

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ
«ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний
і ресторанный менеджмент»

_____ Назаренка
підпис студена Олександра Владиславовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

_____ Мельниченко
підпис керівника Світлана Володимирівна

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

_____ Ведмідь
підпис гаранта Надія Іванівна

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

« _____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Назаренко Олександр Владиславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку ресторану «RockFellow 210», м. Київ.

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 розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанный господарства.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанный господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку ресторану «RockFellow 210», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Організаційна структура управління ресторану «RockFellow 210», м. Київ; Фактори впливу на формування стратегії розвитку ресторану «RockFellow 210», м. Київ; Характеристика сайту ресторану «RockFellow 210», м. Київ; SWOT-аналіз ресторану «RockFellow 210», м. Київ.

Табл.: Динаміка результатів діяльності ресторану «RockFellow 210», м. Київ; ресторану «RockFellow 210», м. Київ; Конкурентні переваги ресторану «RockFellow 210», м. Київ; Динаміка витрат ресторану «RockFellow 210», м. Київ за 2016-2018 роки; Динаміка управління трудовими ресурсами у ресторані «RockFellow 210», м. Київ за 2016-2018 роки; Результати анкетного опитування споживачів щодо асортименту та якості наданих послуг у ресторані «RockFellow 210», м. Київ; Прогноз основних показників ресторану «RockFellow 210», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії розвитку підприємства

2.3. Дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства

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. | 19.09.2018 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 01.11.2018 р.- 31.12.2018 р. | 14.11.2018 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.01.2019 р.- 11.05.2018 р. | 11.05.2019 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 14.05.2019 р.- 18.05.2019 р. | 16.05.2019 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та задача 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 кафедру</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. | 22.11.2019 р. |
| 13 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | Відповідно до розкладу | |

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

_____ О.В. Назаренко
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент виконав роботу на актуальну тему, оскільки від правильно визначеної стратегії залежить конкурентоспроможність підприємства.

У результаті аналітичного огляду наукової літератури та інформаційних ресурсів Інтернет визначено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Проаналізовано результати діяльності ресторану «RockFellow 210», м. Київ, оцінено результативність діючої стратегії розвитку підприємства та досліджено вплив факторів на її реалізацію. На підставі отриманих результатів обґрунтовано та економічно доведено успішність реалізації запропонованої стратегії розвитку ресторану. Розроблені рекомендації мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Випускна кваліфікаційна роботи виконана відповідно до вимог і рекомендується до розгляду в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Назаренко О.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Н.І. Ведміль

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА | 9 |
| 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел..... | 9 |
| 1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства..... | 13 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ | 21 |
| 2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану | 21 |
| 2.2. Аналіз результативності діючої стратегії розвитку підприємства..... | 28 |
| 2.3. Дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану | 35 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ | 43 |
| 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану | 43 |
| 3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства | 49 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 57 |
| ДОДАТКИ..... | 64 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кожен суб'єкт господарювання прагне здійснювати ефективну господарську діяльність, спрямовану на поступовий розвиток, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність. Відповідно до цілей господарювання та стану ресурсного забезпечення, підприємства розробляють та запроваджують різноманітні конкурентні стратегії розвитку. Проте, у більшості випадків, не враховується стан споживчого ринку, а саме ринкові чинники, які суттєво впливають на реалізацію стратегії розвитку та ефективне функціонування суб'єктів господарювання. На споживчому ринку функціонує значна чисельність суб'єктів господарювання, вагоме місце при цьому займають торговельні підприємства, які також орієнтуються на відповідну стратегію, виходячи із рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсного потенціалу тощо.

Враховуючи зростання конкуренції на споживчому ринку, коливання економічної кон'юнктури, негативний вплив чинників зовнішнього середовища, назріла нагальна необхідність удосконалення механізмів формування та реалізації стратегій розвитку вітчизняних підприємств.

Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства отримало особливу значимість з огляду на появу нових ідей для розвитку ресторанного бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій. Власники підприємств громадського харчування, які бажають зробити зі свого бізнесу відомий бренд, дістати більшу частку відвідувачів, починають пошук тих унікальних характеристик, розвиток яких приведе до успіху. Кожне підприємство унікальне, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару і послуг, стану економіки, культурного середовища

та ін.

В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню проблем обґрунтування стратегій розвитку підприємств, серед них чільне місце посідають роботи Аптекара С.С. [1], Алексеев С. Б. [4], Балацька Н.Ю. [6], Брітченко І. Г. [12], Боярська М.О. [11], Денисенко М. П. [19], Дикань В.Л. [20], Кашуба Я. М. [26], Забурмеха Є.М. [24], Короленко Ю. М. [29], Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. [51] та ін.

Більшість провідних науковців розглядають механізми формування стратегій розвитку з теоретичних та методичних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного управління й маркетингу. У наукових працях здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, іноземного досвіду вирішення поставлених завдань та висловлюється авторська думка щодо перспектив удосконалення механізмів реалізації стратегій розвитку.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність підприємства ресторанного господарства.

Відповідно до мети, встановлено *ряд завдань дослідження випускної кваліфікаційної роботи:*

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- визначити методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ресторану;
- проаналізувати результативність діючої стратегії розвитку підприємства;
- дослідити вплив факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану;

- визначити прогноз успішності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес формування і реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження випускної кваліфікаційної роботи теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку ресторану «RockFellow 210», м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей стратегічного розвитку підприємства); спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання роботи були Закони України, Укази Президента України, Постанови Уряду, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері стратегічного управління, менеджменту, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Стратегія розвитку ресторану RockFellow 210, м. Київ» у збірнику наукових робіт студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів та підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Забезпечення сталого розвитку підприємств ресторанного господарства є важливою проблемою сучасної української економіки, яка зумовлює необхідність поглиблених удосконалень стратегічного управління. Початковим етапом у цьому напрямі повинно стати планування стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, які функціонують на міжнародному ринку ресторанного господарства.

Для забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентних позицій на ринку ресторанного господарства, керівництво підприємства повинно формувати власну стратегію – генеральний перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробку комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

Відтак, функціонуючи в рамках ринкової економіки, будь-яке підприємство, для можливості досягнення своїх цілей і завдань на ринку, повинно мати певний план дій, тобто сформувати свою стратегію розвитку.

Як відомо, термін «стратегія» етимологічно походить від грецького слова «strategia» (stratos – військо і agein – вести) [4, с.29], за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Сучасне наукове переосмислення категорії «стратегія» прийнято пов'язувати з 50-60-ми рр. ХХ ст., однак у цьому питанні в багатьох науковців немає однозначності.

Зокрема, на думку відомого дослідника В.С. Катькало, важливою передумовою наукового розвитку стратегічного управління слід вважати 1911 р., коли в Гарвардській школі бізнесу вперше було введено в навчальний процес викладання курсу «Політика бізнесу», який, на думку

автора, став праобразом сучасної навчальної дисципліни «Стратегічне управління» [4, с.22].

Переломним моментом у формуванні стратегічного управління підприємствами як наукової дисципліни правомірніше вважати період становлення і зростання в епоху інтенсивної (особливо в США) індустріалізації на рубежі ХХ ст., крупних промислових корпорацій, або в термінології А. Чандлера, «сучасного ділового підприємства» [1, с.78].

Свого роду квінтесенцією організаційних змін, які відбувалися у промисловому секторі США на початку ХХ ст. і вплинули на становлення «науки про стратегії» слід вважати легендарну реструктуризацію компанії General Motors, проведену у 1921 р. А. Слоуном на принципах відділення стратегічного менеджменту від оперативного [3, с.127].

Вчені Ансофф І., Волкова К. під стратегією розуміють набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [3].

Крук М. визначив стратегію як правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації [39].

Більш ємне визначення стратегії дає В.А. Винокуров – стратегія являє собою систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку організації, сфери, форм і способів її діяльності в умовах оточуючого середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [14].

Також можна вказати визначення Б. Райзберга, Л. Лозовського, Б. Стародубцева, які розкривають дане поняття не тільки в рамках окремого підприємства, а більш широко, як довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [62].

Отже, у найзагальнішому сенсі стратегія – це загальний напрямок дій по досягненню поставлених цілей.

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію розвитку не можна

скопіювати і єдиної стратегії для всіх фірм, що функціонують у сфері ресторанного господарства не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Можливу схему концептуального методологічного підходу до побудови стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Загальна схема концептуального методологічного підходу до побудови стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу [8, с.128]

Основна перевага стратегічного управління полягає в більшому ступені обґрунтованості планових показників, в більшій вірогідності реалізації запланованих сценаріїв розвитку подій.

Розкривши сутність основних аспектів стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу, виділимо тепер основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства в процесі його розвитку на ринку ресторанного бізнесу.

Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу має складатися з дев'яти послідовних етапів (рис. 1.2).

Формування типової стратегії, як правило, відбувається у певній послідовності відповідно до універсальних вимог щодо її змісту, який повинен відповідати стратегічним цілям підприємства ресторанного бізнесу.

А сама стратегія має відповідати вимогам SMART-характеристик: Specific – точність і чіткість; Measurable – кількісне вираження; Achievable – досяжність; Related – відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound – часовий горизонт. За цими критеріями оцінюють відповідність стратегії науковим стандартам, хоча спочатку SMART-вимоги відносили до цілей [20].



Рис. 2. Модель розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу [6, с.59]

В сучасних умовах процес формування, аналізу, узгодження і відбору стратегічних варіантів доцільно проводити за участю експертів, що спеціалізуються на розробці стратегії туристичних підприємств. При цьому головна роль і відповідальність лягає на плечі не залучених експертів, а керівників туристичного підприємства.

Отже, стратегія розвитку – це визначення загального напрямку дій по досягненню цілей підприємства, зосереджених на поліпшення показників економічного зростання та ефективності діяльності.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Стратегія необхідна для подолання статичності в розвитку організації, і для забезпечення її цілісності. Саме тому стратегічний підхід до розвитку знаходить широке поширення в багатьох організаціях. Оточуюче середовище характеризується високим ступенем невизначеності, що в свою чергу змушує менеджмент компаній до розробки гнучких і адаптованих стратегій розвитку організацій. Сильне конкурентне середовище обумовлює необхідність управління маркетинговою та фінансово-господарською діяльністю організації з урахуванням сформованих на обраному сегменті ринку конкурентних відносин. У свою чергу це вимагає розробки стратегії організації в різних взаємопов'язаних видах обслуговуючої і економічної, в тому числі маркетингової діяльності.

Актуальність дослідження пов'язана з тим, що у зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища необхідне більш активне впровадження системи розвитку стратегії на вітчизняних підприємствах.

Довгострокове планування як функція стратегічного менеджменту сприяє системній організації всіх бізнес-процесів і реалізації інвестиційних стратегій, орієнтованих на підвищення стійкості підприємств в конкурентних умовах, ефективної роботи організації в майбутньому. Зокрема, за допомогою інструментів стратегічного планування приймаються рішення про те, як розширити діяльність в області бізнесу, створити нові для нього сфери розвитку, стимулювати процес задоволення потреб споживачів, які зусилля слід зробити для задоволення ринкового попиту, яка продукція має ринкову перспективу і т.д. [70, с.34].

При формуванні стратегії розвитку підприємства перш за все, необхідно вирішити ряд певних завдань (рис. 1.1), від яких залежатиме обраний тип стратегії для ефективного управління розвитком підприємства.



Рис. 1.1. Завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства [72, с.92]

В даний час існує досить багато підходів спрямованих на прийняття рішення щодо стратегій розвитку підприємств. Однак більшість з них включають тільки окремі аспекти оцінки та вибору стратегії розвитку. Алгоритм вибору стратегії розвитку організації, представлений нижче, частково об'єднує різні підходи і методи для можливості отримання найбільш об'єктивної і повної оцінки підприємства та формування його подальшого шляху розвитку.

Складається даний алгоритм з послідовних кроків, які можна представити графічно у вигляді схеми (рис.1.2).

