

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Пацар Тарас Анатолійович,
тратторія «Terra Mare», м. Вінниця»)

Здобувача вищої освіти
3 курсу, групи ГРС-31зс,
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Єлизавети
ВАДОВСЬКОЇ

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Наталя
ОНИЦУК

Гарант
освітньо-професійної програми
кандидат економічних наук,
доцент

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1 Поняття та види стратегій розвитку підприємства	5
1.2 Основні чинники формування стратегії розвитку	10
1.3 Процес стратегічного планування	12
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАТТОРІЇ «TERRA MARE»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика тратторії «Terra Mare»	16
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування тратторії	25
2.3 Оцінка системи стратегічного менеджменту тратторії «Terra Mare»	32
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАТТОРІЇ «TERRA MARE»	36
3.1 Удосконалення стратегії розвитку тратторії	36
3.2 Розроблення пропозицій з удосконалення діяльності тратторії «Terra Mare»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування стратегії розвитку ресторанного господарства є важливою складовою для досягнення успіху в даній галузі. Це дозволяє визначити цілі, ресурси та дії, необхідні для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Актуальність стратегічного розвитку полягає у врахуванні тенденцій ринку, змін уподобань споживачів та вдосконаленні бізнес-процесів для відповіді на змінні умови.

Ресторанне господарство охоплює всі аспекти гастрономічного бізнесу, включаючи приготування їжі, обслуговування клієнтів, маркетинг, управління персоналом та стратегічне планування.

Складність забезпечення виконання зазначених функцій в ринкових умовах актуалізує необхідність проведення досліджень, спрямованих на формування ефективних стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх галузевої специфіки та нових умов господарювання.

Дослідженню проблемних аспектів стратегічного управління, розвитку підприємств та їх економічної діяльності присвячено праці закордонних і вітчизняних науковців: Дж. Уокера, Дж. Пейн-Пелеціо, М. Зейс, Д. Вілліфорда, В. Пивоварова, Е. Батраєвої, О. Кочерги, В. Карсекіна, Н. П'ятницької, Б. Шелегеди, О. Оліфірова, Л. Яцуна, А. Аветисової, О. Азарян, В. Антонової та ін. Однак, теоретико-методологічні та практичні проблеми впровадження стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства різних типів і з різними цільовими аудиторіями споживачів залишаються недостатньо висвітленими як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей та надання пропозицій щодо формування стратегії розвитку тракторії «ТерраМаре», аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу та сам процес

стратегічного планування.

З огляду на поставлену мету в роботі визначені наступні завдання:

- визначити поняття та види стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування закладу «Terra Mare»;
- дати оцінку системі стратегічного менеджменту тракторії «Terra Mare»;
- визначити основні чинники формування стратегії розвитку закладу;
- розробити стратегію розвитку закладу на прикладі тракторії «Terra Mare»;
- обґрунтувати запропоновані заходи при формування стратегії для тракторії «Terra Mare».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є формування стратегії розвитку тракторії «Terra Mare».

Методи дослідження: метод спостереження, метод порівняльного аналізу, методи стратегічного аналізу, опитування.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники, статті, фінансова звітність та внутрішні документи тракторії «TerraMare», ресурси мережі Інтернет та соціальні мережі.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та висновки кваліфікаційної роботи були апробовані на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.) шляхом опублікування наукової статті.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Містить 6 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Поняття та види стратегії розвитку підприємства

В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “мистецтво генерала”, тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п’яти “П”

стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;

стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

стратегія – перспектива, або за Пітером Друкером це “теорія бізнесу даної організації”;

стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегія розвитку – це по суті, пошук розумного балансу між ресурсами

компанії, її можливостями щодо використання цих ресурсів та задоволенням попиту на ринку. Якщо бізнес планує зростати, масштабуватися й розвиватися, йому потрібна стратегія, що слугуватиме дорожньою картою для досягнення цілей.

В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості характеру діяльності підприємства виникає необхідність стратегічного підходу до управління зокрема до планування діяльності підприємства.

Стратегія підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку.

За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства.

Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства.

Місія та цілі стратегічного планування.

Найбільш визначальним та суттєвим рішенням при стратегічному плануванні є вибір цілей діяльності підприємства. Існує система стратегічних цілей, яка має відповідати певним вимогам.

Система стратегічних цілей:

повинна бути багаторівневою – це означає, що повинна бути визначена головна ціль та ряд підрядних цілей;

неоднорідною за періодом часу;

різноманітною за змістом або предметом відображення, тобто має бути

вказано конкретне виробництво, інвестиційна діяльність;

нерівнозначною за об'єктом характеристики.

Основним завданням, або загальною цілю підприємства прийнято називати місією підприємства. Її вибір залежить від зовнішнього середовища та чинників існування конкретного підприємства.

Класифікація стратегій розвитку підприємства.

Фундаментальні:

(стратегія зародження бізнесу) маркетингова, яка передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій;

фінансова, фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану;

операційна, спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання; корпоративна, охоплює всі напрями діяльності, узагальнює і систематизує їх, вказує на напрям діяльності всього підприємства.

Стратегії розвитку:

концентрації, які передбачають зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату;

інтеграції, об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності;

диверсифікації, розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності.

Стратегії розвитку можуть змінюватись залежно від стадій розвитку підприємства.

Стадія підтримки, модифікації - передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції, підтримки виробничого потенціалу,

довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва.

Стадія згасання, ліквідації - систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності.

Стадія відновлення - передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду. Застосовується стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту.

Принципи застосування стратегій.

1. Стратегію не можна придумати, її можна лише розробити по відповідній методології.

2. Якщо потрібно, щоб стратегія принесла результат, потрібно будувати її командою, яка буде її втілювати. Жоден власник ще не втілював стратегію самотужки.

3. Мати чіткі цілі (в цифрах та дедлайнах), план їх досягнення та відповідальних людей у команді.

4. Стратегія має мотивувати власника та команду працювати ще більше.

5. Переглянути комплексно свій план на бізнес та знайти те саме вузьке горло.

В останні роки стратегія підприємства стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично в всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнічних компаній обумовили широке застосування стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку. Стратегія орієнтована на максимальне використання можливостей зростання і надійний захист компанії від зовнішніх загроз.

При розробці стратегії необхідно враховувати внутрішні фактори, зокрема, наявності у підприємства відповідних ресурсів, компетенцій і можливостей для ефективної реалізації обраної стратегії. Внаслідок аналізу внутрішнього середовища проводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, стану функцій і проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. Тобто, таким чином, проводиться аналіз фактичного та нормативного потенціалів (або порівняння з конкурентами, якщо оцінюються конкурентні переваги).

По закінченню аналізу з'являється картина сильних та слабких сторін підприємства. Сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху. Якщо підприємство не володіє ніякими особливими перевагами і можливостями, а саме так найчастіше і буває, то стратегія будується виходячи з наявних ресурсів з урахуванням слабких сторін. Вдала стратегія максимально використовує переваги підприємства і нейтралізує недоліки.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, виконаний відносно цілі та кола продуктових бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити наявні і потенційні можливості та загрози.

Принципи та фактори стратегії найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. Соціально – демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання,

інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій.

5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами). Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі.

Отже, стратегія повинна відповідати характеру і поєднанню конкурентних властивостей товару, ціні, якості, виробничим характеристикам, обслуговуванню. При посиленні конкуренції підприємству необхідно вжити заходів щодо захисту своїх позицій; ослаблення одного або декількох конкурентів створювати можливість для наступальних дій. Основу стратегії складає глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз і можливостей у зовнішньому оточенні організації, всебічний прогноз його майбутнього стану, передусім науково-технічного прогресу. Він повинен дозволити сформулювати сукупність альтернативних цілей у різних сферах діяльності підприємства.

1.2 Основні чинники формування стратегії розвитку

Стратегічне управління комерційною діяльністю не можна відокремити від системи управління підприємства в цілому, яке виконує ще й функції, пов'язані з економічною, технологічною та фінансовою діяльністю. Отже, при побудові структури управління необхідно враховувати взаємодію всіх складових елементів, що утворюють цілісну систему управління підприємством (рис. 1. 1).

