2018 році він склав 4526,3 тис грн., що на 38,3 тис. грн.

З наведених даних бачимо, що в 2018 році порівняно з 2016 роком у ресторану «Лелека» відбулось зростання майже всіх витрат підприємства за економічними елементами.

Отже, показники господарської діяльності ресторану «Лелека» за період 2016-2018 років свідчать про ефективне зростання та розвиток.

У ресторані ТОВ «Лелека» виробництво та обслуговування здійснюється

відповідно державних стандартів та вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Важливою стратегічною метою ресторану «Лелека» є постійна модернізація організації харчування для відвідувачів та пацієнтів клініки пологового будинку «Лелека». Керівництво ресторану «Лелека» пропонує: комфортні умови праці; забезпечення спеціальним одягом; повний соціальний пакет; дружній колектив; можливість поєднувати навчання та роботу; за необхідності надання ліжко-місце у гуртожитку; професійне зростання.

Аналіз використання трудових ресурсів ресторану «Лелека». До складу трудових ресурсів ресторану «Лелека» належать особи, які знаходяться з ним у трудових відносинах. В підприємстві обліковуються штатні працівники, так і працівники, зайняті протягом року в організації культурних заходів (майстер-класів для дітей та дорослих). За даними статистичної звітності ресторану «Лелека» у 2018 р. чисельність працівників закладу в еквіваленті повної зайнятості становила 21 особа. Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів аналізується в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів  
ресторану «Лелека», м. Київ за 2016-2018 роки**

Показники	Роки			Відносне відхилення, осіб (+, -)	
	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
Чисельність працюючих, осіб,	18	20	21	2	1
у тому числі:					
керівний склад	2	2	2		
спеціалістів	3	3	3		
робітників	13	15	16	2	1

З даних таблиці 2.3. бачимо, що чисельність персоналу ресторану «Лелека» у 2016-2018 років збільшується, додалась кількість офіціантів, які обслуговують пацієнтів у палатах. Таке зростання чисельності персоналу пов'язане із збільшенням обсягів реалізації продукції та послуг. Плинність кадрів серед штатного персоналу мінімальна. Всі працівники виробництва мають досвід роботи у ресторанному бізнесі понад п'яти років. Високий

кваліфікаційний рівень працівників виробництва дозволяє забезпечити високу якість страв.

У ресторану «Лелека» здійснюється матеріальне стимулювання праці. Для цього передбачена система доплат і надбавок. Доплати передбачені за: суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за роботу у важких і шкідливих умовах праці. Надбавки передбачені за: високу професійну майстерність; високі досягнення праці.

У ресторані «Лелека» пропонують споживачам широкий асортимент страв, більшість з яких є фірмовими і виготовлюються за оригінальними рецептами. В першу чергу це стосується страв з риби та рибопродуктів продуктів за українськими рецептами та авторські розробки, які є справжньою „родзинкою” кухні цього закладу. У ресторані розроблено спеціальне меню для вагітних та породіль, що відрізняє підприємство від інших. На всі страви, що виробляються в ресторані складені технологічні карти. Завідуючий виробництвом та директор ресторану ретельно контролюють неухильне дотримання технологічних вимог. Можна зробити висновок про належний технологічний та організаційно-технічний рівень виробництва в ресторану «Лелека» - позитивний.

Головним завданням системи обслуговування є реалізація продукції споживачам та організація її споживання у закладі. Потрібно відмітити комфортний інтер'єр залу ресторану «Лелека», який оформлено у стилі модерн та конструктивізм, вони комфортні. В закладі приділяють велику увагу функціональним меблям, столовій білизні, посуду та приборам. Все це створює святкову та затишну атмосферу і приваблює споживачів.

Торговий зал ресторану та сервісні можливості обслуговуючої системи обумовлюють привабливість ресторану «Лелека» для відвідувачів, пацієнтів та працівників клініки.

У ресторан «Лелека» застосовується самообслуговування та обслуговування офіціантами за методом часткового обслуговування. Крім класичного обслуговування, у ресторані організовано обслуговування

пацієнтів у палатах клініки.

Можна зробити загальний висновок про належний рівень організації діяльності обслуговуючої системи в ресторані «Лелека».

## **2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку ресторану**

Результати теоретичних досліджень у випускній кваліфікаційній роботі дозволили зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства ресторанного господарства є категорією, що визначається наміченим вектором.

Актуальним є дослідити фактори впливу на формування та реалізацію існуючої стратегії розвитку, дати оцінку макро- та мікросередовища та безпосереднього оточення ресторану «Лелека».

До зовнішнього оточення ресторану «Лелека» належить та частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має безпосередню взаємодію. Це постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові установи, установи державного управління та контролю. Розглянемо, яким чином фактори зовнішнього оточення впливають стратегію розвитку досліджуваного підприємства ресторанного господарства.

Стосовно органів державного самоврядування, регулювання та контролю, зазначимо, що підприємство має відносини з податковою адміністрацією, а також санітарною, пожежною службами. Ці відносини стосуються дотримання правил торгівлі, правильності сплати податків, дотримання санітарно-гігієнічних норм, норм пожежної безпеки тощо. Питання дотримання підприємством вимог добросовісної конкуренції регулює антимонопольний комітет. Зазначимо, що підприємство в цілому дотримується вимог чинного законодавства, протягом поточного року фінансові санкції на підприємство не накладалися.

Вплив постачальників на діяльність ресторану «Лелека» можна визначити як незначний. Це пояснюється тим, що сьогодні ринок

продовольчих товарів вже достатньо розвинений, існує велика пропозиція сировини, напівфабрикатів та продовольчих товарів належної якості за сприятливими цінами та умовами постачання. Перевагою підприємства також є наявність стабільних господарських зв'язків з постачальниками, що дає змогу отримувати товари зі знижками та за умов відстрочки платежу. Ресторан «Лелека» заключає договори постачання з відомими виробниками продуктів та визначає графіки постачання, що забезпечують безперебійне виробництво.

Стосовно відносин із споживачами, зазначимо, що підприємство має гарну репутацію, стабільний контингент споживачів. Завдяки належній якості продукції та послуг до ресторану «Лелека» немає претензій з боку споживачів. Висока репутація підприємства серед споживачів сприяє підвищенню конкурентної позиції клініки «Лелека» в цілому.

На ефективність реалізації стратегії розвитку впливають фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти цьому процесу, регламентувати його, або навіть, перешкоджати. Спираючись на дані, отримані в результаті аналізу господарської діяльності ресторану «Лелека», які викладені в попередніх параграфах випускної кваліфікаційної роботи, складемо матрицю SWOT-аналізу даного підприємства.

В таблиці 2.4 наведена характеристика впливу зовнішніх факторів ресторану «Лелека». SWOT-аналіз (strengths - сили, weaknesses - слабкості, opportunities - можливості та threats - загрози) – це один з популярних методів оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства. SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних і маркетингових планів. Дані, отримані в результаті ситуаційного аналізу, служать базисними елементами при розробці стратегічних цілей і завдань компанії.

Суть його полягає в тому, що встановлюються показники по кожному з чотирьох характеристик цього методу: сильні сторони - слабкі сторони, можливості, загрози. Виділення потенційних можливостей і загроз повинно розглядатися як черговий етап розробки стратегічного плану підприємства.



Таблиця 2.4

**Фактори зовнішнього середовища функціонування ресторану «Лелека»,  
м. Київ**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Характер впливу на підприємство, +/-</b>	<b>Можлива реакція підприємства</b>
<u>1. Соціальна сфера</u>		
Ринок праці	(-) недостатня кваліфікація працівників (+) можливість найму дешевої робочої сили	підвищення кваліфікації працівників на робочих місцях
<u>2. Економічна сфера</u>		
Збільшення рівня інфляції	(-) знецінення грошових коштів (+) повернення кредиторської заборгованості та відсотків	гнучка цінова політика одержання довгострокових кредитів
Скорочення доходів споживачів	(-) зменшення платоспроможного попиту обумовлює скорочення обсягів виробництва	зниження собівартості продукції та цін
<u>3. Правова сфера</u>		
Обмеження окремих видів діяльності	(-) неможливість одержання додаткового доходу та прибутку	вивчення правових актів,
Порушення прав споживачів, зобов'язань	(-) втрата ділової репутації підприємством (-) ускладнення у стосунках з постачальниками та іншими партнерами	додержання норм чинного законодавства, неухильне дотримання зобов'язань
<u>4. Політична сфера</u>		
Нестабільне та недосконале законодавство	(-) ризик несвоєчасно дізнатися про зміни у законодавстві (+) можливість використання недосконалості законодавства на користь підприємства	постійне слідкування за напрямками розвитку політичної системи держави, законотворчим процесом
<u>5. Технологічна сфера</u>		
Поява нового устаткування	(-) моральне старіння устаткування	технічне та технологічне переозброєння

Як видно з таблиці 2.4, зміни у макросередовищі ресторану «Лелека» можуть нести потенційну загрозу підприємству, а можуть, навпаки – сприяти

покращенню результатів його діяльності. Необхідно зауважити, що проведене дослідження може бути використане клінікою «Лелека».

