

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ
«ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

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

Архіпенко
Катерини Віталіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь
Надія Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко
« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Архіпенко Катерині Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія конкурентоспроможності кафе «Вікторія», м. Борзна, Чернігівської обл.
Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3670.
 2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року
 3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства.
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія», м. Борзна, Чернігівської обл.
 4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Організаційна структура управління кафе «Вікторія», м. Борзна; Характеристика сайту кафе «Вікторія», м. Борзна; SWOT-аналіз кафе «Вікторія», м. Борзна; Фактори впливу на конкурентоспроможність кафе «Вікторія», м. Борзна.
- Табл.: Динаміка результатів діяльності кафе «Вікторія», м. Борзна за 2016-2018 роки; Результати оцінювання споживачами якості продукції та послуг кафе «Вікторія», м. Борзна; Показники впливу інформаційних технологій на результати діяльності кафе «Вікторія», м. Борзна; Ключові фактори успіху кафе «Вікторія», м. Борзна; Прогнозні показники ефективності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія», м. Борзна.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії конкурентоспроможності кафе.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛ.

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	20.09.2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	11.11.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	11.05.2019 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	15.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	06.09.2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	09.09.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	27.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	17.11.2019 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	21.11.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

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

9. Гарант освітньої програми

Н.І. Ведмідь
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

К.В. Архіпенко
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою проведено дослідження на актуальну тему враховуючи необхідність підприємств забезпечити свої конкурентні переваги на ринку та утримувати їх.

Опрацьований масив наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, статистичної інформації дав можливість визначитись з теоретичними основами формування стратегії конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, визначити методичні засади її формування.

Проаналізовано результативність діючої стратегії, виявлено позитивні та негативні її сторони, досліджено вплив факторів на реалізацію стратегії кафе «Вікторія», м. Борзна, Чернігівської обл. Отримані результати дали можливість обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе та спрогнозувати успішність її реалізації на практиці.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог та може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методичні засади формування стратегії конкурентоспроможності.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	21
2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.....	21
2.2. Аналіз результативності діючої стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	25
2.3 Дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії конкурентоспроможності кафе.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	35
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	35
3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе.....	40
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки та розвитку конкурентної боротьби, процес управління підприємствами ресторанного господарства повинен бути адаптованим до змін зовнішнього середовища та використовувати принципово нові підходи до методів організації управління і визначити найбільш раціональні напрями підвищення конкурентоспроможності при наявному потенціалі. Це питання наразі є досить складним. Адже не всі підприємства можуть вести ефективну конкурентну боротьбу. Іноді власники не раціонально використовують наявні кошти підприємства, через що не можуть налагодити прибуткову діяльність, через відсутність конкурентоспроможної продукції з високими якісними показниками та стратегічного мислення.

Не завжди підприємству, яке має конкурентну продукцію вдається завоювати певні позиції на ринку, а тим більше їх втримати. Це трапляється через відсутність комплексного підходу до управління підприємством, систематичних заходів, спрямованих на пошук нових конкурентних переваг та підтримку досягнутого успіху. Власникам необхідно постійно відслідковувати зміни на попит та пропозицію на ринку, матеріальні ресурси, покращувати якість власної продукції та послуг, підвищувати конкурентоспроможність. Тому актуальність теми полягає в пошуку системи заходів щодо створення конкурентної стратегії підприємства і розробки дієвих способів утримання конкурентних переваг. Вчасний контроль за змінами ринкової конкуренції та ринковим становищем підприємства і відповідно до цього, покращення системи управління є невід'ємною частиною конкурентоспроможності підприємства.

Рівень дослідженості теми. Питаннями конкурентоспроможності підприємств займалися вчені та науковці, як вітчизняні так і зарубіжні, проте це складна проблема, що потребує подальшого детального вивчення. Найбільший вклад у розвиток даного питання зробили: А.А. Мазаракі [8],

В.В. Мельник [9], Т.М. Мельник [10], Г.Т. Пятницька [11], І. Кирчата та Г. Поясник [5], С.Романишин [13], та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства. Для реалізації поставленої мети необхідно вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства;
- провести огляд та проаналізувати літературні джерела з питань вивчення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методичні засади формування стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності кафе «Вікторія»;
- провести аналіз та визначити результативність діючої стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити вплив факторів на реалізацію стратегії конкурентоспроможності кафе;
- обґрунтувати програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- провести прогноз успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія», м. Борзна, Чернігівської області.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. При написанні роботи основу досліджень становили методи стратегічної діагностики, стратегічного та фінансово-

економічного аналізів, зокрема порівняльний аналіз. Крім того, основним інструментарієм дослідження були наступні загальнонаукові методи: спостереження; моделювання (при побудові організаційної структури діяльності кафе); графічні методи; теоретичного узагальнення та економіко-математичні (при аналізі основних показників діяльності кафе).

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення випускної кваліфікаційної роботи, результати та висновки опубліковано у науковій статті «Система управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу України» (додаток А).

Наукова новизна дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у наданні науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія», м. Борзна, Чернігівської області та можливістю їх використання керівництвом закладу.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; аналітичні дослідження; публікації в наукових та періодичних виданнях; статистична та фінансова звітність кафе «Вікторія».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з: титульного листа; змісту; вступу; основної частини, що складається з трьох розділів, які в свою чергу поділяються на 7 пунктів; висновків та пропозицій; списку використаних джерел; додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Конкуренція – це один з головних чинників, які має врахувати у своєму становленні та розвитку підприємство. Саме цей чинник викликає в компанії прагнення зайняти таку ринкову позицію, яка б дозволила протистояти конкурентам, досягати кращих показників та отримувати прибуток в довгостроковому періоді.

Термін «конкурентоспроможність» має безліч визначень. Дане поняття може стосуватися як окремої продукції, товару чи послуги, так і певної галузі чи підприємства в цілому [18]. Загалом цей показник є важливим фактором для підприємства. Він вказує на його переваги чи недоліки, визначає місце підприємства серед конкурентів та є підсумком результатів діяльності в умовах конкурентного середовища. Крім цього, саме конкуренція змушує підприємства працювати краще, змінювати свою стратегію, вводити новітні технології, вивчати попит та пропозицію, з метою покращення результатів діяльності. Бажання займати лідируючі позиції на ринку і є конкуренцією, а можливість боротьби – конкурентоспроможністю.

Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Вчений	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
Кирчата І.М, Поясник Г.В [5, с. 29]	вміння правильно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи при цьому положення на конкурентному ринку або ж розширюючи займаний сектор на ринку

Продовження таблиці 1.1

Резніченко Д.В [12, с.171]	Характеристика суб'єкта ринкових відносин, зумовлена наявністю та здатністю в реальному часі або в перспективі використовувати конкурентні переваги з метою пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та підтримання прибутковості
Романишин С.Б, Гагелюк М.М, Когут У.І [14, с.179]	Здатність одного підприємства успішно конкурувати з іншими

Аналіз літератури дає змогу зрозуміти, наскільки поняття «конкурентоспроможність» є багатозначним. На основі даних, наведених у табл. 1.1, можна зробити власний висновок щодо конкурентоспроможності. На нашу думку, конкурентоспроможність - це процес, в результаті якого кожне підприємство тієї чи іншої галузі створює товари та/чи послуги, які відрізняються кращими ніж у конкурентів показниками і можуть не лише вистояти, а й зайняти лідируючі позиції в умовах конкурентної боротьби. Це дуже важливий процес, який змушує підприємства розвиватися та вдосконалюватися, вводити новітні технології з метою лідерства на конкурентному ринку.

Кожне підприємство було чи є конкурентоспроможним. Одні з них змогли закріпити свої позиції лідерства в певній галузі, інші - ні. Це залежить, в першу чергу, від явищ та процесів в господарській та економічній діяльності підприємства, які викликають зміни у витратах та прибутках цих підприємств і в результаті визначають рівень конкурентоспроможності. Саме ці зміни спричинені факторами впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства та відношенням покупців до товарів та послуг. Це внутрішні та зовнішні фактори, які постійно перебувають у тісній взаємодії.

Як видно з рис.1.1, до внутрішніх чинників відносяться ті, що діють всередині підприємства та можуть контролюватися і змінюватися ним. Фактори зовнішнього впливу становлять сукупність всіх структур та інституцій, що діють на глобальному рівні, тому їх контроль з боку організації неможливий. Детальне вивчення даного виду факторів дає

можливість оцінити реальну ситуацію на ринку, спрогнозувати можливі зміни на підприємстві у випадку настання тієї чи іншої ситуації та спланувати такий план дій, який би перетворив загрози підприємства на нові можливості, тобто сформував стратегію підприємства.

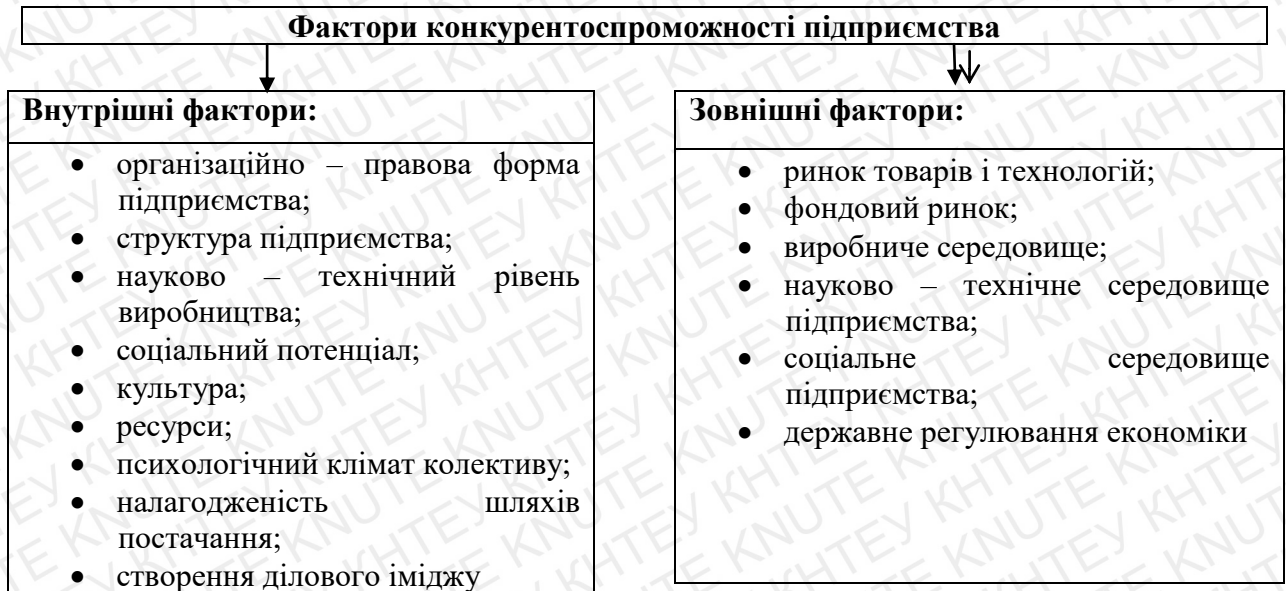


Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства [5]

Ефективно обрана стратегія є одним із факторів успіху на конкурентному ринку. Основні підходи до визначення терміну «конкурентна стратегія організації» наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення терміну «конкурентна стратегія організації»

Вчений	Визначення поняття «конкурентна стратегія»
Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. [1, с.5]	Комплекс заходів, які ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та можливостях підприємства вплинути на зовнішні фактори з максимальною вигодою для себе, з метою завоювання та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності
Кулиняк Ю.І. [7, с.94]	Комплекс заходів, оснований на конкурентних перевагах, що впроваджується організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та позбавляють від впливу конкурентних сил
Іванов Ю.Б. [4]	Програма заходів, які повинні реалізовуватися організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та пристосування організації до можливих змін як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі
Саєнко М.Г. [15, с.234]	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб покупців краще, ніж конкуренти
Шершньова З.Є. [23]	Ділова стратегія організації, основу якої складає стійка конкурентна перевага

Аналіз вищенаведених визначень терміну «конкурентна стратегія» дає можливість зробити висновок, що не зважаючи на деякі відмінності у трактуванні, майже всі із вчених зазначають, що для створення та успішної реалізації стратегії конкуренції підприємству необхідно володіти певними конкурентними перевагами та займати достатню позицію на конкурентному ринку.