На формування стратегічних цілей впливають різноманітні чинники.



Рисунок 1.1 - Система управління підприємством

1. Вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює підприємство. У першу чергу тут береться до уваги рівень конкуренції з боку інших, що виробляють однакову продукцію

2. Стан зовнішнього оточення. Стабільне воно чи піддається частим змінам. Наскільки передбачувані ці зміни.

3. Характер цілей, що ставить перед собою підприємство; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники.

4. Рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності підприємства. Занадто високий ступінь ризику може привести підприємство до краху. Тому перед керівництвом завжди постає питання - який рівень ризику для підприємства є припустимим.

5. Внутрішня структура підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні зони сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва у виборі стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими підприємствами.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор зв'язаний із «людським фактором», із психологією людей. Він може носити як позитивний, так і

негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних підприємством в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого боку, обмежує вибір.

7. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху чи невдачі підприємства. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія чи новий товар не приведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок не вчасно. А це може призвести підприємство до великих втрат чи навіть до банкрутства.

1.3 Процес стратегічного планування

Стратегічне планування – це систематичний і перспективний процес, який використовується організаціями для визначення свого напрямку, прийняття обґрунтованих рішень і ефективного розподілу ресурсів. Активний підхід до стратегічного планування дозволяє компаніям долати невизначеності, використовувати можливості та адаптуватися до середовища, що швидко змінюється.

Стратегічне планування охоплює серію продуманих кроків, зокрема аналіз, прийняття рішень та їх втілення, синхронізуючи всі аспекти організації до єдиного спільного бачення.

Стратегічне планування включає серію взаємопов'язаних етапів, кожен з яких служить певній меті, спрямовуючи організацію до успіху. Стратегічне планування як систематичний процес не тільки визначає напрямок і мету організації, але й забезпечує можливість адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін. Так, завдяки ретельному аналізу, ухваленню рішень і їх виконанню процес стратегічного планування є динамічним інструментом для навігації в складних

ситуаціях, оптимізації ресурсів і сприяння стійкому зростанню підприємства.



Процес стратегічного планування охоплює чотири ключові фази – дослідження навколишнього середовища, формулювання стратегії, реалізацію стратегії, оцінку й контроль – стратегічне планування передбачає ретельний аналіз, прийняття рішень і свідомі дії.

Від оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів до виконання та моніторингу стратегій, кожен етап процесу стратегічного планування відіграє вирішальну роль в синхронізації підприємства з його цілями.

Процес стратегічного планування починається зі стартової фази, яка зазвичай триває кілька тижнів. Ключові питання на цьому етапі стратегічного планування стосуються уточнення організаційних цілей, розуміння очікувань зацікавлених сторін і оцінки поточних проблем.

Крок 1: Визначити організаційну готовність

Перш ніж приступати до стратегічного планування, важливо оцінити

готовність організації до цієї трансформаційної подорожі. Є певні ключові питання, які висвітлюють шлях стратегічного планування:

Чи існує спільне розуміння мети та завдань організації?

Чи лідери прагнуть розвивати культуру стратегічного мислення?

Чи доступні необхідні дані та інформація для аналізу стратегічного планування ?

Крок 2: Розвиток команди та графіку

Збір спеціальної проєктної команди є ключовим для успіху процесу стратегічного планування. Пошук людей з різними навичками, які представляють різні відділи та різні рівні організації. Забезпечення балансу креативності, аналітичної майстерності та відданості місії організації. Призначення здібного керівника команди, який керуватиме процесом стратегічного планування та сприятиме співпраці. Розробка чіткого графіка стратегічного планування. Розбивання завдання на керовані часові рамки, враховуючи складність організації та глибину аналізу, необхідну для стратегічного планування.

Крок 3: Збір поточних даних

Збір актуальних і об'єктивних даних є основою прийняття обґрунтованих рішень у процесі стратегічного планування. Цей крок передбачає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на організацію.

Внутрішньо оцінити фінансову діяльність, здібності співробітників і операційну ефективність. Ззовні уважно вивчити ринкові тенденції, конкурентний ландшафт і нові можливості чи загрози.

Точні та актуальні дані дають групі планувальників змогу визначати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (аналіз SWOT), що є критично важливими для формулювання стратегії. Це забезпечує реалістичну оцінку поточного стану організації та потенційних можливостей для покращення. Використовуючи цю базу даних, організації можуть створювати ініціативи стратегічного планування, які відповідають їхнім цілям і ефективно реагують на динамічні сили, що формують їхнє середовище.

Крок 4 : Перегляд зібраних даних

Аналіз зібраних даних є ключовим етапом у процесі стратегічного планування, що слугує сполучною ланкою між збором інформації та прийняттям стратегічних рішень. Цей етап стратегічного планування передбачає ретельний перегляд, інтерпретацію та синтез зібраних даних. Виявляючи закономірності, тенденції та кореляції, організації отримують точне розуміння свого поточного стану та динаміки свого операційного середовища.

Ретельний аналіз даних дає змогу команді стратегічного планування виявляти інформацію, яка своєю чергою живить наступні етапи процесу стратегічного планування. Аналіз висвітлює ключові можливості, потенційні виклики та сфери, які потребують особливого зосередження стратегічного планування.

Огляд особливостей стратегічного планування, деяких його елементів надав можливість сформулювати ряд вимог, відповідність яким забезпечує ефективність системи стратегічного планування на підприємствах, а саме:

- висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування;
- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії;
- наявність стратегічного мислення керівників підприємств;
- наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням;
- безперервність процесу планування;
- сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій;
- використання сучасної методології.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАТТОРІЇ «TERRA MARE»

2.1 Організаційно-економічна характеристика тратторії «Terra Mare»

Тратторія «Terra Mare» розташована в місті Вінниця на проспекті Коцюбинського 76 неподалік торговельного центру Петроцентр.



Рисунок 2.1 - Тратторія «Terra Mare»

У закладі відвідувачам пропонується 2 поверхи, на кожному з них по одній VIP – кімнаті та літня тераса.

1 поверх розрахований на 28 посадкових місць та VIP – кімната на 12 місць. 2 поверх вміщує в себе 44 – 46 посадкових місць та простору VIP – кімнату яка використовується як для святкування великої компанії так і для звичайного відвідування, розрахована на 20 – 22 посадкових місця.

В інтер'єрі «Terra Mare» італійські елементи вдало поєднуються з класичним стилем, стіни прикрашені італійським декором відомих людей. В оздобленні переважають натуральні матеріали з дерева, каменів та мармуру. Багато композицій з живих квітів та рослин що створює комфорт в закладі та свіжість. Оформлення ресторану цілком відповідає принципам мінімалізму, не

зважаючи на етнічний колорит.

Terra Mare Group містить в собі три заклади «Terra Mare» по місту, АРТ – кулінарію «Десерт», власну кондитерську «Terra Mare» та базу відпочинку «Резиденція Terra Mare». Вся мережа використовує тільки натуральні продукти та оригінальні рецепти. Солодка і солена випічка, торти, десерти на будь-який смак. У закладах ретельно відбирається кожен продукт, перевіряється і контролюється якість. Всі страви готуються власноруч та замовляються свіжі продукти у перевірених постачальників. Це є не найшвидшим шляхом, але правильним.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика тратторії «Terra Mare»

№	Вихідні дані підприємства	Характеристика
1	Назва	тратторія «TerraMare»
2	Тип	ресторан
3	Адреса	Проспект Коцюбинського 76
4	Контактний телефон, факс, електронна пошта	+38 073 158 0077
5	Форма власності, підпорядкованість	приватна
6	Місцезнаходження	М.Вінниця
7	Штатний розпис	Заг. кількість персоналу ~ 33
8	Керівник підприємства (П. І. Б.)	Пацар Тарас Анатолійович

Меню закладу є доволі великим та має великий вибір на будь який смак. Хоч і ресторан вважається італійським, але в меню присутні європейські нотки.