Аналіз зовнішнього середовища являє собою аналіз макросередовища підприємства, а також аналіз конкуренції в галузі. Існує досить багато чинників зовнішнього середовища, впливу яких може бути піддано підприємство. Розгляд даних факторів з різних ракурсів, в різних розрізах

дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив зовнішнього середовища.

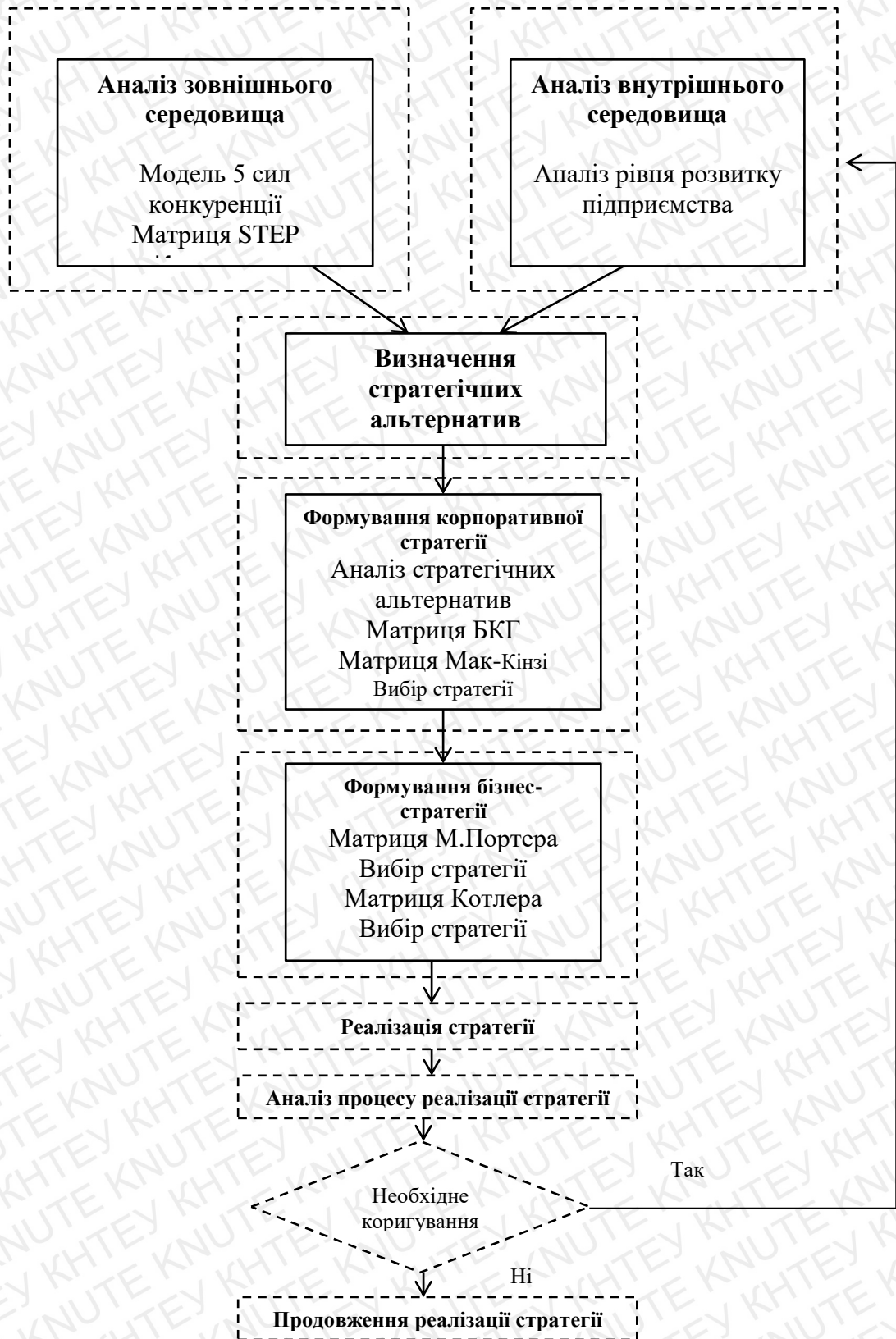


Рис.1.2. Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства

Фактори впливу зовнішнього середовища можна розглядати в розрізі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [61]. Дана модель дає уявлення про

існуючих і можливих нових конкурентів підприємства, про переваги споживачів, про тиск з боку постачальників і можливих товарів-замінників, які є на ринку. Якщо існуючі і потенційні конкуренти, а також товари-замінники є очевидними конкурентними силами, то споживачі і постачальники стають такими в приватних випадках.

Споживачі є конкурентною силою, якщо: споживачі сконцентровані і купують великі обсяги товарів; продукція, яка купується споживачами, є важливою частиною продукції галузі [61].

Постачальники є конкурентною силою, якщо: концентрація в галузях - постачальника вища, ніж в галузях-споживачів; галузь-споживач не є важливим замовником; продукція постачальників сильно диференційована і має важливе значення для виробника [61].

В рамках даної моделі робиться висновок про конкурентне середовище підприємства.

Матриця PEST розділяє фактори впливу зовнішнього середовища на:

- політико-правові (податкове законодавство, правове законодавство, регулювання споживчих кредитів, закони про охорону довкілля, регулювання найму, звільнення, оплати і просування, контроль за заробітною платою);
- соціальні (відношення до нових продуктів, стиль життя, активність споживачів, якість життя, рівень народжуваності, демографічні зрушення, очікувана тривалість життя);
- економічні (кредитно-грошова політика, рівень безробіття, вартість енергії)
- технологічні (загальні витрати на НДДКР, інтенсивність впровадження нових продуктів, автоматизація, роботизація) [67, с.143].

Підприємство визначає по кожному фактору компоненти, які на нього впливають, і дає йому бальну оцінку (експертна оцінка). На основі оцінок робляться висновки впливу факторів.

«Карта стратегічних груп» дозволяє визначити займане місце підприємства на ринку серед конкурентів. Для її складання вибираються дві

характеристики, які не корелюються між собою, за якими компанії галузі можуть бути оцінені (ціна, якість, асортимент і т.д.). Відповідно до оцінки компанії розміщуються на карті, а також графічно відзначається передбачувана частка ринку компаній у відповідних сегментах [72, с.112].

Таким чином, використання відразу декількох матриць при розгляді зовнішнього середовища компанії дозволяє провести більш детальний аналіз і відповідно дати більш об'єктивну оцінку, на відміну використання тільки однієї з матриць.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться для виявлення його сильних і слабких сторін. В рамках даного аналізу зазвичай розглядаються різні напрямки діяльності, такі як фінансова діяльність, виробничий процес і його ефективність, конкурентоспроможність, кадри і кадрова політика, репутація та інше. В цілому оцінка окремих складових дозволяє реалізувати мету аналізу внутрішнього середовища.

По завершенню аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються стратегічні альтернативи - формується SWOT-аналіз. Дана матриця, по суті, є зведеним аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Вона відображає сильні і слабкі сторони підприємства, виявленні в результаті оцінки внутрішнього середовища, а також можливості і загрози, виявлені в ході аналізу зовнішнього середовища. На їх основі формуються різні варіанти дій, відповідно до розгляду різних сполучень факторів [79].

За результатами SWOT-аналізу формуються заходи, спрямовані на досягнення можливостей і запобігання загроз за рахунок застосування сильних сторін і скорочення слабких сторін підприємства. Таким чином, на виході визначаються стратегічні альтернативи та можливі варіанти стратегічної поведінки підприємства.

Розроблені на основі SWOT-аналізу заходи піддаються оцінці експертів. Вона повинна відображати те, наскільки цей захід ефективний для досягнення можливості або зниження загрози, вдосконалення і розвитку

компанії в цілому. Вибрані заходи надалі враховуються при визначенні стратегії підприємства.

Потім формуються корпоративної стратегії. Підходи, спрямовані на безпосередній вибір стратегії, досить різноманітні, що багато в чому пояснюється тим, що різні види стратегій вимагають неоднакових підходів. Для формування корпоративної стратегії використовують матриці БКГ, Мак-Кінсі [79].

Наступний етап - формування конкурентної стратегії (бізнес-стратегії). Для формування стратегічних напрямків на конкурентному рівні використовують матриці М. Портера, Ф. Котлера.

На підставі сформованих, на більш ранніх рівнях, стратегій (корпоративна і конкурентна) визначаються функціональні стратегії підприємства. Вони є складовими частинами загальної стратегії і носять вже тактичний характер. Визначаються ті основні виробничі функції підприємства, на які має бути надано найбільшу увагу для досягнення корпоративної стратегії.

Один з останніх етапів – це реалізація стратегії. Після визначення стратегій підприємства на кожному рівні, розробляється план реалізації обраних стратегій. У ньому повинні міститися конкретні заходи, із зазначенням виконавців і термінів реалізації, інструментарій, необхідний для досягнення поставлених цілей. Також формується бюджет, який визначає напрями витрат підприємства в рамках реалізації стратегії.

В ході здійснення стратегії проводиться аналіз процесу реалізації стратегії. Аналіз здійснюється з метою визначення ефективності реалізації обраної стратегії. Виявляються всі відхилення від заданого напрямку, дається оцінка позитивного або негативного впливу на кінцевий результат. На основі отриманих результатів в ході цього етапу приймається рішення про подальшу реалізацію обраної стратегії або повернення до етапу «Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища» для здійснення коригувань стратегії.

Для забезпечення ефективного формування та реалізації стратегій

розвитку, підприємства мають дотримуватися низки принципів, а саме: чітке визначення потенційних можливостей для розвитку; перманентний моніторинг споживчого ринку; наявність фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку; формування напрямів мотивації персоналу щодо ефективної розробки та впровадження стратегій розвитку; позитивний імідж торговельного підприємства (ідентифікація за брендом); управління інноваційною діяльністю тощо [83, с.121].

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств та їх характеристика подані в табл. 1.1.

Виходячи з інформації, наведеної в табл. 1.1, виокремлено ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Таблиця 1.1

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств

| Механізми | Характеристика |
|----------------------|---|
| Ринкові | включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поведіння основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів |
| Техніко-технологічні | при формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного торговельного ікасового обладнання, автоматизації та механізації торговельного процесу |
| Організаційні | передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючих заходів; |
| Інноваційні | включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності торговельних підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсного забезпечення з метою його ефективного використання; |
| Інформаційні | передбачають отримання зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативно-законодавчій базі тощо. |

Отже, стратегії розвитку підприємств розробляють з метою забезпечення їх ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку; залежно від ринкового положення, товарного асортименту, інновацій, рівня конкуренції в галузі підприємства обирають відповідні стратегії розвитку; алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства передбачає низку етапів, на яких розробляється оптимальна модель розвитку; кожен механізм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства характеризується функціональним напрямом, спрямованим на розробку та вибір оптимальної стратегії.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «RockFellow 210» знаходиться у м. Києві за адресою Михайлівський провулок, буд. 10/2. Будівля, в якій розташований заклад – довоєнної побудови, в якому збережено чимало елементів внутрішнього вигляду. До складу ресторану «Rockfellow 210» входять: зал, який в теплу пору року трансформується в літню терасу; бар; окремі кімнати-кінотеатри; кімнати для караоке. Ресторан «Rockfellow 210» має складну організаційну структуру, яка характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами й окремими працівниками (рис. 2.1.)