	<p><b>Можливості (шанси)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відносна соціально-політична стабільність</li> <li>- розвиток економіки країни</li> <li>- постійна розробка законодавства з метою підтримки підприємництва</li> <li>- розширення виробництва для задоволення потреб споживачів</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність належної законодавчої бази</li> <li>- зменшення кількості споживачів</li> <li>- високі ставки податку</li> <li>- низький рівень доходів населення</li> </ul>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>- наявність спеціалістів з великим досвідом роботи;</li> <li>- переважна задоволеність клієнтів продукцією і послугами;</li> <li>- порівняно низькі ціни на продукцію та послуги;</li> <li>- висока культура обслуговування;</li> <li>- сучасний дизайн торговельного залу;</li> <li>- обслуговування в лікарняних палатах</li> </ul>	<p><b>Поле СіМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшувати обсяги надання послуг шляхом інтенсифікації маркетингової діяльності.</li> <li>2. Розробка нових шляхів реалізації послуг.</li> <li>3. Впровадження заходів по оприлюдненню позитивних вражень клієнтів від обслуговування в ресторані.</li> <li>4. Продовження співпраці з підприємствами, з якими вже укладено угоди про співробітництво та пошук нових партнерів.</li> </ol>	<p><b>Поле СіЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акцентувати увагу споживачів на демократичних цінах на обслуговування.</li> <li>2. Покращувати якість продукції та послуг</li> <li>3. Прийняття на "озброєння" найбільш вдалим прийомів, творчо пристосованих до реалій існуючих ринкових умов.</li> <li>4. Постійно розширювати асортимент додаткових послуг.</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>- брак фінансових ресурсів</li> <li>- недостатня кваліфікація обслуговуючого персоналу;</li> <li>- відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку;</li> <li>- відсутність міцної позиції, щодо боротьби із загрозами;</li> <li>- недостатня технічна оснащеність;</li> <li>- низький рівень використання інформаційних технологій</li> </ul>	<p><b>Поле СлМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використати можливості, що надає діюче законодавство, для підвищення фахового рівня персоналу з віднесенням витрат за рахунок собівартості виробництва.</li> <li>2. Рекламу не тільки послуг, що надає ресторан, але й клініки</li> <li>3. Розробка стратегічних напрямків розвитку</li> <li>4. Впровадження єдиної комп'ютерної мережі.</li> </ol>	<p><b>Поле СлЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання Інтернет-технологій</li> <li>2. Розробка зовнішнього оформлення закладу</li> <li>3. Розробка заходів заохочення роботи персоналу</li> <li>4. Підвищення рівня технічної оснащеності ресторану</li> <li>5. Розробка заходів по підвищенню уваги з боку потенційних споживачів</li> </ol>

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу ресторану «Лелека», м. Київ

Матриця складена на основі власних дослідних заходів дозволяє відслідковувати зміну ситуації в динаміці.

Вважаємо, що найбільш значущими для досліджуваного підприємства факторами макросередовища є політичні, економічні та соціальні. Ресторанне господарство в цілому є галуззю економіки, що дуже чутлива до таких соціально-економічних факторів як інфляція, рівень доходів населення. Ресторан «Лелека» прямо залежний від завантаженості клініки.

Маючи можливість залучення дешевої робочої сили, ресторану варто мати на увазі про високу ймовірність втрати репутації через низьку кваліфікацію та професійну непридатність найнятих працівників.

Що стосується політичного оточення, то підприємству ресторанного господарства необхідно регулярно відслідковувати зміни у відповідному законодавстві, щоб мати можливість адекватно на них реагувати.

Спираючись на дані, отримані в результаті аналізу господарської діяльності ресторану «Лелека», які викладені в даному та попередніх параграфах дипломної роботи, складемо матрицю SWOT-аналізу цього підприємства, яку представимо у вигляді рисунку (див. рис. 2.2).

Представлена на рис. 2.2. матриця SWOT-аналізу ресторану «Лелека» дозволяє зробити висновки, що серед сильних сторін цього підприємства найбільш важливою на даному етапі його розвитку є висока культура та якість обслуговування.

Серед можливостей варто виділити ту, яка дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу з віднесенням витрат на собівартість продукції.

Найбільш вагомими з слабких сторін досліджуваного підприємства ми вважаємо низький рівень використання Інтернет-технологій, а також необхідність оновлення обладнання виробничих приміщень.

Нарешті, ще одним з важливих аспектів діяльності ресторану «Лелека» є відсутність чітко визначеної стратегії розвитку і уявлення про стратегічні напрямки подальшого розвитку організації. Керівництво підприємства не займається стратегічним плануванням, відповідно, залишається у повній

невизначеності стосовно майбутніх перспектив розвитку даного закладу ресторанного господарства.

### 2.3. Оцінка результативності діючої стратегії розвитку

Аналіз ефективності діючої стратегії ресторану «Лелека» передбачає дослідження різних складових комплексної ресторанної послуги.

В ресторані «Лелека» здійснюються основні функції управління, а саме: планування, організація, керівництво і контроль направлені на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Функції управління у ресторані «Лелека», м. Київ

Керівництво ресторану «Лелека» розглядає стратегію розвитку підприємства скоріше як інструмент забезпечення операційного управління і здійснює такі функції:

1. Функція *планування* визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності. Процес стратегічного планування у досліджуваному підприємстві здійснюється не систематично.

2. *Організація* є процесом, який направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових,

інформаційних у виробничому процесі. Виробничий процес в ресторані «Лелека» забезпечує створення комплексного ресторанного продукту та його реалізацію.

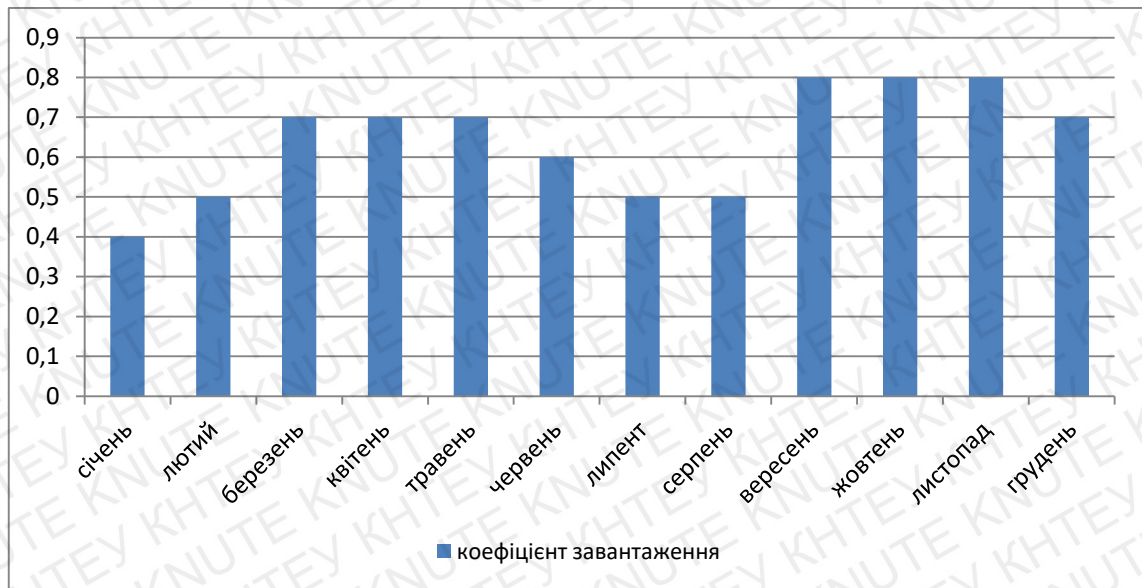
3. *Мотивація*, як елемент стратегічного управління, направляється на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями. Мотивація передбачає розробку положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції. Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних та стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

4. *Контроль* виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан підприємства. Контрольна діяльність полягає в розробці норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут), формування собівартості продукції тощо.

Функція *планування* у ресторану «Лелека» здійснюється постійно і визначено необхідністю постійного пошуку нових стратегічних рішень розвитку. Керівництво підприємства чітко відслідковує споживчі тенденції контингенту протягом року. Представлено графік завантаження ресторану «Лелека» протягом календарного року.

Отже, на формування і реалізацію стратегії розвитку досліджуваного

підприємства впливає кількість пацієнтів, що знаходяться на стаціонарному перебуванні у клініці закладі та тих, хто відвідує клініку вдень.



**Рис. 2.4. Графік завантаження ресторану «Лелека», м. Київ протягом 2018 року**

Що стосується обслуговування культурних заходів, то у ресторані «Лелека» графік виконання таких робіт стабільний, в середньому 4 заходи на місяць. Це організація дитячих кулінарних заходів, майстер-класів для дорослих зі здорового харчування.

З метою кращого задоволення потреб споживачів комплексної ресторанної послуги та визначення стратегічних напрямів стратегічного розвитку, визначимо їх ставлення, виявити недоліки і негативні тенденції та обґрунтувати рекомендації для нових напрямів удосконалення продукції та послуг ресторану «Лелека».

Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в підприємстві, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку та відображено на рис. 2.5.

Циклічність виробництва – це рух виробництва від моменту сировинного набору до отримання продукції нового рівня, при чому виробничі операції циклічно повторюються аж до моменту вимушеної зупинки.

Циклічність обслуговування полягає у послідовному виконанні операцій, направлених на створення послуги і її споживання аж до моменту відсутності реального споживача.



**Рис. 2.5. Циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в ресторані «Лелека», м. Київ**

Продуктова стратегія розвитку досліджуваного підприємства в 2016-2018 роках була спрямована на досягнення цілей по формуванню удосконаленню продукції та послуг та розширенню асортименту.

Отже, основу стратегії розвитку ресторану «Лелека», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. У відповідності з циклічністю можна виділити основні блоки організації діяльності підприємства у напрямі удосконалення послуг ресторану.

Асортиментна структура продукції ресторану «Лелека» представлена в таблиці 2.3. і нараховує 88 позицій.

Групи холодних та гарячих закусок представлені широким асортиментом. До складу холодних входять курячі та рибні страви, овочеві страви; до складу гарячих — страви з риби, курятини, овочів та морепродуктів.

Салати в меню ресторану «Лелека» склали 19%. Група других страв в загальному обсязі займає перше місце. Її відсоток складає 40%. Серед них найбільш широко представлені страви з курятини, та риби. Окремою групою в меню підприємства є фірмові страви, 6 позицій, або 8% від загальної кількості позицій.