Склад меню тратторії «Terra Mare»:

1. Справжня італійська піца.
2. Паста.
3. Гарячі страви.
4. Мангал меню.
5. Перші страви.
6. Бургери.
7. Суші.

8. Гарніри.
9. Салати.
10. Сезонне меню.
11. Десерти власного виробництва.
12. Барна карта.

Розглядаючи організаційну структуру тракторії «Terra Mare», можна зазначити, що керівником являється власник. Далі йдуть виконавчий директор, адміністратор, шеф-кухар та їм підпорядковані інші працівники.

Від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації, тому можна сказати, що кадровий потенціал підприємств харчування визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи. Кадри підприємства харчування – це основний інструмент, за допомогою якого можна досягти успіху.

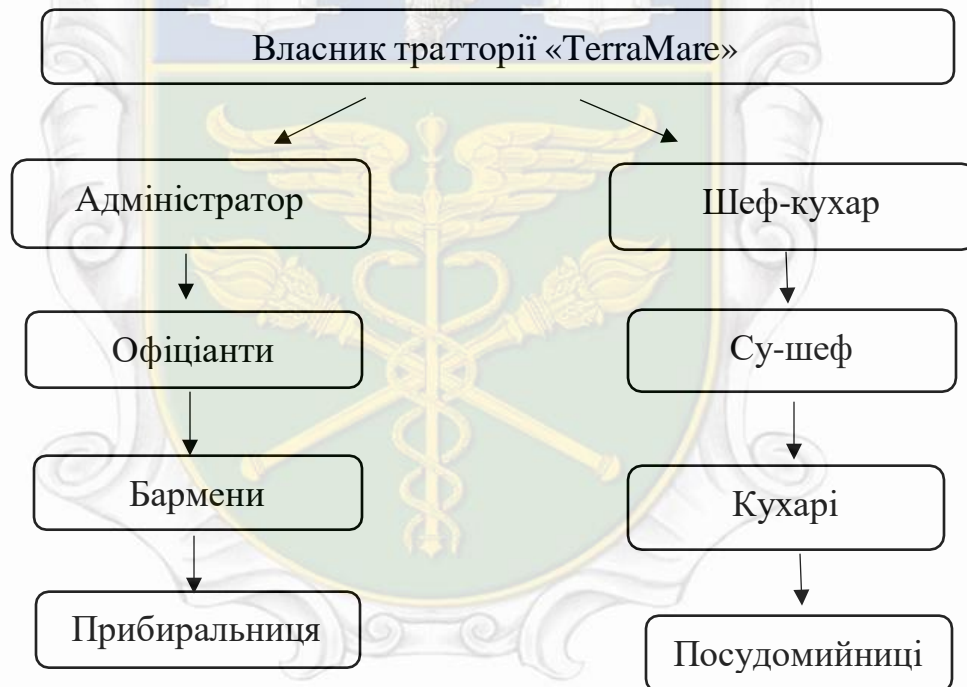


Рисунок 2.1 - Організаційна структура тракторії «Terra Mare»

Основні розділи щодо правил внутрішнього трудового розпорядку. Внутрішній трудовий розпорядок встановлюється локальним нормативним

актом – Правилами внутрішнього трудового розпорядку, розробленими на основі типових і галузевих правил і затвердженими, відповідно до ст. 142 КЗпП України, трудовим колективом за поданням власника або уповноваженого ним органу разом з профспілковим комітетом.

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку в закладі «Terra Mare» – це державний нормативний акт загальної дії. Нині діють типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців, затверджені Держкомпраці СРСР і ВЦРПС від 20.07.84р. Типові правила внутрішнього трудового розпорядку закріплюють такі його елементи, як порядок прийому і звільнення працівників, основні їх обов'язки, встановлюють режим робочого часу і відпочинку, визначають порядок заохочення працівників за успішну роботу і види та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Працівники в закладі «Terra Mare» повинні працювати чесно і сумлінно, дотримуватися дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, додержуватись технологічної дисципліни, вимог по охороні праці, техніці безпеки та виробничій санітарії. Це основні обов'язки працюючих.

Доповненням до режиму роботи, встановленого на підприємстві, є графіки змінності, графіки відпусток та інші локальні акти, що регулюють час роботи і відпочинку працюючих. Одним із методів забезпечення дисципліни праці в тракторії є заохочення, стимулювання ініціативи працівника спрямоване на сумлінне виконання ним його трудових обов'язків. Саме тому заохочення є важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку. Невиконання трудових обов'язків в ресторані тягне застосування до нього видів дисциплінарної відповідальності.

В ресторані передбачені всі необхідні санітарно-технічні комунікації та обладнання, що відповідає існуючим санітарним нормам .

За формою обслуговування підприємство відноситься до обслуговування

офіціантами.

За асортиментом харчування дана послуга поділяється на харчування за вибором, харчування за попереднім замовленням, в тому числі по обслуговуванню урочистостей, прийомів, ювілеїв, банкетів і тому подібне.

Крім того, підприємство спеціалізується на італійській та національній кухні (європейська, українська, японська та інші кухні).

При сервіруванні столів використовуються столовий і сортовий посуд, а також столові прибори одного зразка. У сервіруванні столів присутній єдиний стиль сервірування.

Важливим у організаційній структурі будь-якого закладу є керівник та спеціальний персонал. Від їх особистих і ділових якостей та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації, тому можна сказати, що кадровий потенціал підприємств харчування визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи. Кадри підприємства харчування – це основний інструмент, за допомогою якого можна досягти успіху.

Чисельний склад персоналу тракторії «Terra Mare» на даний момент складає 30 працівників позмінно.

Перелік посад:

- 1.Директор.
- 2.Адмінстратор.
- 3.Бармени.
- 4.Офіціанти.
- 5.Кухарі.
- 6.Посудомийниці.
- 7.Прибиральниці.
- 8.Кур'єри .
- 9.Бухгалтер.

10. Диспетчер прийому замовлень на доставку.

Тракторія «TerraMare» працює з 11:00 до 23:00, тобто всі робітники працюють у дві зміни - робочий день усього персоналу триває 12 годин. Першим приходять прибиральниці яка готує заклад до відкриття (о 8:30 год.). Наступним о 10:00 приходять офіціанти який виконує всі ранкові обов'язки (переглядає всі столи та спеціалісти, перевірити та підготувати необхідний для роботи інвентар, посуд, увімкнути систему, відкривати касу, перевіряє готовність ресторану до відкриття). Об 11: 00 займає своє робоче місце адміністратор ресторану і протягом робочого дня вирішує всі проблемні запитання, допомагає в обслуговуванні гостей. Адміністратор фактично працює до 20:00, проте коли виникають ситуації, коли без нього не обійтись, то він завжди затримується (проблеми з рахунками, організація бенкетів тощо).

Кожен працівник «Terra mare» повинен досконало знати і виконувати свої посадові обов'язки, адже це є дуже важливим для його роботи і кар'єри. Кожен працівник має свої обов'язки, такий розподіл праці, дає можливість затрачати мінімум часу на обслуговування клієнтів, роблячи при цьому, обслуговування якіснішим.

Директор тракторії відповідає за організацію виробничої, торгової нефінансової діяльності ресторану. Він керує колективом, займається підбором кадрів, приймає на роботу, звільняє на підставі трудового законодавства, стежить за станом обліку, контролю і збереженням матеріальних цінностей, укладає договори з постачальниками товару, сировини і напівфабрикатів, контролює своєчасність доставки та якість продукції, створює умови для збереження товарно-матеріальних цінностей, контролює роботу всіх ділянок підприємства, у тому числі стежить за якістю своєї продукції, а також дотриманням всіх правил санітарії та гігієни, техніки безпеки та пожежної безпеки.

Шеф-кухар організовує і контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є: формування меню, планування та відбір

необхідної сировини та матеріалів; контроль якості приготування та подачі страв; контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції, проведення тренінгів з персоналом виробництва і залу; впровадження змін в роботу виробництва.

Кухарі та помічники займаються підготовкою продуктів для приготування у відповідності з правилами технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Основним завданням адміністратора є робота з гостями та персоналом, зустріч і вітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування і забезпечення високого рівня продажів.

Основним завданням бармена є вітання і обслуговування на високому рівні гостей алкогольними та безалкогольними напоями. Приготування та подача змішаних напоїв. Розрахунок з гостем. Ведення обліку та звітності в барі.

Основним завданням офіціанта є вітання й обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення їм рахунків. Обслуговування банкетів, ювілеїв, дегустацій страв. Надання гостям допомоги у виборі страв та напоїв і подача їх на столи.

Раціональна організація постачання «Terra Mare» сировиною, спеціями, продуктами і матеріально-технічними засобами є найважливішою передумовою ефективності та ритмічної роботи виробництва. Адміністратор та шеф-кухар подає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, якість і кількість надійшли продуктів. До організації та продовольчого постачання ресторану пред'являються такі вимоги: забезпечення широкого асортименту товарів у достатній кількості і належної якості протягом року; своєчасність і ритмічність завезення товарів при дотриманні графіка завою; оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів. Для

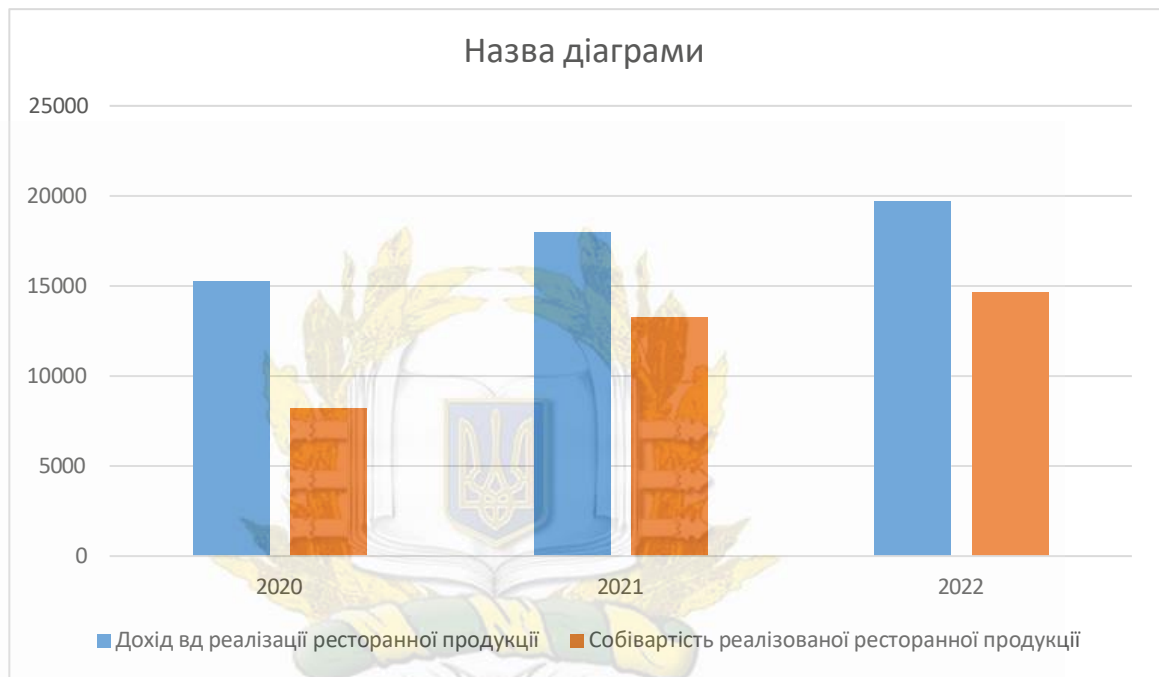
ефективної і ритмічної роботи підприємства необхідно організувати завезення товарів з різних джерел.

Оцінка економічної ефективності тракторії «Terra Mare».

Для того щоб оцінити прибутковість тракторії «Terra Mare» необхідно здійснити аналіз поточної діяльності закладу (фінансової, економічної, маркетингової та збутової). Проведемо оцінку показників динаміки виробничо-господарської діяльності тракторії «Terra Mare» за 2020 -2022 рр., яка наведена у табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Фінансово-економічні показники тракторії «Terra Mare» за 2020 -2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	2021 у % до 2020	2022 у % до 2021
Дохід від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт) тис. грн	15278,0	17975,9	19,684,5	107,7	111,0
Податок на додану вартість, тис. грн	2373,6	2810,2	3101,2	116,7	111,0
Чистий дохід від збуту продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	12678,8	14917,5	16409,9	116,7	111,0
Собівартість збутової продукції (послуг, товарів, робіт), тис. грн	8210,0	13239,2	14662,4	165,6	109,0
Валовий прибуток, тис. грн	1486,0	1588,3	1657,5	1217,5	110,1
Рентабельність, %	3,7	3,8	3,7	101,6	96,4
Адміністративні витрати, тис. грн	367,5	463,3	520,6	115,4	102,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис. грн	62,2	69,3	76,9	121,6	121,1
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн	42,6	47,2	51,8	112,1	111,0
Чистий прибуток, тис. грн	42,6	47,2	51,8	112,1	111,0



**Рисунок 2.2 - Зміна доходів та собівартості реалізованої продукції
тракторії «Terra Mare» за 2020 -2022 рр.**

Отже, дохід від реалізації у тракторії «Terra Mare» у 2021 р. становить 17975,9 тис. грн., що є більше на 7,7% ніж за попередній рік, а у 2022 р. – 19684,5 тис. грн., який становить 111% від 2021 р. Стосовно чистого прибутку то він зріс з 47,2 тис. грн. у 2021 р. (який склав 12,1% від рівня 2020 р.) та до 51,8 тис. грн. і виріс, таким чином, на 11%. Згідно зростання собівартості продукції й зниження асортименту теж обумовили зменшення ступеня зростання прибутків та рентабельності. У 2022 році собівартість продукції зросла на 11%.

Отже, проаналізувавши показники фінансового стану тракторії «Terra Mare» можна зробити висновки, що фінансова стійкість закладу є стабільна, а його прибутковість зростає.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування тракторії

На роботу ресторану впливають зовнішні та внутрішні фактори.

Фактори внутрішнього середовища це ті, якими можна керувати, наприклад, зарплати, співробітники, фінанси, рецепти, меблі.

Тоді як, фактори зовнішнього середовища є неконтрольованими, наприклад, податкові реформи, смаки та доходи споживачів, технології тощо.

Створення SWOT-аналізу закладу є ефективним інструментом бізнес-аналізу для виявлення різних факторів у ресторані. Він включає сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і загрози (T). За допомогою аналізу ресторан буде знати, які дії вжити для покращення бізнесу. Також SWOT-аналіз допоможе бізнес-плану подолати потенційні недоліки та загрози.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз тракторії «Terra Mare»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручне місце розташування закладу	Недостатньо уваги приділяють розвитку ресторану
Наявність власного паркінгу	Висока плинність основного персоналу
Розширене меню	Недостатньо кваліфікований персонал
Середня цінова політика	Немає бюджету для маркетингу
Розвинутий та обширений сайт	Застарілий та нудний інтер'єр та екстер'єр
Власний додаток та система лояльності	Нестача власних ресурсів для забезпечення додаткових джерел прибутку, що означає повну залежність діяльності від особистого капіталу власника та оборотних коштів (рівня продажів); Немає рекламних кампаній
Можливості	Загрози
Зростання пізнаваності ресторану	Втрата цільової аудиторії
Співпраця з блогерами, інфлюенсерами	Понесення збитків
Підвищення якості обслуговування	Наявність у безпосередній близькості сильних конкурентів та їх постійний розвиток
Оновлення інтер'єру та ремонт	
Розширення переліку сервісних послуг	
Участь у благодійних заходах, донатах	

Враховуючи дані SWOT-аналізу, можна зауважити, що наявність сильних сторін свідчить про хороші перспективи для подальшого розвитку тракторії

«Terra Mare» Проте, слабкі сторони вказують на те, що підприємству варто приділити увагу на впровадження інновацій, появи креативних ідей та залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу.