Якщо ж розглядати конкурентоспроможність у сфері ресторанного господарства, можна зробити висновок, що це поняття є більш ширшим. Під час аналізу конкуренції підприємств загалом, мова йде в основному лише про окремий товар чи послугу. Якщо ж говорити про сферу послуг, то конкуренція цих закладів визначається сукупністю певних показників таких, як ціна послуг та їх якість, тобто рівень сервісу [22]. Це призводить до ускладненого процесу конкурентної боротьби у даній сфері. Тільки споживач має можливість, порівнюючи заклади, дати їм оцінку та визначити конкурентні переваги. Така оцінка буде залежати від наявних ресурсів закладу, ціни та сервісу. Більш детальну характеристику показників оцінки конкурентоспроможності наведена на рис.1.2.



Рис.1.2. Показники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [2, с.33]

Виходячи з даних, отриманих в результаті споживчої оцінки, заклади ресторанного господарства починають нарощувати свої ресурси, покращувати якість послуг, тобто підвищують ефективність своєї діяльності. Але з іншого боку, розвиток конкуренції є головним фактором для монополізації економіки та загострення ринкових відносин.

1.2. Методичні засади формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

Головним завданням будь-якого підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, в умовах конкурентної боротьби є виживання та забезпечення його життєдіяльності. Для цього необхідно постійно вдосконалювати свій продукт чи послугу, займатися пошуком нової системи розподілу та збуту, яка б забезпечила високий рівень конкурентоспроможності.

Новим «гравцям», які тільки збираються виходити на ринок потрібно пам'ятати, що існуючі підприємства вже мають підтримку держави, налагоджені зв'язки з постачальниками та партнерами, ринки збуту та закріплену на них позицію. Тому, основною умовою для нового підприємства є вироблення плану дій, необхідних для досягнення на певному сегменті конкурентних переваг, тобто формування конкурентоспроможної стратегії підприємства [18]. Нова стратегія має будуватися на оцінці слабких сторін конкурентів, але план дій підприємства повинен враховувати власний рівень техніко-економічного розвитку, рівень організаційної структури та фінансові показники, якими володіє підприємство у поточний період. На жаль, на сучасному етапі розвитку підприємств України відсутня чітка система зовнішніх та внутрішніх комунікацій, досконала система структурування стратегічних планів. Це призводить до незадовільного розвитку підприємства загалом, а стратегічні цілі, в основному, так і залишаються лише планами розвитку на майбутнє.

При визначенні стратегії важливу роль має виявлення та детальний аналіз чинників впливу на конкурентну боротьбу. Основним фактором зовнішнього середовища впливу є галузь, в якій підприємство здійснює свою діяльність. Класична модель конкурентних переваг М. Портера стверджує, що конкурентоспроможним підприємство стає тоді, коли володіє певними характеристиками, відмінними від тих, що є у конкурентів, тобто конкурентними перевагами [2]. Рівень конкурентоспроможності в тій чи іншій галузі залежить від впливу п'яти основних факторів, наведених на рис.1.3.

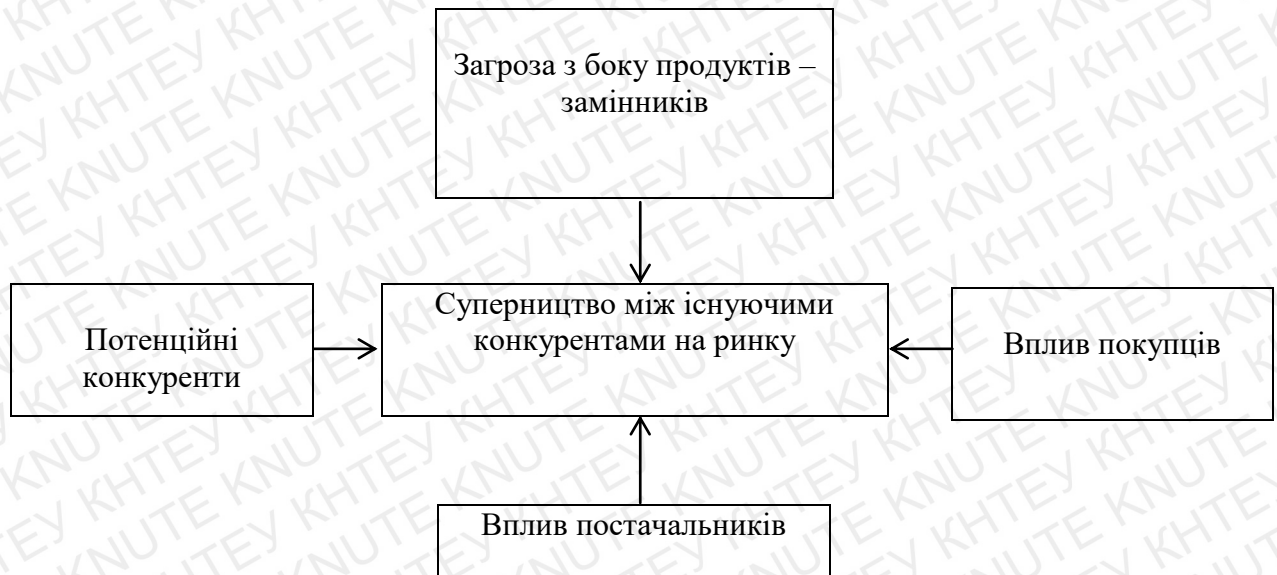


Рис.1.3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера [16]

Суперництво між продавцями усередині галузі виникає внаслідок того, що на одному чи кількох з конкуруючих підприємств з'являється можливість більш повно задовольнити потреби своїх споживачів або змінити свою діяльність. Тоді й інші підприємства мають переглянути свою стратегію, проаналізувати дії та виявити власні помилки у веденні господарства і, відповідно до результату аналізу, змінювати або коригувати власну стратегію. Основними методами конкурентної боротьби є:

- встановлення нижчої ціни ніж у конкурентів;
- покращення якості продукції;

- дотримання міжнародних стандартів;
- оновлення асортименту;
- подовження терміну гарантійного обслуговування;
- аналіз та використання недоліків підприємства - конкурента в своїх цілях [6].

Вплив підприємства, що виробляє товари – замітники може бути надзвичайно великим у випадку, якщо ціни на ці товари більш привабливі та доступні або їх якість вища. У такому разі підприємство з товаром – оригіналом втрачає прибуток та потенційних споживачів. Необхідно оцінити якість та ціни на товари - замітники, ступінь задоволеності споживачів від цієї продукції та розробити нові методи конкурентної боротьби.

Потенційними конкурентами вважаються або нові гравці на ринку, які мають велике бажання та достатню кількість ресурсів щоб закріпитися на ринку, або вже існуючі підприємства, які виходять на новий рівень. Серйозність загрози від можливих конкурентів залежить насамперед від кількості перешкод, які можуть виникнути на шляху у нового гравця. До них відносяться:

- масштаби виробництва. Новому підприємству необхідні великі обсяги виробництва на ринку, щоб стати конкурентоспроможним, а для цього він має володіти значними фінансовими ресурсами;
- володіння ноу – хау. Підприємство має володіти високим технічним рівнем виробництва та найновішим обладнанням. Не кожен нове підприємство має ліцензію на новітні технології або можливість придбати відповідне обладнання;
- прихильність до торгової марки. Більшість споживачів звикли до того чи іншого конкретного товару та не бажають ризикувати, купуючи щось нове. Тому новим підприємствам необхідно витратити значно більше на маркетинг для просування своєї торгової марки і спонукання споживачів купити саме цей товар;

- доступ до постачальників та каналів збуту. Постачальники з обережністю ставляться до співпраці з новими підприємствами, так як це досить ризиковано. Тому пропонують менш вигідні умови ніж своїм постійним партнерам. Крім цього потрібно переконати роздрібних продавців брати на реалізацію нову продукцію або створити власну роздрібну мережу [3].

Постачальники та споживачі можуть як перешкоджати виходу на ринок так і навпаки сприяти швидшому закріпленню позицій у конкурентному середовищі.

Після проведення та детального аналітичного аналізу безлічі внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, оцінки виробничого та економічного потенціалу, SWOT - аналізу, можна приступати до визначення конкурентної стратегії підприємства. Процес формування стратегії проходить у декілька взаємопов'язаних та взаємозалежних етапів. Результатом цих поетапних дій є формування ділової стратегії, яка має бути конкурентною та дієвою. Етапи формування конкурентної стратегії за М. Портером наведені у табл.1.3.

Таблиця 1.3

**Етапи формування конкурентної стратегії підприємства за
М. Портером [16]**

Назва етапу	Характеристика
Встановлення цілей	Це перший і основний етап, на якому закладається основа для майбутньої стратегії. У цей період визначаються цілі підприємства на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу
Аналіз зовнішнього середовища	Проводиться детальне вивчення середовища підприємства: чинників, які можуть становити загрози на шляху розвитку та можливостей, які сприятимуть процвітання
Аналіз внутрішнього середовища	Виявлення стратегічного конкурентного потенціалу підприємства. Вивчаються чинники на мікро – та макрорівнях. Порівнюються наявні ресурси підприємства з ресурсами конкурентів, аналізуються фактори впливу
Визначення стратегічної мети й постановки завдань	На основі попередніх аналізів середовища впливу на підприємство, з урахуванням специфіки цільового ринку формуються перспективи розвитку

Продовження таблиці 1.3

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір мети	Визначаються альтернативи розвитку, які з урахуванням ресурсного потенціалу фірми забезпечать найкраще досягнення мети
Планування реалізації	Розробка поетапного втілення стратегії в реальність, з визначенням термінів їх досягнення
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється з використанням адміністративних важелів: тактики, політики та за допомогою економічних важелів: формування бюджету та управління цілями

Важливо на кожному з етапів застосовувати особливі методи та дії, виходячи із ситуації, що складається, тобто враховуючи проблеми і перешкоди, які стають на шляху розробки та реалізації стратегії.

Після впровадження стратегії постає нова задача для підприємства: контроль за реалізацією конкурентної стратегії. Залежно від результатів та систематичної оцінки впровадження стратегії, які включають: аналіз прибутку підприємства, обсяг виробництва, загальну рентабельність, капіталовкладення, загальні витрати тощо, робиться висновок, наскільки результативною є її дія у досягненні поставленої мети та конкурентних переваг. Потім приймається рішення, продовжувати впровадження стратегії в життя підприємства чи змінювати її певні етапи. Але втілення будь-якої стратегії завжди супроводжується відповідними змінами в системі управління та організаційній структурі. Підприємствам варто пам'ятати, що нині досягти конкурентних переваг за рахунок трудових ресурсів, наявного капіталу чи сировини практично неможливо, так як вони стали широкодоступними, а тому не можуть бути ознаками конкурентоспроможності підприємства [11].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різні методи. Вони поділяються за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки. Найбільш поширеною є класифікація методів за формою представлення результатів оцінки. Відповідно до цієї ознаки методи бувають:

- графічні;
- матричні;
- розрахункові;

- комбіновані.

Основою графічного методу є побудова «Багатокутника конкурентоспроможності». Цей метод є досить простим, але не може установити узагальнене значення критерію конкурентоспроможності.

Матричні методи базуються на побудові узагальненої таблиці елементів, упорядкованих по стовпцях і рядках. За допомогою цього методу можна дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці, але він не враховує фінансові показники, що створює перешкоду у проведенні аналізу причин того, що відбувається.