Таблиця 2.5

**Асортимент структури продукції у ресторані «Лелека»,  
м. Київ у 2018 році**

Страви	Кількість найменувань	Питома вага, %
		в загальній кількості страв
<i>1. Холодні закуски, в т.ч.:</i>	<b>13</b>	19
- рибні	5	8
- з курятини	3	7
- овочеві	5	4
Салати	<b>10</b>	19
<i>2. Гарячі закуски</i>	<b>13</b>	12
- з риби	2	3
- з курятини	4	9
- з морепродуктів	4	
<i>3. Другі страви, в т.ч.:</i>	<b>20</b>	40
- рибні	4	8
- з курятини	4	11
- м'ясні	6	11
- з іншої птиці	4	8
- овочеві	2	3
<i>4. Фірмові страви, в т.ч.:</i>	<b>6</b>	8
- овочеві	4	5
- круп'яні	2	3
<i>5. Солодкі страви</i>	<b>9</b>	12
<i>6. Гарячі напої, в т.ч.:</i>	<b>11</b>	15
- чай	7	9
- кава	4	5
<i>Холодні напої, в т.ч.</i>	<b>6</b>	8
- соки	4	5
- вода мінеральна	2	3
<b>Разом</b>	88	100

Солодкі страви - це страви зі свіжих плодів та ягід. Гарячі напої в загальній кількості страв займають 15% (11 позицій). Вони досить широко представлені чаями з трав, плодів, у тому числі елітних сортів чаю, кава



представлена в невеликому асортименті (4 позиції або 5%).

Крім продукції власного виробництва ресторан «Лелека» реалізує купівельні товари. Вони представлені споживачам окремо від основного меню. Асортимент купівельних товарів представлений в основному безалкогольними напоями, крім того до його складу входять солодощі масового виробництва.

Основними структурними елементами ресторану «Лелека» є такі підсистеми або системи нижчого рівня: виробнича, обслуговуюча, забезпечуюча, система управління.

Виробництво кулінарної продукції поряд з її реалізацією та організацією споживання належить до основних функцій закладів ресторанного господарства. У процесі виробництва продовольча сировина та напівфабрикати піддаються кулінарній обробці і перетворюється у товарну продукцію з новими споживчими якостями – готові для споживання страви та кулінарні вироби.

Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня. Із обладнання використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують також різноманітний інвентар: виделки, ножі, посуд і форми.

Оцінка ефективності стратегії розвитку ресторану «Лелека» здійснюється шляхом аналізу нефінансових показників. Ці показники мають як кількісний, так і якісний вимір, при чому кількісний вимір не обов'язково є грошовим. Нефінансові показники ефективності стратегії розвитку ресторану «Лелека» відображають, як змінились управлінські процеси від ефективності яких залежить стратегічний результат.

Для оцінки результатів стратегії розвитку, було проведено опитування (інтерв'ю) споживачів продукції та послуг підприємства. Результати опитування споживачів комплексної ресторанної послуги ресторану «Лелека» (60 осіб – пацієнти, 25 – відвідувачі) щодо якості продукції та послуг представлені у таблиці 2.6.

Було запропоновано оцінити продукцію та послуги за 5-ти бальною системою. За оцінкою асортименту продукції найвищу оцінку отримали холодні закуски – 4,5 бали; найнижчу – солодкі страви – 4,06 бали, що пов'язано з наявністю обмеженого асортименту та низькою якістю приготування. За смаковими властивостями найвищу оцінку отримали гарячі напої – 4,72 бали, холодні закуски – 4,56 бали та солодкі страви – 4,54 бали.

Таблиця 2.6

### Результати оцінки якості продукції ресторану «Лелека», м. Київ

Бали	Салати та холодні закуски	Перші страви	Другі страви	Солодкі страви	Гарячі напої	Холодні напої
Асортимент, бали						
“2”	-	-	-	-	-	-
“3”	6	11	9	12	-	12
“4”	13	18	17	23	38	8
“5”	31	21	24	5	12	30
Середній	4,5	4,2	4,3	4,06	4,24	4,2
Смакові властивості, бали						
“2”	-	-	-	-	-	-
“3”	4	3	5	2	3	-
“4”	14	16	26	19	8	21
“5”	32	31	19	29	39	29
Середній	4,56	4,5	4,36	4,54	4,72	4,58

Визначено, що якість продукції ресторану «Лелека» задовольняє очікування споживачів, але існує резерв для реалізації стратегічних кроків удосконалення продукції, підвищення рівня її якості.

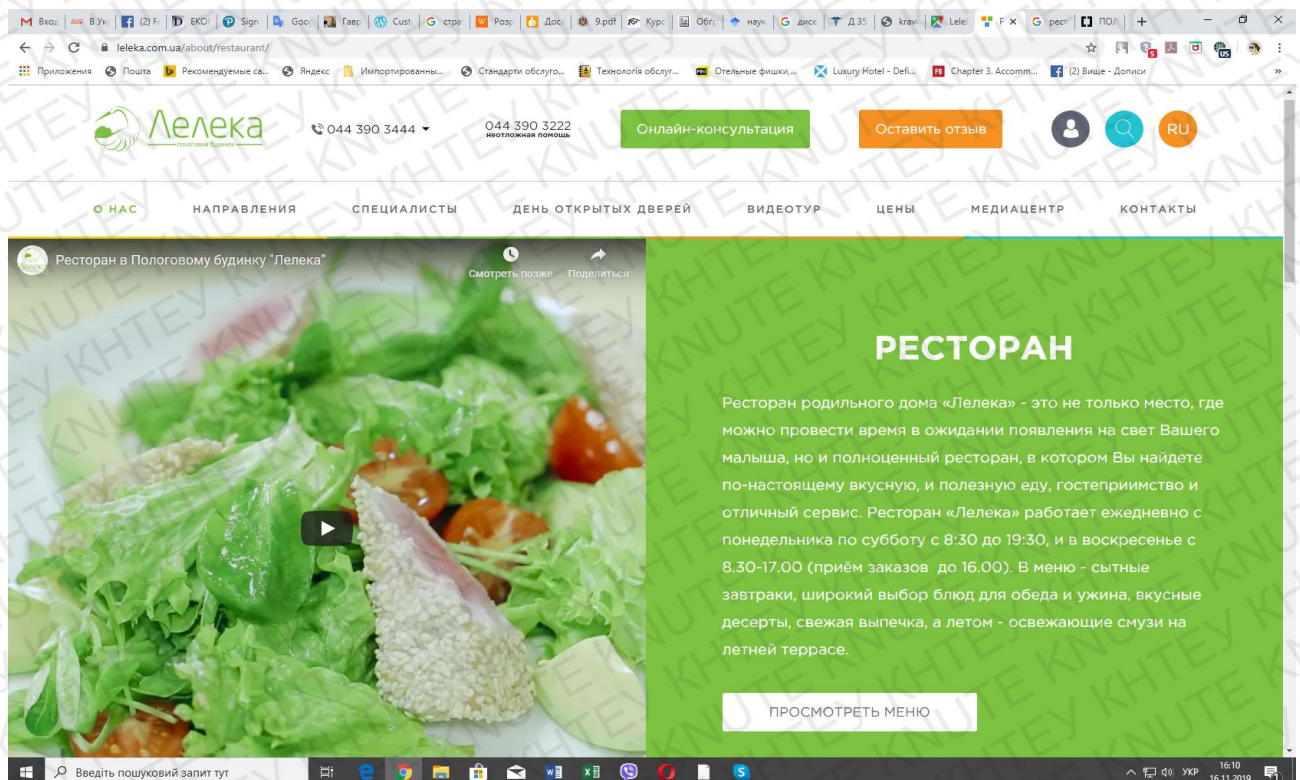
Оцінка якості обслуговування була проведена за 5-ти бальною шкалою. Результати опитування представлені в таблиці 2.7.

Обслуговування в ресторану «Лелека» споживачі характеризують наступним чином: час очікування обслуговування (черга) – 4,1 бали, ставлення персоналу – 4,72 бали, охайність обслуговуючого персоналу – 4,84 бали, чистота приміщень – 4,76 бали, санітарний стан посуду та приборів – 4,46. Як бачимо, це досить не погані показники, що свідчить про гарну роботу закладу та про задоволеність споживачів якістю запропонованих послуг.

**Результати оцінки якості обслуговування у ресторані «Лелека»,  
м. Київ**

Показники	"2"	"3"	"4"	"5"	Середній бал
Час очікування початку обслуговування (черга)	-	7	31	12	4,1
Ставлення персоналу	-	-	14	36	4,72
Охайність обслуговуючого персоналу	-	-	8	42	4,84
Інтер'єр залу	-	11	23	16	4,1
Умови відпочинку	3	9	8	20	4,1
Чистота приміщень	-	-	12	38	4,76
Санітарний стан посуду та приборів	-	5	17	28	4,46

Інструментом позиціювання послуг ресторану «Лелека», є актуальним використання мережі Інтернет. Основним інструментом позиціювання послуг досліджуваного підприємства є сторінка на Інтернет-сайті клініки «Лелека» за адресою <https://leleka.com.ua/about/restaurant/>, що не сприяє виходу підприємства на інші споживчі сегменти крім контингенту лікарні (рис. 2.6.).



**Рис. 2.6. Сторінка ресторану на Інтернет-сайті клініки «Лелека», м. Київ**

На сторінці сайту міститься інформація про пропозиції продукції та послуг, є ролик про підприємство, виконаний на професійному рівні.

У соціальних мережах (Facebook, Instagram), де створені сторінки клініки інформація про ресторан «Лелека» відсутня.

Реалізація стратегії розвитку включає процес залучення нових ринків шляхом інформування зовнішнього середовища про підприємство та його пропозицію продукції і послуг. Для оцінювання ефективності стратегії позиціонування ресторану «Лелека» використаємо як показники, що характеризують складність реалізації стратегії позиціонування, так і показники, за допомогою яких здійснено оцінювання тенденцій та стану зрілості стратегії позиціонування.

Отже, у результаті досліджень можемо констатувати про відсутність чітко визначеної стратегії розвитку і уявлення про стратегічні напрямки подальшого розвитку ресторану «Лелека». Керівництво підприємства не займається стратегічним плануванням, не зацікавлене у його результатах, а значить, залишається у повній невизначеності стосовно майбутніх перспектив розвитку їхнього закладу ресторанного господарства.