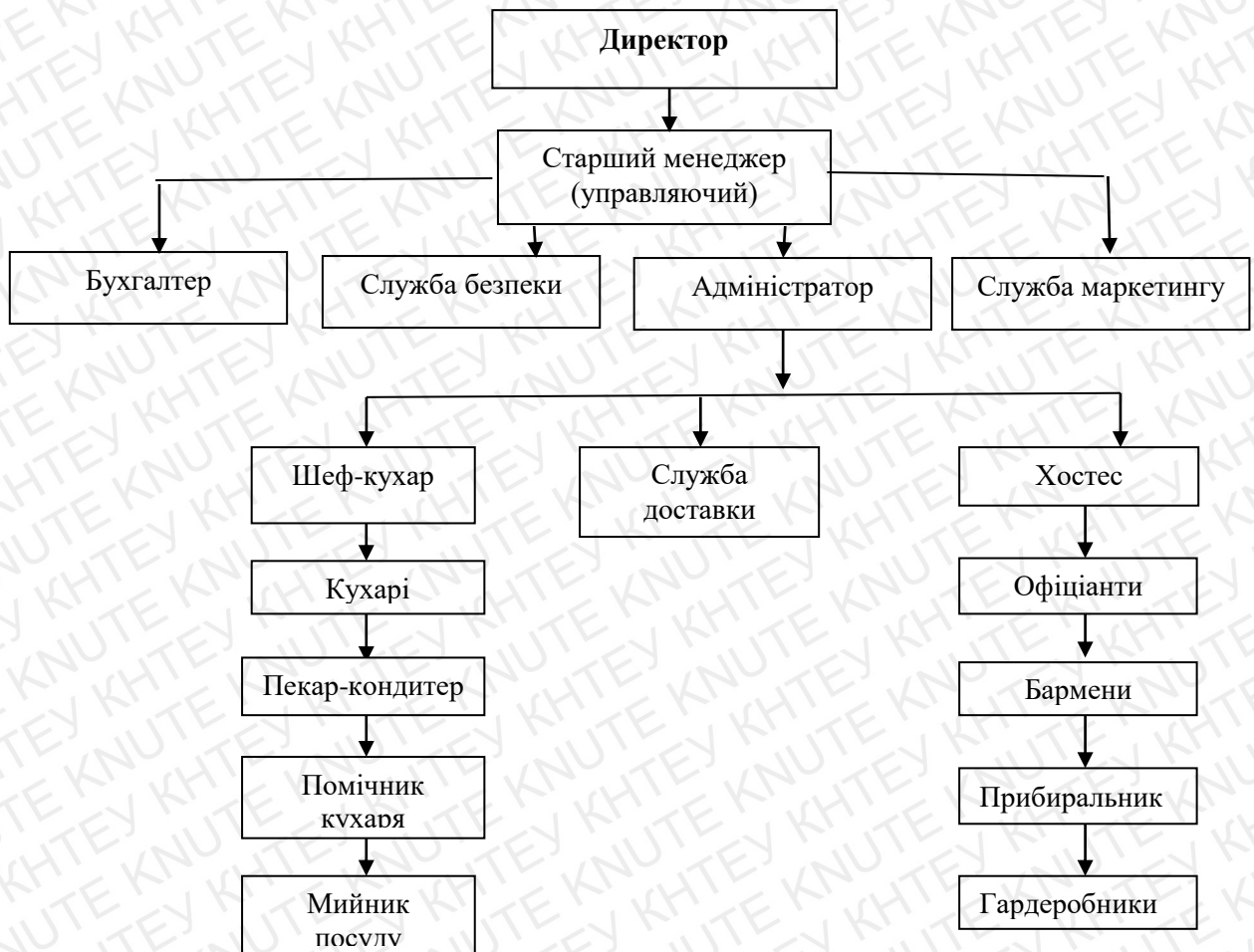


Рис 2.1. Організаційна структура ресторану «Rockfellow 210»

Як видно з рис 2.1. ресторан «Rockfellow 210» має функціональну організаційну структуру управління. Функціональне управління здійснюється підрозділами, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління. Динаміка основних показників діяльності ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників діяльності ресторану «Rockfellow 210»
за 2016-2018 рр., тис. грн

| Показники | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|------|-------|-------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2017/2016 | 2018/2017 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2267 | 41882 | 44996 | 39615 | 3114 | 1747,46 | 7,44 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2543 | 29298 | 35260 | 26755 | 5962 | 1052,1 | 20,35 |
| Валовий прибуток (збиток) | -282 | 12584 | 9736 | 12866 | -2848 | -4562,41 | -22,63 |
| Інші операційні доходи | 2966 | 1019 | 1183 | -1947 | 164 | -65,64 | 16,09 |
| Адміністративні витрати | 2359 | 7095 | 8232 | 4736 | 1137 | 200,76 | 16,03 |
| Витрати на збут | 171 | 2577 | 1476 | 2406 | -1101 | 1407,02 | -42,72 |
| Інші операційні витрати | 544 | 635 | 775 | 91 | 140 | 16,73 | 22,05 |
| Фінансові результати від операційної діяльності | -390 | 3296 | 436 | 3686 | -2860 | -945,13 | -86,77 |
| Інші доходи | 722 | 198 | 129 | -524 | -69 | -72,58 | -34,85 |
| Інші витрати | 0 | 4 | 26 | 4 | 22 | 0 | 550 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 332 | 349 | 539 | 17 | 190 | 0,05 | 0,35 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 0 | 1454 | 0 | 1454 | -1454 | 0 | -100 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності | 332 | 2036 | 539 | 1704 | -1497 | 513,25 | -73,53 |
| Чистий прибуток (збиток) | 332 | 2036 | 539 | 1704 | -1497 | 513,25 | -73,53 |

У 2016 році загальний обсяг чистого доходу ресторану «Rockfellow 210» склав 2267 тис. грн. У 2017 році приріст чистого доходу ресторану склав 1747,46 % порівняно з 2016 роком. У 2018 році чистий дохід ресторану «Rockfellow 210» збільшується на 7,44 % порівняно з 2017 роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2018 року чистий дохід ресторану «Rockfellow 210» становив 44996 тис. грн.

В 2016 році сума валового збитку ресторану «Rockfellow 210» становила 282 тис. грн, що свідчить про перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2017 році сума валового прибутку склала 12584 тис. грн, а в 2018 році - 9736 тис. грн.

У 2017 році витрати на збут зросли на 1407,02 % в порівнянні з 2016 роком. В 2018 році відбувається зменшення суми витрат на збут на 42,72%. На кінець 2018 року їх сума становила 1476 тис. грн.

У 2017 році приріст адміністративних витрат становив 200,76 % в порівнянні з 2016 роком. В 2018 році спостерігається подальше збільшення суми управлінських витрат на 16,03 % в порівнянні з 2017 роком. На кінець 2018 року адміністративні витрати становили 8232 тис. грн.

В 2016 році збиток від операційної діяльності становив 390 тис. грн, що свідчить про низьку ефективність операційного процесу. В 2017 році сума прибутку від операційної діяльності склала 3296 тис. грн, а в 2018 році - 436 тис. грн.

Ресторан сформував позитивний чистий фінансовий результат, що свідчить про можливість генерувати прибуток для своїх інвесторів. За 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності ресторану склала 539 тис. грн, що підтверджує висновок про результативну діяльність.

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг ресторану «Rockfellow 210» та його основних конкурентів, використовуючи методику КФУ (ключові фактори успіху). Основними конкурентами ресторану «Rockfellow 210» є: паб «О'Брайанс», паб «Porter Pub», бар «Golden Gate

Pub». Дані підприємства ресторанного господарства було обрано в якості головних конкурентів ресторану «Rockfellow 210» на підставі розміщення їх в одному мікрорайоні. За допомогою анкетування, що є ефективним методом маркетингових досліджень і дозволяє отримати найбільш повну та достовірну інформацію про ставлення споживачів до господарюючого суб'єкта, проведено порівняльну оцінку конкурентних переваг ресторану «Rockfellow 210» і його основних конкурентів. В анкетуванні (за допомогою соціальних мереж) брали участь 202 респондента. За критерії були взяті: смакові якості страви, ціна, бренд, якість обслуговування, атмосфера закладу, реклама і маркетинг. Показники оцінювались за п'ятибальною шкалою, результати представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Визначення ваги факторів конкурентоспроможності ресторану «Rockfellow 210»

| Показники конкурентоспроможності | Оцінка фактора | Вага фактору Kbi |
|---------------------------------------|----------------|------------------|
| 1. Рівень цін | 3 | 3/23 = 0,13 |
| 2. Якість обслуговування відвідувачів | 5 | 5/23 = 0,22 |
| 3. Якість страв | 5 | 5/23 = 0,22 |
| 4. Бренд | 3 | 3/23 = 0,13 |
| 5. Атмосфера закладу | 5 | 5/23 = 0,22 |
| 6. Реклама і маркетинг | 2 | 2/23 = 0,09 |
| Всього | 23 | 1 |

Оцінка конкурентних переваг ресторану «Rockfellow 210» і його основних конкурентів за методикою КФУ, що передбачає виставлення оцінок за кожним показником по п'ятибальній шкалі, результати представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентних переваг ресторану «Rockfellow 210» і його основних конкурентів за методикою КФ

| Показники конкурентоспроможності | Ресторан «Rockfellow 210» | | Паб «О'Брайанс» | | Паб «Porter Pub» | | Бар «Golden Gate Pub» | |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| | Оцінка фактора (Pai) | Зважена оцінка (Kbi * Pai) | Pai | Kbi * Pai | Pai | Kbi * Pai | Pai | Kbi * Pai |
| Рівень цін | 3 | 0,4 | 5 | 0,92 | 2 | 0,16 | 5 | 1,25 |
| Якість обслуговування відвідувачів | 5 | 1,1 | 5 | 0,92 | 4 | 0,64 | 3 | 0,45 |
| Якість страв | 5 | 1,1 | 5 | 0,92 | 4 | 0,64 | 4 | 1,04 |
| Бренд | 3 | 0,4 | 4 | 0,6 | 5 | 0,65 | 3 | 0,39 |
| Атмосфера закладу | 5 | 1,1 | 4 | 0,6 | 4 | 0,64 | 2 | 0,44 |
| Маркетинг і реклама | 2 | 0,18 | 4 | 0,6 | 4 | 0,64 | 3 | 0,45 |
| Всього | 23 | 4,28 | 27 | 4,56 | 23 | 3,37 | 20 | 4,02 |

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.2).

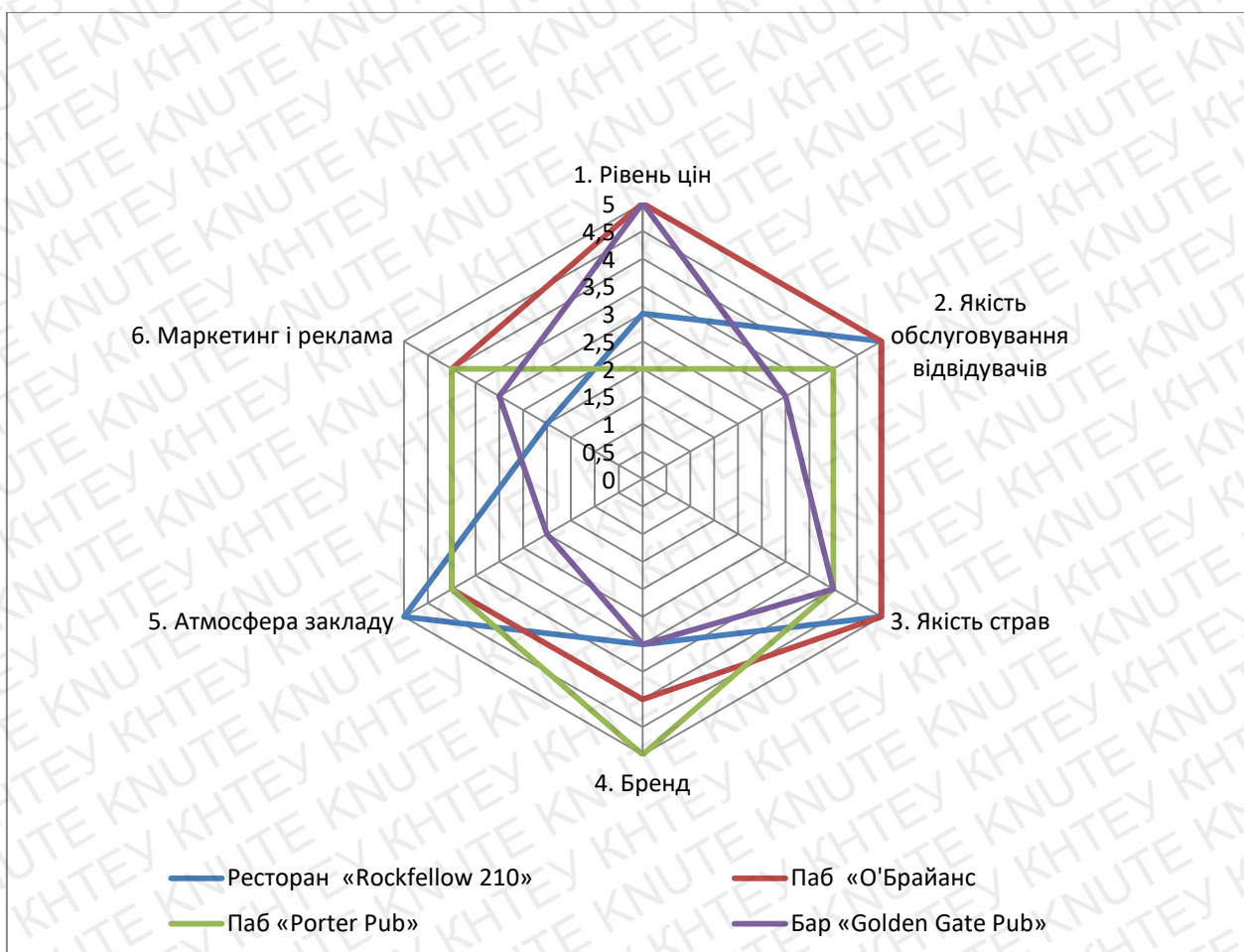


Рис.2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Rockfellow 210»