Розрахункові методи поділяються на специфічні та комплексні. Специфічні методи оцінюють підприємство за окремими показниками його діяльності – фінансовими, виробничими тощо. Комплексні методи основані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності, є досить простими, але не дають можливості виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Комбінований метод заснований на оцінці чотирьох груп показників:

- показники ефективності управління виробничим процесом;
- показники ефективності управління обіговими коштами, можливості стабільного розвитку підприємства в майбутньому;
- показники визначення ефективності управління збутом і просуванням товару на ринку за допомогою реклами і стимулювання;
- ціна та якість товару.

Таким чином, кожна стратегія має розроблятися з урахуванням можливих найрізноманітніших факторів впливу, їх детального вивчення та аналізу. Метою конкурентоспроможної стратегії є досягнення конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової економіки. Розробка стратегії визначає лінію поведінки підприємства на конкурентному ринку та план дій для досягнення показників кращих, ніж у підприємств – конкурентів. Отже, реалізація конкурентної стратегії має надзвичайно важливу практичну цінність для підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе

Проведемо стратегічний аналіз діяльності кафе «Вікторія», м. Борзна, Чернігівської області, яке розташовано на 1-й пров. Свердлова 43. Ключовий вид економічної діяльності – це роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Нині на ринку ресторанного господарства м. Борзна Борзнянського району представлено кілька учасників, а саме: їдальня по вул. П. Куліша, 110; кафе «Вікторія» по вул. П. Куліша, 99; кафе-бар «Талісман» – вул. П. Куліша, 81; кафе-бар «Старий замок» – вул. Шевченка, 47; кафе-бар «Водолій» – вул. Київська і кафе-бар «Хуторок».

Таким чином, на ринку функціонують 6 закладів ресторанного господарства, а кафе «Вікторія» займає близько 20% ринку, тобто одне з домінуючих положень.

Показники діяльності підприємств в районах Чернігівської області у 2018 році наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності підприємств в районах Чернігівської області у 2018 році [19]

Район	Кількість підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, Осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Витрати на оплату праці, тис. грн	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. Грн
Бахмацький	266	4080	3963	322486,8	5269464,4
Бобровицький	108	3614	3570	417431,5	4578368,8
Борзнянський	174	1867	1813	112450,3	1044729,1
Варвинський	69	3837	3808	459966,1	6271094,7
Городнянський	110	1845	1816	138444,9	993095,6
Ічнянський	179	3931	3827	265138,8	3332089,2
Козелецький	197	2678	2619	202486,8	1682796,3

Як видно з табл.2.1 в Борзнянському районі діяло 174 підприємства, що було більше показників Варвинського, Городнянського, Бобровицького районів. При цьому в Борзнянському районі було зайнято 1867 працівників при витраті на оплату праці на рівні 112450,3 тис. грн., тобто середньомісячна заробітна плата персоналу складала 7900 грн., а виручка від реалізації товарів і послуг в Борзнянському районі в 2018 році сягнула 1044,7 млн. грн або 1,0 % від всієї виручки в області, що вказує на певну соціально-економічну відсталість показників діяльності в районі від загальнообласних показників Чернігівської області.

Фінансові результати до оподаткування підприємств в районах Чернігівської області у 2018 році наведено в таблиці 2.2.

В Борзнянському районі чистий фінансовий результат в 2018 році складав 229,5 млн. грн, 90,7% підприємств району були прибутковими і лише 9,3% збитковими, що менше за інші аналізовані райони.

Таблиця 2.2

Фінансові результати до оподаткування підприємств в районах Чернігівської області у 2018 році, тис. грн [20]

Район	Фінансовий результат	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Бахмацький	625016,4	81,7	694355,1	18,3	69338,7
Бобровицький	1489220,8	79,2	1525146,7	20,8	35925,9
Борзнянський	229493,6	90,7	266515,9	9,3	37022,3
Варвинський	1345883,1	83,3	1366586,5	16,7	20703,4
Городнянський	5504,2	73,6	79471,8	26,4	73967,6
Ічнянський	441433,2	87,0	475234,4	13,0	33801,2
Козелецький	84295,1	70,3	133796,3	29,7	49501,2

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі в районах Чернігівської області у січні-червні 2019 року наведено в таблиці 2.3.

Оцінка роздрібного товарообороту в районі вказує на його незначну частку в структурі області (0,8% в I півріччі 2019 року), при цьому на фоні

росту фізичного обсягу продажу в області на 3,8% в Борзнянському районі обсяг фізичної реалізації навпаки впав на 7,2%.

Таблиця 2.3

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі в районах Чернігівської області у січні-червні 2019 року [21]

Райони	Роздрібний товарооборот у січні-червні 2019р., тис. грн	Питома вага, у % до підсумку	Індекс фізичного обсягу роздрібногo товарообороту, %
Бахмацький	112077,7	1,9	101,6
Бобровицький	130021,6	2,2	109,9
Борзнянський	49576,2	0,8	92,8
Варвинський	9896,0	0,2	54,9
Городнянський	57840,7	1,0	98,8
Ічнянський	44773,4	0,8	93,4
Козелецький	204605,0	3,4	115,4

На стратегію кафе впливає інтенсивність збуту і платоспроможний попит в районі. Частка збуту ключових гравців на ринку наведено на рис. 2.1.

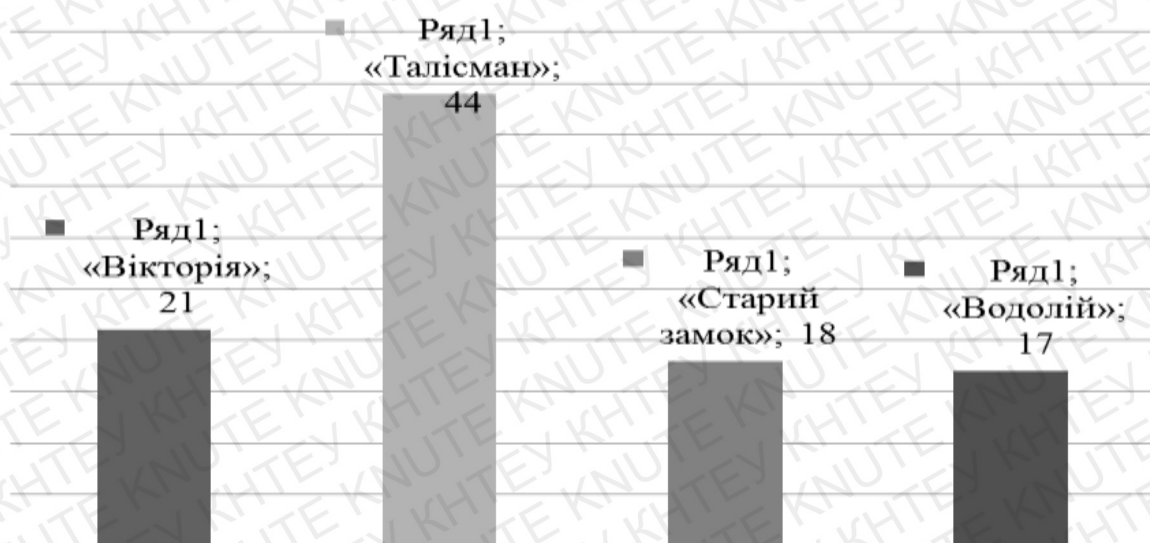


Рис. 2.1. Частка збуту ключових гравців на ринку Борзнянського району, %

Джерело: складено автором

Отже, кафе «Вікторія» відіграє одне з провідних місць в системі ресторанного господарства, проте в даний період кафе відіграє роль переслідувача лідера – кафе «Талісман».

У даний час в кафе «Вікторія» відсутній інтернет - сайт, що, на думку автора, значно погіршує результативність збутової та комунікаційної

політики кафе, тому в третьому розділі актуальним буде розгляд можливості використання сайту для оптимізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності кафе «Вікторія».

Матриця БКГ для кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. наведена на рис. 2.2.

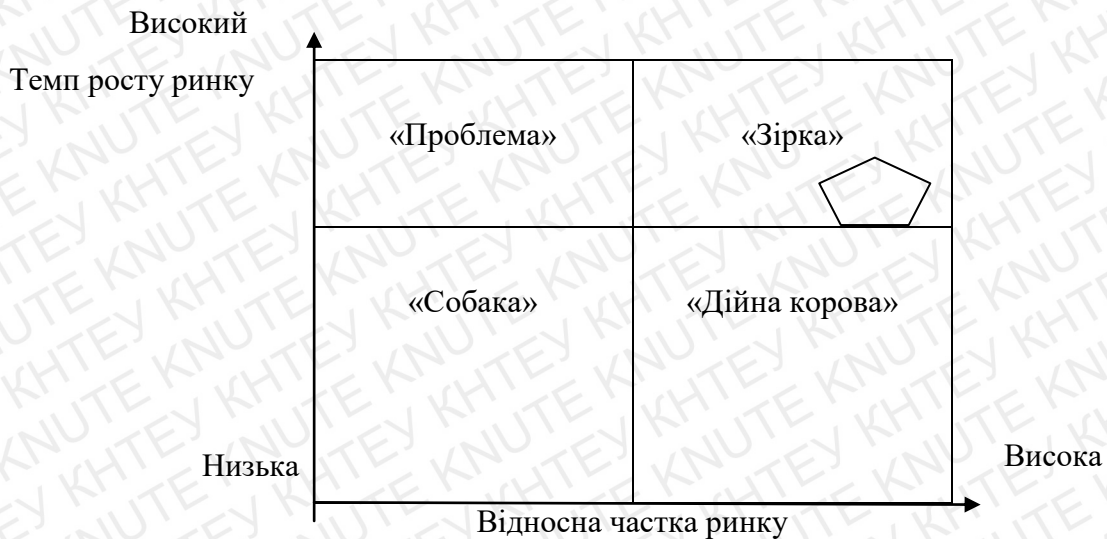


Рис. 2.2. Матриця БКГ для кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр.

Матриця БКГ для кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. вказує на перебування кафе в сегменті «Зірка», тому актуальним буде нарощення рівня конкурентоспроможності кафе для переходу в сегмент «дійна корова», оскільки в іншому випадку існують загрози втрати частки ринку або падіння динаміки його розвитку.

На рис. 2.3 наведено матриця Ансоффа для кафе за 2016-2018 рр.



Рис. 2.3. Матриця Ансоффа для кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр.

На основі проведення стратегічного аналізу ринку ресторанного господарства Борзнянського району Чернігівської області для кафе «Вікторія» актуальним буде використання стратегії розширення ринку, що буде можливим за умови коригування як товарної, так і цінової, комунікаційної та збутової політики кафе «Вікторія».

Отже, стратегічний аналіз діяльності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. вказує на погіршення якості управління ресторанним бізнесом у результаті погіршення макроекономічної кон'юнктури та рівня платоспроможності населення м. Борзна.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії конкурентоспроможності підприємства

В кафе «Вікторія» використовується стратегія товарного розширення, що полягає в розширенні кількості страв та коригуванні цінової політики для збільшення чисельності споживачів та середнього чеку при замовленні страв.

Динаміка результатів діяльності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка результатів діяльності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2018 до 2016, тис. грн	Темп приросту 2018 до 2016, %
	2016	2017	2018		
Необоротні активи	2608	2977	2993	385	14,76
Оборотні активи	2938	2472	3643	705	24,00
Активи всього	5546	5449	6636	1090	19,65
Гроші та їх еквіваленти	518	516	1493	975	188,22
Власний капітал	3381	3325	3295	-86	-2,54
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	0	X
Поточні зобов'язання	2165	2124	3341	1176	54,32
Чистий дохід від реалізації продукції	5673	6820	7871	2198	38,74
Собівартість реалізованої продукції	6016	6398	7773	1757	29,21
Чистий прибуток / збиток	-252	365	10	262	103,97

Джерело: складено автором

Загалом активи кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. зросли на 1090 тис. грн. або на 19,65 %, що вказує на розширення меж господарської діяльності ресторанного підприємства, при цьому в кафе зросли як необоротні активи на 385 тис. грн або на 14,76%, так і оборотні активи збільшилися на 705 тис. грн. або на 24%, що вказує на зростання рівня керованості ресторанним підприємством.