Таким чином, вважаємо, що для удосконалення стратегії розвитку підприємства, необхідно вжити заходів щодо залучення нових споживачів необхідно удосконалити асортимент продукції та послуг, підвищувати якість обслуговування та активно використовувати Інтернет технології.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЛЕЛЕКА», М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

Метою заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану «Лелека» є закріплення позицій підприємства у визначеному сегменті ринку, підвищення іміджу серед споживачів, розширення поля діяльності за межами локалізації.

Обґрунтування програми стратегічного розвитку підприємства вимагають серйозного осмислення світового досвіду розвитку інноваційних підходів до ведення ресторанного бізнесу, визначення перспектив їх застосування у ресторані «Лелека».

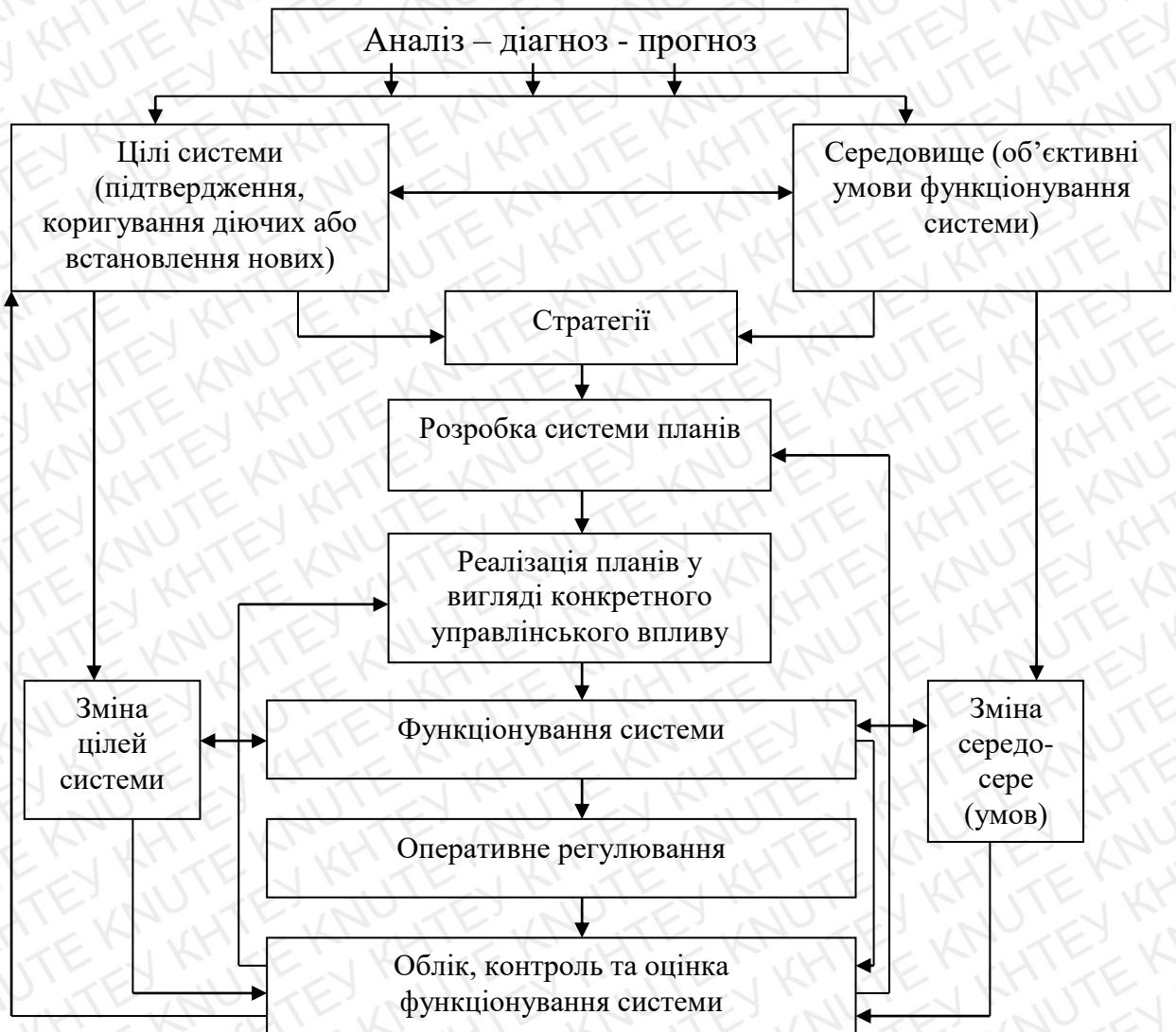
У зв'язку з цим, визначено та конкретизовано напрями стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що є актуальними для ресторану «Лелека» в умовах сьогодення:

1. Чітке визначення видів стратегії розвитку підприємства на конкретному етапі його розвитку.
2. Підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів підприємства.
3. Підвищення якості продукції та послуг підприємства.

Напрями удосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства, необхідно визначити її місце та етапи реалізації у ресторані «Лелека» (рис. 3.1).

Таким чином, для трансформації підприємства ресторанного господарства під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи: створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану, пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції, впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі, планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати

працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців та утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідувати на ринку. Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід впроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.



**Рис. 3.1. Схема циклу управління підприємством та місце стратегії розвитку у ресторані «Лелека», м. Київ**

На можливості впровадження системи стратегічного управління у ресторані «Лелека» найбільшою мірою впливають такі фактори як особливе місце розташування, контингент споживачів, розміри підприємства, тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації, характерні риси виробничого потенціалу, наявність (відсутність) науково-технічного

потенціалу. Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Головною запорукою успішності системи стратегічного управління є її адекватність, реальність, науково обґрунтованість, однозначність, гнучкість. Окрім цього, важливе значення для ефективності стратегії має її сприйняття персоналом, оскільки лише у тому випадку, коли зміни, реалізації яких вимагає стратегія, підтримуються працівниками, такі зміни можуть бути успішними. А сьогодні опір змінам є одним з основних бар'єрів для переходу до концепції стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, тому для підвищення ефективності роботи компаній керівництву необхідно знайти інструменти переконання працівників у доцільності введення нововведень.

Керівництву ресторану «Лелека» необхідно сформувати поетапний план переходу підприємства до парадигми стратегічного управління.

Формування та реалізація напрямів стратегії розвитку для ресторану «Лелека» залежить від конкретної ситуації, в якій підприємство знаходиться, зокрема від того, як керівництво сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують і т.д.

У загальному вигляді стратегія розвитку ресторану «Лелека», це генеральний напрямок дій, здійснення яких в довгостроковій перспективі повинен привести підприємство до поставленої мети – підвищення показників результатів діяльності підприємства.

До загальних умов, що визначають напрями стратегічного розвитку ресторану «Лелека» віднесемо:

- підвищення рівня вимог споживачів до якості послуг - зростання "витонченості" попиту;
- значне поліпшення технічних і організаційних можливостей виробництва.

Серед рамок умов можуть бути названі:

- особливий сегмент споживчого ринку;
- наростаюча диференціація бажань споживачів;
- удосконалення асортименту послуг;
- переорієнтування споживчих цінностей;
- активізація рекламної діяльності;
- відчутність майбутньої конкуренції у зв'язку з будівництвом нових закладів харчування по сусідству з рестораном «Лелека».

В зв'язку з цим пропонуємо розглянути кілька видів стратегії розвитку ресторану «Лелека» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Види стратегій розвитку, запропонованих для  
ресторану «Лелека», м. Київ**

<i>Ознаки класифікації</i>	<i>Види стратегії</i>
Рівень опрацьованості і усвідомленості керівництвом стратегії розвитку	Невизначена
Характер змін, що відбуваються в діяльності ресторану	Обмеженого зростання Диверсифікації продукції та послуг Їх поєднання
Рівень, на якому передбачається використання стратегії	Для функціональних підрозділів підприємства Лінійний рівень - для основних напрямів розвитку підприємства
Способи досягнення конкурентних переваг	Глобальні: мінімізації витрат фокусування диференціації інновацій оперативного (швидкого) реагування

На сьогодні конкурентне середовище підприємства практично відсутнє, але є нагальна потреба підтримки позитивного іміджу.

Ресторан «Лелека» створює собі репутацію підприємства, що пропонує послуги за середніми цінами але високої якості; творчо підходять до розробки продукції та послуг.

Пункти стратегії розвитку ресторану «Лелека» повинні розділитись на основі об'єктивного співвіднесення даних минулих періодів, її справжнього стану та розвитку ринкових процесів.



У результаті дослідження стану розвитку ресторану «Лелека» та стратегічних напрямів його розвитку, визначено такі рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства:

1. Визначаючи послідовність кроків, керівництво ресторану «Лелека» повинно орієнтуватися на класичне трактування поняття «розвиток» - це постійний рух, постійна зміна, і, отже, кожне прийняте керівництвом підприємства рішення не є догмою. Тому при складанні стратегічних планів потрібно враховувати можливість їх оперативної зміни. Це завдання вирішується в рамках постійного відстеження та фіксації змін, викликаних розвитком ринку і підприємства, а з іншого - постійного контролю і регулювання взаємозв'язків між клінікою і рестораном.

2. Незалежно від того, якої стратегії розвитку буде дотримуватись ресторан «Лелека», підприємство повинно швидко адаптуватися до мінливих умов функціонування і створенню додаткових переваг. Для ресторану «Лелека» вважаємо важливим набір прийомів впливу на ринок, основними з яких можуть бути усне повідомлення, наочна агітацію, використання Інтернет-технологій.

Вважаємо, що найефективнішими напрямками реалізації стратегії розвитку ресторану «Лелека» є:

1) приєднання потенційних клієнтів до постійних клієнтів. Ефект цього методу заснований на психологічному впливі, коли людина несвідомо засвоює емоційний стан групи споживачів або авторитетної для неї особи;

2) застосування стратегії позиціонування, яка заснована на:

- пропозиції здійснити споживачу знайому йому дію купівлі і споживання, пов'язану з необхідною підприємству реакцією;
- пропозиції широкого діапазону послуг на вибір, при якій не обговорюється можливість відмови;
- ситуації, коли споживачів ставлять перед дилемою вибору, пропонуючи докази «за» і «проти», тим самим роблячи об'єкт купівлі звичним і вкрай потрібним;

3) зміна неефективних каналів сприйняття на ефективні з урахуванням Правила Дж. Ф. Енджела, в якому проголошується, що орієнтовно людина запам'ятовує 10% те, що читала; 20% - те, що чула; 30% - те, що бачила; 50% - те, що чула і бачила.