Конкуреноспроможність закладів ресторанного господарства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкуреноспроможність дає можливість: підвищити рівень конкуреноспроможності підприємства та його продукції. Тратторія «Terra Mare» розташована в центрі досить великої кількості закладів великої популярності та відвідування.

Основними закладами з якими конкурує заклад «Terra Mare» є: ресторан грузинської кухні Debi, Chili Pizza, Biblioteka resto bar на Замості.

Таблиця 2.4 - Оцінка конкуреноспроможності тратторії «Terra Mare»

Показник/характеристика	TerraMare	Debi	Chili pizza	Biblioteka
Місце розташування	5	5	5	5
Імідж закладу	4	5	4	5
Відповідність формату	4	5	5	5
Екстер'єр	4	5	3	5
Асортимент страв і напоїв	5	5	5	5
Якість страв	5	5	3	4
Відповідність ціна/якість	4	4	2	4
Програми лояльності	5	-	-	-
Акції	-	5	-	-
Система стимулювання персоналу	3	3	2	3
Наявність та якість сайту	5	4	3	4
SMM	5	5	4	5
Кваліфікація персоналу	3	4	2	4
Культура спілкування персоналу	4	5	3	5
Якість обслуговування	4	4	3	5
Швидкість обслуговування	4	4	4	5
Разом	64	68	48	64

Використаний аналіз дозволив оцінити конкурентів тратторії «Terra Mare» за параметрами якості продукції, послуг, кваліфікації персоналу та іншого. Як виявилось серед чотирьох підприємств ресторанного господарства, які були

включені в обстеження тракторія «Terra Mare» тримається приблизно на одному рівні з resto bar Biblioteka та рестораном Debi, хоч і специфіка у закладах різна але так як вони знаходяться в одному районі міста їх доволі часто порівнюють.

При дослідженні конкурентного середовища тракторії «Terra Mare» була спроба оцінити конкурентів за ціновою політикою. Виявлено, що ціни в ресторані «Terra Mare» знаходяться в узагальнюючому значенні майже на однаковому рівні з досліджуваними закладами ресторанного господарства, а взагалі приблизно однаковому рівні для закладів такого рівня та стратегії розвитку. Мається на увазі те, що деякі позиції є дорожчими, а деякі навпаки дешевшими.

Фактори які можуть впливати на розвиток:

Економічні фактори. В даний час рівень інфляції в країні зростає, це впливає на ціни інгредієнтів. У результаті ціни на меню зростають, і більшість часу люди уникають замовляти їжу в ресторані або виходити за покупками.

Соціальні фактори. Є кілька соціальних факторів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на ресторанний бізнес. Сучасні люди більше піклуються про здоров'я. Це означає, що вони віддають перевагу органічній їжі замість шкідливої. Цей соціальний фактор може вплинути на меню ресторану. Загалом ресторани обслуговують клієнтів обох типів, щоб збільшити свою клієнтську базу. Іншим хорошим прикладом є зайнятий спосіб життя людей і робота допізна в офісі. Такі люди постійно зайняті своєю рутиною і не мають часу на повноцінне харчування, тренування або сон. У своєму розпорядку дня вони віддають перевагу фастфуду, газованим напоям і каві. Прикладом інших соціальних факторів є вегетаріанці, любителі домашніх тварин тощо. Тому дуже важко зробити задоволеними всіх типів клієнтів.

Технологічні фактори. Технологія є найбільш динамічним фактором аналізу роботи ресторану. Швидкий розвиток і зміни технологій можуть вплинути на ресторанний бізнес. Існують програми для управління ресторанами, для ведення бухгалтерського обліку, управління запасами з достатньою кількістю

опцій і процесів. Якщо це програмне забезпечення використовується належним чином, воно допоможе швидко обслуговувати відвідувачів, зменшити харчові відходи, використовуючи раціонально кожен продукт. Крім цього відповідні служби чи відповідні особи повинні на основі статистичного чи іншого досвіду правильно планувати і контролювати як закупку так і зберігання продуктів, правильно нормувати порції, тощо.

Правові фактори. Місцеві органи можуть впливати на ресторанний бізнес.

Під час перевірок різних зон ресторану, кухні відбувається контроль якості та термінів придатності різних харчових продуктів, дотримання умови гігієни праці.

Плинність кадрів. Більшість власників ресторанів не враховують плинність кадрів, коли думають про прибуток, але це може забрати значну його частину. Ресторанна галузь відома своєю високою плинністю кадрів, тому втрата персоналу не є чимось новим. Це пояснюється тим, що щоразу, коли доводиться приймати та навчати нового працівника, це коштує грошей, причому чималих. Тому необхідні деякі кроки, щоб покращити рівень утримання працівників. Це може відбутися за рахунок кращої оплати праці та збільшення виплат. Не можна забувати також про моральний дух співробітників – необхідно добре ставитися до співробітників, висловлюючи подяку за їхню важку роботу. Потрібно пропонувати можливості просування, навчання співробітників, інвестуватися в тренінги лідерства для керівників.

Утримання клієнтів. Втримати клієнта дешевше, ніж залучити нового. Проте багато власників ресторанів витрачають свої маркетингові кошти на придбання, а не на утримання. Клієнти мають відчуття що їх цінують, і вони, у свою чергу, забезпечать вам лояльність. Як бонус, ці постійні клієнти розкажуть іншим про ресторан, тож це не лише збереже клієнта, а й, можливо, залучить нового. Один із чудових способів підвищити рівень утримання – це запровадити програму винагород за лояльність. Винагородження клієнтів за їхню лояльність приводить до зростання прибутків.

Застарілий веб-сайт. Потенційні клієнти шукають ресторан в Інтернеті. Якщо веб-сайт не оновлений і не зручний для мобільних пристроїв, власник втрачає свій бізнес

Вимоги зовнішнього середовища зумовлюють необхідність швидкого реагування та запровадження змін у діяльність закладів харчування: вдосконалення організаційної структури чи навіть зміна форми господарювання (франчайзинг, аутсорсинг, мережа закладів), підвищення ефективності фінансово-господарської та маркетингової діяльності (зниження витрат, запровадження додаткових послуг, акційних, бонусних програм), вдосконалення технологічних процесів, меню, підвищення якості обслуговування.

Таблиця 2.5 - SNW – аналіз траєкторії «Terra Mare»

№	Стратегічна позиція чинника внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна-S	Нейтральна-N	Слабка-W
1	Кадрові ресурси		+	
2	Кваліфікація персоналу			+
3	Мотивація персоналу			+
4	Плинність кадрів		+	
5	Стратегія управління		+	
6	Організаційна структура		+	
7	Імідж підприємства	+		
8	Контроль за якістю послуг та продукції	+		
9	Вартість сировини	+		
10	Впровадження інновацій та автоматизації виробництва	+		
11	Інформаційно-комунікативні технології	+		
12	Розширення асортименту та збут продукції		+	
13	Ціннова політика	+		

Найпоширенішою реакцією на введені зміни, у режим роботи закладу харчування було запровадження послуг із доставки страв. Зростаючий попит сприяв значному розвитку бізнесу, пов'язаного саме з доставкою їжі.

Ефективність роботи закладу із службами доставки також можна

збільшити за рахунок інтеграції додатків доставки з касами закладів харчування (системами обліку або POS-системами). Як правило, служби доставки відправляють повідомлення про онлайн-замовлення в додатку або на власні планшети, встановлені в закладах. Отримавши замовлення від сервісу доставки, касири вручну вводять його в систему обліку, щоб відправити далі по ланцюжку на кухню.

Заклади мережі «Terra Mare» мають свою власну доставку, доволі розвинутий, зручний сайт та додаток з системою лояльності.



Рисунок 2.3 - Доставка та сайт мережі «Terra Mare»

Достатньо ефективним та виправданим нововведенням є запровадження QR-меню. Використовуючи програму-генератор QR-кодів, будь-яке зображення, текст, посилання на Інтернет-сайт, контактну інформацію, платіжні реквізити, інформацію про товар чи послугу можна перетворити на QR-код. Ця послуга безкоштовна. QR-код легко розпізнається фотокамерою смартфона або планшета за допомогою спеціальної програми-сканера QR-кодів, після чого на екрані гаджету з'являється розкодована інформація.

Обсяг інформації, зашифрованої у коді, різноманітний: детальна інформація про страви та послуги - найменування, маса порції, інгредієнт-ний склад, енергетична цінність, платіжні реквізити продавця послуг, ціна і багато іншого одночасно. Причому оплата за реквізитами, зашифрованими у QR-коді,

значно спрощує процес проведення платежів і виключає можливість припуститися помилок. Здійснювати платежі за допомогою QR-коду платники можуть у програмах-додатках смартфона чи планшета, зокрема: Приват24, LiqPay, MobiPay, AndroidPay, SamsungPay, ApplePay, GooglePay, VodafonePay, EasyPay, Tachcard тощо

Перевагами меню з QR-кодами є і те, що не потрібно встановлювати жодних додатків, воно працює на iPhone і Android у звичайному браузері: Safari, Chrome, Internet Explorer та ін. Беззаперечною перевагою такого меню є також те, що його відразу можна зробити багатомовним. Серед переваг слід виділити і наступні:

легкість користування – таке меню не вимагає технічних знань, все просто та інтуїтивно зрозуміло;

естетичність – яскраві об'ємні світлини страв приваблюють клієнтів та спонукають збільшити кількість замовлених позицій;

інформативність – меню може містити масив інформації про складники страви, особливості приготування, корисність для організму, кількість калорій та інші. Також містити інформацію рекламного характеру про заклад, персонал, заходи, які анонсуються закладом, акції, бонуси;

рентабельність – наочне меню приваблює відвідувачів, спрощує та пришвидшує процес прийняття рішення про замовлення і в результаті збільшує продажі;

сучасність – високотехнологічний інтерфейс відповідає епосі цифрової трансформації суспільства;

гнучкість – динамічно змінюване меню дозволяє показувати найбільш актуальну інформацію;

адаптивний дизайн – доступна можливість редагування та додавання нових позицій меню в будь який час на будь-якому пристрої.

2.3 Оцінка системи стратегічного менеджменту тракторії «Terra Mare»

Основною характеристикою ефективного управління будь яким економічним об'єктом є адекватно задана мета його функціонування, відсутність чітко вираженої мети позбавляє менеджмент доцільної діяльності. Стратегічні цілі формулюються на основі завдань розвитку економічного об'єкта та відображають його довгострокові економічні інтереси як суб'єкта господарювання. У сучасній теорії стратегії найбільш важливим є питання причин отримання різних результатів діяльності підприємств, що працюють у рівних умовах. Тому підприємству ресторанного бізнесу доцільно формувати свою стратегію, керуючись якою вона зможе протягом тривалого часу досягати результатів, які перевищують середній рівень конкурентів.

Стратегічний успіх часто порівнюють із наявністю стійких конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ресторанного бізнесу зберігати свої позиції над ринком. Підприємницький успіх підприємства ресторанного бізнесу в рамках теорії стратегії можна пояснити з урахуванням трьох аспектів:

1. Людський аспект – пояснюється переважно теорією поведінки, яка пов'язана з психологічними та соціальними факторами, організаційним навчанням та культурою підприємства, що впливає на рішення людини через загальні цінності, норми та рівень знань. Для тракторії є проблемою плинність кадрів.

2. Процесуально-організаційний аспект ґрунтується на динаміці процесу вирішення проблем за участю зацікавлених осіб. У тракторії не відбуваються такі процеси як : формування та впровадження стратегії підприємства; коригування стратегії підприємства з часом під впливом змін довкілля; ефективне управління внутрішніми процесами; вирішення проблем

внутрішнього масштабу.

3. Змістовний аспект пояснює стратегічний успіх підприємства причинами ринкового та ресурсного характеру. Досліджуване підприємство порівнює можливість стабільно виступати над ринком за допомогою переваг у витратах чи завдяки диференціації своєї комерційної діяльності. Обмежені можливості має підприємство і щодо придбання ресурсів, а також у здатності фірмового менеджменту раціонально ув'язати ресурси зі специфічними ключовими компетенціями.

Жодна добре продумана система управління не зможе забезпечити стабільного функціонування і подальшого розвитку будь-якої організації без попередньо відпрацьованої концепції стратегічного менеджменту. Тратторія обмежено використовує концепцію стратегічного менеджменту за основу якої прийнята концептуальну модель, що включає в себе вісім елементів:

- ретроспективний аналіз діяльності підприємства;
- діагноз сильних і слабких сторін підприємства;
- прогноз тенденцій змін;
- цілі діяльності;
- стратегію розвитку;
- систему планів, проектів і програм розвитку;
- системи забезпеченості виконання планів, проектів і програм;
- стратегічний контроль.

Не здійснюється стратегічний контроль який покладено в основу моделі стратегічного менеджменту, стратегічний аналіз (що виконаний на основі результатів діагностування оточення підприємства),

Тратторія «Тerra Mare» використовує стратегію комерційної діяльності - це певні напрями розвитку її взаємозалежних елементів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку товарів та послуг. Складові стратегії комерційної діяльності підприємства:

асортиментна концепція;
 система господарських комунікацій;
 концепція реалізації якісних страв;
 цільова концепція підприємства;
 формування позитивного іміджу.

Тратторія «Terra Mare» у сучасних умовах господарювання має головною метою визначити набір страв, найбільш бажаних для обслуговуваних сегментів ринку, що забезпечує залучення відвідувачів і рентабельність продажів. За аналізом економічної ефективності обраної системи стратегічного управління розвитком надання ресторанних послуг «Terra Mare» створена блок-схема методики оцінки економічної ефективності стратегії.

Збір та обробка інформації
Розрахунок показників ефективності господарської діяльності ресторану
Розрахунок показників ефективності фінансової діяльності ресторану
Розрахунок узагальнюючих показників діяльності
Дослідження динаміки показників різних рівнів та прогноз тенденцій їх зміни
Аналіз та інтерпретація результатів
Дослідження динаміки показників різних рівнів та прогноз тенденцій їх зміни
Формування ієрархічної системи показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства
Аналіз та інтерпретація результатів

Рисунок 2.4 - Блок схема методики оцінки економічної ефективності стратегії тратторії

Блок-схема передбачає формування системи показників, що характеризують господарські та фінансові аспекти діяльності підприємства ресторанного бізнесу: показники ефективності використання основних фондів,

оборотних засобів, персоналу та показники ділової активності. До групи показників ефективності фінансової діяльності входять ключові показники платоспроможності, структури джерел коштів та рентабельності.

Для оцінки впливу, який надається обраним напрямом стратегічного розвитку на всі аспекти діяльності підприємства ресторанного бізнесу, рекомендовано проведення аналізу динаміки значень розрахованих показників за різні періоди (до та після реалізації стратегії). На основі дослідження змін показників за визначений термін часу є можливість прогнозувати тенденції майбутнього розвитку підприємства ресторанного бізнесу за допомогою застосування методів регресійного аналізу.



РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАТТОРІЇ «TERRA MARE»

3.1 Удосконалення стратегії розвитку тратторії

Обов'язковою та важливою умовою ефективності стратегічного управління діяльністю є його місце та взаємопов'язані дії в організаційній структурі підприємства. Ці ознаки визначаються сферою діяльності підприємства, його стратегічним курсом та обсягом реалізації продукції.

На даний час ринкові відносини проявляються у різноманітних формах, проте найбільшого відображення мають у комерціалізації діяльності. Ми звикли ототожнювати комерційну діяльність виключно з торгівлею, але таке розуміння даного терміну є дещо звуженим. Будь-яке виробниче підприємство чи заклад, що працює у сфері послуг може бути віднесене до категорії суб'єктів продажу, оскільки пропонують свої вироби чи послуги клієнтам, реалізуючи які планується одержання прибутку.