При цьому власний капітал кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. скоротився на 86 тис. грн або на 2,54%, що може призвести до погіршення фінансової автономії підприємства, а поточні зобов'язання кафе зросли на 1176 тис. грн або на 54,32%.

Фінансові результати діяльності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. наведено на рис. 2.4.

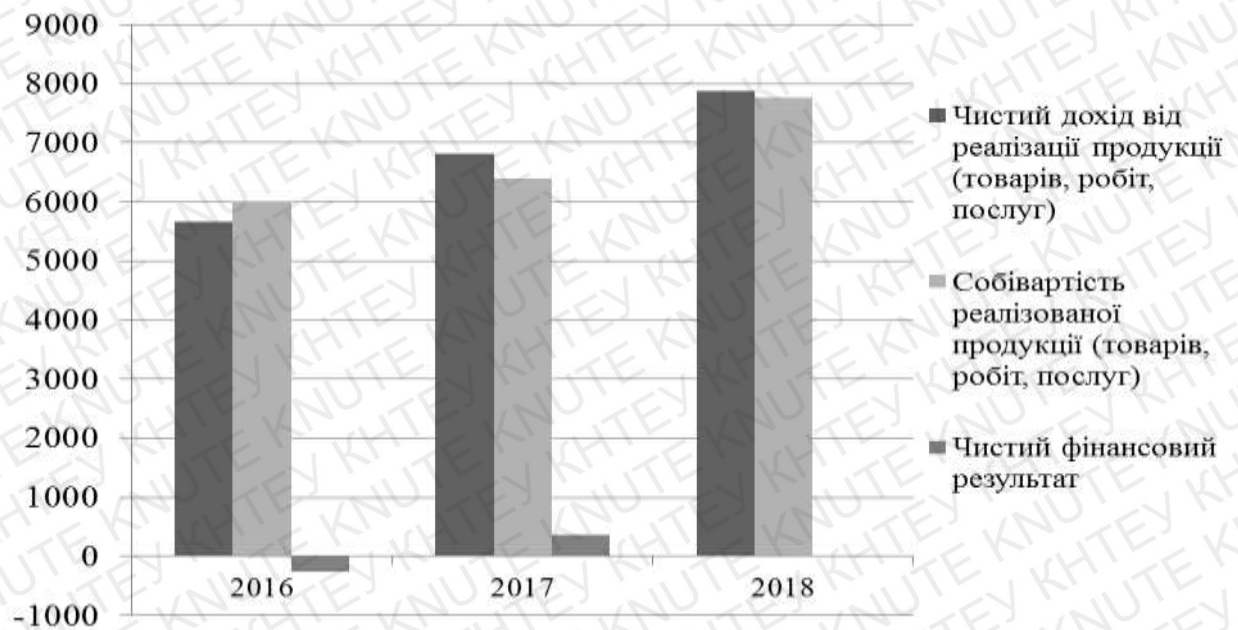


Рис. 2.4. Фінансові результати діяльності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр., тис. грн.

За результатом дослідження фінансових результатів діяльності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. доцільно відзначити зростання виручки на 1176 тис. грн або на 38,74%, при цьому собівартість продукції кафе зросла на 29,21%, а чистий прибуток – на 262 тис. грн або на 104%. Загальні тренди розвитку кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. вказують на розширення

діяльності, що було обумовлено активізацією збуту та якісними показниками товарної політики базового кафе.

Організаційна структура управління кафе «Вікторія» наведена на рис. 2.5. Оскільки на підприємстві працює лише 6 осіб, доцільним було використання лінійної структури управління в кафе.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління кафе «Вікторія»

Перевагами лінійної структури управління кафе «Вікторія» є простота управління, відсутність бар'єрів комунікації, економія на зайвих посадах, можливість швидкого реагування на проблеми та зміни в діяльності кафе.

Ключовими показниками результативності діючої стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія» є показники збутових витрат, виручки, собівартості та чистого прибутку, що наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники результативності діючої стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2018 до 2016, тис.грн	Темп приросту 2018 до 2016, %
	2016	2017	2018		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5673	6820	7871	2198	38,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6016	6398	7773	1757	29,21
Чистий прибуток, тис. грн.	-252	365	10	262	103,97

Продовження таблиці 2.5

Збутові витрати, тис. грн.	1230	1539	1725	495,00	40,24
Рентабельність збутових витрат, %	-20,49	23,72	0,58	21,07	-102,83
Збутові витрати на 1 грн виручки, грн.	0,22	0,23	0,22	0,00	1,08
Збутові витрати на 1 грн собівартості, грн.	0,20	0,24	0,22	0,02	8,54
Виручка на 1 грн собівартості, грн	0,94	1,07	1,01	0,07	7,38

Показники результативності діючої стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. вказують на приріст рівня збутових витрат на 495 тис. грн або на 40,24%, що було пов'язано з рекламуванням кафе в місцевих ЗМІ, в друкованих засобах та зовнішній рекламі, при цьому рентабельність збутових витрат зросла з -20,49% в 2016 році до рівня 0,58% в 2018 році, що з одного боку вказує на певне збільшення зусиль, а з іншої сторони вказує на відсутність якісних змін в збуті, можливою причиною цього є відсутність власного сайту та просування меню кафе в Інтернеті.

Збутові витрати на 1 грн виручки кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. були на рівні 0,22 грн, що вказує на досить високу витратність в рамках забезпечення конкурентоспроможності кафе. При цьому в складі собівартості на 1 грн. збутові витрати зросли на 0,02 грн або на 8,54%, що вказує на погіршення товарної і збутової політики кафе «Вікторія».

Виручка на 1 грн собівартості продукції кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр. наведена на рис. 2.6.

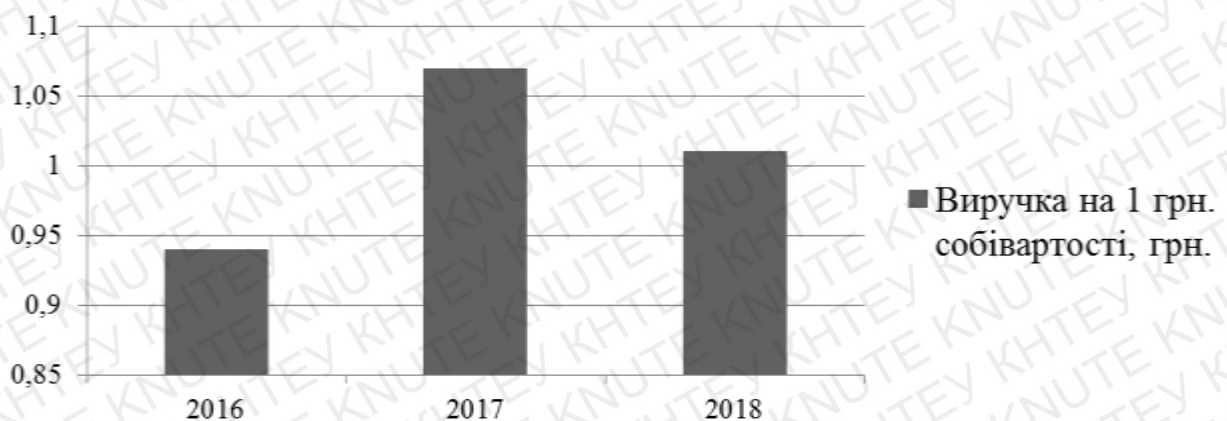


Рис. 2.6. Виручка на 1 грн. собівартості продукції кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр.

Результати оцінювання споживачами якості продукції та послуг кафе «Вікторія» наведено на рис. 2.7. Про незначне покращення виробничих процесів в кафе свідчить приріст виручки на 1 грн собівартості за період оцінки на 0,07 грн. або на 7,38%.

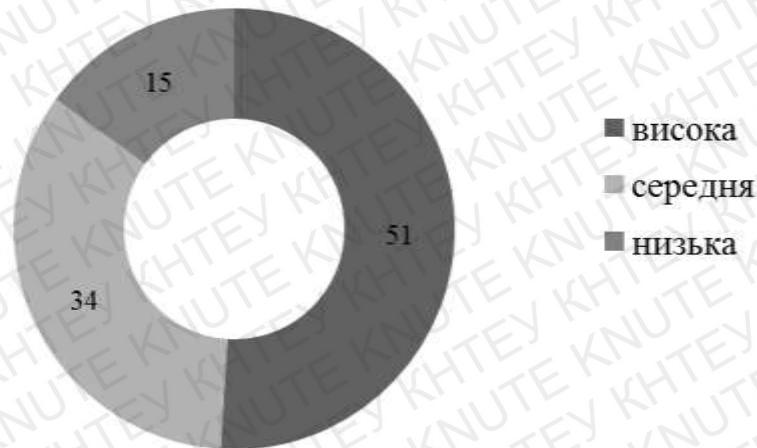


Рис. 2.7. Результати оцінювання споживачами якості продукції та послуг кафе «Вікторія», %

Для визначення показників результативності діючої стратегії конкурентоспроможності підприємства кафе «Вікторія» актуальним є оцінювання якості продукції та послуг кафе за даними анкетування споживачів.

Більшість споживачів оцінили якість продукції кафе високо та відносно середньо і лише 15% споживачів оцінили якість продукції низько, що вказує на потребу подальшого коригування товарної політики кафе в сторону зростання якості страв та напоїв.

Результати оцінювання споживачами ціни продукції та послуг кафе «Вікторія» наведено на рис. 2.7. Ціна продукції є фактором конкурентоспроможності кафе, при цьому вища ціна продукції є негативним фактором для споживачів на фоні незначного росту рівня платоспроможності попиту в Борзнянському районі.

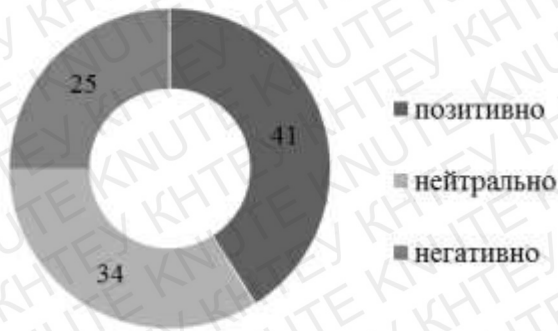


Рис. 2.8. Результати оцінювання споживачами ціни продукції та послуг кафе «Вікторія», %

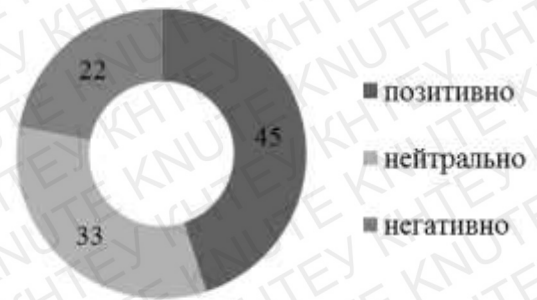


Рис. 2.9. Результати оцінки загального конкурентного профілю кафе «Вікторія», %

Результати оцінки загального конкурентного профілю кафе «Вікторія» наведено на рис. 2.8-2.9. Критерієм оцінки є рівень задоволення споживачів (загальне враження) від обслуговування в кафе «Вікторія».

Результати оцінювання споживачами ціни продукції та послуг кафе «Вікторія» вказують на якісну цінову політику, оскільки 41% споживачів оцінили цінову політику кафе позитивно, а 34% нейтрально, проте 25% опитаних вказали, що політика ціноутворення кафе «Вікторія» потребує коригування у напрямку застосування сезонних та святкових знижок, а також знижок для постійних споживачів.

Результати оцінки загального конкурентного профілю кафе «Вікторія» вказують на задоволення роботою кафе у 78% споживачів, проте 22% цільового ринку прагнуть коригування конкурентного профілю в частині товарної, цінової і збутової політики, а відсутність сайту в кафе дещо скорочує збутові можливості кафе при формуванні стабільного конкурентного профілю в Борзнянському районі.

В даний час до показників результативності діючої стратегії конкурентоспроможності підприємства кафе «Вікторія» можна було б віднести результативність застосування інформаційних технологій, проте в кафе «Вікторія» відсутній власний сайт, тому визначити показники впливу

інформаційних технологій на результати діяльності кафе «Вікторія» неможливо.

SWOT-аналіз кафе «Вікторія» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз кафе «Вікторія» за 2016-2018 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Імідж Продумане меню Вдала цінова політика	Відсутність сайту Обмеженість приміщення для кафе Відсутність повного спектру напоїв
Можливості	Загрози
Впровадження сайту Використання інтернет реклами Коригування цінової політики в частині запровадження знижок	Виникнення нових кафе в районі Використання існуючими конкурентами більш агресивної політики збуту Використання існуючими конкурентами цінових знижок Використання існуючими конкурентами нового товарного меню

Проведений SWOT-аналіз кафе «Вікторія» вказує на значні можливості покращення конкурентного профілю кафе за рахунок коригування маркетингової політики в частині товарної, збутової, комунікаційної та цінової політики кафе.

Проведений аналіз результативності діючої стратегії конкурентоспроможності вказує на високу залежність результатів роботи кафе від існуючої стратегії та зовнішнього середовища.

2.3. Дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії конкурентоспроможності кафе

Реалізація стратегії підприємства базується на використанні комплексних заходів в рамках елементів маркетингового комплексу, а саме товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Ключові фактори, що визначають успішність кафе «Вікторія» відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові фактори успіху кафе «Вікторія»

Фактор	Вагомість фактору, %
Ширина меню	10
Якість страв	15
Ціна меню	17
Наявність цінкових знижок та акцій	10
Наявність зовнішньої та друкованої реклами	10
Наявність сайту та інтернет реклами	20
Швидкість збуту	9
Диверсифікація каналів збуту	9

Джерело: складено автором

Наведені фактори успіху кафе «Вікторія» вказують на перевагу якісних інструментів в системі комунікації і збуту, а також окремих параметрів цінової та товарної політики кафе.

Фактори впливу на конкурентоспроможність кафе «Вікторія» наведено на рис. 2.10. Таким чином, конкурентний профіль кафе є відносно стабільним, проте має потенціал до покращення діяльності за умови оптимізації конкурентоспроможності кафе «Вікторія» в контексті комунікаційної, збутової, цінової та товарної політики.

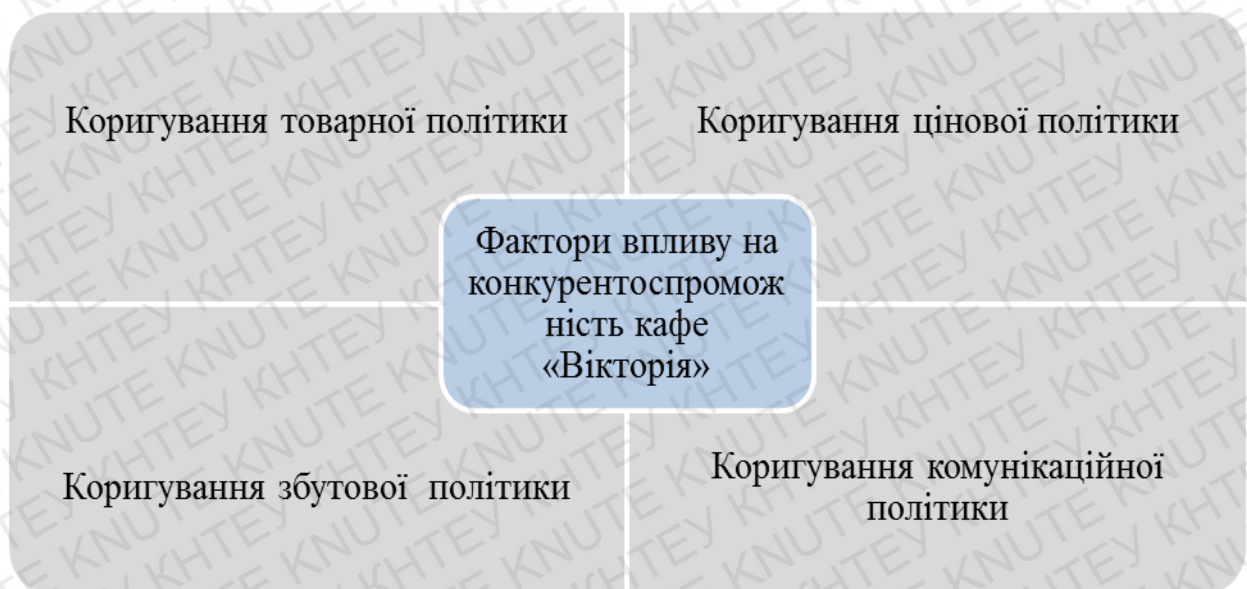


Рис. 2.10. Фактори впливу на конкурентоспроможність кафе

Оцінка конкурентного профілю кафе «Вікторія» на ринку м. Борзна представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентного профілю кафе «Вікторія»

Фактор	Вагомість фактору, %	«Вікторія»		«Талісман»		«Старий замок»		«Водолій»	
		оцінка	Σ	оцінка	Σ	Оцінка	Σ	оцінка	Σ
Ширина меню	10	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Якість страв	15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Ціна меню	17	4	0,68	5	0,85	3	0,51	4	0,68
Наявність цінкових знижок та акцій	10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Наявність зовнішньої реклами	10	4	0,4	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Наявність сайту та інтернет Реклами	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Швидкість збуту	9	3	0,27	5	0,45	5	0,45	4	0,36
Диверсифікація каналів збуту	9	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Загальна оцінка			3,26		3,56		2,83		3,55

Конкурентна карта кафе «Вікторія» наведена на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Конкурентна карта конкурентоспроможності кафе «Вікторія»

Проведена комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності кафе «Вікторія» вказує на отримання ним 3,26 балів, при цьому вищий рівень конкурентоспроможності мали кафе «Талісман» та кафе «Водолій», а кафе «Старий замок» мав найнижчу оцінку рівня конкурентоспроможності, тому

існує потенціал до розширення обсягів та результатів діяльності кафе «Вікторія» за рахунок коригування маркетингової стратегії в частині збутової, товарної, цінової та комунікаційної політики.

В даний час всі постачальники продукції для підприємств ресторанного господарства Борзнянського району є уніфікованими, тому вплив даного фактору на діяльність кафе району є однаковим, оскільки умови постачання є однаковими для всіх.

Одним з недоліків у діяльності кафе є відсутність спеціалізованих програмних продуктів, що негативно впливає на його результати.

Отже, проведене дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія» вказує на найбільший вплив товарної і цінової політики, при цьому в збутовій політиці кафе переважав прямий канал збуту, що обумовлено саме специфікою ресторанного господарства кафе. В рамках комунікаційної політики в даний час найбільшим недоліком конкурентоспроможності кафе є відсутність сайту та системи просування збуту кафе через мережу Інтернет.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ВІКТОРІЯ», М. БОРЗНА, ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства

В процесі оцінки стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія», було виявлено ряд проблем, які знижують показники економічної ефективності закладу і роблять його неконкурентоспроможним порівняно з іншими закладами в області. Саме тому для їх вирішення необхідно розробити програму заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства. Розроблені заходи мають бути спрямовані, перш за все, на максимальне збільшення показників результативності та мінімізацію витрат. Бажаних результатів можна досягти за рахунок впровадження інноваційних заходів, розробки високорентабельних та низьковитратних програм.

Для реалізації стратегії конкурентоспроможності необхідно координувати трудові та матеріальні ресурси кафе з метою ефективного виконання запланованої програми заходів. Виходячи з аналізу наявної стратегії кафе, ефективними маркетинговими заходами в реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства є:

- удосконалення методів розробки маркетингового комплексу;
- детальне вивчення запиту споживачів і аналіз конкурентів;
- всебічне зниження витрат;
- розширення асортименту продукції і покращення якості;
- використання цінової і товарної політики;
- активізація рекламної діяльності в засобах масової інформації;
- стимулювання продажів за рахунок проведення різноманітних акцій;
- створення власного інтернет – сайту.

Впровадження такого комплексу заходів дасть можливість зміцнити конкурентні позиції закладу та підвищити конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому. Діяльність кафе «Вікторія» має бути направлена на максимальне задоволення потреб споживачів. Саме з цією метою проводиться удосконалення роботи підприємства та розробка реалізації стратегії конкурентоспроможності.

Найбільш важливим для реалізації стратегії конкурентоспроможності є заходи комунікаційної політики. Для залучення, утримання та інформування відвідувачів кафе, насамперед, необхідно створити власний сайт. Функціонал соціальних мереж постійно розширюється. Власний сайт дасть змогу розміщувати інформацію про послуги, що надаються закладом, ціни та меню; роздруковувати можливі купони; користуватися бонусними програмами; дізнаватися інформацію про наявні акції.

Після прийняття рішення про просування розробляється комунікаційна програма, способи її реалізація та оцінка ефективності. Етапи розробки комунікаційної політики зображено на рисунку 3.1.

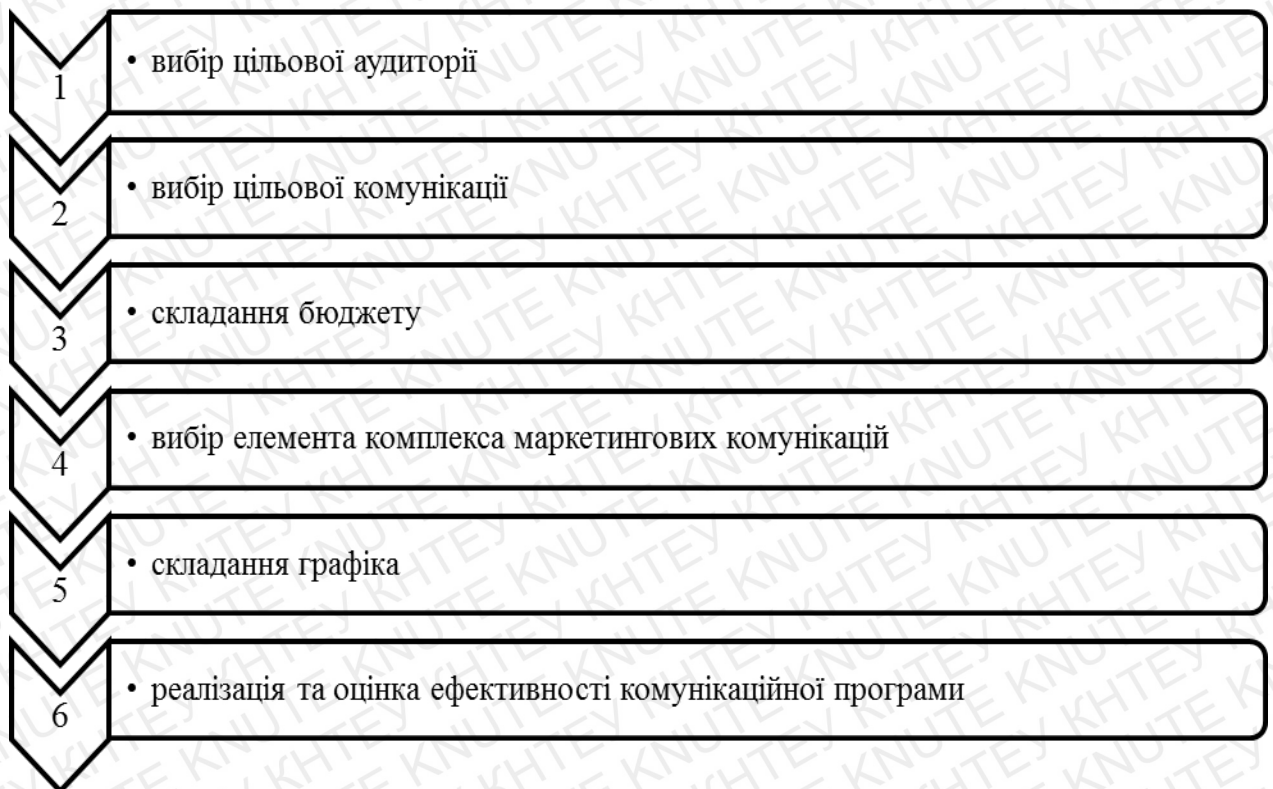


Рис. 3.1. Етапи розробки комунікаційної політики

Важливість комунікаційної політики пояснюється не тільки утриманням постійних відвідувачів закладу, а й поінформованістю потенційних споживачів про підприємство, формування у споживачів особливого ставлення до послуг та продукції закладу. Якщо сайт є потужним та повноцінним він надасть його відвідувачам фото – та відеоматеріали, документи, необхідні для формування уявлень про діяльність даного кафе. На сайті можна організувати службу доставки, що дасть можливість не виходячи з дому скористатися послугами кафе та в майбутньому стати його постійними відвідувачами. Плюсом розміщення реклами в інтернеті є відносно невеликі витрати порівняно з іншими видами реклами, охоплення великої частки аудиторії та доступність широкому колу населення.

Крім власного сайту, необхідно розміщувати медійну рекламу, націлену на потенційних споживачів. Через соціальні мережі можна створити групу, в якій вчасно розміщувати інформацію про майбутні тематичні вечірки чи заходи, а також про знижки та пропозиції. Таким чином люди можуть ділитися інформацією один з одним та працювати на імідж закладу.

Наступним, не менш важливим елементом успішної діяльності закладу є розвиток системи лояльності споживачів. Це одна з головних областей застосування системи збуту, що дасть змогу утримувати постійних відвідувачів і сприятиме їх лояльності до пропонованих послуг. Програма лояльності передбачає використання комп'ютеризованих автоматизованих систем управління. Найбільш ефективними та популярними є дисконтні та персональні бонусні картки, які видаються постійним споживачам. Використання накопичувальної бонусної системи є привабливим для відвідувачів і дасть змогу створити єдину електронну базу клієнтів кафе в системі Інтернет. Ефективним способом залучення споживачів є організація акційних днів чи годин – знижки на певні страви чи напої.

На даний час програма автоматизації кафе є просто необхідною для створення та реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе. Для цього необхідно перш за все використовувати POS – термінали та POS – принтери.

Ще більш важливим є використання програмного забезпечення. Правильно підібрана система автоматизації кафе та використання програмного забезпечення будуть інвестиціями, які з часом підвищать економічні показники підприємства та забезпечать ефективне управління.

Важливе значення для якісного обслуговування мають високий рівень професійної підготовки та компетентності працівників підприємства. Для удосконалення системи управління ефективними є бізнес – тренінги, семінари та збори персоналу кафе з метою підвищення рівня кваліфікації персоналу та здобуття ним нових манер спілкування, навичок обслуговування та розширення знань. При цьому, витрати на удосконалення процесів управління персоналом є невисокі, проте результати мають бути відчутними для відвідувачів і в подальшому сприятимуть економічній ефективності послуг.

З удосконаленням технологій ресторанного бізнесу, зміною ринкових відносин і обумовленою цим необхідністю в інноваціях, виникає потреба у професійному розвитку персоналу. Професійний розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на покращення якості знань, умінь співробітників та їх бажання ефективно працювати. Система навчання персоналу повинна починатися зі створення бази навчання працівників. Вона має включати основи сервісу обслуговування та надання послуг в розрізі світового досвіду провідних представників галузі, профіль діяльності яких має подібність з вітчизняним.

Система мотивації персоналу позитивно впливає на підвищення продуктивності праці. В кафе «Вікторія» стимулювання праці практично відсутнє. Тому важливо застосовувати різні методи мотивації працівників та стимулювання праці. Основні з них наведені в таблиці 3.1.

Для впровадження ефективної стратегії конкурентоспроможності кафе доцільним буде використання Marketing Mix. Це активний інструментарій, основа розвитку підприємства. Створення нового продукту та поліпшення якості вже існуючого є невід’ємною складовою стабільності та

рентабельності підприємства.

Стратегія конкурентоспроможності передбачає створення відповідних умов для підвищення пропозиції товарів та послуг високої якості з забезпеченням відкритості всім наявним та потенційним споживачам по цінам і якості послуг. Це надасть споживачам вільний вибір продукції та послуг, що стане стимулом дослідження попиту на всі категорії продукції та послуг і аналізувати рівень розвитку послуг та продукції конкурентів, цим самим підвищувати якість шляхом балансу між ціною та якістю. Це створить умови для ефективної роботи підприємства і росту конкурентоспроможності в цілому.

Таблиця 3.1

Способи мотивації персоналу та стимулювання праці

Способи мотивації	Характеристика
Монетарні системи	<ul style="list-style-type: none"> - організація оплати праці у розмірі, адекватному трудовому внеску співробітника; - преміальна політика, що базується на результативності праці та професійній поведінці співробітників; - участь співробітників у прибутках та капіталі підприємства
Немонетарні системи	<ul style="list-style-type: none"> - залучення персоналу до розробки найважливіших рішень всередині підприємства; - використання системи гнучкої зайнятості співробітників, гнучкого режиму праці та відпочинку; - використання стилів та методів керівництва, що відповідають інтересам співробітників; - моральне заохочення персоналу; - проведення спільних заходів (спортивні змагання, вечори відпочинку, представлення нових співробітників тощо).

Джерело: складено автором.

Для виходу нових товарів існує значний комерційний ризик, більшість з них зазнають невдач. Проте в умовах конкурентної боротьби закладів Борзнянського району для кафе «Вікторія» створення нового, неповторного товару є просто необхідним, адже меню всіх закладів області є подібними і споживачам потрібен новий товар, який приверне увагу постійних та потенційних відвідувачів. Необхідно підвищити увагу споживачів до надійності та якості запропонованих послуг.

3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе

Стратегія конкурентоспроможності кафе дає змогу за певний час визначити програму заходів та забезпечити їх виконання для ефективного функціонування підприємства в цілому. Одним з пріоритетних завдань маркетингової політики кафе є створення власного інтернет – сайту та поширення рекламних матеріалів в соціальних мережах.

Існує багато агентств, які можуть зайнятися створенням рекламних матеріалів та їх просуванням. Приблизну вартість рекламних заходів можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок вартості надання рекламних послуг на прогнозований рік

Найменування	Вартість реклами за рік, тис. грн.
Контекстна реклама у мережі Інтернет	25,00
Маркетингові дослідження	29,40
Реклама в ЗМІ (преса, радіопередачі)	17,14
Зовнішня реклама	24,25
Інші маркетингові заходи, при збуті товару	15,18
Разом:	110,97

Джерело: складено автором.

Таким чином, за рахунок впровадження активної рекламної кампанії, відвідуваність закладу повинна збільшитися на 10-15%. До того ж, якщо слідкувати за результатом рекламної діяльності, можна спрогнозувати який саме вид реклами буде найбільш ефективним і збільшить відвідуваність закладу, а відповідно і фінансові показники. При цьому сумарна вартість витрат на рекламні заходи не завдасть значної фінансової шкоди закладу, але збільшить чисельність споживачів.

На стадії планування програми лояльності закладаються цілі, методи реалізації та рентабельність, що є основою її успішного впровадження. При цьому визначити ефективність від впровадженої системи можна наступними способами, наведеними в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Методи оцінки ефективності реалізації системи лояльності споживачів

Метод	Пояснення
Еластичність попиту	Визначається готовністю споживачів залишитися з підприємством при зниженні ціни на продукти та послуги підприємств – конкурентів на X%
Вартість переходу	Визначення максимального значення ціни на товар певного підприємства за якої споживач відмовиться від його споживання на користь іншого підприємства
Відносна лояльність	За 100 - бальною шкалою визначається бажання споживача певного товару переключитися на інший бренд
Вербальна вірогідність	За 10 – ти бальною шкалою визначається вірогідність відмови від споживання товару, який споживач використовує в даний час

Джерело: складено автором.

Проте основним варіантом оцінки лояльності споживачів є метод однієї цифри, який передбачає ймовірність рекомендації підприємства чи товару іншим споживачам. Респонденту необхідно лише дати рекомендацію товару чи послуги або підприємства в цілому по 10 – ти бальній шкалі.

На початкових етапах впровадження системи бонусів та знижок це значні грошові витрати, але згодом підприємство зможе оцінити дану систему за рахунок показників ефективності. Загальними показниками ефективності впровадження системи будуть:

- збільшення середнього чеку та утримання його на певному рівні;
- відсоток повернення споживачів в заклад;
- збільшення кількості відвідувачів за рекомендаціями.

Впровадження інноваційних засобів комунікацій дає змогу створити контроль над грошовими потоками підприємства, таким чином попередити крадіжки й недбалість персоналу та оптимізувати систему обліку. Крім цього, впровадження автоматизованої системи управління надасть конкурентні переваги кафе, чим забезпечує нові можливості в управлінні та таким чином підвищити лояльність споживачів до закладу.

Впровадження автоматизованих систем управління допоможе:

- пришвидшити обслуговування споживачів (на 5 – 10%);
- створити контроль щодо дотримання калькуляційних карт і підвищити таким чином якість приготування страв;
- більш точно та оперативно обслуговувати відвідувачів;
- чіткий розподіл прав і обов'язків працівників та зменшення внутрішніх конфліктів;
- скорочення обсягів запасів на 10 – 15%;
- підвищення престижу підприємства.

У таблиці 3.5 відображена ефективність від запропонованої програми заходів для удосконалення системи управління.

Таблиця 3.4

Програми заходів по удосконалення системи управління

Захід	Результат
Посадові інструкції	Чітко визначені посадові обов'язки конкретної особи, що займає певну посаду. Це попередить можливі конфлікти через неправильне виконання одним із працівників своїх обов'язків.
Семінари та тренінги	Всі учасники цих семінарів та тренінгів зможуть отримати знання щодо обслуговування, правильних та неправильних дій у конкретних ситуація. Це підвищить злагодженість команди, що вплине на рівень сервісу та якість надання послуг.
Анкетування	Допоможе зібрати інформацію про ставлення відвідувачів до закладу, визначити його позитивні та негативні сторони, з метою прийняття рішень щодо подальших дій з удосконалення та підвищення якості продукції і надаваних послуг

Джерело: складено автором.

Загальна ефективність від запропонованих заходів удосконалення управління для кафе «Вікторія» полягає у:

- впорядкуванні робочих процесів;
- чіткій регламентації посадових обов'язків та контролю за їх виконанням, що веде до підвищення ефективності роботи персоналу та якості надаваних послуг;
- досягненні злагодженості колективу;
- мотивації досягнення найкращих результатів із введенням ключових

показників ефективності;

- збільшення загальної продуктивності праці.

Прогнозовані показники ефективності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозовані показники реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Прогноз на 2019 р.	Відхилення 2019 від 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5673	6820	7871	8500	629
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6016	6398	7773	8100	327
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-252	365	10	75	65
Збутові витрати, тис. грн.	1230	1539	1725	1860	135

Джерело: складено автором.

Отже, за умови коригування збутової, товарної, цінової та комунікаційної політики кафе «Вікторія» на 2020 рік може досягти приросту виручки на 629 тис. грн. при рості собівартості продукції на 327 тис. грн. і збутових витрат на 135 тис. грн. (при впровадженні сайту та реклами сайту в Інтернет і соціальних мережах), при цьому плановий рівень прибутку складе 75 тис. грн. (приріст на 65 тис. грн.), а конкурентний профіль кафе «Вікторія» покращиться за рахунок оптимізації комунікаційно - збутових каналів та якості обслуговування клієнтів.

Прогнозовані показники ефективності реалізації стратегії конкурентоспроможності кафе «Вікторія» вказують на можливість росту діяльності кафе за рахунок впровадження власного сайту, реклами сайту в інтернет та веденні реклами в соціальних мережах, запровадженні цінових знижок та сезонних акцій, коригуванні товарної політики за рахунок введення сезонних новинок.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження кафе «Вікторія» та аналізу наявної стратегії конкурентоспроможності, за період з 2016 – 2018 рр., можна зробити наступні висновки.

Розвиток ресторанного господарства сприяє появі жорсткої конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його можливість адаптуватися до умов конкурентного середовища. Тому завданням для власників підприємства є створення конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості послуг, що надаються та створеної завдяки цьому ефективності функціонування господарюючої системи. Крім того, для завоювання конкурентних позицій, підприємству необхідно постійно контролювати власне фінансове становище та аналізувати переваги і недоліки підприємств – конкурентів, для виявлення можливості підвищення ефективності функціонування підприємства.

Дослідження спеціальної літератури та нормативно – правової бази, що стосується економічних та фінансових показників підприємства дають можливість зробити висновок, що це питання досить актуальне серед вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте аналіз переваг та недоліків підприємства і визначення його конкурентних позицій базується на ряді різних методів і оцінок та їх впливу на загальний результат, що потребує ефективного механізму діагностики та корекції стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Характеристика кафе «Вікторія» та SWOT-аналіз показали загальний фінансовий стан досліджуваного кафе та його сильні і слабкі сторони, а також особливості його діяльності та організаційну структуру.

Конкуренція у сфері ресторанного господарства визначається ціною товарів та послуг і їх якістю, тобто рівнем сервісу. Основною діяльністю кафе «Вікторія» є задоволення потреб споживачів в харчуванні. Тож постійним завданням підприємства є вдосконалення процесу виробництва,

підвищення якості послуг та страв і вдосконалення роботи обслуговуючого персоналу.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різні методи. Вони поділяються за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки

Процес формування конкурентної стратегії проходить у кілька етапів, на кожному з яких важливо контролювати як саме відбувається процес, його позитивні та негативні наслідки і відповідно до висновків вчасно реагувати на зміни.

В кафе «Вікторія» було проведено дослідження якості сервісу за допомогою анкетування. Більшість споживачів оцінили якість продукції кафе високо та відносно середньо і лише 15% споживачів оцінили якість продукції низько, що вказує на потребу подальшого коригування товарної політики кафе в сторону підвищення якості страв та напоїв.

На основі проведених розрахунків та аналізів можна зробити наступні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Вікторія» та створення ефективної і успішної стратегії конкурентоспроможності:

- створення власного сайту та розміщення інформації в системі Інтернет;
- постійний контроль та підвищення якості продукції і послуг, зі зниженням витрат на їх вдосконалення;
- створення нового унікального продукту, відмінного від тих, що пропонуються в підприємствах – конкурентах;
- проведення періодичних рекламних акцій, надання знижок та можливості використання спеціальних бонусних програм для привернення уваги потенційних споживачів;
- створення комп'ютеризованої автоматизованої системи управління;
- створити спеціалізовану систему мотивації, що стимулюватиме персонал до якіснішого обслуговування споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Т.3, № 2. – С. 3-7.
2. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно – ресторанному господарстві: навч. посіб. // О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська. - Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 468 с.
3. Загальні конкурентні стратегії (за М.Портером). – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/26095/>.
4. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг.ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. – Харків: Видавництво «Інжек», 2006. – 383 с.
5. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: моногр. / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.
6. Конкуренція і конкурентоспроможність. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5286644/>.
7. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності стратегії організації / Ю.І. Кулиняк // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. – № 714. – С.87-95.
8. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне право: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
9. Мельник В.В. Конкурентоспроможність підприємств: опор. конспект лекцій / В.В. Мельник. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 71 с.
10. Мельник Т. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 456 с.

11. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 66-73.
12. Резніченко Д.В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально – економічної системи / Д.В. Резніченко // Всеукраїнський науково – виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. - № 8. – с. 171-175.
13. Романишин В. О. Інноваційна діяльність за умов кризи та її вплив на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / В. О. Романишин, І. М. Свідерська // Економічний вісник університету. - 2018. - № 37.1. - С. 42-50.
14. Романишин С.Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С.Б. Романишин, М.М. Гагелюк, І.І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2009 - № 19.1. – С. 174-181.
15. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
16. Стратегічний менеджмент. – Електронний ресурс. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/89738/menedzhment/model_konkurentsiyi.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін.]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
18. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник // [Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова та ін.]; за ред. Ю.Б. Іванова, - Харків: Видавництво «Інжек», 2010. – 320 с.
19. Управління статистики в Чернігівській області // Режим доступу: http://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/Structure/Z6_2018.htm
20. Управління статистики в Чернігівській області // Режим доступу: http://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/finans/F3_2018.htm
21. Управління статистики в Чернігівській області // Режим доступу: http://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/spog_r/R3_06.htm
22. Шафранюк Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково – практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в

умовах системної кризи». – Львів: МАУП, 2016. – Ч.2. – 675 с. – С.665-668.

23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

**ОБОВ'ЯЗКОВО В КІНЦІ ІНОЗЕМНУ ЛІТЕРАТУРУ МОВОЮ ОРИГІНАЛУ
В ДОДАТКУ А – ТІЛЬКИ КСЕРОКОПІЯ СТАТТІ ЗІ ЗБІРНИКА.**

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

АРХІПЕНКО К., 1 курс (ОС «magіstr») ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

В статті проаналізовано сучасний стан конкурентного середовища ресторанного господарства та наведено методи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу України. Охарактеризовано основні фактори впливу на розвиток конкурентного середовища.

Ресторанный бізнес є одним із основних в сфері послуг України. Сфера ресторанного господарства постійно розвивається, з'являються нові формати закладів, удосконалюються старі, а тому й збільшуються потреби споживачів. Таким чином розвивається ринкова економіка. У такій ситуації конкурентна боротьба між власниками підприємств ресторанного господарства постійно загострюється. Саме тому детальне вивчення даної сфери, оцінка її безпосередніх можливостей і загроз дасть змогу визначити основні переваги та недоліки підприємств та допоможе їх власникам обрати таку систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка створить та закріпить міцні конкурентні позиції.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних ринкових умовах аналіз стану розвитку ресторанного бізнесу є необхідною умовою для конкурентного функціонування підприємств цієї галузі. Адже власники закладів мають чітко, а головне вчасно оцінювати як внутрішньогалузеві так і міжгалузеві зміни в сфері послуг ресторанного господарства і реагувати на них конкретними діями, щоб не втратити свої лідируючі позиції. А це постійне вдосконалення товарів чи їх оновлення, зміна обсягів виробництва та пошук нових, більш вигідних ринків збуту.

Незважаючи на нестабільність соціально – економічної ситуації в нашій країні, необхідність постійного пошуку нових шляхів розвитку діяльності підприємств ресторанного бізнесу існує і зумовлено це інноваціями, які активно використовують підприємства – конкуренти. Нині, дивлячись на функціонування більшості закладів ресторанного господарства можна зробити висновок, що навіть володіючи конкурентоспроможною продукцією, не всі підприємства можуть ефективно здійснювати свою діяльність. Причиною цього є відсутність маркетингового досвіду у веденні бізнесу: вибору ефективної стратегії ціноутворення; організації каналів розподілу та збуту; правильного розподілу наявних ресурсів тощо. Тож підприємствам потрібно мати теоретичний базис та проводити активний стратегічний аналіз перед тим, як обрати модель конкурентної поведінки. Саме тому управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу є актуальною темою, що вимагає оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємств, наукового обґрунтування механізму управління конкурентоспроможністю, використання сучасних принципів маркетингу для формування стратегії та досягнення конкурентних переваг.

Метою статті є аналіз сучасного стану та визначення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є методологічні та теоретичні аспекти розвитку системи управління конкурентоспроможністю.

Продовження додатку А

Аналіз основних статей і публікацій, у яких розглянуто дане питання дає змогу суб'єктам господарювання у цій сфері, проаналізувавши стан ринку послуг, обрати стратегію, яка буде дієвою та ефективною в управлінні конкурентоспроможністю саме для конкретного підприємства, з урахуванням певних особливостей його діяльності. Поглиблене вивчення та аналіз розвитку сфери ресторанного бізнесу можна спостерігати у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, головними з яких є: А.Маршал, М.Портер, Ф.Котлер, А.Сміт, та інші вчені. У наукових роботах цих авторів досліджено багато питань, що стосуються аналізу стану конкурентного середовища ресторанного бізнесу, визначення чинників його впливу, можливостей підприємств та перспектив розвитку управління конкурентоспроможністю. Проте багато питань залишаються неповністю досліджені або ж взагалі нерозкритими. Зокрема це питання вибору системи управління конкурентоспроможністю, адже методи управління постійно змінюються, вдосконалюється система заходів і підприємствам необхідно приймати нові стратегічні рішення.

Крім того, що сфера ресторанного господарства є однією з найбільш прибуткових та має низькі темпи окупності порівняно з іншими, вона є ще й найбільш ризиковою. Адже постійно існує конкуренція через появу нових закладів і нових форматів. Тому власникам як майбутніх, так і існуючих підприємств важливо вивчати конкурентів, їх переваги та слабкі місця і на основі отриманих даних створювати сприятливу атмосферу для розвитку вже свого підприємства. В таких умовах підприємствам досить важко завоювати лідерську позицію на ринку, а втримати її, тим більше, вдається не кожному власнику.. У такому випадку, коли існує конкуренція виникає атмосфера для створення конкурентних переваг. Найбільш відомими способами завоювання конкурентних переваг є: активний інноваційний процес та зниження цінової політики [1, с.26]. Проте про ефективність цих методів можна говорити лише у випадку, якщо їх використання на підприємстві буде взаємопов'язаним.

Якщо метою підприємства є завоювання лідерства на ринку, то задоволення попиту споживачів на товари та послуги є недостатнім. Важливо керуватися певними аналітичними даними та результатом оцінки стану ринку послуг і на основі цього реалізовувати власну конкурентоспроможну стратегію, яка б враховувала потенціал конкуруючих підприємств. Проаналізувати переваги підприємства можна за допомогою SWOT – аналізу, після проведення якого визначити переваги та слабкі сторони конкуруючих підприємств і на основі результатів, за допомогою цінових та нецінових важелів зміцнювати свої конкурентні переваги і намагатися досягти лідерства на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес, який базується на формуванні управлінських рішень, визначенні плану дій відповідно до сформованих стратегічних завдань, які спрямовані на реалізацію конкурентних переваг та досягнення лідерських позицій. Важливо сформулювати правильний механізм управління конкурентоспроможністю, який являє систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

На процес управління конкурентоспроможністю впливають певні чинники, від яких залежать дії конкретного підприємства. Це внутрішні та зовнішні фактори, які постійно перебувають у тісній взаємодії. Дані чинники впливу наведено на рис.1.1 [2, с.63].

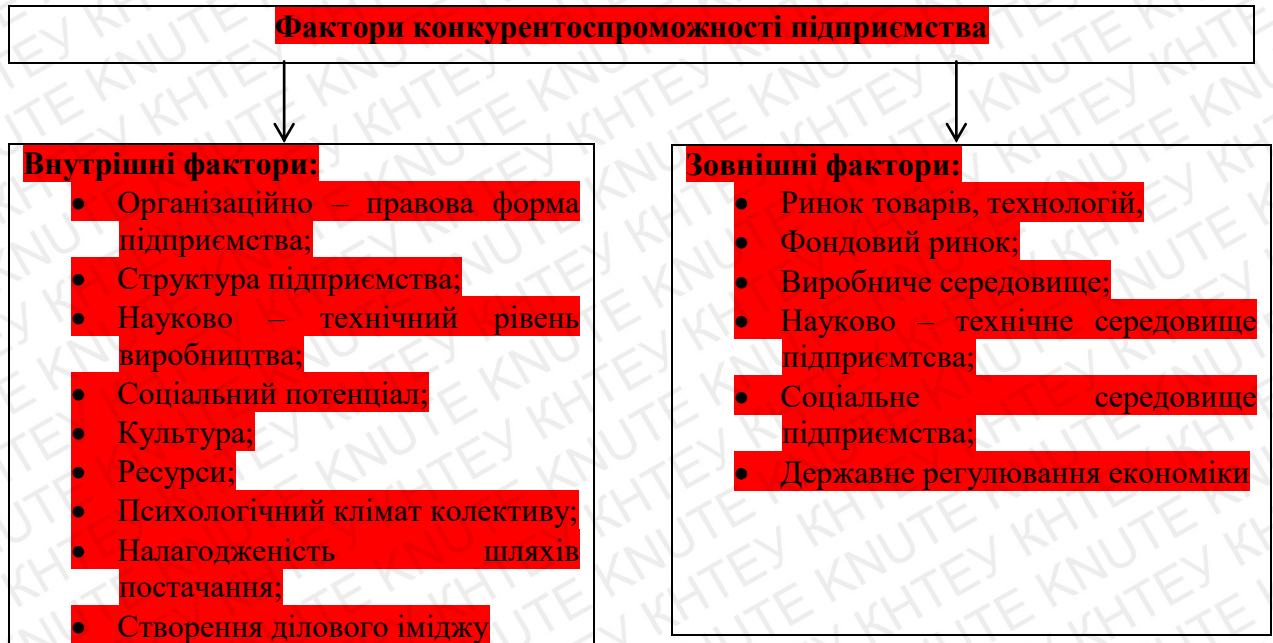


Рис.1.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Для успішної діяльності підприємству мало просто контролювати стан вищенаведених чинників, які спричиняють зміни в системі управління підприємством, необхідно ще й створити систему мотивації персоналу [3]. Адже лише узгодженість інтересів може допомогти обрати ефективні ресурси та методи управління, які зможуть вплинути на зміну чинників для досягнення поставленої мети. Відповідно до стратегічних завдань і конкретної ситуації, керівництво підприємства намагається підібрати правильну систему мотивації для персоналу. Те, якою мірою трудовий персонал реалізує свій потенціал і є показником дієвості системи мотивації, що є однією з характеристик конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. До інших умов успішного функціонування підприємства можна віднести наступні показники:

- задоволення споживачів товарами та послугами;
- створення комфортних умов для працівників;
- усунення можливих негативних моментів в обслуговуванні споживачів;
- впровадження нових та удосконалення існуючих видів продукції та послуг і підвищення за рахунок цього рентабельності підприємств ресторанного бізнесу;
- постійна зміна видів послуг відповідно до зміни вподобань споживачів та вимог ринку.

Дотримання виконання підприємством всіх цих принципів є результатом його успішної діяльності та показником роботи сфери в цілому.

Новим гравцям, які тільки збираються виходити на ринок потрібно пам'ятати, що існуючі підприємства вже мають підтримку держави, налагоджені зв'язки з постачальниками та партнерами, ринки збуту та закріплену позицію на ринку. Тому, основною умовою для нового підприємства є вироблення плану дій, необхідних для досягнення на певному сегменті конкурентних переваг, тобто формування конкурентоспроможної стратегії підприємства [3]. Нова стратегія має будуватися на оцінці слабких сторін конкурентів, але план дій підприємства повинен враховувати власний рівень техніко – економічного розвитку, рівень організаційної структури та фінансові показники, якими володіє підприємство у поточний період. На жаль, на сучасному етапі розвитку підприємств України відсутня чітка система зовнішніх та внутрішніх комунікацій, досконала система структурування стратегічних планів. Це

Продовження додатку А

призводить до незадовільного розвитку підприємства загалом, а стратегічні цілі, в основному, так і залишаються лише планами розвитку на майбутнє.

Всі ці показники приводять до висновку, що досконалий механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можливий лише у випадку створення моделі конкурентоспроможної стратегії на основі інноваційного впровадження. Через відсутність чітко налагодженої системи управління нововведеннями у більшості підприємств інноваційна діяльність пригальмована. Тому основну увагу слід приділити організаційно – управлінському розвитку інноваційних процесів. Серед інших причин деякого призупинення розвитку діяльності на підприємствах України можна виділити:

- відсутність фінансової підтримки держави;
- недостатні власні кошти;
- високі економічні ризики, пов'язані із відсутністю механізмів їх можливої мінімізації;
- ризики введення інноваційних проектів.

Спостерігається поява закладів у ресторанній сфері з новими, відмінними від інших підходами до приготування та подачі страв. При цьому збільшується частка концептуальних ресторанів і закладів із новими способами обслуговування. Все більше останнім часом з'являється монозакладів. Вони відрізняються зосередженням більшої уваги на приготування чогось конкретного, одного продукту чи напою тощо. Тому для досягнення конкурентних переваг необхідно створити власну унікальну концепцію закладу, або удосконалена версію свого підприємства, подібного на ті, що вже існують на ринку, однак із своїми перевагами.

Не може не радувати така нова інноваційна тенденція як перехід від раніше використовуваної технології традиційного маркетингу до застосування інтернету та електроніки. Це означає, що відвідувачі того чи іншого закладу мають змогу залишивши відгук в інтернеті вплинути на його репутацію, цим самим змусити підприємство удосконалювати свої послуги, а потенційним відвідувачам задуматися йти в заклад чи ні. Крім вищенаведених, можна виділити наступні новітні тенденції:

- розвиток збуту продукції та послуг. Останнім часом з'являються нові служби доставки продукції, передусім кур'єрська доставка (велокур'єри чи піші кур'єри). Це дозволяє людям економити час та сили, адже кожен бажаючий може замовити будь – що із того чи іншого закладу, зробивши лише один дзвінок, або залишивши заявку на сайті служби доставки
- розвиток та покращення якості вуличної їжі
- використання новітніх технологій у обробці продукції
- організація кейтерингового обслуговування
- використання QR – коду. Це дає змогу користуватися всіма можливостями не тільки онлайн а й в офлайн доступі
- впровадження електронного меню та системи самообслуговування за допомогою дисплей – екранів.

Не можливо не помітити зміни, що відбуваються в дизайні та інтер'єрі приміщень закладів. Тенденцією сьогодні є мінімалізм в оздобленні інтер'єру закладів. Все більша кількість власників відмовляються від великих габаритних меблів, розмальованих стін та надмірного декору. Якщо це ресторани української кухні, то у оформленні їх інтер'єрі все рідше можна побачити барвистий стиль із великою кількістю народних атрибутів. Нині це можуть бути просто декілька яскравих елементів, що найбільш характеризують традиційні елементи українського народу.

Крім вищенаведених способів налагодження механізму управління конкурентоспроможністю підприємств слід виділити ще один із найважливіших – розробка комплексу маркетингових заходів, який міститиме певні рішення стосовно

Продовження додатку А

продукту, ціни на нього, просування та збуту. Створювані послуги мають бути унікальними. Крім цього власникам потрібно або ж знижувати ціну на свої товари та послуги або покращувати їх якість за встановлення такої ж ціни, що і в конкурентів. Але в будь – якому випадку підприємство має володіти конкурентними перевагами для досягнення лідерських позицій [4]. Якими саме методами та яку систему дій обрати при цьому залежить від конкретної ситуації. Проте можна виділити загальні завдання для підприємств, незалежно від особливостей кожного з них окремо:

- концепція антикризового управління потенціалом підприємства;
- зниження собівартості;
- здатність до швидкого реагування на зміни ринку;
- інноваційні впровадження

Висновки. У процесі досліджень та аналізу джерел було виявлено, що ресторанний бізнес є одним із найбільш привабливих і найбільш ризикових водночас. Останнім часом спостерігаються поступові тенденції розвитку ресторанного господарства, впровадження інноваційних технологій та використання нових методів розвитку підприємств. Тому важливим є впровадження цих технологій у кожному підприємстві ресторанного господарства з метою завоювання лідерських позицій та досягнення конкурентних переваг. Наукова новизна даної статті полягає у виявленні передумов та шляхів впровадження інноваційних технологій та інших чинників для удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Встановлено, що розвиток підприємств ресторанного господарства залежить як від соціально – економічної ситуації в країні так і від кон'юнктури ринку. Тому для вибору ефективної стратегії потрібно перш за все детально вивчити кон'юнктуру ринку, тенденції його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдук Л.А. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України / Л.А.Гайдук // Наукові праці НДФІ. – Київ, 2014. - № 1 (66).
2. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств // Л.Кириченко // Вісник КНТЕУ. – Київ, 2009. - № 1.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник // [Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова та ін.]; за ред. Ю.Б. Іванова, - Харків: Видавництво «Інжек», 2010. – 320 с.
4. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С.Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66-73.

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	40	61	0
первісна вартість	1001	134	166	0
накопичена амортизація	1002	94	105	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25	1	0
Основні засоби:	1010	2894	2913	0
первісна вартість	1011	6600	6666	0
Знос	1012	3706	3753	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

Продовження додатку Б

Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	2977	2993	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	97	318	0
Виробничі запаси	1101	97	108	0
Незавершене виробництво	1102	0	210	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1185	889	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	512	602	0
з бюджетом	1135	1	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5	8	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	516	1493	0
Готівка	1166	0	2	0

Продовження додатку Б

Рахунки в банках	1167	516	1491	0
Витрати майбутніх періодів	1170	7	12	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	149	321	0
Усього за розділом II	1195	2472	3643	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	5449	6636	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	307	307	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2224	2224	0
Додатковий капітал	1410	200	200	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	210	210	0

Продовження додатку Б

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384	354	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3325	3295	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				

Продовження додатку Б

Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	131	30	0
за розрахунками з бюджетом	1620	208	381	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1	0
за розрахунками зі страхування	1625	40	79	0
за розрахунками з оплати праці	1630	184	286	0
за одержаними авансами	1635	854	1872	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	623	596	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	84	97	0
Усього за розділом III	1695	2124	3341	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	5449	6636	0

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7871	6820
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7773)	(6398)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	98	422
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2736	2504

Продовження додатку В

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(0)	(0)
Витрати на збут	2150	(1725)	(1539)
Інші операційні витрати	2180	(1214)	(1047)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	340
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(105)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	561	28
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(444)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12	365
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10	365
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10	365

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2298	1889
Витрати на оплату праці	2505	4042	4214
Відрахування на соціальні заходи	2510	896	928

Продовження додатку В

Амортизація	2515	530	353
Інші операційні витрати	2520	2188	1230
Разом	2550	9954	8614

ДОДАТОК Г

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	51	40	0
первісна вартість	1001	156	134	0
накопичена амортизація	1002	105	94	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1	25	0
Основні засоби:	1010	2538	2894	0
первісна вартість	1011	6133	6600	0
Знос	1012	3595	3706	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18	0

Продовження додатку Г

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	2608	2977	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	43	97	0
Виробничі запаси	1101	43	97	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1546	1185	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	555	512	0
з бюджетом	1135	1	1	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5	5	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0

Продовження додатку Г

Гроші та їх еквіваленти	1165	518	516	0
Готівка	1166	2	0	0
Рахунки в банках	1167	516	516	0
Витрати майбутніх періодів	1170	8	7	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	262	149	0
Усього за розділом II	1195	2938	2472	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	5546	5449	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	307	307	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2224	2224	0
Додатковий капітал	1410	200	200	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0

Продовження додатку Г

Резервний капітал	1415	210	210	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	440	384	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3381	3325	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0

Продовження додатку Г

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	91	131	0
за розрахунками з бюджетом	1620	179	208	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	7	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	78	40	0
за розрахунками з оплати праці	1630	146	184	0
за одержаними авансами	1635	1577	854	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	623	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	94	84	0
Усього за розділом III	1695	2165	2124	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	5546	5449	0

ДОДАТОК Д

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6820	5673
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6398)	(6016)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	422	0
Валовий: збиток	2095	(0)	(343)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2504	2156

Продовження додатку Д

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	(1539)	(1230)
Інші операційні витрати	2180	(1047)	(835)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	340	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(252)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	28	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(3)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	365	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(252)

Продовження додатку Д

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	365	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(252)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	365	-252

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4889	1781
---------------------	------	------	------

Продовження додатку Д

Витрати на оплату праці	2505	4214	3736
Відрахування на соціальні заходи	2510	928	1367
Амортизація	2515	353	234
Інші операційні витрати	2520	1230	671
Разом	2550	8614	7789