4) натяк споживачу на необхідність придбання продукції і послуг ресторану «Лелека», враховуючи Правило І. В. Альшиної, в якому наголошується, що краще запам'ятовуються ще не закінчені людиною дії і забуваються закінчені. Користуючись цим ефектом впливу на споживача, можна вжити такий захід, як натяк для осмислення споживачем сприйнятого повідомлення за допомогою власних слів та уявлень в межах сформованих стереотипів.

3. Рекламування. Секрет успіху полягає далеко не в кількості рекламних повідомлень у засобах масової інформації, а в правильності концепції розвитку зв'язків із громадськістю. Отже, PR - це стратегія, а реклама - це тактика успіху.

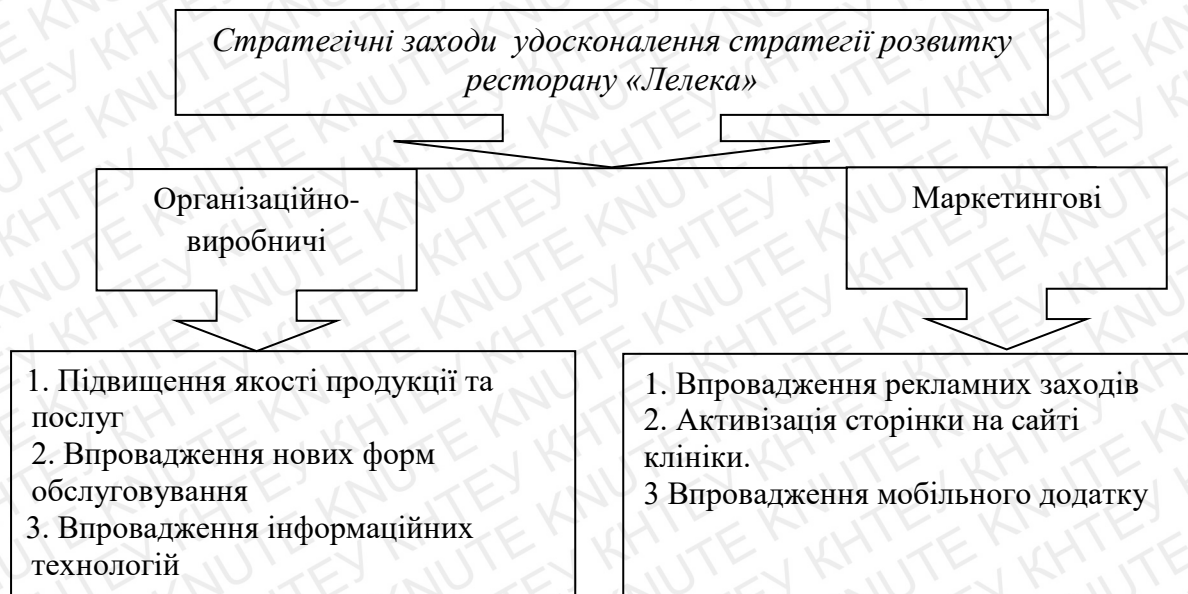
4. Організація роботи інфраструктурних закладів (можливо у вечірній час) з особливою концепцією для відпочинку у інноваційних форматах. Досліджено, що приблизно 40-50% відвідувачів надають перевагу не стравам та напоям, а дизайну та престижу закладу. Тому сьогодні надзвичайно популярними є концептуальні заклади. Ідеєю можуть послужити вже існуючі підприємства на ринку, наприклад, кафе для вагітних, здоровий фаст-фуд.

Стратегія розвитку у даному напрямі може розроблятися у декілька формах [2]:

- як план по досягненню деякої мети;
- як визначений маневр для того, щоб змінити традиційне сприйняття ресторанної продукції та послуг;
- як зразок – послідовна поведінка чи серія дій можуть бути визначені як стратегія незалежно, від того, планувались вони раніше або ні.
- як позиція - формування особливого іміджу на ринку (позиціонування).

5. У процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, важливим є поглиблення застосування інформаційних технологій, наприклад, систем, які в найкоротші терміни надають необхідну інформацію і тим самим сприяють розвитку підприємства ресторанного господарства.

Вважаємо, що на даному етапі діяльності ресторану «Лелека» актуальними для реалізації стратегії розвитку є наступні заходи (рис. 3.2):



*Рис. 3.2. Напрями по удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ*

1. *Підвищення якості продукції.* Стандартизація процесу виготовлення продукції. Адміністрація закладу повинна розробити стандарти технології виробництва, та доводити їх до відома працівників, під їх відповідальність. Це допоможе скоротити витрати можуть підвищити рентабельність підприємства.

2. *Розширення меню здоровим фаст-фудом,* який можна купувати на виніс. Така ідея буде цікава для відвідувачів, зокрема чоловіків, які зможуть якісно харчуватись, поки дружина знаходиться в клініці. Трендом сучасної індустрії швидкого харчування є «здоровий фаст-фуд». Ідея полягає в тому, щоб замінити шкідливі для здоров'я людини продукти на більш органічні та корисні: овочі, крупи та ін. Цей новий формат бізнесу «grocery shopping/dining» був заснований власниками овочевого магазинчика Daily Table в

Північній Америці. Цей досвід можна використати у ресторані розширивши меню стравами швидкого приготування з екологічно чистих продуктів та організувавши торгівлі на виніс.

3. *Підвищення якості послуг.* Для утримання позицій на ринку та приваблення споживачів ресторану «Лелека» необхідно постійно удосконалювати форми та методи обслуговування споживачів. Враховуючи іноземний та вітчизняний досвід обслуговування в провідних закладах ресторанного господарства. Запропоновано для впровадження в діяльність ресторану «Лелека» процесну систему управління якістю представлена на рисунку 3.3.



**Рис. 3.3. Процесна схема управління якістю продукції та послуг у ресторані «Лелека», м. Київ**

Першою підсистемою в межах запропонованої схеми є підбір персоналу і

його навчання. Адміністрація ресторану «Лелека» повинна постійно піклуватися про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація і знання для надання послуги високої якості. У співробітників необхідно виховувати відповідальність та гостинність при наданні послуг.

В підприємстві необхідно проводити заходи внутрішнього маркетингу і розробляти систему підтримки і нагородження працівників за досягнення високих результатів в сфері якості.

Для впровадження системи якості є комплекс заходів з контролінгу (тобто постійного відслідковування) рівня задоволення клієнтів обслуговуванням за допомогою застосування системи аналізу скарг і пропозицій, вивчення контингенту, порівняння якості послуг підприємств-конкурентів з якістю надання власних послуг.

Пропонуємо систематично проводити анкетування серед споживачів, що дозволить відслідковувати тенденції у вподобаннях гостей та отримувати реальну оцінку діяльності підприємства.

Підприємства ресторанного бізнесу, які використовують скарги як цінне джерело отримання переваг перед конкурентами, створюють механізм ефективної їх обробки, щоб не впустити цю конкурентну перевагу. Скарги вказують на можливі шляхи удосконалення роботи, дозволяють виправити ситуацію в разі невдоволення клієнта рівнем наданого обслуговування.

*4. Ефективне використання виробничого потенціалу.* Виробнича система ресторану «Лелека» повністю забезпечена технологічним обладнанням та виробничим інвентарем. Разом з тим, у закладі існують резерви для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. З цією метою пропонуємо такі заходи:

- раціональне використання торговельної площі;
- збільшити рівень використання виробничого обладнання за рахунок підвищення обсягів виробництва та рівня механізації праці;
- підвищити якість експлуатації обладнання – своєчасно проводити планові ремонти, дотримуватись вимог експлуатації;

- впровадити нові технології кулінарної продукції та нові форми обслуговування.

5. *Впровадження нових форм обслуговування.* За результатами дослідження було зроблено висновок про відповідність технологічного рівня виробничої системи ресторану «Лелека» сучасним вимогам. В той же час, заклад потребує розширення асортименту розширення асортименту послуг в майбутньому:

- *кафе для вагітних.* Пропонуємо організувати особливу зону «кафе для вагітних», облаштоване зручними меблями, сучасною демонстраційною технікою. Тут можна буде організувати тематичні перегляди фільмів, мультфільмів, що налаштовують майбутніх мам на гарний настрій. Проведення в зоні кафе майстер-класів з правильного харчування, здача в оренду майданчика для проведення різних тематичних зустрічей та тренінгів приваблять споживачів та збільшать дохід ресторану «Лелека».

#### *6. Підвищення ефективності використання інформаційних технологій.*

У клініці «Лелека» використовуються комп'ютери, об'єднані в єдину управлінську мережу, що значно полегшує процес обміну внутрішньою інформацією, але мережа об'єднує тільки робочі місця бухгалтера, економіста та керівника відділу.

Актуальною у даному випадку є система «ііко» (iikoRMS), яку презентувала компанія «Ресторатор».

«ііко» - це програмний комплекс, за допомогою якого можна не тільки повністю автоматизувати роботу вашого ресторану або мережі ресторанів, але і контролювати всі процеси, що відбуваються в окремих ресторанах. За допомогою програмного комплексу можна бути в курсі того, які фінансові операції здійснюються на даний момент і що зараз готується на кухні. Завдяки ііко аналізувати бізнес стане набагато простіше, адже даний програмний комплекс здатний представляти дані не тільки в реальному часі, а й накопичувати статистичні дані для формування звітів. Дані звіти допоможуть

вам зрозуміти, як йдуть справи на ринку і які кроки вам необхідно зробити, щоб отримати більший прибуток.