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції ресторану «Rockfellow 210» і його основних конкурентів можна відзначити, що:

- мінімальний рівень цін на пропоновані страви сприяє підвищенню конкурентоспроможності пабу «O'Брайанс» та бару «Golden Gate Pub» і є слабкою стороною ресторану «Rockfellow 210»;

- висока якість обслуговування відвідувачів характерно для ресторану «Rockfellow 210» та пабу «O'Брайанс», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність бару «Golden Gate Pub», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції;

- бренд для ресторану «Rockfellow 210» є не найсильнішою стороною.

Впізнаваними конкурентами є паб «O'Брайанс» та паб «Портер»;

- висока якість страв характерна для ресторану «Rockfellow 210» і пабу «О'Брайанс», що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності;
- атмосфера закладу високо оцінена для пабу «О'Брайанс», ресторану «Rockfellow 210» і пабу «Портер»;
- реклама і маркетинг добре опрацьовані в пабі «О'Брайанс» і пабі «Портер». Для ресторану «Rockfellow 210» даний фактор є слабкою стороною.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що бренд ресторану «Rockfellow 210» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності.

Визначимо сильні та слабкі сторони ресторану «Rockfellow 210» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4
SWOT-аналіз діяльності ресторану «Rockfellow 210»

| Можливості внутрішнього середовища | Загрози внутрішнього середовища |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових ділових партнерів. 2. Зростання купівельної спроможності населення. 3. Підвищення іміджу підприємства та обізнаності споживачів про послуги підприємства за рахунок вдосконалення маркетингових комунікацій 4. Велика кількість інноваційних технологій в сфері ресторанних послуг. 5. Наявність нових проектів. 6. Можливість розширення мережі. 7. Можливість збільшення обсягів продажу. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість конкурентів. 2. Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. 3. Економічна та політична нестабільність в Україні. 4. Висока вартість реклами. 5. Агресивна політика конкурентів в ресторанній сфері. 6. Високий податковий тиск обмежує можливості подальшого розширення діяльності. 7. Загроза зниження конкурентоспроможності підприємства. 8. Можлива переорієнтація споживачів на продукцію конкурентів. 9. Можлива втрата частки ринку. 10. Недостатньо швидка реакція на зміни. 11. Нестача коштів. |

Продовження табл. 2.4.

| Сильні сторони підприємства | SO-стратегія | WO-стратегія |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість надання ресторанних послуг 2. Приймає участь у міжнародних проєктах, виставках. 3. Наявність екологічних сертифікатів. 4. Зростання числа відвідувачів. 5. Впровадження новітніх технологій в сфері ресторанного господарства. 6. Наявність постійних споживачів. 7. Встановлені стабільні зв'язки з діловими партнерами 8. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства 9. Низька плинність кадрів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія посилення позицій на ринку 2. Набір висококваліфікованих співробітників. 3. Привернення уваги можливих клієнтів 4. Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства 5. Реалізація програми навчання фахівців 6. Створення відділу інноваційних послуг 7. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення збору маркетингової інформації 2. Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів. 3. Участь у добродійних та гуманітарних акціях 4. Подальше освоєння ринку ресторанних послуг 5. Реклама своїх послуг |
| Слабкі сторони підприємства | ST-стратегія | WT-стратегія |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Не великий досвід роботи на ринку ресторанних послуг 3. Недосконала система мотивації працівників. 4. Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку. 5. Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу. 6. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації. 7. Залежність від партнерів постачальників та диктаг цін на закупівлю сировини. 8. Низькі розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємств | <ol style="list-style-type: none"> 1. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів 2. Реалізація програми навчання фахівців 3. Набір кваліфікованого персоналу 4. Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок 5. Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій 6. Вдосконалення збору маркетингової інформації 7. Відкриття відділу інноваційних ресторанних послуг | <ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід на більш зручну систему оподаткування 2. Зайняти міцну позицію, застосовуючи різні стратегії на адресу конкурентів (оборонна, атакуюча); 3. Підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, постійне відстежування ринку, чуйне реагування на мінливу кон'юнктуру ринку; 4. Удосконалити систему пошуку нових клієнтів, тим самим збільшивши їх кількість; 5. Зниження витрат. |

Отже, для ресторану «Rockfellow 210» після проведеного SWOT-аналізу найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення

маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку і підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії розвитку підприємства

З початку своєї діяльності рестораном «Rockfellow 210» була обрана стратегія концентрованого зростання (посилення позиції на ринку). Для досягнення конкурентних переваг на етапі входу на ринок підприємство використовувало:

- стратегію переслідування, так як підприємством використовувалися вже відомі технології;
- стратегію концентрації, так як ресторан реалізував лише один вид послуг (послуги харчування), за умови того, що для більшості конкурентів дане виробництво було супутнім або побічним;
- виробничу стратегію – налагодження безперебійного виробництва;
- маркетингову стратегію – розширення клієнтської бази, налагодження цінової політики.

Даний курс не змінювався до 2018 року. На цьому етапі ресторану «Rockfellow 210» в цілому вдалося досягти своїх цілей. Було сформоване стабільне виробництво, налагоджені ефективні зв'язки з постачальниками, і завойована частка ринку, яка за оцінками становила близько 3-4%.

За даний період було отримано достатній капітал для забезпечення подальшого розвитку. Основна стратегія ресторану «Rockfellow 210» залишилася незмінною – і спрямована на стратегію концентрованого зростання. Однак бізнес-стратегії, за допомогою яких передбачається досягнення основної стратегії, були скориговані. Тип стратегії концентрованого зростання був змінений зі «стратегії посилення позиції на ринку» на «стратегію розвитку продукту».

В якості нових конкурентних стратегій стали використовуватися:

- стратегія претендента на лідерство (по Котлеру). Так як компанія вже змогла завоювати певну частку ринку, а також довіру своїх споживачів. Тепер головною метою стає досягнення статусу лідера на даному ринку. Ресторан «Rockfellow 210» мав складові для її реалізації у вигляді конкурентної переваги (більш висока якість продукції/послуги);

- стратегія диференціації (по Портеру). Ресторан відкриває нові зони для відпочинку, розробляє нові позиції в меню, що дозволило досить розширити асортимент продукції та послуг підприємства.

Функціональні стратегії:

- стратегія постачання – пошук постачальників якісної продукції, що забезпечують поставку точно в термін;

- виробнича стратегія – виробництво з мінімізацією браку продукції, що випускається.

У 2018 році підприємством було прийнято низку рішень, спрямованих на його подальший розвиток: сформований відділ маркетингу, який займався безпосереднім просуванням продукції/послуг на ринку, моніторингом конкурентів, розвитком сайту.

Таким чином, була змінена корпоративна стратегія підприємства. Її можна визначити як стратегію інтегрованого зростання.

Конкурентні стратегії в даному випадку залишилися незмінні, так як поведінка компанії щодо конкурентів залишилася такою ж: стратегія претендента на лідерство; диференціація.

Значні зміни відбулися у відношенні функціональних стратегій, оскільки на підприємстві було організовано відділ маркетингу, робота якого стала пріоритетною: налагодження довгострокових зв'язків з наявними споживачами, пошук нових споживачів.

Обрані типи стратегії є актуальними для ресторану «Rockfellow 210» і на поточний момент. Для наочності представимо всі зміни щодо стратегій розвитку ресторану «Rockfellow 210» у вигляді таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Стратегії ресторану «Rockfellow 210»

| Період | Корпоративна стратегія | Конкурентна стратегія | | Функціональна стратегія |
|--------------|--|-----------------------|------------------------------------|---|
| | | | | |
| 2016-2017 | Стратегія концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку) | Концентрація | Стратегії переслідування | Виробнича стратегія Маркетингова стратегія |
| 2017-2018 | Стратегія концентрованого зростання (стратегія розвитку продукту) | Диференціація | Стратегії претендента на лідерство | Стратегія постачання Виробнича стратегія |
| 2018-до нині | Стратегія інтегрованого зростання | Диференціація | Стратегії претендента на лідерство | Маркетингова стратегія |

Для розуміння того, наскільки ефективними були обрані підприємством стратегії, з чим був пов'язаний їх вибір, до якого результату вони привели, необхідно створити систему показників, яка дозволяла б відображати поточний стан, а також відстежувати необхідні зміни, які потрібно внести в діяльність підприємства.

Проведемо розрахунок і аналіз наступних груп показників: показники, що характеризують основні фонди; управління персоналом; платоспроможність та рентабельність рентабельності ресторану.

Динаміка показників ефективності використання основних фондів ресторану «Rockfellow 210» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання основних фондів ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр.

| Показники | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|------|------|------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2017/2016 | 2018/2017 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах | 0 | 0,11 | 0,2 | 0,11 | 0,09 | 0 | 84,92 |
| Частка основних засобів в активах | 0 | 0,87 | 0,93 | 0,87 | 0,06 | 0 | 7,37 |

Продовження табл. 2.6.

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|------|------|---------|-------|--------|--------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0 | 0,43 | 0,44 | 0,43 | 0,01 | 0 | 2,24 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0 | 1 | 0,1 | 1 | -0,9 | 0 | -90,42 |
| Коефіцієнт мобільності активів | 599,5 | 0,15 | 0,07 | -599,35 | -0,08 | -99,98 | -51,81 |

В 2016 році відсутні інвестиції в основні засоби підприємства. В 2017 році значення показника зростає на 86,78 % в порівнянні з роком раніше. Це вказує на підвищення виробничого потенціалу підприємства. В 2018 році тенденція залишається незмінною і частка основних засобів продовжує зростати. В умовах постійного зростання обсягу виручки підприємства очікувано зростає частка основних засобів.

В 2016 році на кожну гривню необоротних активів припадає 599,5 оборотних активів. Це свідчить про високу мобільність активів підприємства. В 2017 році значення показника мобільності активів становило 0,15. В 2016 році – 0,07. Коефіцієнт зносу основних засобів найкраще характеризує поточну політику управління основними засобами. Постійне зростання цього показника свідчить про деградацію підприємства, зниження вартості основних засобів, підвищення фізичного та морального зносу. Динаміка чисельності персоналу ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності персоналу ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр.