Безумовно комерційна діяльність розглядається як ключова для будь якого підприємства, у тому числі і для тратторії «Terra Mare». Відомо, що комерційна діяльність має бути інтегрована із загальним процесом та стратегією підприємства. Тому процес формування комерційної стратегії необхідно розпочинати саме з виділення основних рівнів загальної стратегії та визначення місії та цілей підприємства. На рис. 3.1 представлено модель розробки та реалізації стратегії комерційної діяльності тратторії «Terra Mare». Завдання організації не лише вижити, а й розвиватися за умов постійно змінюваного середовища є місією, яка визначається керівництвом та реалізується через її стратегію. Загалом стратегії підприємства можуть бути представлена наступним чином:

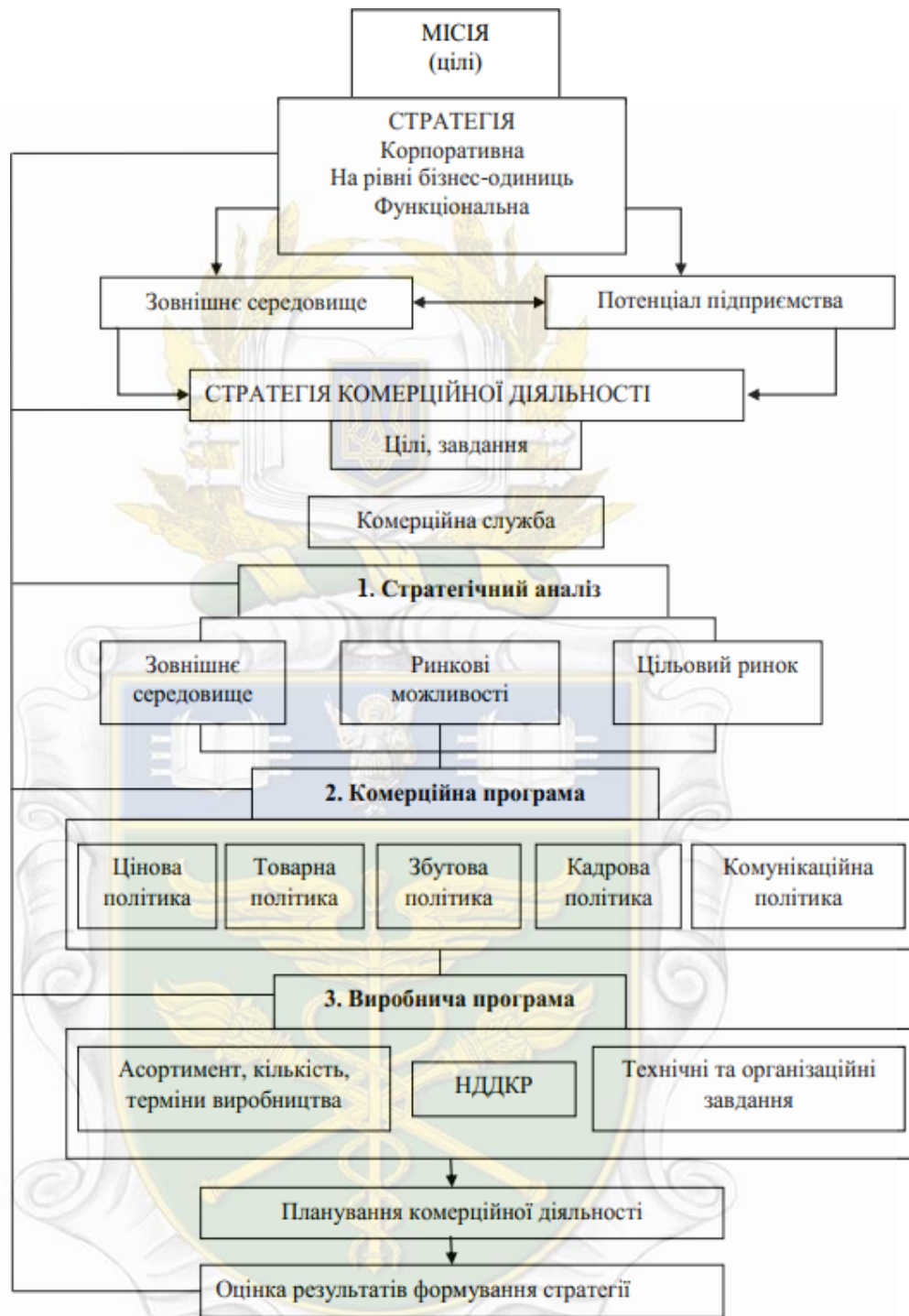


Рисунок 3.1 – Модель удосконалення стратегії комерційної діяльності тратторії «Terra Mare»

Стратегія комерційної діяльності підприємства безпосередньо пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Задані цілі стратегії досягаються завдяки

потенційним можливостям підприємства, задоволенню вимог споживачів через виробничу та торговельну діяльність, забезпеченню конкурентних переваг на ринку та одержанню прибутку від продажу страв. Стратегія не є незмінною, вона періодично коригується, виходячи з умов економічної політики, середовища господарювання та потреб ринку.

Підсумовуючи, варто зауважити, що система управління комерційною діяльністю не може змінюватися фрагментарно, а потребує покращення практично усіх її елементів, які слід розглядати у взаємозв'язку. Це, у свою чергу, можливе лише за умови створення узагальненої системи управління комерційною діяльністю на основі маркетингу, що дозволить швидко реагувати на зміни в середовищі і відповідно адаптуватися до них.

3.2 Розроблення пропозицій з удосконалення діяльності тратторії «Terra Mare»

Одним із завдань планування для підприємств ресторанного бізнесу є пошук шляхів створення конкурентної переваги з метою успішного існування у несприятливих зовнішніх умовах. Тратторія «Terra Mare» планує розвиватися, залучати нових гостей та й втримувати постійних відвідувачів. Для цього, як уже зазначалося у підрозділі 2.3, необхідно продовжувати розвивати комерційну стратегію. Обираючи засоби реалізації комерційної стратегії тратторії, необхідно, у першу чергу, опиратися на власний потенціал зростання та розвитку. У таблиці 3.1 запропоновано заходи щодо реалізації комерційної стратегії у напрямі поліпшення діяльності закладу.

Таблиця 3.1- Заходи щодо реалізації комерційної стратегії у діяльності тратторії «Terra Mare»

Стратегічні	Заходи	Очікуваний ефект
Стимулювання клієнтів	Основні способи стимулювання клієнтів: - картка гостя (наприклад, при пред'явленні картки чашка кави безкоштовно); - подарунки (при замовленні від 1000, наприклад гривень напій безкоштовно); - знижки, акції та бонуси для постійних клієнтів	Підвищення іміджу, залучення клієнтів і збільшення прибутку
Підвищення якості роботи зі споживачами	Проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами. Підвищена увага до думки споживачів	Підвищення професійних знань працівників, соціологічні дані споживача про заклад
Підвищення якості кухні	Посилення контролю якості	Підвищення якості страв підвищить конкурентоспроможність закладу
Зниження витрат шляхом прямого співробітництва з постачальниками	Співпраця з постачальниками безалкогольних напоїв. Співпраця з постачальниками алкогольної продукції. Співпраця з постачальниками сировини	Послабить активність конкурентів, знизить витрати

Виходячи з наданих пропозицій, можна зробити висновок про те, що перераховані вище заходи допоможуть при реалізації комерційної стратегії, а також сприятливо позначатися на розвитку тратторії «Terra Mare», якщо заклад зробить акцент на:

- стимулювання збуту, тобто, якщо буде прискорення придбання товарів і послуг споживачами, то це приведе до підвищення іміджу, залучення потоку клієнтів і збільшення прибутку;

- підвищенні якості роботи зі споживачами, а саме: проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами та підвищена увага до думки споживачів, то це

дозволить підвищити професійні знання працівників, а також соціологічні дані споживача про заклад;

- підвищенні якості готування страв, а саме посилення контролю якості, що дозволить бути більш конкурентоспроможним;

- пряму співпрацю з постачальниками, що дозволить послабити активність конкурентів, а також знизить витрати виробництва.

Для розвитку маркетингової діяльності ресторану цікавим досвідом було б запросити відомого шеф-кухаря України для поліпшення меню, яким користуватиметься тратторія «Terra Mare» протягом тривалого терміну – наприклад 3 роки. Меню розробляється «під ключ», тобто з повним комплектом технологічних документів, рецептами страв для кухарів, світлинами страв, описом для сервісного персоналу (офіціантів).

Розроблення меню відбуватиметься у такий спосіб:

- складання проєкту меню за технічним завданням керівника;
- здійснення разом з кухарями контрольованого відпрацювання страв згідно меню, визначення точних відсотків втрат;

- разом із сервісним персоналом і керівництвом проводитиметься дегустування страв, і при необхідності вносяться зміни у стартові рецептури.

Розроблення технологічної документації на страви:

- техніко-технологічна карта;
- калькуляційна карта;
- обґрунтування розрахунків калорійності, масових часток солі, цукру, жиру, сухих речовин, мікробіології;
- аркуш калорійності на групу страв.

Міні-рецептури (закладки для кухарів):

- складається меню з описом страв;
- проводиться тренінг із сервісним персоналом (офіціанти, адміністратори) за темою «Меню у нашому ресторані і його особливості»;

- складається закупівельний аркуш (перелік необхідних інгредієнтів);
- разом з керівником визначається продажна ціна страви.

Орієнтовна вартість розроблення нового меню з 50 позицій складе 100 000 грн.

Результати запропонованих заходів сприятимуть перспективному розвитку тракторії «Terra Mare» на ринку при ефективно розробленій стратегії.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у першому розділі роботи були визначенні теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу: їх поняття та види, основні чинники формування стратегії розвитку та сам процес стратегії планування.

Стратегія трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку організації.

Стратегія розвитку – це пошук розумного балансу між ресурсами компанії, її можливостями щодо використання цих ресурсів та задоволенням попиту на ринку. Якщо бізнес планує розвиватися і масштабуватися, йому потрібна стратегія, яка буде дорожньою картою для досягнення поставлених цілей.

Стратегія підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. За змістом стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства.

Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства

У другому розділі роботи проаналізовано сучасний стан системи стратегічного управління тракторії. «TerraMare», її організаційно-економічну характеристику, внутрішнє та зовнішнє середовище та оцінено стратегічний менеджмент закладу. Проведений аналіз показав, що підприємство доволі прибутково функціонує, має хороші переваги та можливості для подальшого розвитку, яким варто було б скористатись.

Заклад розташований у вдалому людному місці, з невеликою кількістю

конкурентів, що є його перевагою, особливо якщо порівнювати з центром міста.

Terra Mare Group містить в собі три заклади «TerraMare» по місту, АРТ – кулінарію «Десерт», власну кондитерську «TerraMare» та базу відпочинку «Резиденція TerraMare». Вся мережа використовує тільки натуральні продукти та оригінальні рецепти. Солодка і солена випічка, торти, десерти на будь-який смак.

Меню закладу є доволі великим та має великий вибір на будь який смак. Хоч і ресторан вважається італійським, але в меню присутні європейські нотки.

У третьому розділі роботи було запропоновано удосконалити комерційну стратегію розвитку тратторії. Система управління комерційною діяльністю не може змінюватися фрагментарно, а потребує покращення практично усіх її елементів, які слід розглядати у взаємозв'язку. Це, у свою чергу, можливе лише за умови створення узагальненої системи управління комерційною діяльністю на основі маркетингу, що дозволить швидко реагувати на зміни в середовищі і відповідно адаптуватися до них.

Для розвитку тратторії «Terra Mare» було запропоновано:

- стимулювання збуту, тобто, якщо буде прискорення придбання товарів і послуг споживачами, то це приведе до підвищення іміджу, залучення потоку клієнтів і збільшення прибутку;
- підвищенні якості роботи зі споживачами, а саме: проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами та підвищена увага до думки споживачів, то це дозволить підвищити професійні знання працівників, а також соціологічні дані споживача про заклад;
- підвищенні якості готування страв, а саме посилення контролю якості, що дозволить бути більш конкурентоспроможним;
- пряму співпрацю з постачальниками, що дозволить послабити активність конкурентів, а також знизить витрати виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 342 с.
2. Балацька Н.Ю., Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємства: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. №4. С. 100-104.
3. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник. К.: НУХТ, 2018. 360с.
4. Бондаренко І.В. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях): навч. посіб. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2019. 326 с.
5. Булах А.І. Стратегічні цілі маркетингового планування діяльності підприємств. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матер. XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 138.
6. Воронюк Т.А. Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства у Чернівецькій області. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 2. С. 52–59.
7. Гаєвська А.Ю., Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.
8. Гладських О. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
1. Гревцева Н., Верешко Ю. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2022 році. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с.
2. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2336//> (дата звернення: 16.03.2024)
3. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення

прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3 (64). С. 21–28.

4. Гринько Т., Каціна К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2019. №43. С. 104–114.

5. Гурбик Ю.О., Сальнікова М.П., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>. (дата звернення: 06.04.2024)

6. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. К.: «ВД «Професіонал», 2019. 320 с.

7. Якименко-Терещенко Н.В. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно- ресторанному бізнесі: кол. монографія. Харків: НТУ «ХП», 2019. 100 с.

8. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегії підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №5. URL: <https://www.easterneurope-bm.in.ua/5-2019-ukr>. (дата звернення: 26.03.2024)

9. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623-626.

10. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

11. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.

12. КРІ в ресторанному бізнесі. Сайт консалтингової компанії Qlever Solutions. - URL: <http://blog.qleversolutions.ru/2013/bi-in-the-restaurant-business/#more255> (дата звернення: 23.02.2024)

13. Лук'янчук О.М., Волкова Д.В., Лізан К.А. конкурентоспроможність підприємства: сутність та особливості оцінки. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Одеса, 28 травня 2020. Одеса, 2020. С. 11-12.

14. Луцяк В.В., Чорна Л.О., Пронько А.О. Застосування сучасних методів дослідження в маркетинговій діяльності підприємства для визначення ринкових перспектив. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7621> (дата звернення: 4.04.2024)

15. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкуренентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 2 (25). С. 241-244.

16. Мамотенко Д.Ю., Сдобнова В.С. Вплив зовнішнього середовища на підприємства готельно-ресторанного бізнесу URL: <https://conferences.vntu.edu.ua> (дата звернення: 03.02.2024)

17. Насонова О. Ресторанний бізнес в кризу. *Економічна правда*. 17.02.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/17/671122/>

18. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

19. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. URL: <http://restaurantconsulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci> (дата звернення: 03.02.2024)

20. Омеляненко Т.В., Короткова К.О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7584> (дата звернення: 13.03.2024)

21. Пацалюк К.О. Складові елементи системи маркетингових комунікацій. *Сталий розвиток економіки*. 2020. №3. С.346-349.

22. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №4. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/> (дата звернення: 03.04.2023)

23. Постова, В.В., Лук'янець, А.В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. №14. 2020. С. 63-67. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> (дата звернення: 13.02.2024)

24. Постова В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств

ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 24. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20> (дата звернення 03.04.2024)

25. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 344 с.

26. Рябенюк М.О. Інноваційні заходи забезпечення конкурентних переваг підприємств у сфері ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. Vol. 3. С. 94-96.

27. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 24-30.

28. Соколовська О.О., Данько Н.І., Михальчук А.С. Аналіз готельно-ресторанного підприємства для розробки маркетингової стратегії, на прикладі ресторану «Мілена». *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»* Вип. 14, 2021. С. 161-168 DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-16. (дата звернення: 03.02.2024)

29. Чепурда Г.М. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: колективна монографія. ЧДТЕУ Черкаси: ЧДТУ, 2019. 157 с.

30. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

31. Сухенько Ю.Г., Сухенько В.Ю. Особливості ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket> (дата звернення: 12.03.2024)

32. Тарасюк Г.М., Ярмолюк М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. С. 109-110.

33. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 12.03.2024)

34. Офіційний сайт тракторії «Terra Mare» URL: <https://terramare.vn.ua/> (дата звернення: 02.03.2024)

35. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf> (дата

звернення 15.03.2024).

36. Вадовська Є. Формування стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу. XIII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.), Ч. 4. С. 223-229.