7. *Удосконалення використання Інтернет-технологій.* Для реалізації ефективної стратегії розвитку ресторану «Лелека» пропонуємо створити мобільний додаток для ведення бізнесу на базі безкоштовних Інтернет – платформ, що ефективно використовуються вітчизняними підприємствами ресторанного господарства. Це дозволить пацієнтам клініки мати постійний доступ до інформації про ресторан, користуватись меню та робити попереднє замовлення, а відвідувачам та персоналу клініки легко організувати свій час передування. Характеристика платформ для створення мобільного додатку представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Характеристика Інтернет-платформ для мобільних додатків підприємств ресторанного господарства**

№	Назва додатку	Характеристика	Вартість	Сумісність
1.	Any.DO	Менеджер задач, який дозволяє синхронізувати дані що на мобільних (Android, iPhone), вводити нові задачі голосовими командами, сортувати за папками, датою виконання, геолокацією і видаляти виконані завдання звичайним струшуванням.	Безкоштовно	iPhone, Android
2.	Asana.	Додаток для організації роботи команди. Створюється проект, розсилається запрошеним учасникам, за допомогою даного додатку можна призначати відповідальних у виконанні задач, складати календар справ тощо.	Безкоштовно	iPhone, iPad, Android
3.	HootSuite	Мобільний додаток для кросплатформної публікації, допоможе зекономити час на постингу у Facebook, Twitter, Foursquare і LinkedIn.	Безкоштовно	iPhone, Android, Blackberry
4.	LinkedIn	Допомагає бути в курсі галузевих новин, знаходити потрібні контакти і підтримувати зв'язок з уже існуючими.	Безкоштовно	iPhone, Android, Blackberry, Windows Phone

Для ресторану «Лелека» можна застосувати такі інноваційні програми:

- Система інтерактивного меню (eMenu);

Електронне меню позбавить відвідувача від незліченної кількості паперових сторінок, блокнотів для відгуків і тому подібних. Візуально представлено електронне меню у додатку Д. Від цього нововведення виграють як власники, так і відвідувачі: інтерактивне електронне меню є ефективним каналом зв'язку між ними і дозволяє адміністрації ресторану швидко його редагувати і вносити нові страви. Для клієнтів відвідування закладу можна порівняти з грою, яка дозволяє:

- при виборі страв, відразу ж бачити остаточний чек замовлення;
- підібрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіону, букету, а потім до нього - блюдо з місцевого меню;
- підрахувати калорійність тих чи інших страв;
- в очікуванні замовлення пограти в ігри, почитати новини, побродити по Інтернету.
- розрахунок за допомогою QR-коду на чеку клієнта.

Підприємства ресторанного господарства, які для полегшення процесу оплати за допомогою QR-коду, набирають все більшої популярності. Всі операції проводяться через касу на планшеті та з використанням чекового принтеру. За допомогою системи SmartTouch POS забезпечить безготівкові платежі (Дод. Ж).

### **3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії розвитку**

Виходячи із проведених вище розрахунків, які характеризують фінансовий стан об'єкта дослідження, можна стверджувати, що ресторан «Лелека» знаходиться у позитивному фінансово-економічному стані, який сприяє подальшому розвитку підприємства. Подальше функціонування ресторану «Лелека» у конкурентному середовищі потребує професійного, аргументованого проекту (плану) на коротко та довгостроковий період. Цей проект повинен включати показники та пропозиції стосовно розвитку підприємства.



Стратегія розвитку ресторану «Лелека» направлена на досягнення максимально ефективного господарювання, шляхом досягнення поточних цілей, підвищення іміджу підприємства, його ринкової вартості.

Таким чином, прогнозування фінансового стану підприємства ресторанного господарства є основою для подальшого розвитку та розширення його діяльності. На основі прогнозних показників є можливим формування подальшої стратегії розвитку ресторану «Лелека» та корегування короткострокових планів за рахунок зміни тактичних завдань та цілей. В умовах нестабільності розвитку економіки країни прогнозування дозволяє уникнути втрат прибутку та зниження конкурентоспроможності національних підприємств.

Здійснено прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану «Лелека». Реалізація запропонованих заходів стратегії розвитку матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на підвищення якості послуг, зростання попиту на продукцію, продукцію та послуги. Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення попиту; використання різних засобів стимулювання продаж.

Розроблені заходи стратегічного розвитку ресторану «Лелека» обов'язково мають узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства в цілому та з окремими його елементами – послугами, ціною, збутом та просуванням.

Планування показників – це процес визначення річних поточних показників фінансового стану підприємства. До цього часу фінансове планування втілює встановлені цілі у формі конкретних фінансових показників і забезпечує фінансовими ресурсами у виробничому плані пропорції стратегічного розвитку.

Враховуючи той факт, що керівництво підприємства не готове витратити кошти на впровадження заходів стратегії розвитку, нами були запропоновані заходи, що не потребують додаткових фінансових вкладень.

Припустимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів у 2019 р., обсяг реалізації продукції і послуг зросте на 25%, відповідно чистий дохід підприємства зросте на 25%, при збільшенні собівартості на 18%. (табл. 3.4, рис. 3.5)

Таблиця 3.5

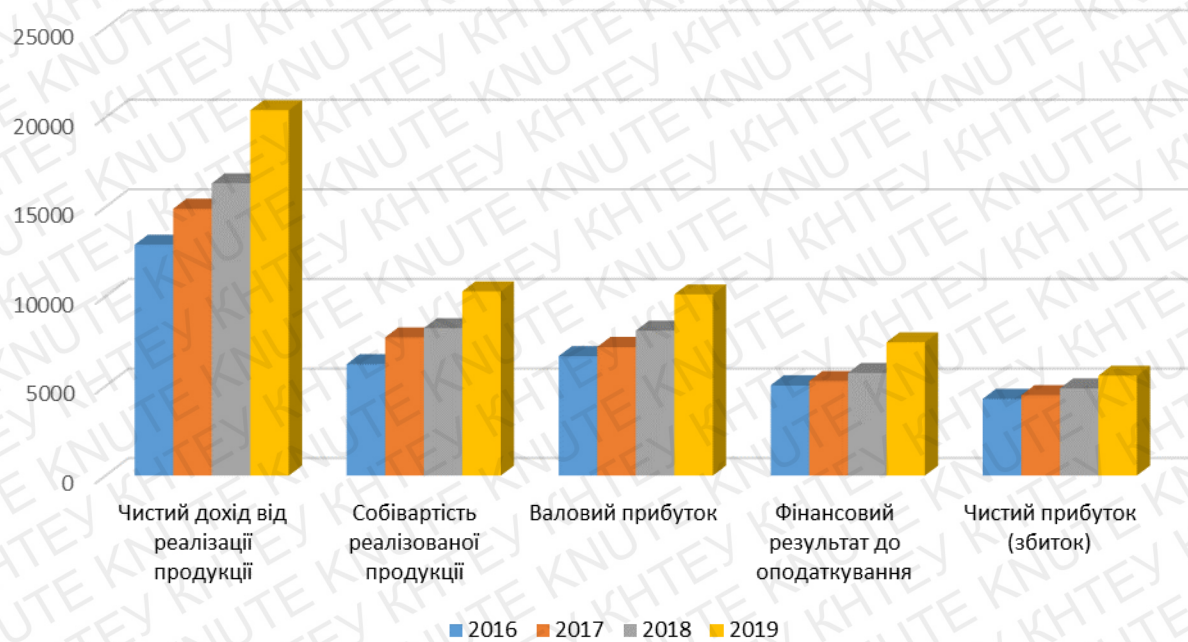
**Прогнозні показники результату реалізації заходів удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ у 2019 р**

Показники	Роки				Абсолютна зміна, тис. грн. 2019 / 2018
	2016	2017	2018	2019	
Чистий дохід від реалізації продукції	12887	14898	16317	20396,25	4079,25
Собівартість реалізованої продукції	6222	7716	8226	10282,5	2056,5
Валовий прибуток	6665	7182	8091	10113,75	2022,75
Інші операційні доходи	1178	1388	1625	2031,25	406,25
Адміністративні витрати	1439	1598	1831	2160,58	329,58
Витрати на збут	1221	1346	1641	1936,38	295,38
Інші операційні витрати	141	346	519	612,42	93,42
Фінансовий результат до оподаткування	5042	5280	5725	7435,62	1710,62
Чистий прибуток (збиток)	4285,7	4488	4866,3	5576,715	710,465

Отже, у результаті запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека» чистий дохід від реалізації продукції та послуг збільшиться до 20396,25 тис. грн., що на 4079,25 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. Показник собівартості реалізованої продукції збільшиться на 2056,5 тис. грн., і складе 10282,5 тис. грн. Чистий прибуток набуде позитивного значення і складе 5576,715 тис. грн., що є вагомим аргументом для реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Запропоновані заходи удосконалення стратегії розвитку ресторану

«Лелека» спрямовані на удосконалення напрямів діяльності підприємства, підвищення якості продукції та послуг, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, застосування нових можливостей інформаційних технологій, що призведе до підвищення рівня показників результатів його господарської діяльності підприємства.



**Рис. 3.4. Динаміка прогнозних показників результату впровадження заходів удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека», м. Київ**

Отже, в умовах підвищення вимогливості споживачів є логічним, що у подальшому ресторан «Лелека» буде активно реалізовувати стратегію розвитку підприємства, направлену на підвищення якості продукції та обслуговування, задоволення споживачів та росту показників ефективності.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Реалізація стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства є невід'ємною складовою процесу управління.

1. Визначено, що стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яка може проявлятися не у будь-який момент діяльності підприємства, а лише за певних сприятливих для цього умов. Проблемою реалізації стратегії розвитку займалися іноземні та вітчизняні вчені. Однак, вивчення і узагальнення досвіду щодо проблем розроблення і реалізації стратегії розвитку в ресторанному бізнесі досліджено не достатньо на сучасному етапі. Визначено принципи формування стратегії розвитку підприємства.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління. Розробка стратегії розвитку та її реалізація на підприємстві ресторанного господарства здійснюється за відповідними послідовними етапами і носить циклічний характер.