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Темп приросту, % | |
|---|------|------|------|----------------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017/2016 | 2018/2017 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Чисельність штатних працівників, осіб | 30 | 31 | 35 | 1 | 4 | 3,33 | 12,9 |
| Чисельність прийнятих працівників, осіб | 1 | 1 | 4 | - | 3 | - | 300 |

Продовження табл. 2.7.

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|--------|---------|--------|--------|------|
| Чисельність вибулих працівників, осіб | 1 | 2 | 1 | 1 | -1 | 100 | -50 |
| Продуктивність праці, тис. грн / осіб | 75,6 | 1351 | 1285,6 | 1275,46 | -65,43 | 1687,8 | -4,8 |

За результатами табл. 2.7 можна зробити висновок про те, що загальна чисельність штатних працівників ресторану «Rockfellow 210» протягом 2016-2017 років збільшувалась. У 2017 році середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 1 особу, або на 3,33% порівняно з 2016 роком. У 2018 році – зросла на 4 особи (або на 12,9%) і становила 35 осіб.

Продуктивність праці персоналу ресторану у 2016 році становила 75,57 тис.грн/особу, у 2017 році вона зросла на 1275,46 тис.грн/осіб. У 2018 році продуктивність праці персоналу ресторану знизилася у порівнянні з 2017 роком на 65,43 тис.грн/осіб. Такий результат негативно впливає на господарську діяльність ресторану та свідчить про недостатньо ефективну систему управління персоналом на підприємстві.

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр.

| Показники | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|------|------|------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2017/2016 | 2018/2017 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття) | 8,16 | 2,7 | 1,17 | -5,46 | -1,53 | -66,93 | -56,6 |
| Коефіцієнт ліквідності швидкої | 8,16 | 2,25 | 0,92 | -5,9 | -1,33 | -72,35 | -58,98 |
| Коефіцієнт ліквідності абсолютної | 2,46 | 0,41 | 0,12 | -2,05 | -0,29 | -83,32 | -70,23 |

Щодо показника поточної ліквідності ресторану «Rockfellow 210» на початок досліджуваного періоду, то так як значення вище 3 потрібен більш

ретельний аналіз, адже це може означати, що надлишкові фінанси перетворюються на зайві оборотні кошти. Останнє призводить до погіршення показників ефективності використання активів. Крім того, залучення надлишкових фінансів може призвести до додаткових витрат на виплату відсотків. В 2017 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 2,7 грн. оборотних активів. В 2018 році поточна ліквідність ресторану «Rockfellow 210» була в межах норми і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1,17 грн. оборотних активів.

У 2016 році підприємство могло швидко погасити 815,65 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника вище нормативного. В 2017 році значення показника становило 2,25 – вище нормативного. На кінець досліджуваного періоду -0,92 – значення показника в межах нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2016 році ресторан «Rockfellow 210» міг негайно погасити 2,46 грн поточних зобов'язань. В 2017 році значення показника становило 0,41, а на кінець 2018 року – 0,12.

Динаміка показників рентабельності ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ресторану «Rockfellow 210» за 2016-2018 рр., %

| Показники | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---------|------|------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2017/2016 | 2018/2017 | 2017/2016 | 2018/2017 |
| Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності | 55,29 | 7,36 | 0,99 | -47,93 | -6,37 | -86,68 | -86,56 |
| Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком | 55,29 | 7,36 | 0,99 | -47,93 | -6,37 | -86,68 | -86,56 |
| Рентабельність власного капіталу | 63 | 7,74 | 1,04 | -55,26 | -6,7 | -87,71 | -86,55 |
| Рентабельність виробничих фондів | 0 | 8,54 | 1,09 | 8,54 | -7,45 | 0 | -87,26 |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації | -124,04 | 6,95 | 0,06 | 130,99 | -6,89 | -105,61 | -99,11 |

| | | | | | | | |
|---|-------|------|------|-------|-------|---------|--------|
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком операційної діяльності від | -17,2 | 7,87 | 0,97 | 25,07 | -6,9 | -145,75 | -87,69 |
| Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком | 14,64 | 4,86 | 1,2 | -9,78 | -3,66 | -66,81 | -75,36 |

Рентабельність активів ресторану «Rockfellow 210» в 2016 році склала 55,29 %, тобто на кожную гривню активів отримало 55,29 копійок чистого прибутку. В 2017 році на кожную вкладену в активи гривню було отримано 7,36 копійок чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності активів ресторану дорівнювало 0,99 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла 63 копійки чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи ресторану. В 2017 році кожна вкладена гривня принесла 7,74 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2018 році цей показник зменшився.

Рентабельність виробничих фондів в 2016 році склала 0 %. У 2017 році на кожную вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,09 грн чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності виробничих фондів ресторану «Rockfellow 210» дорівнює 1,09 %.

В 2016 році значення показника рентабельності продажів за прибутком від реалізації було негативним і склало -124,04 %. В 2017 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 6,95 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0 гривень прибутку від реалізації. В 2016 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,15 грн чистого прибутку. В 2017 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 4,86 %. На кінець 2018 року

значення показника становило 1,2 %.

Таким чином, після стратегічних змін у 2018 році, коли у ресторані «Rockfellow 210» було впроваджено ряд заходів, спрямованих на його подальший розвиток, а саме – сформований відділ маркетингу, який займався безпосереднім просуванням продукції/послуг на ринку, моніторинг конкурентів, розвиток сайту, фінансовий стан ресторану став покращуватись а прибутки зростати. Отже, діюча стратегія розвитку ресторану «Rockfellow 210» - а саме стратегія інтегрованого зростання є ефективною, оскільки за досліджуваний період економічні показники діяльності ресторану покращуються і на сьогоднішній день ресторан є прибутковим.

2.3. Дослідження впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану

Визначення впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану розпочнемо з аналізу зовнішнього середовища підприємства. Перший етап передбачає – аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера. Розглянемо параметри по кожному блоку і оцінимо їх. Бали розподіляються наступним чином: 1 бал – низький рівень загрози, 2 бали середній рівень загрози, 3 бали - високий рівень загрози.

Таблиця 2.10

Конкурентна сила споживачів ресторану «Rockfellow 210»

| Параметр | Бал |
|--|-----|
| Частка покупців з великим обсягом продажів | 3 |
| Схильність до придбання конкретної послуги субституту | 2 |
| Чутливість до ціни | 2 |
| Незадоволеність покупців якістю послуг та продукції на ринку | 1 |
| Підсумковий бал | 8 |

Підсумковий бал – 8 балів, середній рівень загрози (визначається виходячи зі співвідношення отриманого балу і максимально можливого). Визначимо конкурентну силу постачальників ресторану «Rockfellow 210» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Конкурентна сила постачальників ресторану «Rockfellow 210»

| Параметр | Бал |
|--|-----|
| Кількість постачальників | 1 |
| Обмеженість ресурсів постачальників | 1 |
| Витрати переходу на нових постачальників | 1 |
| Підсумковий бал | 3 |

Підсумковий бал – 3 балів, низький рівень загрози.

Визначимо загрозу появи товарів/послуг замінників для ресторану «Rockfellow 210» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Загроза появи товарів/послуг замінників для ресторану «Rockfellow 210»

| Параметр | Бал |
|--|-----|
| Існують товари (послуги) - замінників зі схожими параметрами «ціна якість» | 3 |
| Підсумковий бал | 3 |

Отже, існує високий рівень загрози з боку товарів замінників для ресторану «Rockfellow 210».

Визначимо загрозу з боку існуючих конкурентів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Загроза з боку існуючих конкурентів для ресторану «Rockfellow 210»

| Параметр | Бал |
|---------------------------------|-----|
| Насиченість ринку | 2 |
| Темп зростання ринку | 2 |
| Диференціація продукту на ринку | 2 |
| Обмеженість в підвищенні цін | 3 |
| Підсумковий бал | 9 |

Підсумковий бал – 9 балів, високий рівень загрози внутрішньогалузевої конкуренції для ресторану «Rockfellow 210».

Загроза з боку потенційних конкурентів представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Загроза з боку потенційних конкурентів для ресторану «Rockfellow 210»

| Параметр | Бал |
|---|-----|
| Економія на масштабі | 3 |
| Наявність сильних гравців на ринку | 2 |
| Диференціація продукту | 2 |
| Рівень інвестицій і витрат для входу на ринок | 3 |
| Підсумковий бал | 10 |

Підсумковий бал – 10 балів, високий рівень загрози з боку потенційних конкурентів для ресторану.

Виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що найбільша загроза для ресторану «Rockfellow 210» виходить з боку конкурентів, як існуючих, так і потенційних. Загрози з боку покупців і постачальників також існують, але не такі гострі. Загрози, які підприємство повинно враховувати в першу чергу, при складанні стратегії: обмеженість в підвищенні цін (повинен враховуватися факт того, що можливість підвищення цін дуже низька), відсутність економії на масштабі і невисокі початкові інвестиції для початку діяльності (дуже висока можливість появи нових підприємств конкурентів), частка покупців з великим обсягом продажів.

Проведемо PEST-аналіз для ресторану «Rockfellow 210». У таблиці 2.15 представлені основні чинники макросередовища, які можуть вплинути на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.15
Розрахунок значущості факторів макросередовища для ресторану «Rockfellow 210»

| Опис фактору | Вплив фактору | Експертна оцінка | Оцінка з поправкою на вагу |
|---|---------------|------------------|----------------------------|
| Політичні фактори | | | |
| Законодавство щодо регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства | 1 | 1 | 0,04 |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | 2 | 2 | 0,14 |
| Податкова політика (тарифи і пільги) | 1 | 1 | 0,04 |
| Економічні чинники | | | |
| Рівень інфляції і процентні ставки | 3 | 4 | 0,43 |
| Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці | 2 | 3 | 0,21 |
| Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика | 3 | 3 | 0,32 |
| Рівень доходів населення | 3 | 1 | 0,11 |
| Соціально - культурні фактори | | | |
| Вимоги до якості продукції і рівня сервісу | 1 | 1 | 0,04 |
| Культура формування накопичень і кредитування | 2 | 1 | 0,07 |
| Темпи зростання населення | 2 | 1 | 0,07 |
| Рівень міграції та імміграційні настрої | 3 | 2 | 0,21 |
| Технологічні чинники | | | |
| Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі | 3 | 2 | 0,21 |
| Доступ до новітніх технологій | 2 | 2 | 0,14 |
| Загальний підсумок | 28 | 24 | - |

Ступінь впливу кожного фактору на реалізацію стратегії розвитку підприємства визначена за 3-бальною шкалою, де:

1 бал - вплив фактору низький, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії;

2 бали - тільки незначна зміна фактору впливає на реалізацію стратегії розвитку підприємства;

3 бали - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в реалізації стратегії розвитку підприємства.

Із залученням експерта в третьому стовпці оцінена ймовірність зміни кожного фактору по 5-ти бальною шкалою, де 1 – низька ймовірність, 5 – висока ймовірність.

У четвертому стовпці розрахована підсумкова оцінка фактору з поправкою на вагу.

Розподіл всіх факторів в таблиці PEST-аналізу у відповідних осередках в порядку убудування значущості представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Таблиця PEST-аналізу для ресторану «Rockfellow 210»

| Політичні | | Економічні | |
|---|------|---|------|
| Фактор | Вага | Фактор | Вага |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | 0,14 | Рівень інфляції і процентні ставки | 0,43 |
| Законодавство щодо регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства | 0,04 | Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни | 0,32 |
| Податкова політика (тарифи і пільги) | 0,04 | Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці | 0,21 |
| - | - | Рівень доходів населення | 0,11 |
| Рівень міграції та імміграційні настрої | 0,21 | Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі | 0,21 |
| Темпи зростання населення | 0,07 | Доступ до новітніх технологій | 0,14 |
| Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві | 0,07 | - | - |
| Вимоги до якості продукції і рівня сервісу | 0,04 | - | - |

Як видно з таблиці 2.21, основний вплив на реалізацію стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» здатні надати економічні чинники. Для подальшого аналізу не будемо враховувати чинники з вагою менше 0,2 як несуттєві і більш детально розглянемо вплив інших факторів в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз впливу основних факторів макросередовища для ресторану «Rockfellow 210»

| Фактор | Зміни в галузі | Зміни в компанії | Дії |
|---|---|---|--|
| Економічні | | | |
| Рівень інфляції і процентні ставки | Підвищення показників інфляції і безробіття, посилення кредитно грошової політики в країні може привести до серйозних коливань на ринку | Зниження попиту на ринку призведе до посилення конкуренції і може привести до зниження обсягів реалізованої продукції підприємством | Оптимізація процесів виробництва на підприємстві для скорочення рівня виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності. Розробка і реалізація стратегії диверсифікації для зниження підприємницького ризику і підвищення фінансової стійкості за рахунок виходу на більш стабільний ринок |
| Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни | | | |
| Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці | | | |
| Соціально-культурні | | | |
| Рівень міграції і імміграційні настрої | Місто Бориспіль - місто, що активно розвивається, в зв'язку з чим ймовірність його зростання за рахунок приїжджого населення дуже висока. Це сприяє збільшенню відвідувань підприємств громадського харчування в місті. | Територіальне розташування підприємства робить його привабливим для споживачів даного сегменту ринку. | Оптимізація процесів виробництва дозволить збільшити обсяг продукції, що випускається, що дозволить задовольнити збільшений попит. |

| Технологічні | | | |
|--|---|--|--|
| Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі | Поява на ринку інноваційного обладнання дозволить підвищити продуктивність і якісні характеристики продукції, що випускається, а так само знизити виробничі витрати і час обслуговування і переналадження обладнання. | У зв'язку зі значним зносом обладнання, підприємство в довгостроковій перспективі буде все більше втрачати в конкурентоспроможності. | Розробка довгострокової програми по поступовому оновленню ОВФ на підприємстві. Їх оновлення в процесі реалізації з урахуванням результатів регулярного моніторингу технологічних інновацій галузі. |

Таким чином, за результатами проведеного PEST-аналізу, основними діями підприємства із захисту від факторів макросередовища є оптимізація процесів виробництва, диверсифікація діяльності підприємства і оновлення матеріально-технічної бази з урахуванням технологічних інновацій галузі.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ресторану «Rockfellow 210» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану приведений у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210»

| Сфера | Стратегічна позиція (фактори) | Питання до аналізу | Якісна оцінка позиції (факторів) | | |
|-------|-------------------------------|--|----------------------------------|-----------------|-------------|
| | | | S сильна | N нейтральна | W слабка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Кадри | - управлінський персонал; | Використовується діловий стиль керування | + | | |

| Сфера | Стратегічна позиція (фактори) | Питання до аналізу | Якісна оцінка позиції (факторів) | | |
|-----------------------------------|---|---|----------------------------------|-----------------|-------------|
| | | | S сильна | N нейтральна | W слабка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; | Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників | + | | |
| Кадри | - використання стимулювання для мотивації роботи; | Висока кваліфікація працівників | + | | |
| | - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; | В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань | | + | |
| | - плінність кадрів і прогули; | Кадровий склад стабільний | + | | |
| | - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. | Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки | | + | |
| Організація загального управління | - організаційна структура; | Лінійно-функціональна організаційна структура | + | | |
| | - організація системи комунікацій; | Ефективна система контролю | + | | |
| | - організаційний клімат і культура; | Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства | + | | |
| | - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва; - система стратегічного планування | Досить розвинута система стратегічного планування | | + | |
| Маркетинг | - продукція/послуга, реалізовувана підприємством; | Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші | + | | |
| | - збір необхідної інформації про ринок; | Поки що немає можливості для виходу на нові ринки | | | + |
| | - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару | На підприємстві проводиться ефективно дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів | + | | |

| Сфера | Стратегічна позиція (фактори) | Питання до аналізу | Якісна оцінка позиції (факторів) | | |
|------------------|---|---|----------------------------------|-----------------|-------------|
| | | | S сильна | N нейтральна | W слабка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Фінансовий облік | - ставлення до податків | Покращення фінансових показників | + | | |
| | - можливість використання альтернативних фінансових стратегій | Менеджмент не забезпечує зважену податкову політику | | + | |
| | - ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження | Ефективний контроль за витратами | + | | |
| | - система обліку, складання бюджету і планування прибутку | Ефективна система обліку і складання бюджету | + | | |

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ресторану «Rockfellow 210», що впливають на реалізацію стратегії розвитку є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, розвинута система стратегічного планування, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна система контролю; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає достатньо велику частку на ринку і утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників. Потенційні внутрішні слабкі сторони ресторану – це те, що кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю та поки що не має можливості для виходу на нові ринки.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ROCKFELLOW 210», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку ресторану

Для формування стратегії розвитку вагоме місце має місія ресторану «Rockfellow 210», якою є надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і споживачів з урахуванням сучасних тенденцій та інновацій в ресторанному господарстві. Тому, для подальшого розвитку ресторану «Rockfellow 210» запропоновано розробку та впровадження стратегії інноваційного розвитку.

У зв'язку з цим пропонуємо наступні напрями стратегічного розвитку ресторану «Rockfellow 210»:

- збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства.

Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства через: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції;

- збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для підприємства.

Пропонуємо: поширення інформації про ресторан «Rockfellow 210» в мережі Інтернет, поглиблення збутової роботи з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про продукцію підприємства у спеціалізованих блогах та порталах; розробку додаткових заходів PR, спрямованих на покращення іміджу підприємства і його продукції на ринку.

– Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби.

Пропонуємо: застосувати різні націнки та знижки з ціни продукції для різних споживачів, а саме: постійним споживачам закладу запропонувати картки з різними процентами знижок; меншу націнку на запропоноване вище меню комплексних обідів з доставкою; на кондитерські вироби – в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

– Підвищення продуктивності праці робітників підприємства: побудова ефективної системи матеріального стимулювання роботи працівників, орієнтована на досягнення кінцевих результатів; підвищення кваліфікації робітників; раціоналізація режиму роботи підприємства; механізація трудомістких процесів.

Разом з тим, слід додержуватися науково-обґрунтованих співвідношень між темпами росту товарообігу, валового доходу, продуктивності праці і фондом оплати праці, а також середньою заробітною платою.

Збільшення ефективності використання трудових ресурсів забезпечує зростання продуктивності праці. Водночас зростання продуктивності праці, сприяючи збільшенню обсягу товарообігу, викликає зниження рівня постійних витрат, а отже, і загального рівня витрат.

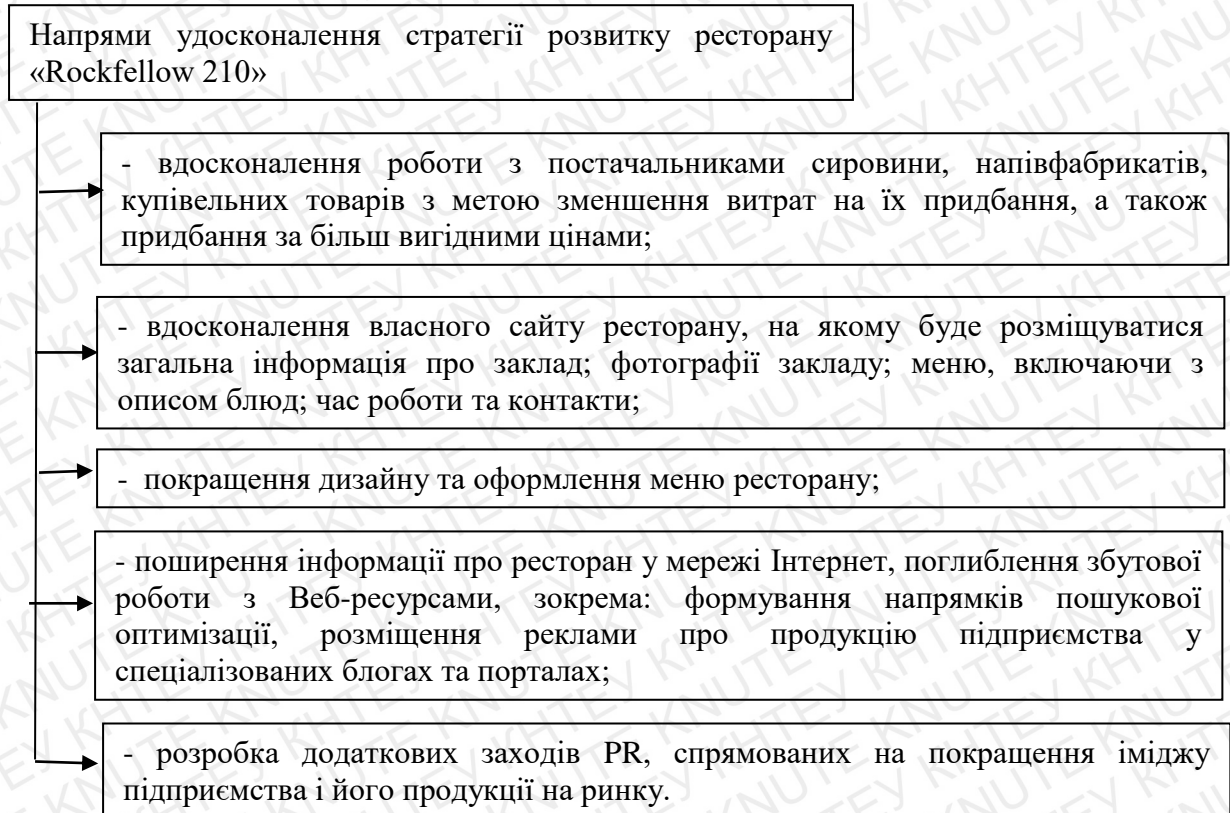
– Налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами.

Вплив цього фактору на витрати обігу пов'язаний з характером і розташуванням постачальників підприємства, обсягами закупівлі продукції, оптимізацією розміру партій поставки, раціональністю графіків завою, засобами доставки товарів.

Загалом для ефективного функціонування закладу необхідне вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Суперництво

серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами – застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, розробка інноваційної продукції та послуг, та забезпечення максимального рівня сервісу.

Отже, основні напрями удосконалення стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» наступні (рис 3.1.)



3.1. Основні напрями удосконалення стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210»

План робіт з реалізації основних напрямів удосконалення стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План робіт з реалізації основних напрямів удосконалення стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210»

| Заходи | Термін виконання | Відповідальний |
|---|------------------|---|
| Вдосконалення роботи з постачальниками | 1.02.20-1.04.20 | Технолог Керівник відділу маркетингу |
| Розробка нового вдосконаленого власного сайту ресторану | 1.02.20-1.03.20 | Керівник відділу маркетингу |

Продовження табл. 3.1.

| | | |
|---|-----------------|--|
| Покращення дизайну та оформлення меню ресторану | 1.03.20-1.04.20 | Керівник відділу маркетингу Шеф-кухар |
| Поширення інформації про ресторан у мережі Інтернет | 1.02.20-1.04.20 | Керівник відділу маркетингу |
| Розробка додаткових заходів PR | 1.02.20-1.04.20 | Керівник відділу маркетингу |

Інформаційні майданчики в соціальних мережах для реклами і залучення споживачів є практично обов'язковим атрибутом. Потенційні клієнти дуже багато проводять часу в соціальних мережах, тому практично будь-який інформаційний івент від ресторану знаходить своїх шанувальників.

Рекомендовані соціальні мережі для побудови горизонтальних зв'язків типу «веб-сайт – соціум» для ресторану «Rockfellow 210»:

- національна багатомовна соціальна мережа України «Всі тут». У цій мережі в основному представлено молоде покоління людей, тому вони можуть чинити негативний вплив на розмір середнього чека.