Стратегія розвитку набуває виключного значення для підприємства ресторанного господарства, оскільки лише за умови орієнтації на довгострокові цілі, можливим є досягнення успіху підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

2. Стратегія розвитку підприємства ресторанного господарства при медичній установі представлені має ряд особливостей, що визначена особливими умовами. Досліджуване підприємство, ресторан «Лелека», працює у складі Товариства з обмеженою відповідальністю пологовий будинок «Лелека». ТОВ «Лелека» було створене у 2014 році. Головна мета діяльності ресторану «Лелека» є задоволення потреб у харчуванні та відпочинку відвідувачів, пацієнтів, персонал клініки. Крім того підприємство надає послуги харчування та відпочинку місцевому населенню та гостям міста.

Управління рестораном «Лелека» здійснюється відповідно до Статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна, керівник підприємства управляє бізнес-процесами і несе відповідальність за його діяльність, звітує про його діяльність власникам.

З метою оцінки ефективності економічної діяльності ресторану «Лелека», користуючись фінансовою звітністю підприємства, проаналізуємо результати діяльності підприємства у їх динаміці

Дані аналізу свідчать про те, що за 2016-2018 роках на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації. у 2017 році показник зріс порівняно з 2016 роком, проте у 2018 році він виріс тільки на 1019 тис. грн. Відповідно змінювалась й собівартість реалізації. Як наслідок, валовий прибуток ресторану «Лелека» в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 509 тис. грн., але це на 8 тис грн. менше ніж у 2017 році. З наведених даних бачимо, що в 2018 році порівняно з 2016 роком у ресторану «Лелека» відбулось зростання майже всіх витрат підприємства за економічними елементами. У ресторані ТОВ «Лелека» виробництво та обслуговування здійснюється відповідно державних стандартів та вимогам стандарту ISO 9001:2015.

3. Важливою стратегічною метою ресторану «Лелека» є постійна модернізація організації харчування для відвідувачів та пацієнтів клініки пологового будинку «Лелека». Керівництво ресторану «Лелека» пропонує: комфортні умови праці; забезпечення спеціальним одягом; повний соціальний пакет; дружній колектив; можливість поєднувати навчання та роботу; за необхідності надання ліжко-місце у гуртожитку; професійне зростання.

В підприємстві обліковуються штатні працівники, так і працівники, зайняті протягом року в організації культурних заходів (майстер-класів для дітей та дорослих). За даними статистичної звітності ресторану «Лелека» у 2018 р. чисельність працівників закладу в еквіваленті повної зайнятості становила 21 особа. Чисельність персоналу ресторану «Лелека» у 2016-2018 років збільшується, додалась кількість офіціантів, які обслуговують пацієнтів у

палатах. Таке зростання чисельності персоналу пов'язане із збільшенням обсягів реалізації продукції та послуг.

Потрібно відмітити комфортний інтер'єр залу ресторану «Лелека», який оформлено у стилі модерн та конструктивізм, вони комфортні. В закладі приділяють велику увагу функціональним меблям, столовій білизні, посуду та приборам. Все це створює святкову та затишну атмосферу і приваблює споживачів.

4. Стосовно відносин із споживачами, зазначимо, що підприємство має гарну репутацію, стабільний контингент споживачів. Завдяки належній якості продукції та послуг до ресторану «Лелека» немає претензій з боку споживачів. Висока репутація підприємства серед споживачів сприяє підвищенню конкурентної позиції клініки «Лелека» в цілому.

Дані, отримані в результаті SWOT-аналізу, служать базисними елементами при розробці стратегічних цілей і завдань компанії. Зміни у макросередовищі ресторану «Лелека» можуть нести потенційну загрозу підприємству, а можуть, навпаки – сприяти покращенню результатів його діяльності. Необхідно зауважити, що проведене дослідження може бути використане клінікою «Лелека». Представлена на рис. 2.9. матриця SWOT-аналізу ресторану «Лелека» дозволяє зробити висновки, що серед сильних сторін цього підприємства найбільш важливою на даному етапі його розвитку є висока культура та якість обслуговування.

Серед можливостей варто виділити ту, яка дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу з віднесенням витрат на собівартість продукції.

Найбільш вагомими з слабких сторін досліджуваного підприємства ми вважаємо низький рівень використання Інтернет-технологій, а також необхідність оновлення обладнання виробничих приміщень.

Нарешті, ще одним з важливих аспектів діяльності ресторану «Лелека» є відсутність чітко визначеної стратегії розвитку і уявлення про стратегічні напрямки подальшого розвитку організації. Керівництво підприємства не займається стратегічним плануванням, відповідно, залишається у повній

невизначеності стосовно майбутніх перспектив розвитку даного закладу ресторанного господарства.

5. В ресторані «Лелека» здійснюються основні функції управління, а саме: планування, організація, керівництво і контроль направлені на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Керівництво ресторану «Лелека» розглядає стратегію розвитку підприємства скоріше як інструмент забезпечення операційного управління і здійснює такі функції: планування, організація, мотивація, контроль, планування.

Керівництво підприємства чітко відслідковує споживчі тенденції контингенту протягом року. На формування і реалізацію стратегії розвитку досліджуваного підприємства впливає кількість пацієнтів, що знаходяться на стаціонарному перебуванні у клініці закладі та тих, хто відвідує клініку вдень.

6. У ресторані організовуються культурно-масові заходи: організація дитячих кулінарних заходів, майстер-класів для дорослих зі здорового харчування. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в підприємстві, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку. Крім обслуговування гостей в торговому залі, підприємство обслуговує споживачів у лікарняних палат, подаючи сніданки, обіди і вечерю у спеціальних термобоксах.

Продуктова стратегія розвитку досліджуваного підприємства в 2016-2018 роках була спрямована на досягнення цілей по формуванню удосконаленню продукції та послуг та розширення асортименту. Асортиментна структура продукції ресторану «Лелека» нараховує 88 позицій.

Для оцінки результатів стратегії розвитку, було проведено опитування (інтерв'ю) споживачів продукції та послуг підприємства. Результати опитування споживачів комплексної ресторанної послуги ресторану «Лелека» (60 осіб – пацієнти, 25 – відвідувачі) щодо якості продукції та послуг

За оцінкою асортименту продукції найвищу оцінку отримали холодні закуски – 4,5 бали; найнижчу – солодкі страви – 4,06 бали, що пов'язано з

наявністю обмеженого асортименту та низькою якістю приготування. За смаковими властивостями найвищу оцінку отримали гарячі напої – 4,72 бали, холодні закуски – 4,56 бали та солодкі страви – 4,54 бали.

Обслуговування в ресторану «Лелека» споживачі характеризують наступним чином: час очікування обслуговування (черга) – 4,1 бали, ставлення персоналу – 4,72 бали, охайність обслуговуючого персоналу – 4,84 бали, чистота приміщень – 4,76 бали, санітарний стан посуду та приборів – 4,46. Як бачимо, це досить не погані показники, що свідчить про гарну роботу закладу та про задоволеність споживачів якістю запропонованих послуг.

Основним інструментом позиціонування послуг досліджуваного підприємства є сторінка на Інтернет-сайті клініки «Лелека». У соціальних мережах (Facebook, Instagram), де створені сторінки клініки інформація про ресторан «Лелека» відсутня.

Таким чином, вважаємо, що для удосконалення стратегії розвитку підприємства, необхідно вжити заходів щодо залучення нових споживачів необхідно удосконалити асортимент продукції та послуг, підвищувати якість обслуговування та активно використовувати Інтернет технології.

7. Обґрунтування програми стратегічного розвитку підприємства вимагають серйозного осмислення світового досвіду розвитку інноваційних підходів до ведення ресторанного бізнесу, визначення перспектив їх застосування у ресторані «Лелека».

У зв'язку з цим, визначено та конкретизовано напрями стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що є актуальними для ресторану «Лелека» в умовах сьогодення:

1. Чітке визначення видів стратегії розвитку підприємства на конкретному етапі його розвитку.
2. Підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів підприємства.
3. Підвищення якості продукції та послуг підприємства.

Для трансформації підприємства ресторанного господарства під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи: створити відчуття



необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану, пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції, впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі, планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців та утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідирувати на ринку. Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід впроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

Головною запорукою успішності системи стратегічного управління є її адекватність, реальність, науково обґрунтованість, однозначність, гнучкість. Керівництву ресторану «Лелека» необхідно сформулювати поетапний план переходу підприємства до парадигми стратегічного управління. У загальному вигляді стратегія розвитку ресторану «Лелека», це генеральний напрямок дій, здійснення яких в довгостроковій перспективі повинен привести підприємство до поставленої мети – підвищення показників результатів діяльності підприємства.

В зв'язку з результатами дослідження пропонуємо розглянути кілька видів стратегії розвитку ресторану «Лелека». На сьогодні конкурентне середовище підприємства практично відсутнє, але є нагальна потреба підтримки позитивного іміджу.

Незалежно від того, якої стратегії розвитку буде дотримуватись ресторан «Лелека», підприємство повинно швидко адаптуватися до мінливих умов функціонування і створенню додаткових переваг.

Вважаємо, що найефективнішими напрямками реалізації стратегії розвитку ресторану «Лелека» є: приєднання потенційних клієнтів до постійних клієнтів; застосування стратегії позиціонування; зміна неефективних каналів сприйняття

на ефективні; застосування PR – стратегії, застосування інформаційних технологій.

8. Вважаємо, що на даному етапі діяльності ресторану «Лелека» актуальними для реалізації стратегії розвитку є наступні заходи: підвищення якості продукції та послуг; впровадження нових форм обслуговування; активізація сторінки на сайті клініки; впровадження мобільного додатку удосконалення використання Інтернет-технологій; впровадження технології електронного меню, ознайомлення з позиціями меню та розрахунку за допомогою QR-коду. В підприємстві необхідно проводити заходи внутрішнього маркетингу і розробляти систему підтримки і нагородження працівників за досягнення високих результатів в сфері якості.

9. Подальше функціонування ресторану «Лелека» у конкурентному середовищі потребує професійного, аргументованого проекту (плану) на коротко та довгостроковий період. Цей проект повинен включати показники та пропозиції стосовно розвитку підприємства. Враховуючи той факт, що керівництво підприємства не готове витратити кошти на впровадження заходів стратегії розвитку, нами були запропоновані заходи, що не потребують додаткових фінансових вкладень.

Припустимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів у 2019 р., обсяг реалізації продукції і послуг зросте на 25%, відповідно чистий дохід підприємства зросте на 25%, при збільшенні собівартості на 18%. У результаті запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку ресторану «Лелека» чистий дохід від реалізації продукції та послуг збільшиться у 2019 р. Показник собівартості реалізованої продукції збільшиться і складе 10282,5 тис. грн. Чистий прибуток набуде позитивного значення і складе 5576,715 тис. грн., що є вагомим аргументом для реалізації запропонованих заходів.

В умовах підвищення вимогливості споживачів є логічним, що у подальшому ресторан «Лелека» буде активно реалізовувати стратегію розвитку підприємства, направлену на підвищення якості продукції та обслуговування, задоволення споживачів та росту показників ефективності.

## Список використаних джерел

1. Аветисова А. О. Ресторанне господарство – новий етап розвитку / Аветисова А. О. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 16, т. II / голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – С. 315–320.
2. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 660 с.
3. Болдирєва Л. М. Маркетинговий менеджмент надання послуг клієнтам ресторанних закладів / Л. М. Болдирєва // Економіка Крима. – 2012. – № 3. – С. 184-188.
4. Бориславська Н. О. Формування лояльності споживачів в контексті управління торговим маркетингом / Н. О. Бориславська // Сталий розвиток економіки.. – 2015. – № 2. - С. 255-259.
5. Bosovska, M., Voiko, M., Vedmid, N., Melnychenko, S. and Okhrimenko, A. (2017). Development of the tourism cluster // Problems and Perspectives in Management. (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2017. – №15(4). – P. 134-149. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.12). (Scopus)
6. Bosovska, M., Voiko, M., Vedmid, N., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2018). Investment attractiveness of the tourist system of Ukraine // Investment Management and Financial Innovations. (Інвестиційний менеджмент та фінансові інновації). – 2018. – Volume 15). – Issue 4). – pp. 193-209. (Scopus)
7. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2014\\_26\(1\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2014_26(1)__6)
8. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30)
9. Гарафонова, О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості

формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015 - №18 (7) С. 16-20

10. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.

11. Горбенко В.В. Сервісні інновації, як інструмент стратегічного розвитку в ресторанному бізнесі. Готельно-ресторанний менеджмент. Зб. наук. ст. студ. магістрів КНТЕУ. 2018. – С. 53-59.

12. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Навчально – методичний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 133 с.

13. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с

14. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики. / [авт. кол.: М.В. Афанасьєв, М.В. Боровик, І.Я. Іпполітова [та ін.]; за заг. ред. М.В. Афанасьєва; Харківський національний економічний університет. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 108с.

15. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2012. – №6. – С. 49-52.

16. Кашуба, Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.

17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2013. – 406 с.

18. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Наталія Володимирівна Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 152 с.

19. Литвиненко Т. Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. Є. Литвиненко // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – С. 123-127.

20. Mazaraki A., Bosovska, A., Boiko, M., M., Vedmid, N. and Okhrimenko, A.

(2018). Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С. 68-84. Режим доступу: <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management> (Scopus)

21. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Melnychenko S., Poltavska O. Multisubject Management of the National Tourism System // Problems and Perspectives in Management. – 2019. – Volume 17, Issue №2, pp. 165-176. (Scopus) – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.12) (Scopus)

22. Мазоренко О. В. Особливості інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємств / О. В. Мазоренко // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – № 18. – С. 55–57.

23. Мельникович О. М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : монографія / О. М. Мельникович. – К. : КНТЕУ, 2013. – 358 с.

24. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2016. – 227 с.

25. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 36. – С. 179–181.

26. Оліфіров О. В. Інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / О. В. Оліфіров, А. П. Лутай. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 235 с.

27. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.

28. Офіційний сайт Smart safe Bibliotech. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bibliotech.com.ua/>

29. Петрук Ю. І. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. – Економіка. № 4 (130). – 2014 р. – С. 41-47

30. Погожа Н.В. Стратегія маркетингу послуг – шлях ефективного управління підприємством / Н.В. Погожа // Вісник ДонДУЕТ. – 2013. – № 4. – С. 145–152.

31. Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. Стратегічне позиціонування

підприємства: зміст поняття. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. № 6 (68). – С. 95-105

32. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15)

33. Примак Т. О. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів / Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2016. - № 3. – С. 42-44.

34. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Діана Валеріївна Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕКТ», 2014. – 632 с.

35. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

36. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

37. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект : монографія / А. О. Старостіна. К. : Видавничий дім «Вільямс», 2013. - 262 с.

38. Тарнавський В. Керівництво компанією: Як утримати клієнтів? / В. Тарнавський // Інформаційно-аналіт. журнал. – 2014. - № 6. – С. 95-115.

39. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / [Павленко А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я., Пилипчук В. П. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2011. – 584 с.

40. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. – 364 с.

41. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ: Економічні науки. 2010.

№ 1(51). С. 236–241.

42. Чернишева С. В. Стратегії управління маркетингом відносин / С. В. Чернишева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 297, Т. II. – С. 433-442.

43. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33).

44. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

45. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С. 51–65.

46. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – № 38. – С. 137– 141.

47. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 368 р.

48. Druker P. Effektivnoe upravlenie : [per. s angl.] /P. Druker. – Moskva : Astrel, 2004. – 284 s.

49. Hemel G. Strategicheskaya gibkost : [per. s angl.] / G. Hemel, K. Prahalad, G. Tomas. – Sankt- Peterburg : Piter, 2005. – 381 s.

50. Mintsberg G. Shkolyi strategiy : per. s angl. /G. Mintsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. – Sankt- Peterburg : Piter, 2000. – 336 s.

51. Porter M. Konkurentsia : ucheb. posobie : [per. s angl.] / M. Porter. – Moskva : Vilyams, 2000. – 495 s.

### Можливості системи iiko

Модулі, що входять до складу iiko :

iikoResto - оптимізує систему обслуговування клієнтів;

iikoOperations & Finance - оптимізує процес закупівель, розподілу товарів і нарахування заробітної плати;

iikoPersonnel - дозволяє оптимізувати процес роботи з персоналом компанії;

iikoVideoSecurity - допомагає посилити охорону ресторанів і кафе.

Програма iiko - модуль iikoFront Система iiko - модуль iikoResto

iikoFront - модуль, який допоможе вам правильно і швидко розібратися з введенням замовлень. Тут ви зможете не тільки легко і швидко ввести будь-яке замовлення, але також розподілити столи і переглянути статус кожного столика. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс iiko порадує кожного користувача. Також підтримуються функції екранної клавіатури, що допомагає відправляти спецпожелання прямо на кухню. На екрані можна бачити інформацію про поточні акції і знижки. Підтримується функція розподілу чека на кількість гостей. Крім того, дана система допоможе вам оцінити швидкість і якість роботи офіціантів.

iikoHostess - модуль оптимізації, що допомагає приводити банкету. За допомогою даної програми ви зможете не тільки спланувати банкет, а й врахувати всі побажання клієнтів щодо приготування та подачі страв. Цей додаток допоможе вам спланувати розстановку столів у залі, схема розстановки видно на екрані. Реалізована функція замовлень за попередньою оплатою і кінцевий розрахунок. Цей додаток здатне формувати списки відвідувачів, що резервують столи, таким чином, що зі списку можна легко вибрати певного відвідувача.

iikoPayment - модуль автоматизації фінансових потоків, дозволяє:

Налаштувати оплату різними способами: готівковий і безготівковий розрахунок, харчування співробітників, VIP.

Здійснення передоплати і повний розрахунок відвідувачів.

Повертати і скасовувати платежі.

Поєднання роботи касира і проведення платежів.

Робота з такими платіжними системами, як Плас-Тек і Pulsar.

Здійснювати спільну роботу з готельними системами.

Автоматизувати процес перевірки транзакцій з метою виявлення неточностей.

Працювати спільно з сучасними фіскальними реєстраторами.

Система iiko - модуль iikoOperations & Finance

Програма iiko - модуль iikoInventory iikoInventory - даний модуль системи iiko, допомагає вести облік товарів і їх руху в режимі реального часу.



Реалізовано процес інвентаризації певного товару, а також напоїв. При цьому облік напоїв може виробляти за вагою разом з пляшкою, тобто, немає необхідності переливати напої при обліку.

iikoProduction - за допомогою даного модуля робота та облік продуктів, характеристик, заготовок і страв і процес створення більш складних страв стане набагато простіше. Є можливість виробляти груповий аналіз собівартості і роздруковувати різні форми техкартою.

iikoManagementAccounting - дозволить автоматизувати і спростити процес касових операцій, розрахунок заробітної плати і розрахунку податкових виплат.

Система iiko - модуль iikoPersonnel

Програма iiko - модуль iikoPersonneliikoTimeManager - дозволяє автоматизувати розрахунок заробітної плати в залежності від годин роботи, власної виручки та інших показників. Також тут здійснюється планування і контроль робочого часу співробітників. Прихід і відхід з роботи фіксуються за допомогою магнітних карт. За запізнення і неявки на роботу штрафи нараховуються автоматично.

iikoPersonalReport - це модуль персональних сторінок кожного працівника компанії. Тут міститься вся інформація про робочий час, історії відвідувань, історії заохочень працівника та інша інформація. Також можна отримати повну інформацію про витрати на кожного працівника.

Система iiko - модуль iikoVideoSecurity

Універсальний модуль відеоспостереження. Тут спостереження ведеться за кожним офіціантом. Будь-яка подія може бути відновлено за номером чека, імені офіціанта або гостя або по найменуванню операції. Також ви можете отримати відео з будь-якої точки вашої мережі. Всі архіви можуть зберігатися до 90 днів. Всі дані системи захищені від стороннього доступу або втрати.