Рекомендований щомісячний бюджет на мережу «Всі тут» - близько 500-800 грн. для міста з чисельністю від 350 000 до 1 млн. жителів (тут і далі йтиметься саме для таких міст, для більш великих міст статистика дещо інша і може сильно відрізнятись від місця розташування району у великому місті ресторанного бізнесу). Вартість залучення одного постійного передплатника в групу коливається в діапазоні 1,5-3,5 грн, вартість залучення нового реального відвідувача ресторану - 2,5-5,5 грн. Реальна вартість залучення кожного нового передплатника і відвідувача залежить від тематики ресторану, наявності додаткових варіантів відпочинку (наприклад: у ресторані є також свій бар або просто дискотека);

Facebook: у цій мережі найцікавіші потенційні клієнти для ресторанного бізнесу. Типовий член цієї соціальної мережі - це досить впевнена і активна людина, у віці 30-45 років, що має стабільний середній або вище середнього рівень доходів. Але, на жаль, рівень конкуренції в мережі Facebook серед власників бізнесу набагато вище інших мереж, а

рівень її проникнення у нас ще досить невисокий, тому і вартість залучення тут теж вища, і становить 3-6 грн. за кожного нового передплатника, 3,5-8,0 грн. за нового реального клієнта, що прийшов до ресторану. Група передплатників набирається достатньо швидко лише за умови використання комерційних методів реклами, що надаються самою мережею Facebook.

Рекомендований бюджет для розвитку групи: раз на квартал сума близько 150-200 \$, в інші місяці - порядку 60-120 \$. Після набору необхідної кількості передплатників в групі можливо перейти на більш рідкісну рекламну активність - один раз на чотири-шість місяців формувати рекламний бюджет з сумою близько 150-200 дол. США. Але негативний момент зростання вартості залучення нових клієнтів з лишком компенсується зростанням середнього чека з відвідувача на 12-20%.

Друзі.Life: ще одна найпотужніша за своїм потенціалом соціальна мережа, яка охоплює близько 45% молодого населення України, що регулярно відвідує мережу Інтернет. Завдяки своєму високому проникненню, в соціальній мережі Друзі.Life прекрасно працює вірусна реклама. Вірусна реклама не означає, що ця реклама поширюється через віруси і комп'ютерні хробаки, а просто реклама, яка із задоволенням поширюється самими користувачами мережі між собою.

Дуже добре працюють в цій мережі анонси нових страв меню та інша інформація, цікава більшості відвідувачів цієї мережі. На жаль, соціальна мережа зараз не реєструє офіційні бізнес-сторінки, тому для організації свого представництва в цій мережі треба трохи приловчитися і зареєструвати сторінку як для звичайного користувача. Але такі сторінки не індексуються пошуковими системами, оскільки закриті від зовнішнього світу доступом тільки для членів мережі, але все ж можливості мережі варті того, що б мати в ній представництво для свого бізнесу.

Рекомендований щомісячний бюджет на представництво ресторану «Rockfellow 210» в мережі Друзі.Life – приблизно 2-4 тис. грн.

Google+: не дивлячись на те, що ця мережа має дуже низьку щільність

проникнення, вона цікава для власників закладів, які орієнтовані на пошуковий трафік. Ефективність представництва в цій мережі досягається за рахунок того, що кожен матеріал і його перепост отримує додатковий рейтинг в пошуковій системі Google. Тому якщо ваш бізнес дуже потребує пошуковому трафіку, то мережа Google+ надасть для просування в пошуковій системі Google неоціненну послугу.

Як один із додаткових заходів PR для ресторану «Rockfellow 210» можна запропонувати організацію фестивалів.

Фестивалі – це спеціальні заходи, присвячені певним кухням або продуктам. Організація такого заходу дасть чудову можливість піти від буденності і монотонності співробітникам і гостям ресторану «Rockfellow 210».

Фестиваль буде відбуватися протягом тижня, один раз на декаду. Цей проміжок часу дасть можливість відвідати заклад всім бажаючим. Частіше влаштовувати фестиваль не має сенсу, оскільки це створить несприятливе думку про заклад у відвідувачів. Напрямок фестивалів буде змінюватися. Загальна кількість на рік організовуваних фестивалів буде дорівнювати чотирьом. Два з них потраплять на інтервал зміни сезону весна - літо, осінь - зима. У цей час актуально запропонувати відвідувачам тиждень певного продукту. «Героями» фестивалю може стати: малина, диня, абрикоси, помідори, полуниця, вишня, яблука. Суть фестивалю буде полягати в тому, що протягом тижня споживачам пропонується особливе меню, в яке включені в усі страви «герой» фестивалю. У меню важливо включити різні пудинги, закуски, коктейлі, пироги, десерти, запечені страви, формоване і тушковане м'ясо різних видів тварин, у тому числі дичину. Взагалі, вибрати продукт, на якому буде заснований фестиваль, не складно, крім фруктів це може бути морепродукти або сир, вино або птах. Головне врахувати те, що крім екзотичних страв, повинні бути присутніми і прості страви, нескладного приготування.

Два інших фестивалі будуть присвячені кухням інших країн. Необхідно

запропонувати гостям напої обраної країни. Під час проведення такого заходу головне підібрати потрібні страви та напої, а й створити атмосферу. Для цього на столах можна розмістити символи країни, музичний супровід і шоу – програму з елементами властивими даній темі.

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства

Проведемо прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210». Визначимо необхідний обсяг інвестицій для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вартість початкових витрат на реалізацію стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210»

| Витрати | Кількість, од. | Ціна однієї одиниці, грн. | Всього витрати, грн. |
|--|----------------|---------------------------|----------------------|
| Витрати на вдосконалення власного сайту ресторану | 1 | 33286 | 33286 |
| Витрати на покращення дизайну та оформлення меню ресторану | 30 | 335 | 10050 |
| Витрати на реєстрацію сайту в пошукових системах (Google і т.п). | 1 | 3000 | 3000 |
| Витрати на проведення додаткових заходів PR | 4 | 6900 | 27600 |
| ВСЬОГО | - | - | 73936 |

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» наведена в табл. 3.3.

Відповідальність за реалізацію запропонованих заходів пропонується покласти на керівника підприємства та керівника відділу маркетингу.

Отже, вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» становитиме 27,3 тис. грн. Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану становитимуть 101,24 тис. грн.

Необхідна сума буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого рестораном. Брати кредит для реалізації цього проекту

не є доцільним оскільки, чистий прибуток ресторану на кінець 2017 року становив 539 тис. грн. За прогнозами, від реалізації запропонованих заходів чистий дохід збільшиться на 134,99 тис. грн.

Таблиця 3.3

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210»

| Стаття витрат | Сума витрат, грн |
|--|------------------|
| Витрати на підтримку авторизації доменного імені на рік | 1600 |
| Витрати на щомісячну підтримку сайту в рік Корекція існуючих, написання нових модулів (новини, популярні товари, форум, блог): 1 модуль на місяць, зміна дизайну сайту + верстка змін (1 зміна на місяць), створення і розміщення банерів (1 флеш банер або 2 банери на місяць), організація відвідуваності сайту до + 25 відвідувань на день | 6000 |
| Витрати на VPS хостинг сайтів + резервна версія сайту на сервері підприємства-виробника на рік | 800 |
| Витрати на створення рекламних та інформаційних банерів | 2000 |
| Витрати на продовження авторизації сайту в пошукових системах (Google і т.п). | 2300 |
| Витрати на щомісячне формування трафіку на сайт ресторану у соціальній мережі «Facebook» | 5000 |
| Витрати на щомісячне формування трафіку на сайт ресторану у соціальній мережі «Всі тут» | 9600 |
| Всього | 27300 |

Фінансові результати запропонованих заходів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансові результати від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210», тис. грн.

| Параметр | Значення параметру по роках | | | | | |
|---|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Разом |
| Чистий дохід від реалізації послуг | 134,99 | 135,39 | 135,80 | 136,21 | 136,62 | 679,00 |
| Собівартість наданих послуг | 73,94 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 73,94 |
| Валовий прибуток | 61,05 | 135,39 | 135,80 | 136,21 | 136,62 | 605,06 |
| Адміністративні і збутові витрати | 27,30 | 27,38 | 27,46 | 27,55 | 27,63 | 137,32 |
| Прибуток від реалізації наданих послуг | 33,75 | 108,01 | 108,34 | 108,66 | 108,99 | 467,74 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис. грн | 6,07 | 19,44 | 19,50 | 19,56 | 19,62 | 84,19 |
| Чистий прибуток тис. грн | 27,67 | 88,57 | 88,83 | 89,10 | 89,37 | 383,55 |
| Рентабельність реалізації, % | 20,50 | 65,42 | 65,42 | 65,42 | 65,42 | 56,49 |

За даними таблиці 3.4, чистий дохід від реалізації послуг ресторану після впровадження запропонованих заходів зросте на 679 тис. грн. за перші 5 років.

Чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства вже у першому році реалізації становитиме 2,69 тис. грн (20,50% чистого доходу). Отже, на підставі аналізу результативності запропонованих заходів можна зробити висновок, що вони є прибутковими.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. При проведенні розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану представляється доцільним використовувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Схема грошових потоків від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Грошові потоки від реалізації запропонованих заходів

| Параметр | Значення параметру по роках | | | | | |
|---|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Разом |
| Чистий прибуток тис.грн. | 27,67 | 88,57 | 88,83 | 89,10 | 89,37 | 383,55 |
| Амортизація | 14,79 | 14,79 | 14,79 | 14,79 | 14,79 | 73,94 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | 42,46 | 103,36 | 103,62 | 103,89 | 104,16 | 457,49 |
| Обсяг інвестицій, тис.грн | 101,24 | | | | | 101,24 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80 | 0,64 | 0,51 | 0,41 | 0,33 | - |
| Дисконтовані грошові потоки | 33,97 | 66,15 | 53,05 | 42,55 | 34,13 | 229,86 |
| Дисконтовані інвестиції тис.грн | 101,24 | | | | | |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt) | 128,62 | | | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 2,27 | | | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 2,20 | | | | | |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | 36,20 | | | | | |

Як видно з таблиці 3.5, індекс прибутковості реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку ресторану «Rockfellow 210» становить – 2,27%. Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить утримати ефективність операційної діяльності ресторану на рівні не нижче 2,27%. Період окупності запропонованих заходів для ресторану «Rockfellow 210» становить – 2,20 роки. Внутрішня норма рентабельності запропонованих заходів становить 36,2%.

На підставі аналізу показників ефективності запропонованих заходів можна зробити висновок, що вони є доцільними для реалізації.

Прогнозні фінансові показники діяльності ресторану «Rockfellow 210» після реалізації запропонованих заходів представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка прогнозних фінансових результатів діяльності ресторану «Rockfellow 210» після реалізації запропонованих заходів

| Параметр | Фактичні дані | Прогнозні дані | | | | |
|---|---------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | | Значення параметру по роках | | | | |
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн. | 45130 | 45266 | 45402 | 45538 | 45675 | 45130 |
| Собівартість наданих послуг, тис. грн. | 35333 | 35333 | 35333 | 35333 | 35333 | 35333 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 9797 | 9932 | 10068 | 10204 | 10341 | 9797 |
| Адміністративні і збутові витрати, тис. грн. | 8259 | 8286 | 8314 | 8341 | 8369 | 8259 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 539 | 566,67 | 655,24 | 744,07 | 833,17 | 922,54 |

Отже, після проведено аналізу доцільності та ефективності запропонованих заходів, можна зробити висновок, що їх реалізація надасть змогу досліджуваному підприємству не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою збільшити чисельність відвідувачів закладу, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, підвищенню його економічної ефективності та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В рамках дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу було уточнено поняття «стратегії розвитку», як визначення загального напрямку дій по досягненню цілей підприємства, зосереджених на поліпшення показників економічного зростання та ефективності діяльності.

На основі огляду літературних джерел вважаємо за можливе дати наступне визначення: стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій. Стратегія розвитку являє собою визначення загального напрямку дій що вживаються задля досягнення цілей підприємства, зосереджених на поліпшенні економічних показників та ефективності діяльності

Визначено основні методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства. Відтак, стратегія розвитку ресторану розробляється з метою забезпечення ефективного функціонування і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ресторанних послуг. Стратегія розвитку кожного ресторанного підприємства залежить від положення на ринку, асортименту пропонованої продукції та послуг, інноваційних можливостей підприємство, конкуренції на ринку тощо. Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства передбачає низку етапів, на яких розробляється оптимальна модель розвитку; кожен механізм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства характеризується функціональним напрямом, спрямованим на розробку та вибір оптимальної стратегії.

Досліджуваний ресторан «Rockfellow 210» знаходиться у м. Києві та є повносервісним закладом ресторанного господарства. Ресторан має

функціональну організаційну структуру управління, так на чолі ресторану стоїть власник, якому підпорядковується управляючий, що в свою чергу координує діяльність усіх інших структурних підрозділів підприємства. У досліджуваному періоді ресторан сформував позитивний чистий фінансовий результат, що свідчить про можливість генерувати прибуток для своїх інвесторів. За 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності ресторану склала 539 тис. грн, що підтверджує висновок про результативну діяльність. Після проведеного SWOT-аналізу діяльності ресторану «Rockfellow 210» ми виявили, що найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку і підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

Під час дослідження результативності діючої стратегії розвитку підприємства «Rockfellow 210» було з'ясовано, що першочерговим стратегічним напрямом підприємства у 2016 році була стратегія концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку), після чого її було змінено керівництвом ресторану на стратегія концентрованого зростання засновану на розвитку продукту, і у 2018 році було розроблено та впроваджено в діяльність стратегію інтегрованого зростання. В зв'язку з цим, керівництвом було проведено низку заходів, що сприяли розвитку закладу ресторанного господарства, а саме – сформований відділ маркетингу, який займався безпосереднім просуванням продукції/послуг на ринку, моніторинг конкурентів, розвиток сайту, фінансовий стан ресторану став покращуватись а прибутки зростати. Відтак, ми зробили висновок, що діюча стратегія розвитку ресторану «Rockfellow 210» є ефективною, оскільки за досліджуваний період економічні показники діяльності ресторану покращуються і на сьогоднішній день ресторан є прибутковим.

Досліджуючи вплив факторів на реалізацію стратегії розвитку ресторану ми прийшли до висновку, що найбільший вплив на формування та реалізацію стратегій розвитку ресторану «Rockfellow 210», мають – діловий

стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, розвинута система стратегічного планування, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна система контролю; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Як потенційно слабкі сторони ресторану, можна визначити те, що кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю та поки що не має можливості для виходу на нові ринки. Провівши PEST-аналіз, нами було визначено основні дії підприємства із захисту від факторів макросередовища, ними є – оптимізація процесів виробництва, диверсифікація діяльності підприємства і оновлення матеріально-технічної бази з урахуванням технологічних інновацій галузі.

На основі дослідження діяльності ресторану «Rockfellow 210» ми визначили, що для досліджуваного підприємства основними стратегічними напрямками розвитку є надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і споживачів з урахуванням сучасних тенденцій та інновацій в ресторанному господарстві. Тому, для подальшого розвитку ресторану «Rockfellow 210» запропоновано розробку та впровадження стратегії інноваційного розвитку.

Визначено основні напрями стратегічного розвитку ресторану «Rockfellow 210»:

- збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства.
- збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для підприємства.
- збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід

необґрунтовано збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби.

- підвищення продуктивності праці робітників підприємства: побудова ефективної системи матеріального стимулювання роботи працівників, орієнтована на досягнення кінцевих результатів; підвищення кваліфікації робітників; раціоналізація режиму роботи підприємства; механізація трудомістких процесів.
- налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами.

Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку підприємства показало, що розроблені напрями удосконалення стратегії розвитку ресторану є доцільними та ефективними. Їх реалізація сприятиме як підвищенню якості продукції та послуг, так і значною мірою збільшить чисельність відвідувачів закладу, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку та підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності діяльності ресторану «Rockfellow 210».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптекар С.С. Оцінка ефективності інноваційних стратегій туристичних підприємств / С. С. Аптекар // Економіка України. – 2017. – №1. – С. 42-49.
2. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 208 с.
4. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Електронний ресурс] / С. Б. Алексеев // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Ащанулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку/ В. В. Ащанулов // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 88-91.
6. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.
7. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2011. – с. 10–23.
8. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
9. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279.
10. Бондарева Ю. Г. Маркетингова стратегія підприємства / Бондарева

Ю. Г. // Науковий вісник ЛНАУ – 2016. – № 16. – С. 77-81.

11. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 5. – С. 306-310.

12. Брітченко І. Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / І. Г. Брітченко, І. С. Ладунка // Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка». – 2015. – Т. 1, вип. 1 (45). – С. 116–118.

13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2013. – №1. – С. 219–222.

14. Войтюк В. Д. Модель системи показників якості формувань технічного сервісу при їх сертифікації / В. Д. Войтюк // Науковий вісник НУБіП України. Серія «Техніка та енергетика АПК». – 2014. – № 196. – С. 31–39.

15. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.

16. Гаврилюк С. П. Оцінка інтенсивності конкуренції туристичних підприємств на ринку турпослуг м. Києва / Гаврилюк С. П. // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2015. – № 4 (26). – С. 41–48.

17. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239-241.

18. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.

19. Денисенко М. П., Риженко Я. В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М. П. Денисенко, Я. В. Риженко // Проблеми науки. – 2014. – № 6. – С. 10-16.

20. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

21. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>
22. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. – Серия : Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65–71.
23. Дуброва О.С. Процесс разработки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation =1&iid= 332>.
24. Забурмеха Є.М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства / Є.М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №5. – С. 133-136.
25. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; С.-Петербург. гос. ун-т. – СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2012. – 548с.
26. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Кашуба Я. М.// Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.
27. Клименко С.М. Управление конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дубова, Д.О. Барабась [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2012. – 527 с.
28. Колотілін В.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник. – Кривий Ріг: КЕІ, КНЕУ, 2015. – 137 с.
29. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Экономика Крыма. – 2013. – № 1. – С. 336-340.
30. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.

31. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 197-203.
32. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Ю. О. Лисиченко // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 73-75.
33. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2011. – Випуск 7/13. – с. 105.
34. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 288с.
35. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
36. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций/В.Д. Маркова. С. А Кузнецова. - М.: ИНФГА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. – 288 с.
37. Мельник Ю. Стратегічне управління туристичним підприємством на міжнародному ринку / Ю. Мельник, Л. Цетнар // Психологія і суспільство. – 2017. – № 2. – С. 58–63.
38. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.
39. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д.В. Нагернюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». –

2016. – № 9.

40. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Екс Об, 2002. – 560 с.

41. Орловська Ю. В. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації [Електронний ресурс] / Ю. В. Орловська, Г. В. Дугінець, Р. А. Алієв // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 42-52.

42. Панченко О. В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Панченко, Л. В. Мурована. // Технології та дизайн. – 2014. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_16

43. Погайдак А.Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А.Б. Погайдак // Сталій розвиток економіки – 2012. – № 1 (11) – С. 41 – 48.

44. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Вернер, Н.А. Хрущ. – Одеса: “Евен”, 2015. – 216 с.

45. Решетнікова І. Л. Стратегія маркетингу: особливості формування на вітчизняних підприємствах : монографія / І. Л. Решетнікова. – Луганськ: Видавництво ВУГУ, 2013. – 270 с.

46. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств / О.П. Савицька / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 364-369.

47. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики [Електронний ресурс] / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151.

48. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. - 2015. - № 4. - С. 240-246.

49. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. - 2017. - № 2. - С. 223-231
50. Стратегічне управління / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
51. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
52. Толстикова Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №24. — С. 304-307.
53. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
54. Труніна І. М. Конкурентна складова зовнішнього середовища підприємницької діяльності / І. М. Труніна // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 235. – С. 86–88.
55. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. – М. : Эскмо, 2013. – 423 с.
56. Чумак Л.Ф. Фактори впливу формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Економіка и управление. – № 1. – 2013. – С. 62-69.
57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
58. Global tourism industry – Statistics & Facts [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism>
59. Christmann, P. (2004). Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization. The Academy of Management Journal, 47(5), 747-760. Retrieved from

<http://www.jstor.org/stable/20159616>

60. Martínez, Jon & Carlos Jarillo, J. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*. 22. 429-444

61. Terenzio, O. (2016). 12 tips for creating restaurant marketing emails that work. Retrieved from <http://openforbusiness.opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketingemails-that-work/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукова стаття

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 2 | 50 |
| первісна вартість | 1001 | 5 | 323 |
| накопичена амортизація | 1002 | 3 | 273 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | | 165 |
| Основні засоби | 1010 | | 46961 |
| первісна вартість | 1011 | | 82055 |
| знос | 1012 | | 35094 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 2 | 47176 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | | 744 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 70 | 74 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | | |
| з бюджетом | 1135 | 809 | 807 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 10 | 3569 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 362 | 1040 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 8 | 288 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1199 | 6929 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1300 | 1201 | 54112 |
| Пасив | Код рядка | | |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | | 11006 |

| | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 772 | 38533 |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 282 | 2013 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Вилучений капітал | 1430 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 1054 | 51552 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | | 204 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 136 | 700 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | | 239 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 2 | 454 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | | |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 9 | 963 |
| Усього за розділом III | 1695 | 147 | 2569 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 1201 | 54112 |

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 | 41882 | 2267 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (29298) | (2543) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 12584 | -282 |

| | | | |
|--|--------------|-------------------------|--|
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1019 | 2966 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 7095 | 2359 |
| Витрати на збут | 2150 | 2577 | 171 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 635 | 544 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 3296 | -390 |
| збиток | 2195 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | 198 | 722 |
| Фінансові витрати | 2250 | | |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | |
| Інші витрати | 2270 | 26 | |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 3490 | 332 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 1454 | |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 2036 | 332 |
| збиток | 2355 | | |
| ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ | | | |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попе реднього року |
| Матеріальні затрати | 2500 | 8764 | 708 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 10834 | 1291 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3990 | 456 |
| Амортизація | 2515 | 4106 | 456 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 8265 | 2529 |
| Разом | 2550 | 35959 | 5440 |
| ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ | | | |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попе реднього року |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 50 | 35 |
| первісна вартість | 1001 | 323 | 75 |
| накопичена амортизація | 1002 | 273 | 40 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 165 | 77 |
| Основні засоби | 1010 | 46961 | 51069 |
| первісна вартість | 1011 | 82055 | 90753 |
| знос | 1012 | 35094 | 39684 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 47176 | 51181 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 744 | 374 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 74 | 849 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | | |
| з бюджетом | 1135 | 807 | 288 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 3569 | 881 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1040 | 340 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 288 | 227 |
| Усього за розділом II | 1195 | 6929 | 3274 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1200 | 54112 | 54807 |
| Пасив | Код рядка | | |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 11006 | 11006 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 38533 | 38533 |

| | | | |
|--|-------------|--------------|--------------|
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 2013 | 2471 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Вилучений капітал | 1430 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 51552 | 52010 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | | |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 204 | 773 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 700 | 581 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 239 | 170 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 454 | 340 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | | |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 963 | 933 |
| Усього за розділом III | 1695 | 2569 | 2797 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 54112 | 54807 |

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 | 44996 | 41882 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (35260) | (29298) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 9736 | 12584 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1183 | 1019 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 8232 | 7095 |

| | | | |
|---|-----------|-------------------|---|
| Витрати на збут | 2150 | 1476 | 2577 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 775 | 635 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 436 | 3296 |
| збиток | 2195 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | 129 | 198 |
| Фінансові витрати | 2250 | | |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | |
| Інші витрати | 2270 | 4 | 26 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 539 | 3490 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 1454 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 539 | 2036 |
| збиток | 2355 | | |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ | | | |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати | 2500 | 9831 | 8764 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 11984 | 10834 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4378 | 3990 |
| Амортизація | 2515 | 5249 | 4106 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 10832 | 8265 |
| Разом | 2550 | 42274 | 35959 |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ | | | |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |