

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

«ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ КАЛЬЯН-БАРУ **«ENDORPHINE», М. КИЇВ»**

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

Сухова
Святослава
Геннадійовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко
Алла
Григорівна

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

Мельничекно
Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри
 готельно-ресторанного бізнесу
 проф. _____ М.Г. Бойко
 « ____ » _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Сухову Святославу Геннадій

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Економічні стратегії кальян-бару «Endorphine», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування економічних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.

Мета роботи розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування економічної стратегії закладу ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – процес формування економічної стратегії підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine».м. Київ.

4.Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Тракткування поняття «стратегія»; Особливості формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства;

Рисунки: Матриця БКГ для кальян-бару «Endorphine»; Багатокутник конкурентоспроможності кальян-бару «Endorphine» і його основних конкурентів.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та складові економічної стратегії підприємства

1.2. Особливості формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства

1.3. Методики оцінювання ефективності економічної стратегії підприємства
ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ КАЛЬЯН-БАРУ
«ENDORPHINE», М. КИЇВ

2.1. Характеристика внутрішнього стратегічного потенціалу кальян-бару «Endorphine»

2.2. Аналіз ефективності економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»

2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність реалізації економічних стратегій кальян-бару
«Endorphine»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ КАЛЬЯН-БАРУ
«ENDORPHINE»

3.1. Обґрунтування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

3.2. Модель впровадження економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії
кальян-бару «Endorphine»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «05» листопада 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

А.Г. Охріменко
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

С.Г. Сухов
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Сухов С.Г. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Відповідно до поставленого завдання, у випускній кваліфікаційній роботі представлено теоретичні засади економічних стратегій підприємств ресторанного господарства та показано особливості формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства.

Практичні аспекти економічної стратегії проаналізовано на прикладі кальян-бару «Endorphine», зокрема представлено його фінансово-економічний аналіз та проведено аналіз зовнішнього середовища конкурентів і обґрунтована існуюча економічна стратегія.

На основі опрацювання теоретичних та практичних аспектів запропоновано напрями удосконалення економічної стратегії та обґрунтовано її економічну ефективність.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи досягнуті. Випускна кваліфікаційна робота Сухова Святослава Геннадійовича рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи

А.Г. Охріменко

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

С.Г. Сухов

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	11
1.1. Сутність та складові економічної стратегії підприємства	11
1.2. Особливості формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства	19
1.3. Методики оцінювання ефективності економічної стратегії підприємства ресторанного господарства	27
РОЗДІЛ 2	36
ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»	36
2.1. Характеристика внутрішнього стратегічного потенціалу кальян-бару «Endorphine»	36
2.2. Аналіз ефективності економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»	48
2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність реалізації економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»	55
РОЗДІЛ 3	65
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»	65
3.1. Обґрунтування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»	65
3.2. Модель впровадження економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»	79
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	102

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 ресторанні 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 економічних стратегій розвитку вітчизняних підприємств ресторанного господарства.

Проблеми формування та оцінки економічної стратегії підприємства досліджувалися як зарубіжними так і вітчизняними вченими. Серед них можна виділити Н. М. Белову, В. А. Горемикіна, О. П. Градова, О. В. Гродовського, В. Захарченко, О. І. Ковтуна, М. В. Макаренко, О. М. Махаліну, І. Г. Неделько, С. С. Скобкіна, О. О. Шубіна.

Більшість провідних науковців розглядають механізми формування економічної стратегії 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 економічної стратегії.

Метою дипломної роботи є розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування економічної стратегії ресторанного господарства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та складові економічної стратегії підприємства;
- дослідити особливості формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства
- охарактеризувати методики оцінювання ефективності економічної стратегії підприємства ресторанного господарства
- навести характеристику внутрішнього стратегічного потенціалу кальян-бару «Endorphine»;
- здійснити аналіз ефективності економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»;
- провести оцінку факторів впливу на ефективність реалізації економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»
- обґрунтувати економічну стратегію кальян-бару «Endorphine»;
- навести модель впровадження економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine».

Об'єктом дипломної роботи є процес формування економічної стратегії підприємств ресторанного господарства.

Предметом дипломної роботи є теоретичні положення, методичні

підходи до формування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine».

Методи дослідження. В 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 дипломної 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.

Наукова новизна. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень випускної кваліфікаційної роботи, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретико-методологічний та практичний підхід до формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства;

одержало подальший розвиток:

- комплексне бачення системи формування економічної стратегії підприємства, що враховує галузеву специфіку – ресторанний бізнес.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів проведеного дослідження спрямоване на підвищення ефективності формування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine».

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті у Збірнику наукових праць 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 ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та складові економічної стратегії підприємства

В умовах реформування економіки України відбуваються зміни в навколишньому середовищі. Фактори, що забезпечують функціонування і розвиток організацій, різко змінилися як за структурою, так і за змістом. В умовах розвитку ринкових відносин керівникам доводиться пізнавати і враховувати навколишнє середовище, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього середовища (постачальники ресурсів, споживачі, конкуренти, державні і адміністративні органи і законодавство). Важливим є вибір засобів і способів реагування на зовнішній вплив, а також стратегічної орієнтації організаційної поведінки в різних ситуаціях зовнішнього середовища, тобто вкрай необхідний перехід до системи стратегічного планування.

Концепція стратегічного планування полягає в тому, щоб вся діяльність підприємства (науково-технічна, виробнича, збутова та ін.) ґрунтується на знанні ринку та його розвитку в перспективі. Одне із завдань стратегічного планування полягає у виявленні основних напрямків розвитку ринку і самого підприємства. Стратегічне планування означає розробку специфічних стратегій, які можуть дати ефект і забезпечити результат для підприємства в майбутніх періодах.

Отже, будь-яке підприємство діє в постійно мінливому зовнішньому середовищі. Щоб ефективно функціонувати, організація повинна не просто підлаштовуватися під мінливі умови, а й прогнозувати їх зміни і заздалегідь розробляти свої дії. Для того щоб підприємство завжди діяло відповідно до своїх цілей і місії, воно повинно мати стратегію розвитку.

Для більш повного і глибокого розкриття змісту стратегії систематизуємо численні трактування даного поняття сучасними науковцями у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення поняття «стратегія»
С.Б. Довбня	«...встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг» [26, с. 347]
М. Е. Портер	«...наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми» [65, с. 51]
В.О. Василенко	«...довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей» [17, с. 35]
О.Д. Гудзинський	«...форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей» [24, с. 210]
І. З. Должанський	«...довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації» [31, с. 43]
В. І. Захарченко	«...узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [35, с. 31]
Г. І. Кіндрацька	«...узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів» [39, с. 28]
В. М. Колосок	«...координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми» [41, с. 24]
Р. О. Побережний	«...констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення» [62, с. 33]

М.Г. Саєнко	«...систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості» [69, с. 9]
-------------	--

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення поняття «стратегія»
О.М. Талавиця	«...констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення» [75, с. 335]
А. Чандлер	«...визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення» [88, с. 15-16]
З.Є. Шершньова	«...специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [83, с. 235]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наведених трактувань поняття «стратегія» надав можливість встановити, що стратегія є визначенням перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі прогнозів розвитку ринку, споживчих переваг, з урахуванням розвитку сукупного потенціалу підприємства.

В даний час державні, громадські та підприємницькі структури, що мають відношення до реального сектору економіки, визнають необхідність використання методів стратегічного планування і управління розвитком підприємств. Базою, що забезпечує необхідні параметри економічної ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства у рамках системи стратегічного менеджменту, є економічна стратегія. Економічна стратегія виробляє правила і прийоми економічно ефективного досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств ресторанного господарства шляхом

забезпечення зацікавленості всіх учасників цього процесу.

Під економічною стратегією розуміють генеральну перспективну програму раціонального використання наявних і запозичених ресурсів спрямовану на забезпечення зростання продажів, досягнення стабільного економічного прибутку, збереження ліквідності і зростання ринкової вартості підприємства при прийнятному рівні ризику. Ефективна і чітко визначена економічна стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансовому відношенні до конкурентів на ринку ресторанних послуг. Економічна стратегія виробляє переважно економічні засоби досягнення стратегічних цілей.

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «економічна стратегія підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «економічна стратегія підприємства»

Автор	Трактування поняття «економічна стратегія підприємства»
Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І.	«...це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства» [15, с.100]
Гродовський В.О.	«...це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі» [22, с.7]
Талавиця О.М.	«...це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства» [75, с.335]
Гудзь О.І.	«...це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції» [25, с.107]
Коляденко С. В., Стратій А. М.	«...це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ» [43, с.17]
Колотілін В.М.	«...це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної економічної стратегії – це великі інвестиційні підприємства» [42, с.44]
Петруха С.В.	«...це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю, створення та підтримки високого рівня

	конкурентної переваги підприємства, інакше кажучи, економічна стратегія, це система забезпечення конкурентної переваги підприємства» [60]
Місько Г.А.	«...задає напрямок для діяльності підприємства і дозволяє йому краще розуміти структуру маркетингової діяльності, забезпечує кожному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, пов'язані з загальними завданнями підприємства, стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків, створює основу для розподілу ресурсів» [51, с.114]

Джерело: систематизовано автором

Отже, економічна стратегія - це основний стрижень в управлінні підприємством, який має забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої ними продукції і послуг, що надаються. Підприємство повинно планувати стратегію свого економічного розвитку, так як від цього залежить його успіх на ринку і максимальна реалізація всіх переваг.

Економічна стратегія за рівнем послідовності, важливості і складності завдань представляє, на нашу думку, досягнення трьох основних взаємопов'язаних цілей (рис.1.1).

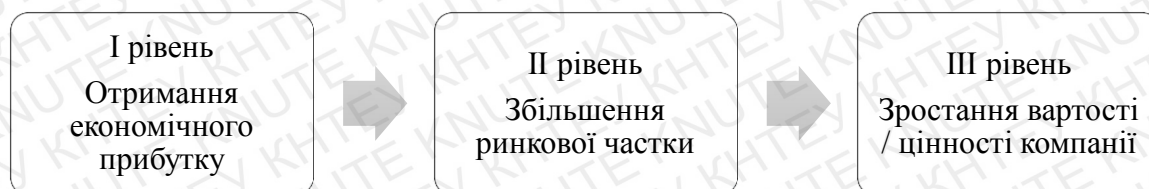


Рис.1.1. Взаємозв'язок економічної стратегії і стратегічних цілей підприємства ресторанного господарства [59]

Таке передбачення цілей організації і засобів їх досягнення на тривалу перспективу становить сутність стратегії. Важливо також, що стратегія повинна містити в собі індикатори фіксації досягнення рівнів поставлених цілей. При цьому перехід на наступний рівень стратегічної мети неможливий без подолання попереднього рівня. Стратегічне управління об'єднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації.

Економічна стратегія є поєднанням економічного і стратегічного аспектів управління підприємством ресторанного господарства, визначає на тривалу перспективу його цілі, засоби і показники ступеня їх досягнення. Розглянемо дані індикатори.

I рівень. Отримання економічного прибутку. Вихідним індикатором цього рівня є прагнення якомога швидше і якомога більше заробити і накопичити капітал для повернення кредитів і розширення бізнесу. При цьому мета полягає не в отриманні прибутку як такого, а стабільного економічного прибутку, який може бути спрямований як на споживання, так і на розширене відтворення. У цей період поряд з фінансовим підрозділом підприємства ресторанного господарства велике значення надається відділу продажів. Визначальними напрямками в розвитку є максимальне розширення бізнесу і освоєння цільового ринку [59].

II рівень. Збільшення ринкової частки. Цей рівень стратегічного планування пов'язаний зі зростанням конкуренції на цільовому ринку ресторанних послуг. У зв'язку з цим основним індикатором є зміцнення власної ніші і збільшення ринкової частки підприємства. Визначальне значення в управлінні підприємством має відділ маркетингу. Управлінські технології націлені на максимальне захоплення ринку. Особливе значення надається зростанню конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості послуг, що надаються. Фінансовий і організаційний контроль за діяльністю підприємства менш важливий.

III рівень. Зростання вартості / цінності компанії. На цьому рівні створюються системи жорсткого фінансового та організаційного контролю для збереження керованості підприємства і контролю за фінансовими потоками при швидкому розширенні бізнесу. В результаті змін в економічній ситуації і завдяки накопиченому досвіду ідея збільшення вартості компанії виходить на перший план. З'являються управлінські технології, орієнтовані на цьому

напрямку. В сучасних умовах цінність компанії досягається за рахунок створення стійких конкурентних переваг при впровадженні сучасних інформаційних технологій, що дозволяють ефективно управляти бізнесом. Управління знаннями - основа цього процесу [59].

Ефективна реалізація економічної стратегії досягається при правильному поєднанні її основних складових, об'єднаних системою стратегічного менеджменту, яка, в свою чергу, містить певні вимоги, етапи та процедури. Економічна стратегія складається з окремих складових, що орієнтуються на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства (рис.1.2).

У зовнішньому середовищі	Товарна стратегія підприємства – розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства.
	Стратегія ціноутворення – розробка правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна в залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів обліку впливу макроекономічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення.
	Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – розробка принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів.
	Стратегія поведінки підприємства на ринках цінних паперів – розробка правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань.
	Стратегія зниження транзакційних витрат – розробка правил та прийомів вибору найбільш привабливих контрагентів, прийомів вивчення потенційних конкурентів, прийомів формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством; формування баз даних про потенційних партнерів за транзакціями.
	Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – опрацьовує правила поведінки на зовнішньому ринку (здійснюється вибір ринків, визначаються стратегічні цілі експорту, розподіляються ресурси за видами експортної діяльності).
У внутрішньому середовищі	Стратегія зниження виробничих витрат – розробка основних правил та прийомів регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок
	Стратегія інвестиційної діяльності – розробка правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції.
	Стратегія інноваційної діяльності – реінжиніринг бізнес-процесів.
	Стратегія стимулювання персоналу – розробка правил і прийомів, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування.
	Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства – вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям

Рис.1.2. Складові економічної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [15, 22, 25, 42, 43, 51]

Економічна стратегія перебуває в тісному взаємозв'язку з фінансовим

станом підприємства. Однак цей взаємозв'язок не є жорстко детермінованим.

По-перше, фінансовий стан підприємства залежить не тільки від реалізованої економічної стратегії, а й від інших вельми значущих факторів, серед яких слід виділити такі стратегічні сфери господарської діяльності організації, як вихідні ділові параметри підприємства (величина, структура і вартість капіталу, структура і якість активів, ступінь диверсифікації ділової активності), макроекономічні правила ведення справи.

По-друге, економічна стратегія залежить не тільки від поточного фінансового стану організації, хоча і необхідно виростає з нього. На вибір економічної стратегії, крім фінансового стану, істотно впливають і інші параметри організації, а також зовнішні умови її діяльності. Особливу увагу при виборі економічної стратегії необхідно приділяти мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, правильному розподілу і використанню прибутку, визначення потреби в оборотних коштах, раціонального використання капіталу підприємства.

Як зазначає Місько Г.А.: «економічна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства та є одним із суттєвих компонентів стратегічного управління. Її формування повинно враховувати усі особливості підприємства. Крім того, економічну стратегію потрібно коригувати, оскільки відбувається зміна факторів, які раніше не враховувались» [51].

Отже, ефективно сформована економічна стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, забезпечить підприємству виживання і сталий розвиток. А тому, підприємство повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної та перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації економічної стратегії.

1.2. Особливості формування економічної стратегії підприємства

ресторанного господарства

Ринкові умови надання ресторанних послуг значно підвищують діловий ризик підприємств ресторанного господарства та неминуче ведуть до залучення позикового капіталу. Відкриття ресторанного підприємства, наприклад, - це великий фінансовий ризик. Щоб знизити його і разом з тим забезпечити зростання капіталу, необхідно передбачити картину розвитку підприємства у відносно віддаленому майбутньому. Це бачення дозволяє формувати розробка економічної стратегії.

Для досягнення цілей економічної стратегії підприємства ресторанного господарства доцільно реалізувати наступні завдання:

- розробити умови підготовки можливих варіантів формування господарських ресурсів і дій керівництва підприємства ресторанного господарства в разі нестійкого або кризового фінансового стану;
- дослідити характер і закономірності функціонування економіки підприємства в ринкових умовах господарювання;
- оцінити вихідне економічне становище підприємства за допомогою стратегічного аналізу, стратегічної оцінки та визначення основних шляхів його поліпшення;
- визначити економічні взаємовідносини з постачальниками і покупцями, банками та іншими фінансовими інститутами за напрямками перспективних вкладень коштів, політики зовнішньоекономічної діяльності;
- оптимізувати основні та оборотні коштiв, розподілу прибутку, податкових платежів з максимальним урахуванням можливих пільг і недопущенням штрафних санкцій і переплат податків, інвестицій та джерел коштів для розвитку виробництва, емісійної діяльності та дивідендних виплат;
- прогнозувати розмір прибутку на основі прогнозу розвитку виробничої діяльності, портфеля замовлень, рівня ліквідності та рівня ризику;

- вивчити економічні стратегії ймовірних конкурентів, їх економічних можливостей для розробки та здійснення заходів щодо забезпечення економічної стійкості [60].

Особливу увагу при виборі економічної стратегії необхідно приділяти мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості послуг, правильному розподілу і використанню прибутку, визначення потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства.

При формуванні економічної стратегії підприємства перш за все, необхідно вирішити ряд певних завдань (рис. 1.3), від яких залежатиме обраний тип стратегії для ефективного управління розвитком підприємства.

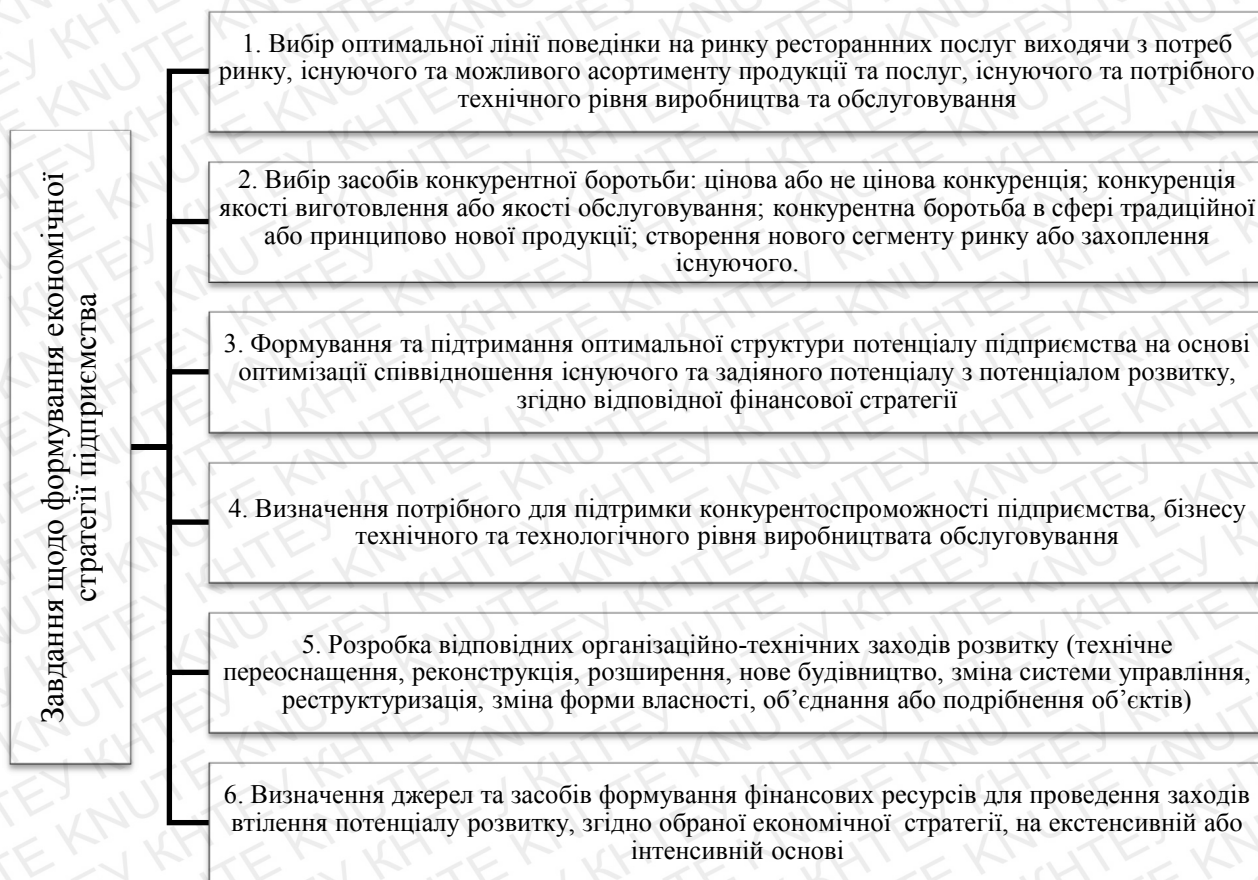


Рис.1.3. Завдання щодо формування економічної стратегії підприємства [15, с.102]

В даний час існує досить багато підходів спрямованих на прийняття рішення щодо стратегій підприємств. Однак більшість з них включають тільки

окремі аспекти оцінки та вибору стратегії. Алгоритм вибору економічної стратегії 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.1.4).

Розкриємо кожен з етапів окремо. 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.

Фактори впливу зовнішнього середовища можна розглядати в розрізі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [65]. 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 сконцетровані і купують великі обсяги товарів; продукція, яка купується споживачами, є важливою частиною продукції галузі [65]. 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 [65].

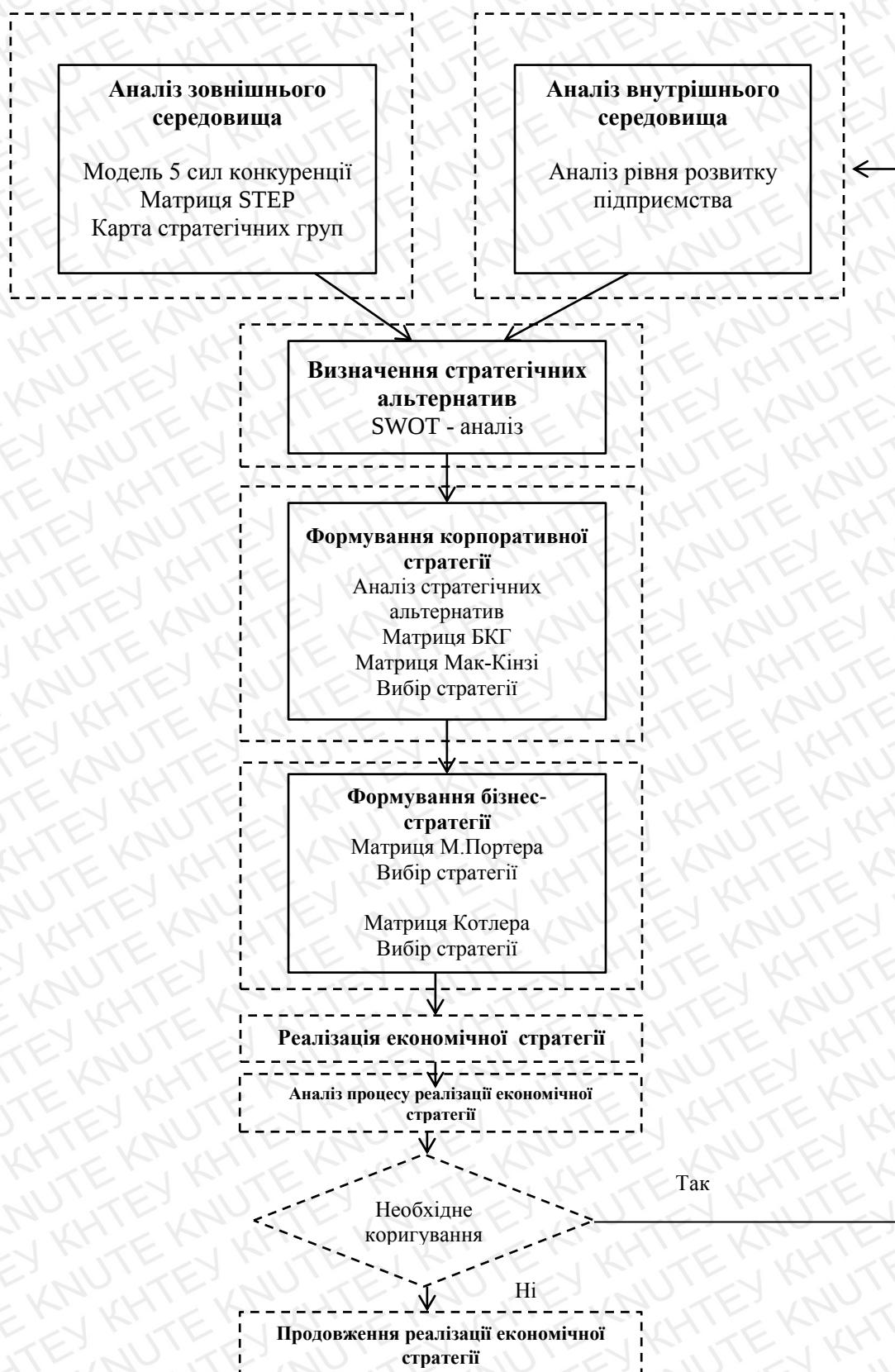


Рис.1.4. Алгоритм формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на підставі [15, 22, 25, 42, 43, 51 та ін.]

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) [83, с.143].

Підприємство визначає по кожному фактору компоненти, які надають на нього вплив, 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 [74, 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 [83].

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 [83].

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 економічної 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 економічної 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 економічної стратегії або повернення до етапу «Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища» для здійснення коригувань стратегії.

Для забезпечення ефективного формування та реалізації економічної стратегій, ресторанні 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 ресторанного підприємства (ідентифікація за брендом); управління інноваційною діяльністю тощо [21, с.39].

Таким чином, економічна стратегія - це не стільки функція або система, скільки процедура дій, сукупність економічних рішень по окремих її субстратегій. Що ж стосується погляду на стратегію як на позицію і як на процес, то тут кращим буде комбінований підхід, бо формування, тобто вибір і обґрунтування економічної стратегії ґрунтується, перш за все, на стратегічному аналізі та прогнозах розвитку підприємства і на стратегічному аналізі навколишнього середовища.

Всі окремі функціональні стратегії організації пов'язані між собою, але тільки економічна найбільш тісно пов'язана з іншими стратегіями. Не буде перебільшенням сказати, що саме вона в найбільшій мірі виконує системоутворюючу роль в об'єднанні окремих елементів загальної стратегії підприємства ресторанного господарства.

1.3. Методики оцінювання ефективності економічної стратегії підприємства ресторанного господарства

Актуальними завданнями сучасних компаній будь-якого профілю є підвищення ефективності господарської діяльності та поліпшення керованості. На фоні глобальної економічної кризи дане питання є найбільш актуальним, оскільки, на думку вчених, криза, що виник на перетині спадаючих хвиль декількох типів господарських циклів, спричинить докорінні зміни в глобальній економіці і приведе до побудови нового технологічного укладу. У подібній ситуації всі проблеми, охарактеризовані в дослідницьких роботах в області теорії і практики управління, загостряться. Серед них нестача кваліфікованих кадрів, високі змінні витрати, нестабільність зовнішнього середовища. Крім того, посилення конкурентної боротьби вимагає від підприємств більшої уваги до якості продукції, розширенню інновацій. Сформована світова ситуація

передбачає також увагу до глобальної обстановці, гнучкість і здатність радикально змінити систему господарювання. Вітчизняна і зарубіжна практика господарювання показує, що рішення цих і подібних їм завдань можливе лише в разі розвиненого і ефективного стратегічного управління. У сучасній економіці на визначення стратегії компанії впливає комплекс факторів, а їх взаємодія носить специфічний характер для кожної галузі і кожного підприємства, до того ж змінюючись в часі [22, с.8].

Відзначимо, що поки не сформована комплексна система оцінки ефективності реалізації економічної стратегії. У дослідженнях, присвячених оцінці ефективності реалізації економічної стратегії компанії, на жаль, не враховується специфіка впливу інноваційного фактора розвитку економіки. У зв'язку з цим виникає подвійна проблема: розуміння ефективності реалізації економічної стратегії і неможливості універсальної трактування даного поняття, а також безпосередня економічна оцінка ефективності, яка повинна бути універсальною або наближеною до такої для можливості використання на підприємствах різного типу. В такому випадку необхідно визначити, що слід розуміти під ефективністю економічної стратегії на тій чи іншій ділянці стратегічного управління.

Якщо вважати економічну стратегію всебічним, детальним і комплексним планом, спрямованим на досягнення мети (концепція М. Мескон), то ефективністю реалізації економічної стратегії можна вважати відповідність отриманих результатів поставленої стратегічної мети.

Розглядаючи ефективність реалізації економічної стратегії, необхідно враховувати, наскільки вона відповідає вимогам зовнішнього середовища та її динаміки. Тому в сучасних умовах перспективними ефективними стратегіями інноваційного розвитку будуть націлені не тільки на технологічне переозброєння виробничого підприємства, а й на розробку нових систем аналізу, управління і контролю за діяльністю компанії.

Для оцінки ефективності реалізації економічної стратегії компанії необхідно вибрати критерій сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка. Проблема пошуку критерію полягає в першу чергу в тому, що число критеріїв велике, хоча коло підлягають конкретного аналізу критеріїв строго обмежений. Прямих показників, пов'язаних з інноваційним розвитком, немає. Тому в аналізі необхідно використовувати опосередковані показники: коефіцієнти корисної дії, якість, багатовимірний зростання, стабільність, гнучкість і адаптацію, готовність до організаційних змін, ефективність застосовуваних механізмів стратегічного управління і контролю [27, с.116].

Для комплексної оцінки інноваційного розвитку або руху до нього необхідно визначити, наскільки точно компанія йде до поставленої мети і реалізує завдання інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток на стадії становлення не завжди підтримується високим рівнем прибутку, супроводжується високими ризиками втрат. Тоді здатність компанії до швидких змін, готовність прийняти ризик і гнучкість в прийнятті рішень стають більш значимими проміжними і ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку компанії, ніж її прибутковість.

Природно, що можливо виділити головний показник з усіх існуючих. Тоді основна проблема полягатиме в тому, який саме з показників може виконувати цю роль. Якщо для одиничного об'єкта показники будуть одного типу, то для ситуації порівняння альтернатив, що актуально в процесі прийняття управлінських рішень, підбір критеріїв буде іншим і якісні показники придбають іншу смислове забарвлення. Всебічна економічна оцінка варіантів передбачає детальний облік очікуваних результатів реалізації того чи іншого варіанту і пов'язаних з ними витрат. Такий вибір повинен бути орієнтований не лише на втілення кінцевої мети, а й на максимальну ефективність проміжних рішень. Оцінка проміжних рішень дозволяє простежити ефективність всього

дерева рішень і кількісно визначити можливі відхилення в процесі реалізації стратегічної мети. У виборі між кількісним і якісним методами оцінки ефективності реалізації економічної стратегії приймає рішення особі необхідно враховувати, які саме результати необхідно отримати, в якому вираженні, що і як необхідно оцінювати, визначити методи використання [83, с.103].

Якщо аналізувати існуючі в науці і практиці методи оцінки ефективності економічної стратегії, то можна переконатися, що кожен метод має характерні особливості і сфери застосування, а також недоліки з точки зору оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку. Найбільш наближеними до оцінки інноваційного розвитку будуть групи оцінки, які не пов'язані безпосередньо з класичними розрахунковими показниками прибутковості, тобто групи фінансово-економічних і стратегічних методів оцінки ефективності економічної стратегії.

Кожен метод відповідає визначеній меті і тому заснований на різних умовах. Тому визначимо спочатку, що для компанії є показниками стратегічного успіху, і далі ключовий напрямок стратегічного розвитку. Для промислових підприємств карту параметрів стратегічного успіху можна визначити, як взаємозв'язок таких компонентів як якість продукції, споживча цінність, кваліфікація кадрів і кадровий потенціал, внутрішній клімат, інноваційна активність. У поточному форматі ці компоненти не піддаються безпосередньому зміні, коригуються і модифікуються тільки опосередковано, через зовнішні важелі. Для нас цікавить інноваційного блоку такими є розмір інноваційних рішень, обсяг витрат на інновації, інвестиційний профіль компанії.

Оцінка ефективності цього блоку зводиться до оцінки ефективності його важелів. Необхідно уточнити, який метод з максимальною достовірністю відобразить ефективність запропонованих важелів в рамках компанії.

Більшість дослідників сходяться на думці щодо недостатності традиційних методів оцінки економічної ефективності, які базуються на даних

бухгалтерського обліку та фінансової звітності, і пропонують використовувати більш динамічні системи оцінки через показники вартості. Така група показників відноситься до фінансово-економічної групи. Тут передбачається, що використовувані показники застосовні до будь-якого об'єкта або вимозі власника, оскільки будь-яка вимога може бути відображено в вартісному вираженні. У зв'язку з цим для оцінки ефективності економічної стратегії можна розбити вартість на кілька з урахуванням утворюють факторів, які згодом будуть введені в ранг критерію. При цьому необхідно збалансувати вибрані показники, інтегрувати їх в загальну систему оцінки системи показників і принципів її формування. Дотримання балансу в цьому випадку необхідно, оскільки відхилення в значимості критерію здатне створювати суттєві неточності в оцінці отриманих даних і ускладнення в подальшій діяльності компанії. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між вартістю і іншими цільовими показниками формалізує альтернативу і обґрунтування її вибору, безпосередньо впливає на прийняття рішення і на реалізацію стратегії [83, с.104].

Крім показників вартості, широко використовуваних для оцінки ефективності економічної стратегії, використовуються показники, що характеризують економічний потенціал підприємства. У такому випадку оцінка ефективності економічної стратегії стосується поточного стану справ, що дозволяє встановити необхідні причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, стратегією і поточним плануванням, задаючи необхідні збалансовані коефіцієнти показників. Сукупність показників, характеристик і причинно-наслідкових зв'язків динамічна і потребує постійного контролю, що визначає при виборі оптимальної стратегії розвитку множинність альтернатив передбачуваних маршрутів інноваційного розвитку підприємства і його поведінки в одиницю часу.

Однак, у наведених показників як елементів системи оцінки ефективності

реалізації економічної стратегії компанії є певні недоліки. Головним недоліком підходу, орієнтованого на оцінку віддачі від вкладеного капіталу, є відсутність безпосереднього зв'язку з вартістю компанії і ефективним інноваційним розвитком. Зокрема, такі показники, як рентабельність інвестицій (ROI), внутрішня норма прибутковості (IRR), рентабельність вкладеного капіталу (ROCE), рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність активів (ROA), мають низьку кореляцію з формуванням вартості компанії. Оцінюючи стратегічні рішення за допомогою системи зазначених показників, в деяких випадках можна отримати помилкові дані про зростання компанії і, як наслідок, зниження економічного прибутку.

Також, відзначимо притаманний більшості концепцій відносний характер розрахункових величин. Переваги полягають у порівняльній оцінці різномірних стратегічних альтернатив, тобто в певній універсальності. Однак, маючи на меті максимізувати відносні показники, часом не береться до уваги ту обставину, що приріст відносних показників описує характер зростання, а не його якість.

Недоліками підходів, заснованих на показнику грошових потоків, залишається складність їх обчислення і похибки в розрахунку на горизонті планування, висока частка суб'єктивізму при приведенні грошових потоків до теперішнього часу.

Таким чином, головним недоліком цієї групи методик є опосередкована оцінка вартості компанії. У практичному розвитку концепції управління, націленої на створення вартості (Value Based management), були розроблені методики оцінки створеної в результаті реалізації стратегії вартості. Найбільш відомі такі показники, як EVA, MVA, SVA, CVA, CRFOI. В основі цих концепцій лежать ключові показники вартості - витрати на власний і позиковий капітал, доходи, які генеруються існуючими активами. Істотні недоліки названих методик [83, с.111]:

- 1) неможливість проведення достовірної оцінки ефективності вживаних

рішень;

- 2) надмірний акцент на разове збільшення цільових показників на шкоду результативності стратегії в цілому;
- 3) істотні похибки на довгостроковому горизонті планування;
- 4) висока чутливість до точності складених прогнозів;
- 5) необхідність в додаткових коригувальних розрахунках в окремих методиках (до 150 поправок).

Головний недолік - застосування кожної із зазначених методик оцінки ефективності реалізації економічної стратегії компанії є необхідною, але недостатньою умовою.

Сукупність даних, на основі яких приймаються стратегічні рішення, передбачає наявність системи показників, які повинні оцінювати ефективність кожного механізму формування, впровадження та реалізації економічної стратегії. Тому необхідна комплексна, збалансована оцінка, при якій наявні фінансові показники доповнюють один одного. У науці і практиці фінансового менеджменту накопичений досвід по економічній оцінці ефективності за допомогою комплексу розглянутих показників. Однак у міру розвитку бізнесу, зміни структури капіталу, збільшення ролі інноваційних процесів, посилення кризових явищ ці конструкції втрачають ефективність. Крім того, зі збільшенням числа показників, що характеризують діяльність компанії, виникає проблема вибору критерію оцінки. Для її вирішення запропоновані системи оціночних індикаторів. Але і вони мають переваги і недоліки (табл. 1.3).

Отже, існуючі методи оцінки ефективності реалізації економічної стратегії мають серйозні недоліки. Перспективним напрямком пошуку рішень проблеми є побудова методики, що інтегрує систему економічних індикаторів в комплексний показник ефективності стратегічного рішення.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки системи оціночних показників

Переваги	Недоліки
Більшість фінансових показників адаптовані до оцінки вже сформованих в минулого стратегій	Набір показників суто індивідуальний для кінцевої організації
Фінансова ефективність вимірюється короткостроковими показниками, що сприяє підвищенню оперативності управління	В рамках методик більше уваги приділяється реалізації стратегії, ніж її якості
Показники дають можливість побудувати дерево стратегічних цілей	Відсутня оцінка засобів вимірювань економічної ефективності стратегії організації
Система збалансованих показників дозволяє здійснювати моніторинг стратегічних дій	Система показників може бути побудована тільки після того, як всім співробітникам зрозуміла стратегія
Можливість переведення стратегії в форму конкретних показників оперативного управління	Відсутня відповідальність за загальний результат

Джерело: складено автором

В даний час існує велика кількість схем і методик оцінки ефективності реалізації економічної стратегії компанії, але жодна з них не є універсальною, жодна з них не враховує повною мірою вплив всіх факторів. У зв'язку з цим ми пропонуємо розглянути тривимірну модель інтегральної оцінки, яку можна представити у вигляді тривимірної системи координат, заданої формулою:

$$E_{int} = f(S_i; M_i; E_s) \quad (1.1)$$

де S_i - якість економічної стратегії,

M_i - якість механізму реалізації економічної стратегії,

E_s - стратегічна ефективність.

Під якістю економічної стратегії ми розуміємо відносні показники відповідності економічної стратегії тенденціям розвитку зовнішнього середовища, її динамічності, гнучкості, контролю, відповідності можливостям

компанії, об'єктивності і т.д.

Під якістю механізму реалізації економічної стратегії ми розуміємо склад механізму побудови, реалізації, оцінки, контролю стратегії, доступність механізмів реалізації стратегії, їх повноту і максимальну експлуатацію.

Під стратегічної ефективністю ми розуміємо якісні зміни, прогнозовані в довгостроковому періоді за результатами реалізації економічної стратегії, а також отримані результати від реалізації минулих стратегічних рішень. Стратегічна ефективність теж є інтегральним показником і розраховується, виходячи з конкретної ситуації і конкретного підприємства.

Таким чином, ми пропонуємо ввести інтегральний показник оцінки ефективності реалізації економічної стратегії компанії, заснований на тривимірній моделі ефективності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ КАЛЬЯН- БАРУ «ENDORPHINE»

2.1. Характеристика внутрішнього стратегічного потенціалу кальян-бару «Endorphine»

Кальян-бар «Endorphine» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. Кальян-бар «Endorphine» знаходиться за адресою: вул. Ю. Ілленка, 32, м. Київ, 04050.

Місія кальян-бару «Endorphine», як підприємства громадського харчування, полягає в задоволенні потреб населення в організації харчування та дозвілля. Кальян-бар «Endorphine» виконує три взаємопов'язані функції: виробництво готової продукції, реалізацію готової продукції і організацію споживання готової продукції. Відповідно, основними завданнями підприємства є: найбільш повне задоволення попиту населення, поліпшення якості продукції, що випускається, підвищення культури обслуговування.

Основними напрямками діяльності кальян-бару «Endorphine» є: приготування продукції (виробнича діяльність); реалізація страв і напоїв (торгова діяльність); організація відпочинку (культурно-дозвільна діяльність).

Стратегічні цілі кальян-бару «Endorphine»:

1. Збільшення частки існуючого ринку за рахунок більш ефективної реклами і стимулювання збуту (стратегія розширення частки ринку).
2. Створення послуги, що не має аналогів на ринку (стратегія інновацій).
3. Впровадження інноваційних форма обслуговування, а також

поліпшення системи збуту і якості продуктів (стратегія диференціації продукції).

4. Зниження витрат шляхом зменшення накладних витрат, скорочення експлуатаційних та адміністративних витрат.

5. Впровадження заходів з охорони навколишнього середовища.

Загальна характеристика кальян-бару «Endorphine» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика кальян-бару «Endorphine»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	Кальян-бар «Endorphine»
Розмір націнки	100%
Кількість місць	40 місць
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Асортимент продукції	широкий, 69 найменувань
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Спрямованість кухні	європейська та японська кухня
Види меню	- меню з вільним вибором страв; - банкетне меню.
Режим роботи	тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; тривалість робочого дня: з 10.00 до 22.00.
Контингент споживачів:	службовці; студенти та молодь; бізнесмени гості столиці
Форма власності	приватна
Джерела постачання	ТОВ «Громада» (алкогольні вироби); ПАТ «Шкарбан» (рибна гастрономія); ТОВ «Антарес» (м'ясо птиці, свіжа риба); ТОВ «Джерело» (м'ясна гастрономія); СП «Смачного-Bon-Appetit» (мучні вироби); ПАТ «Малятко» (овочі, зелень); ПАТ «Слобода»(кондитерські вироби).

Склад приміщень: - приміщення для споживачів; - виробничі приміщення; - складські приміщення.	Аванзал, туалетні кімнати, зал. гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; не охолоджувальні: сипучих товарів
--	---

Джерело: складено автором за даними кальян-бару «Endorphine»

Головним завданням закладу є надання продукції високої якості в кроковій доступності і за прийнятною ціною. До послуг споживачів завжди широкий асортимент свіжої та якісної продукції. Асортимент кальян-бару «Endorphine» включає 180 найменувань продукції, розділених на 16 асортиментних груп.

Кальян-бар «Endorphine» має дивізійну структуру управління (рис.2.1).

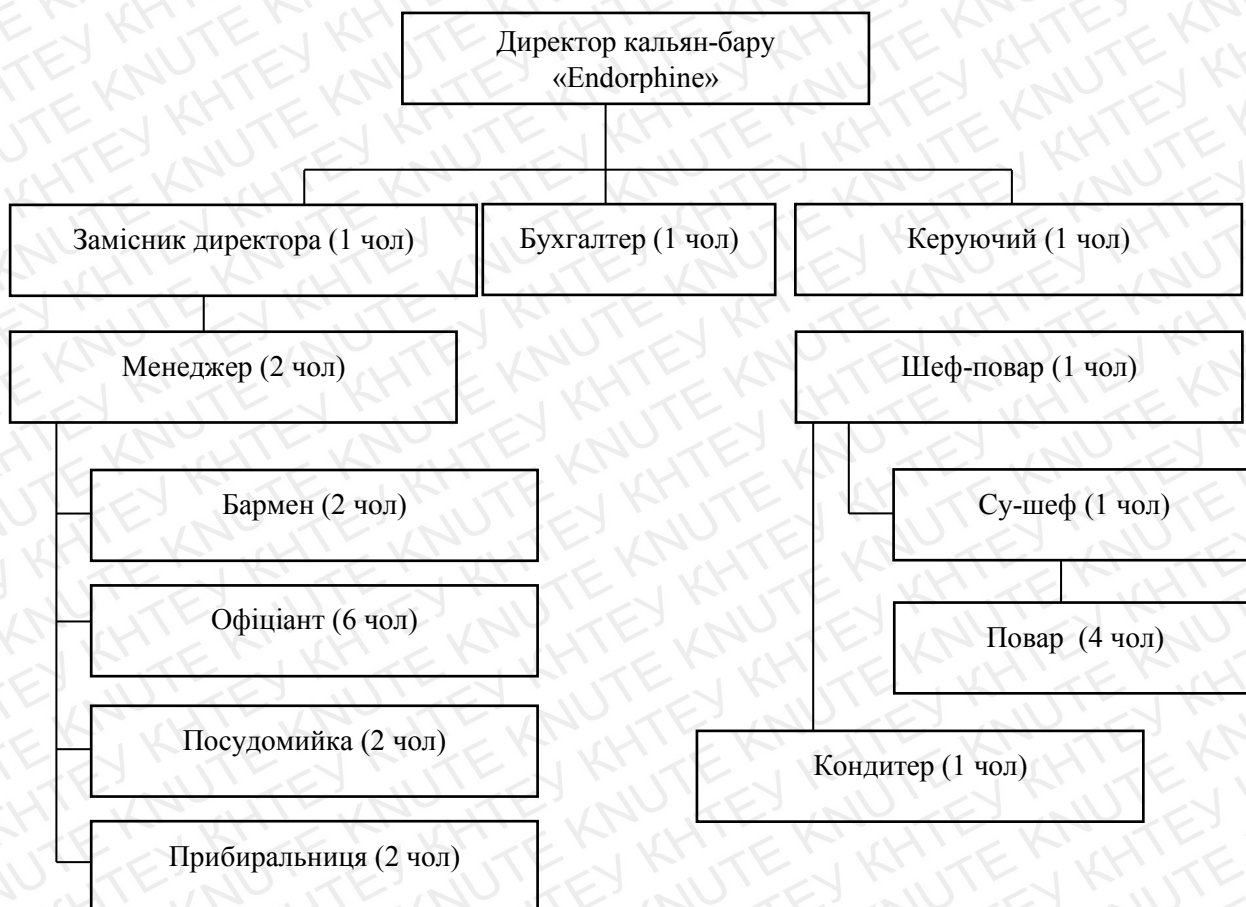


Рис.2.1. Організаційна структура управління кальян-бару «Endorphine»

Джерело: складено автором за даними кальян-бару «Endorphine»

Переваги даної структури: збереження керованості великої організації при передачі більшості управлінських функцій на рівень відділень, орієнтація на конкретні продукти і ринки збуту і в зв'язку з цим підвищення компетентності і кваліфікованості управлінських рішень, подолання надмірної завантаженості центрального апарату. Недоліки: відірваність центрального апарату від конкретних сфер діяльності організації, а, отже, ризик зловживань, зростання чисельності управлінського персоналу.

Співробітники кальян-бару «Endorphine» є досить молодими, середній вік – 25 років. Інструментами стимулювання персоналу кальян-бару «Endorphine» виступають: преміальне заохочення; застосування штрафних санкцій за невиконання регламенту; проведення семінарів (техніка продажів, стандарти обслуговування тощо).

Таблиця 2.2

Аналіз діяльності кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Обсяги наданих послуг, тис.грн	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,7
Максимально можлива кількість відвідувань закладу, осіб/рік	57600	57600	57600	0	0	0	0
Коефіцієнт фактичного заповнення посадкових місць закладу	0,7	0,3	0,5	-0,4	0,2	-57,14	66,7
Фактична оборотність одного посадкового місця, особи на одне посадкове місце за добу	2,8	1,2	2	-1,6	0,8	-57,14	66,7
Середня ціна чека, грн	430,4	575,0	780,0	144,6	205,0	33,6	35,6

Джерело: складено та розраховано автором за даними кальян-бару «Endorphine»

Основними споживачами і постійними клієнтами кальян-бару

«Endorphine» є молоді люди і сім'ї, що мають середній та високий рівні доходу, метою відвідування яких є прояв інтересу до європейської та японської кухні. Також споживачами послуг кальян-бару «Endorphine» є працівники підприємств та компаній, що знаходяться поруч і користуються переважно послугою бізнес-ланчу та скомплектованих обідів.

Важливим у системі стратегічного аналізу є комплексне дослідження внутрішніх ресурсів і можливостей кальян-бару «Endorphine» з метою оцінки поточного стану підприємства загалом і його окремих бізнес-одиниць, виявлення його сильних і слабких сторін (табл. 2.3).

Проаналізуємо такі елементи внутрішнього потенціалу кальян-бару «Endorphine» як: персонал, маркетинг, управління, рівень технічного забезпечення.

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього потенціалу кальян-бару «Endorphine»

Аналіз внутрішнього потенціалу кальян-бару «Endorphine»	
Персонал	Станом на 01.09.2020 року в кальян-барі «Endorphine» працювало 27 осіб. Кальян-бар «Endorphine» бере безпосередню участь у підготовці кадрів та підвищенні їх кваліфікації персоналу. За даними 2018 – 2019 років безпосередньо на підприємстві було навчено новим професіям відповідно 5 і 9 осіб. Кваліфікацію підвищило 3 чоловіки у 2018 році і 2 чоловіки – у 2019. Надання підприємством можливості навчання та підвищення кваліфікації збільшує мотивацію працівників ресторану.
Маркетинг	Маркетингові заходи, що застосовує кальян-бар «Endorphine» для просування своїх послуг наступні: рекламування в мережі Інтернет, радіо-реклама, розповсюдження флаєрів та листівок. Кальян-бар «Endorphine», в основному, застосовує традиційні елементи комплексу маркетингових комунікацій, що на певному етапі функціонування підприємства ресторанного господарства перестають бути актуальними та ефективними.
Управління	Організаційна структура управління кальян-бару «Endorphine» являється дивізійного типу (див.рис.2.1). Переваги даної структури: збереження керованості великої організації при передачі більшості управлінських функцій на рівень відділень, орієнтація на конкретні продукти і ринки збуту і в зв'язку з цим підвищення компетентності і кваліфікованості управлінських рішень, подолання надмірної завантаженості центрального апарату. Недоліки: відірваність центрального апарату від конкретних сфер діяльності організації, а, отже, ризик зловживань, зростання чисельності

	управлінського персоналу.
Рівень технічного забезпечення	Інженерно-технічна служба кальян-бару «Endorphine» відповідає за функціонування численних систем життєзабезпечення. Ця служба безпосередньо впливає на сприйняття ресторану споживачами, формуючи його позитивний образ за умови безперебійної та злагодженої роботи всього обладнання. Безпосередньої залежності кальян-бару «Endorphine» від постачальників матеріально-технічних ресурсів немає. Заклад може у будь-який момент змінити постачальників необхідних матеріально-технічних ресурсів на інших, більш привабливих для підприємства.

Джерело: складено автором

Отже, згідно табл. 2.3, можна встановити, що управління персоналом кальян-бару «Endorphine» є достатньо ефективним. Працівники закладу постійно підвищують рівень своєї кваліфікації та достатньо вмотивовані для продуктивної праці.

Маркетингова діяльність кальян-бару «Endorphine» є досить ефективною, однак для залучення більшої кількості споживачів необхідним є постійне удосконалення та урізноманітнення маркетингових заходів.

Організаційна структура управління кальян-бару «Endorphine» відповідає сучасним ринковим вимогам та забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника ресторану від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

Рівень технічного забезпечення кальян-бару «Endorphine» знаходиться на високому рівні і достатній для ведення ефективної господарської діяльності підприємства.

В якості основного інструменту аналізу та оцінки розвитку кальян-бару «Endorphine» використовуємо матричну модель «зростання – частка ринку», або матриця БКГ (рис. 2.2).

Так, матриця БКГ кальян-бару «Endorphine» дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. До «зірки» відноситься громадське харчування і доставка блюд. Це

напрямки діяльності кальян-бару «Endorphine», що швидко розвиваються, які мають велику частку ринку і високі темпи зростання. Для того щоб дані «зірки» не перейшли в «дійні корови», необхідні інвестиції та контроль за якістю страв.

2. До «дійних корів» ввійшла організація банкетів. Ця послуга кальян-бару «Endorphine» має низькі темпи зростання, але займає більшу частку ринку.

3. «Знаки питання» - проведення концертів. Дана послуга кальян-бару «Endorphine» має невелику частку на швидко зростаючому ринку. Вимагає великої кількості коштів для підтримання своєї частки або її збільшення.



Рис.2.2. Матриця БКГ для кальян-бару «Endorphine»

Джерело: складено автором на основі інформації кальян-бару «Endorphine»

Не всі програми приносять прибуток закладу, необхідний постійний контроль за уподобаннями клієнтів. Також кальян-бар «Endorphine» працює до 11-00, при цьому інші заклади, що пропонують схожу послугу, працюють всю ніч. Більшість клієнтів віддають перевагу нічним закладам з різними шоу-програмами.

4. «Собаки» - бронювання місць. Бронювати місця можна як через спеціальні сайти, так і по телефону. Послуга приносить кальян-бару «Endorphine» невеликий прибуток і, швидше за все, не стане більш серйозним джерелом доходу.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність кальян-бару «Endorphine» 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 діяльність кальян-бару «Endorphine» приведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність кальян-бару «Endorphine»

Області компетенції підприємства	Якісна оцінка позиції (факторів)		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
Менеджмент			
1) рівень управлінської підготовки керівників організації			+
2) досвід керівників у практичній роботі з управління	+		
3) розподіл відповідальності і повноважень між керівниками	+		
4) ступінь мотивації керівників проекту і рядових виконавців		+	
5) імідж підприємства в очах громадськості, персоналу і т.д.			+
Маркетинг			
1) наявність зрозумілої маркетингової концепції		+	
2) ступінь сприйняття концепції керівництвом і працівниками			+
3) проведення маркетингових досліджень		+	
Фінанси			
1) ліквідність / платоспроможність	+		
2) рентабельність	+		
3) оборотність		+	
4) фінансова стійкість	+		
5) наявність обґрунтованого фінансового бюджету		+	
6) наявність зовнішніх джерел фінансування		+	
7) репутація організації як позичальника	+		
Персонал			
1) вікової і освітній рівень працівників	+		
2) ступінь допуску виконавців до прийняття рішення		+	

3) наявність системи відбору кадрів		+	
4) наявність системи мотивації персоналу		+	
5) наявність системи атестації персоналу			+
6) вміння співробітників працювати в команді	+		
7) наявність системи навчання персоналу	+		

Джерело: складено автором на основі інформації кальян-бару «Endorphine»

Як негативний факт варто відзначити некомпетентність керівництва кальян-бару «Endorphine», економічних служб, відділу маркетингу при організації збутової політики. Практично не розвинена реклама послуг. Некомпетентність керівництва кальян-бару «Endorphine» проявляється і у відсутності на підприємстві інвестиційної та фінансової діяльності, вільні грошові кошти не приносять додатковий дохід (одержуваний при вкладенні їх у різні проекти, цінні папери і т.д.), а навпаки вилучаються з обігу у вигляді дебіторської заборгованості і наднормативних запасів сировини і матеріалів.

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг кальян-бару «Endorphine» та його основних конкурентів, використовуючи методику КФУ (ключові фактори успіху).

Основними конкурентами кальян-бару «Endorphine» є: ресторан «Dominos Pizza», ресторан «Черноморка», ресторан «Горький». Дані підприємства ресторанного господарства було обрано в якості головних конкурентів кальян-бару «Endorphine» на підставі розмірів підприємства, розміщення їх в одному мікрорайоні та кількістю посадкових місць (рис.2.3).

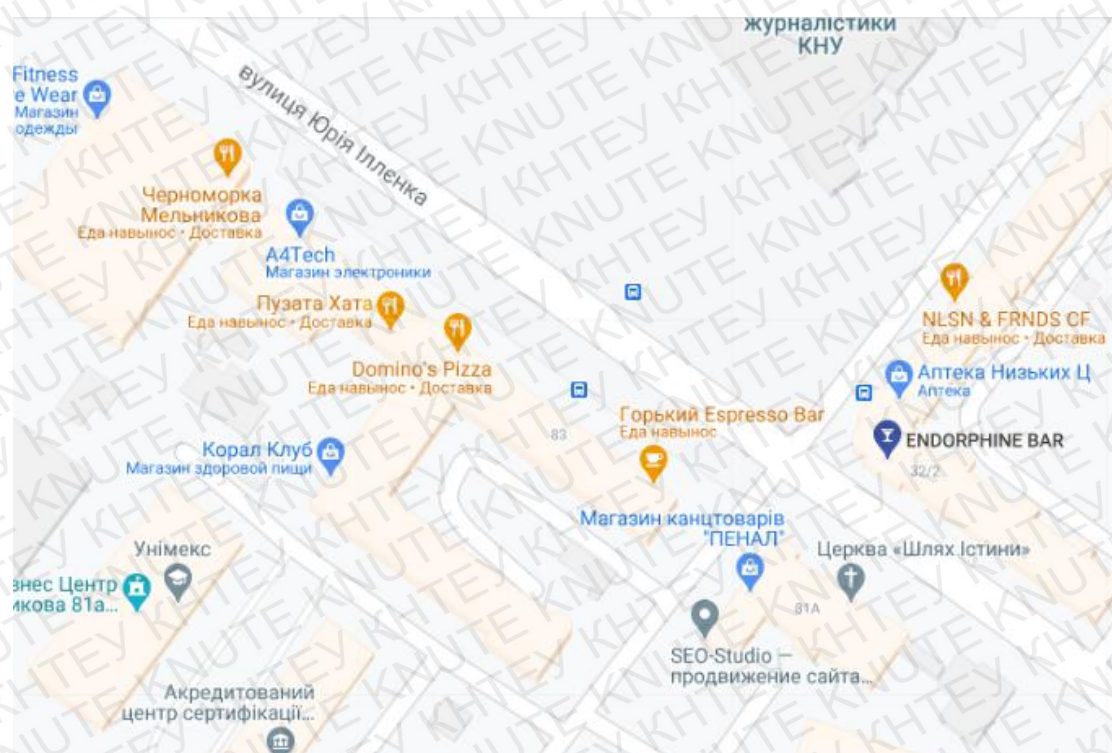


Рис.2.3. Карта розміщення кальян-бару «Endorphine» та його основних конкурентів

За допомогою анкетування, що є ефективним методом маркетингових досліджень і дозволяє отримати найбільш повну та достовірну інформацію про ставлення споживачів до господарюючого суб'єкта, проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг кальян-бару «Endorphine» і його основних конкурентів. В анкетуванні (за допомогою соціальних мереж) брали участь 202 респондента. Анкетування було проведено в серпні-вересні 2020 року. Як критерій були взяті: смакові якості страви, ціна, бренд, якість обслуговування, атмосфера закладу, реклама і маркетинг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних переваг кальян-бару «Endorphine» і його основних конкурентів за методикою КФ

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	Кальян-бар «Endorphine»		Ресторан «Dominos Pizza»		Ресторан «Черноморка»		Ресторан «Горький»	
		Pai	Kbi * Pai	Pai	Kbi * Pai	Pai	Kbi * Pai	Pai	Kbi * Pai

1. Широта асортименту	0,2	3	0,6	2	0,4	5	1	5	1
2. Кваліфікація персоналу	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6	5	0,6
3. Якість обслуговування	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	5	0,5
4. Рівень цін	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75	3	0,75
5. Рівень рекламної активності	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	5	0,45
6. Якість продукції	0,12	5	0,6	4	0,48	5	0,6	5	0,6
7. Бренд	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	5	0,6
Всього	1	27	3,97	23	3,29	31	4,29	33	4,5

Pa_i – оцінка фактору, $Kb_i \cdot Pa_i$ – зважена оцінка

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.4).

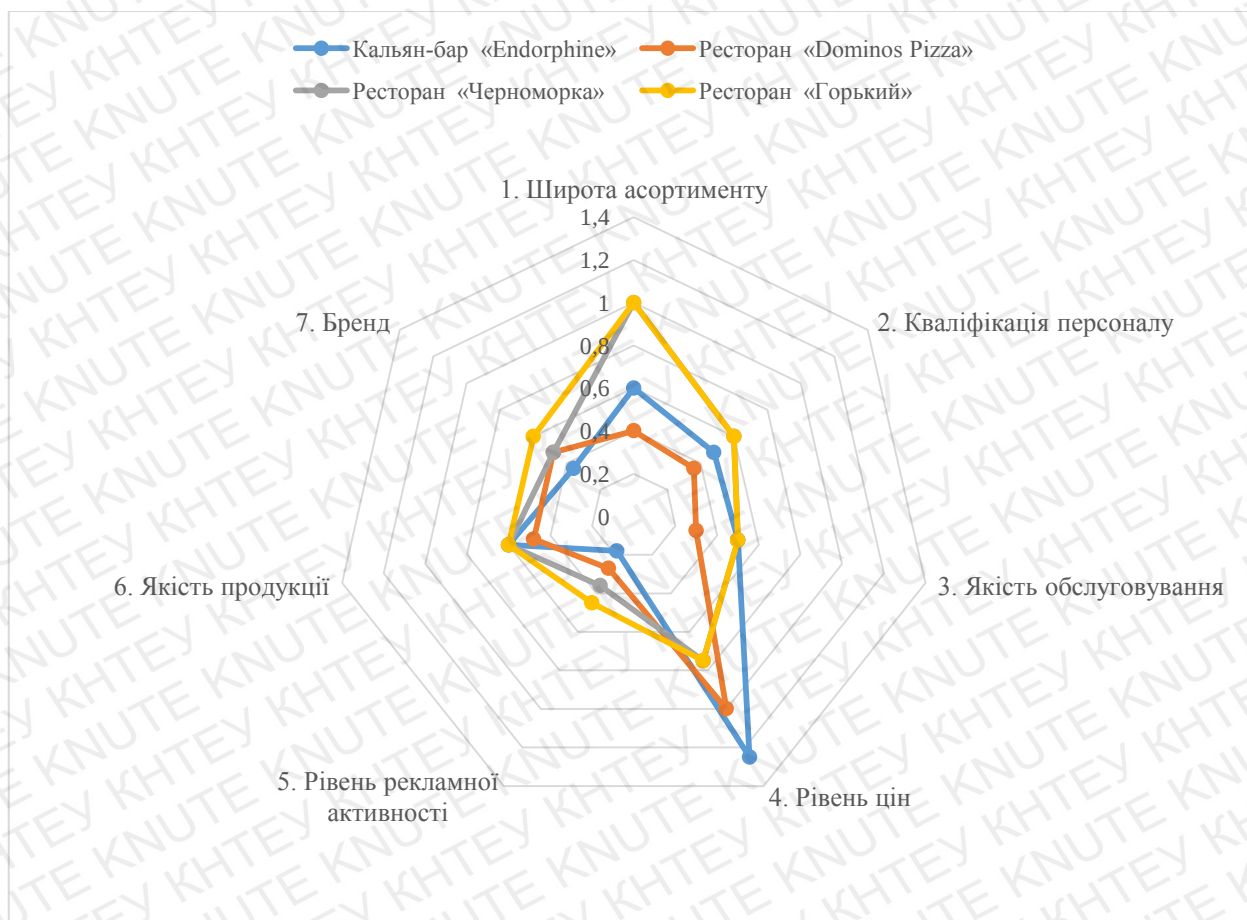


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності кальян-бару «Endorphine» і його основних конкурентів

Джерело: складено за даними табл.2.5

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції кальян-бару «Endorphine» і його основних конкурентів можна відзначити, що:

- мінімальний рівень цін на пропоновані страви сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторану «Dominos Pizza» і є сильною стороною кальян-бару «Endorphine»;
- висока якість обслуговування відвідувачів характерно для кальян-бару «Endorphine», ресторану «Горький» та ресторану «Черноморка», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ресторану «Dominos

Pizza», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції;

- бренд для кальян-бару «Endorphine» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є ресторан «Dominos Pizza» та ресторан «Горький»;

- висока якість страв характерна для кальян-бару «Endorphine», ресторану «Горький» та ресторану «Чорноморка», що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності;

- кваліфікація персоналу високо оцінена для ресторану «Горький» та ресторану «Чорноморка», кальян-бару «Endorphine»;

- рівень рекламної активності добре опрацьовані в ресторані «Горький».

Для кальян-бару «Endorphine» даний фактор є слабкою стороною.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що бренд кальян-бару «Endorphine» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, кальян-бар «Endorphine» - сучасний заклад, створений спеціально для жителів мегаполісу. Цікавий і продуманий дизайн, демократичні ціни, смачна кухня, невимушена обстановка і якісний сервіс робить його привабливим для самих різних гостей при виборі місця для відпочинку та зустрічей. Організаційна структура управління кальян-бару «Endorphine» являється дивізійного типу. Кальян-бар «Endorphine» ставить перед собою певні цілі і завдання та діє відповідно до місії компанії.

2.2. Аналіз ефективності економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»

Оцінку ефективності економічних стратегій кальян-бару «Endorphine» проведемо шляхом аналізу та оцінки основних фінансово-господарських

показників діяльності закладу за 2017-2019 рр. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр. наведена в табл. 2.6. Аналіз проведено на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А).

В 2017 році чистий дохід кальян-бару «Endorphine» склав 55459 тис.грн. В 2018 році чистий дохід закладу зменшився на 48,65 %. У 2019 році позитивний приріст показника склав 50,7 % порівняно з 2018 роком. На кінець 2019 року чистий дохід кальян-бару «Endorphine» становив 42915 тис. грн.

В 2018 році приріст собівартість послуг кальян-бару «Endorphine» становила 19884 тис.грн, що на 57,11% менше за показник 2017 року. В 2019 році приріст значення показника становить 65,37 % у порівнянні з 2018 роком і собівартість послуг становила 32882 тис.грн.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019 до 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,7
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46357	19884	32882	-26473	12998	-57,11	65,37
Інші операційні доходи	428	351	85	-77	-266	-17,99	-75,78
Інші доходи	22	35	184	13	149	59,09	425,71
Інші витрати	266	54	0	-212	-54	-79,7	-100
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	1911	1790	1449	-121	-341	-6,33	-19,05
Податок на прибуток від звичайної діяльності	361	322	260	-39	-62	-10,8	-19,25
Чистий прибуток	1550	1509	1188	-41	-321	-2,65	-21,27

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності кальян-бару

«Endorphine»

В 2017 році сума фінансового результату до оподаткування кальян-бару «Endorphine» становила 1911 тис.грн. В 2018 році сума прибутку до оподаткування склала 1790 тис.грн., а в 2019 році 1449 тис.грн., що свідчить про достатньо ефективну діяльність підприємства.

Динаміка чистого фінансового результату кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр. наведена на рис. 2.5.

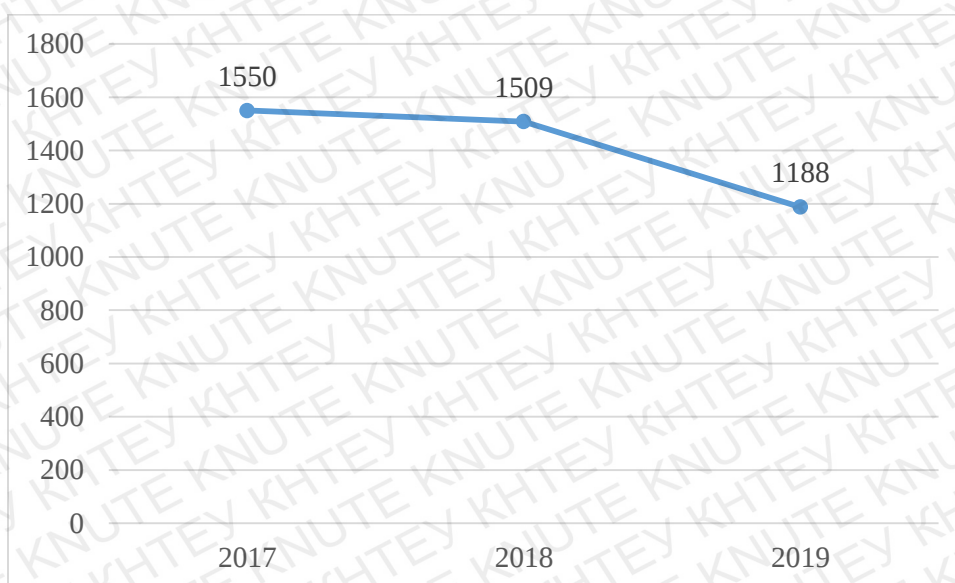


Рис.2.5. Динаміка чистого фінансового результату кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.6

Отже, кальян-бар «Endorphine» сформував позитивний чистий фінансовий результат в 2017 році, який склав 1550 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2018 році становить 1509 тис.грн. За 2019 рік сума чистого фінансового результату від діяльності кальян-бару «Endorphine» склала 1188 тис.грн., що свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проведемо аналіз показників ліквідності кальян-бару «Endorphine» за

2017-2019 рр. (рис.2.6).

Значення показника поточної ліквідності кальян-бару «Endorphine» знаходиться в нормативних межах протягом 2017 року, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2018 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 7,68 грн. оборотних активів кальян-бару «Endorphine». В 2019 році поточна ліквідність кальян-бару «Endorphine» була вкрай високою і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,86 грн. оборотних активів.

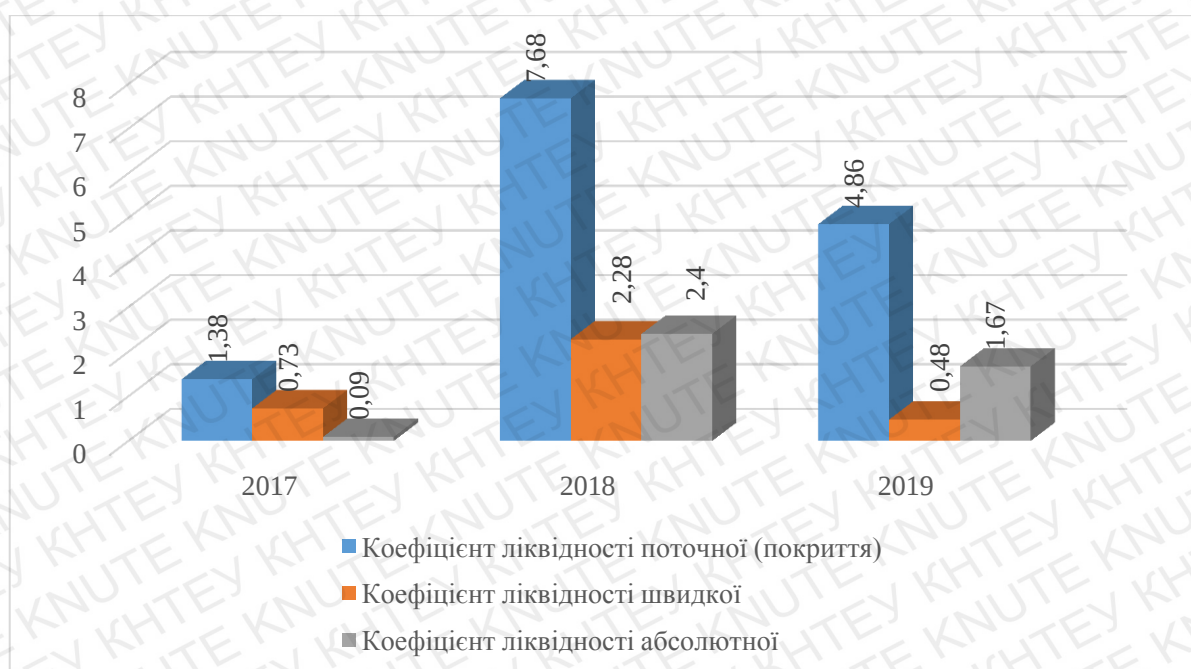


Рис.2.6. Динаміка показників ліквідності кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності кальян-бару «Endorphine»

Щодо показника швидкої ліквідності кальян-бару «Endorphine», то в 2017 році підприємство могло швидко погасити 72,82 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2018 році значення показника становило 2,28 - значення показника вище нормативного. В 2019 році значення

показника становило 0,48 - значення показника нижче нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності кальян-бару «Endorphine», то в 2017 році підприємство могло негайно погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. В 2018 році значення показника становило 2,4, а в 2019 році 1,67.

Визначимо тип фінансової стійкості кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр. (табл.2.7).

Як бачимо з розрахунків табл. 2.7, в 2017 році кальян-бар «Endorphine» міг формувати запаси за рахунок власних оборотних коштів, тобто воно було повністю фінансово незалежне і абсолютно стійке в 2017 році.

Таблиця 2.7

**Тип фінансової стійкості кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр.,
тис.грн.**

Показники	2017	2018	2019
Джерела власних коштів	2975	4431	5616
Необоротні активи	438	355	684
Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1 – ряд. 2)	2537	4076	4932
Довгострокові кредити і позикові кошти (довгострокові зобов'язання)	139	103	248
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат (ряд. 3 + ряд. 4)	2676	4179	5180
Короткострокові кредити і позикові кошти (поточні зобов'язання)	7063	626	1343
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 5 + ряд. 6)	9739	4805	6523
Загальна величина запасів	4597	3377	5881
Надлишок (+), нестача (–) власних оборотних коштів (ряд. 3 – ряд. 8)	-2060	699	-949
Надлишок (+), нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів (ряд. 5 – ряд. 8)	-1921	802	-701
Надлишок (+), нестача (–) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 7 – ряд.	5142	1428	642

8)			
Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійке	Абсолютно стійке	Проблемний стан

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності кальян-бару «Endorphine»

В 2018 році в кальян-барі «Endorphine» надлишок власних оборотних коштів для формування запасів у розмірі 699 тис.грн. Тобто підприємство абсолютно стійке. На кінець 2019 року ситуація сформувалася наступна: 701 тис.грн. - сума власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів, якої не вистачає для фінансування запасів. Тому в кальян-бару «Endorphine» проблемний стан.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр. у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності кальян-бару «Endorphine» за 2017-2019 рр., %

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	30,45	19,13	19,21	-11,33	0,08	-37,2	0,43
Рентабельність власного капіталу	104,2	39,62	23,65	-64,59	-15,97	-61,98	-40,31
Рентабельність виробничих фондів	113,14	61,24	41,64	-51,9	-19,6	-45,87	-32
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2,79	5,15	2,77	2,36	-2,38	84,32	-46,26
Коефіцієнт реінвестування	1,38	0,99	1	-0,39	0,01	-28,1	0,57
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,72	0,33	0,21	-0,39	-0,12	-54,31	-35,74
Період окупності капіталу, рік	3,28	5,23	5,21	1,94	-0,02	59,23	-0,43
Період окупності власного капіталу	0,96	2,52	4,23	1,56	1,7	163,03	67,52

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності кальян-бару «Endorphine»

Рентабельність активів кальян-бару «Endorphine» в 2017 році склала 30,45 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 30,45 копійок чистого прибутку. В 2018 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 19,13 копійок чистого прибутку. В 2019 році значення показника рентабельності активів кальян-бару «Endorphine» дорівнювало 19,21 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу кальян-бару «Endorphine», то в 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 104,2 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи закладу. В 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 39,62 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи кальян-бару «Endorphine» за цей рік була низькою. В 2019 році кожна вкладена власниками кальян-бару «Endorphine» гривня коштів принесла їм 23,65 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів кальян-бару «Endorphine» в 2017 році склала 113,14 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 1,13 грн чистого прибутку. В 2018 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,61 грн чистого прибутку. В 2019 році значення показника рентабельності виробничих фондів кальян-бару «Endorphine» дорівнює 41,64 %.

В 2017 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,03 грн чистого прибутку. В 2018 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 5,15 %. На кінець 2019 року значення показника становило 2,77 %.

Можна зробити висновок, що кальян-бар «Endorphine» веде ефективну та рентабельну господарську діяльність протягом 2017-2019 рр.

Отже, в результаті аналізу основних фінансових показників діяльності

підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності кальян-бару «Endorphine» знизилася у 2019 році у порівнянні з 2017 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності кальян-бару «Endorphine» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність реалізації економічних стратегій кальян-бару «Endorphine»

Економічна стратегія є поєднанням економічного і стратегічного аспектів управління кальян-бару «Endorphine», що визначає на тривалу перспективу його цілі, засоби і показники ступеня їх досягнення. Основні властивості економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» наведено на рис. 2.7.

Основні властивості економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» у:	виборі таких способів виявлення стратегічних цілей, які приводили б до припиненням трансакційних витрат
	виборі таких цілей, досягнення яких, забезпечуючи економічну безпеку підприємства, вимагало б менших сумарних виробничих і трансакційних витрат
	виборі цілей, досягнення яких забезпечувало б найбільший приріст рівня конкурентного статусу підприємства за рахунок посилення загального впливу стратегічного потенціалу підприємства, національних і регіональних детермінантів конкурентних переваг

Рис.2.7. Основні властивості економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Джерело: складено автором

Завдання щодо формування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» наведено на рис.2.8.

Завдання щодо формування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»	1. Вибір оптимальної лінії поведінки на ринку ресторанних послуг виходячи з потреб ринку, існуючого та можливого асортименту продукції та послуг, існуючого та потрібного технічного рівня виробництва та обслуговування
	2. Вибір засобів конкурентної боротьби: цінова або не цінова конкуренція; конкуренція якості виготовлення або якості обслуговування; конкурентна боротьба в сфері традиційної або принципово нової продукції; створення нового сегменту ринку або захоплення існуючого.
	3. Формування та підтримання оптимальної структури потенціалу підприємства на основі оптимізації співвідношення існуючого та задіяного потенціалу з потенціалом розвитку, згідно відповідної фінансової стратегії
	4. Визначення потрібного для підтримки конкурентоспроможності підприємства, бізнесу технічного та технологічного рівня виробництва обслуговування
	5. Розробка відповідних організаційно-технічних заходів розвитку (технічне переоснащення, реконструкція, розширення, нове будівництво, зміна системи управління, реструктуризація, зміна форми власності, об'єднання або поділення об'єктів)
	6. Визначення джерел та засобів формування фінансових ресурсів для проведення заходів втілення потенціалу розвитку, згідно обраної економічної стратегії, на екстенсивній або інтенсивній основі

Рис.2.8. Завдання щодо формування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на реалізацію економічної стратегії кальян-бару «Endorphine». Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на реалізацію економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» із застосуванням PEST – аналізу

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світових ринках послуг
	Пандемія Covid 19	-	«Пандемія коронавірусу вплинула на глобальні політичні процеси. Загострилася конфронтація США і Китаю, посилилася напруженість між США і ЄС, Євросоюзом і Росією. Пандемія коронавірусу актуалізувала системні проблеми країни, які накопичувалися всі роки незалежності: медичну реформу, зруйновану систему протиепідеміологічного захисту та ін.»
	Членство у СОТ	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку товарів та послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку
Економічні	Пандемія Covid 19	-	«Сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений. Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України впаде на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а безробіття становитиме 9,4%. МВФ має для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття» [57].
	Податкове законодавство	+/-	«1 січня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2017 року № 1797-VIII. З 1 жовтня 2020 розширилося коло підприємців, які будуть зобов'язані застосовувати РРО незалежно від обсягу доходу. З 1 січня 2021 року право приймати готівку без РРО залишиться тільки у ФОПів 1-ї групи. Всі інші єдиники незалежно від річного доходу будуть зобов'язані застосовувати РРО»

	Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної з/п	+	Мін. з/п з з «01.01.2020 – 4723 грн. з 01.01.2020 – 5000 грн.»[57]
--	--	---	--

Продовження табл. 2.9

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Економічні	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	-	«У 2019 року зростання споживчих цін в Україні сповільнилося до 4,1% в порівнянні з 9,8% в 2018 році. За даними Держстату, середньорічна інфляція в 2019 році (січень-грудень до січня-грудня попереднього року) знизився до 7,9 % з 10,9% роком раніше» [57]
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-/+	«У лютому 2020 року оптова ціна на природний газ для потреб населення становитиме 3,95 тисяч гривень за тисячу кубометрів (без врахування ПДВ, націнки газзбутів та витрат на транспортування газу магістральними і розподільними трубопроводами). Це на 15% менше, ніж у січні 2020 року та на 37% нижче, ніж у лютому 2019 року» [57]
	Кон'юнктура ринків	-	Жорстка конкуренція на ринку ресторанних послуг
	Збільшення рівня безробіття	-	«У IV кварталі 2019 року в Україні рівень безробіття серед економічно активного населення (розрахований за методологією МОП) становив 9,7%, або знизився на 0,4 відсоткових пункти порівняно з IV кварталом 2018 року» [57]
Соціальні	Пандемія Covid 19	-	Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: більше 12% безробіття» [57]
	Імідж підприємства на ринку	+	Кальян-бар «Endorphine» вже встиг завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку
Технологічні	Інновації, що стосуються виробничих процесів	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.
	Інші технологічні інновації	+/-	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в діяльності кальян-бару «Endorphine» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.

Джерело: складено автором

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на реалізацію економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вплив факторів зовнішнього середовища на реалізацію економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Фактор	Ймовірність реалізації події	Ступень впливу фактору на діяльність підприємства	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні	0,2	2	0,4
(E) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,3	3	0,9
(T) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.10 на рис. 2.9.

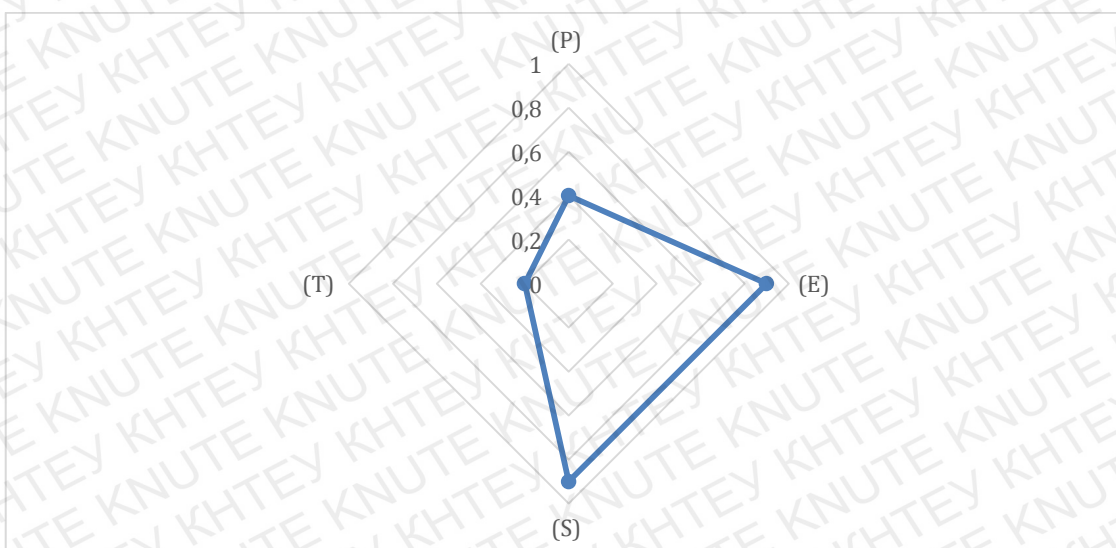


Рис. 2.9. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на реалізацію економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Джерело: складено на основі табл.2.10

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на реалізацію економічної стратегії кальян-бару

«Endorphine». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності кальян-бару «Endorphine» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність кальян-бару «Endorphine», це, в основному розширення асортименту продукції та послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування кальян-бару «Endorphine» на основі моделі М. Портера. Для проведення аналізу використано шаблон [11]. У таблицях 1-5 шаблону наведені питання для аналізу, які дозволять оцінити силу конкуренції в галузі. Оцінці піддавались основні фактори конкуренції за 3-х бальною шкалою (в залежності від досліджуваного фактора). Результати оцінки впливу головних конкурентних сил на діяльність кальян-бару «Endorphine», відповідно до моделі М.Портера наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз впливу головних конкурентних сил на діяльність кальян-бару «Endorphine», відповідно до моделі М.Портера

Параметр	Оцінка параметру	Питом а вага	Рівень	Опис	Направлення робіт
Послуги-замінники «ціна-якість»	17	0,45	Високий	На ринку діють підприємства, які пропонують аналогічну продукцію/послуги	Пропозиція унікальних послуг/продукції. Концентрація зусиль на підвищення рівня знань щодо унікальності продукції/послуги підприємства
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	7	0,15	Середній	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Відсутня	Проводити постійним моніторинг пропозицій

			можливість повного порівняння послуг різних підприємства. € в обмеження підвищенні цін.	конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Розвивати унікальність продукції/послуги.
--	--	--	---	--

Продовження табл. 2.11

Параметр	Оцінка параметру	Питом а вага	Рівень	Опис	Направлення робіт
Рівень появи нових гравців	4	0,14	Середній	Середній ризик появи нових гравців через високий рівень початкових інвестиційних ресурсів	Проведення акцій на довгострокові контакти споживачів з підприємством. Підвищення рівня знань про продукцію/послуги підприємства.
Ринкова влада споживача	6	0,16	Середній	Втрата споживача – високий ризик зниження продаж.	Підвищення якості послуг. Розробляти економ програми для споживачів чутливих до цін
Загроза нестабільності постачальників	2	0,1	Низький	Стабільність зі сторони постачальників.	Утримання. Проведення переговорів щодо зниження цін.
	36	1			

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.11 проілюструємо за допомогою рис. 2.10.

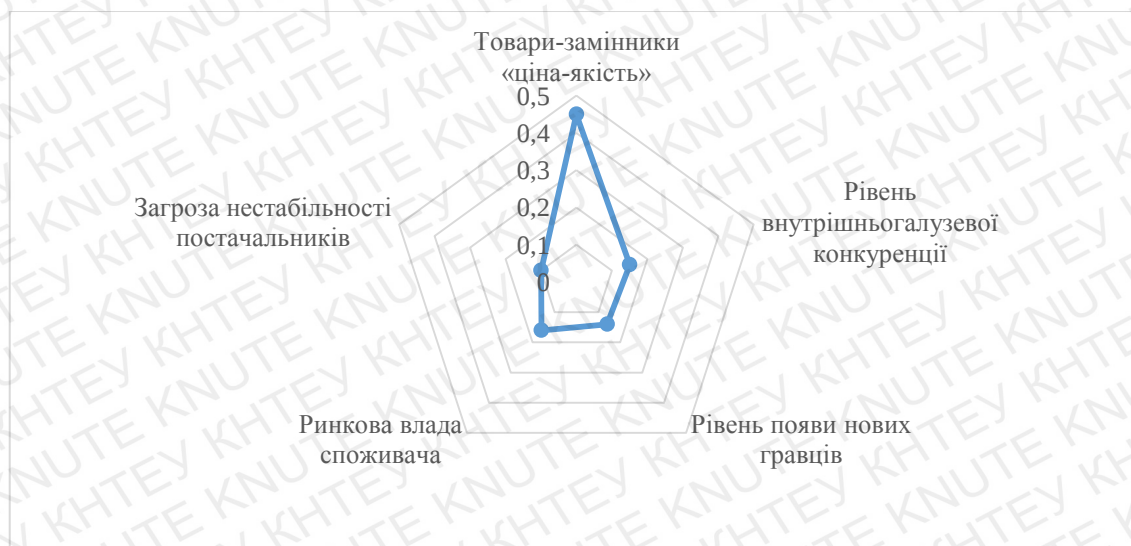


Рис. 2.10. Вплив головних конкурентних сил на діяльність кальян-бару «Endorphine», відповідно до моделі М.Портера

Джерело: складено автором на основі табл.2.11

На підставі даних табл. 2.9 можна зробити наступні висновки: високий рівень загрози з боку товарів-замінників - кальян-бару «Endorphine» реалізує продукцію аналогічну, або дуже схожу з продукцією підприємств конкурентів.

Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції - ринок компанії є висококонкурентним і перспективним, жорстка конкуренція в ціновій політиці. Середній рівень загрози входу нових гравців на ринок - високий рівень початкових інвестиційних ресурсів. Середній рівень загрози втрати поточних клієнтів – обсяг рівномірно розподілений між усіма клієнтами, покупець буде перемикатися тільки значною різницею в ціні. Низький рівень загроз з боку споживачів - висока пріоритетність, необмеженість в обсягах.

Для зниження впливу загроз головних конкурентних сил на діяльність кальян-бару «Endorphine», підприємству необхідно здійснити такий напрямок робіт:

1. Основні зусилля підприємство має зосередити на побудові високого рівня знання продукції/послуг і на побудові обізнаності про унікальні особливості продукції/послуги.

2. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

3. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності продукції/послуги і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші.

4. Знижувати вплив цінової конкуренції на обсяг продажу підприємства.

5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин зі споживачем.

6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.

7. Потрібно проведення спеціальних програм для VIP - клієнтів і економ програми для споживачів, чутливих до ціни.

8. Зосередитися на усуненні всіх недоліків продукції/послуг підприємства

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони кальян-бару «Endorphine» та визначити загрози і можливості підприємства (табл.2.12). З метою усунення загроз з боку конкурентних сил пропонується кальян-бару «Endorphine» розробляти нові види послуг, нові акції і спеціальні пропозиції, що в свою чергу приверне нових клієнтів і допоможе утримати вже наявних клієнтів.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT – аналізу для кальян-бару «Endorphine»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1. Зростання ділової активності, збільшення кількості споживачів, яке призведе до збільшення попиту на ринку 2. Модернізація технічного оснащення підприємства 3. Розробка нових видів послуг. 4. Розширення кола співробітництва з постачальниками. 6. Навчання кадрів. 7. Підвищення рівня сервісу.	1. Згортання ділової активності через глобальні зміни зовнішнього середовища. 2. Спад в економіці 3. Вхід на ринок нових конкурентів 4. Зниження рівня цін 5. Ефективна реклама підприємств конкурентів. 6. Поява нових видів
Внутрішнє середовище		

Сильні сторони	«Сила і можливості»	послуг у конкурентів. «Сила і загрози»
1. Привабливе розташування бару 2. Зручність під'їзних шляхів 3. Стійкі зв'язки з постачальниками 4. Наявність достатніх фінансових ресурсів для реконструкції бару 5. Високий рівень кваліфікації персоналу 6. Наявність великого досвіду у вищого менеджменту підприємства 7. Комплекс додаткових послуг 8. Наявність парковки і безкоштовного Інтернету.	1. Використовувати імідж і потужності компанії, для виходу на нові ринки або сегменти ринку. 2. Розробка нових послуг. 3. Залучення до співпраці нових постачальників. 4. Враховувати побажання і підвищувати уваги до клієнтів. 5. Підвищення рівня сервісу. 6. Розробка нових акцій і спецпропозицій. 7. Використання ефективної реклами. 8. Навчання персоналу іноземним мовам	1. Збільшення темпів інфляції, спад в економіці призводить до реального звуження ємності внутрішнього і зовнішнього ринку. 2. Утримати клієнтів від переходу до конкурента за рахунок розробки і проведення акцій.

Продовження табл.2.12

Слабкі сторони	«Слабкість і можливості»	«Слабкість і загрози»
1. Відсутність маркетингової служби та, як наслідок, відсутність чіткої стратегії поведінки на ринку ресторанних послуг. 2. Незадовільний володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами.	1.. Конкуренти запропонують нові додаткові послуги. 2. Конкуренти поліпшать якість обслуговування. 3. Конкуренти стануть використовувати нові інформаційні технології.	1. Конкурент може запропонувати ринку аналогічні послуги, за нижчими цінами.

Джерело: складено автором

В цілому, аналіз діяльності кальян-бару «Endorphine» показав, що досліджуване підприємство займає достатньо стійке положення на ринку ресторанних послуг, і має ряд можливостей для покращення своїх конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»

3.1. Обґрунтування економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Дослідження ефективності економічної стратегії кальян-бару «Endorphine», а також характеристика конкурентного потенціалу підприємства показали проблеми у визначенні політики кальян-бару «Endorphine» щодо конкурентів, положення на ринку, побудови відносин з партнерами і т.п. Першим важливим кроком в зниженні інтенсивності проблем стане розробка стратегії підприємства. На даному етапі розвитку кальян-бару «Endorphine» неможливо обмежуватися тактичними цілями, де потрібні стратегічні, і проводити маркетингову політику, коли необхідні маркетингові стратегії.

Вибір стратегії передбачає визначення для підприємства тих результатів діяльності, які воно передбачає досягти в майбутньому. Рішення про вибір конкурентної стратегії має ґрунтуватися на аналізі всієї сукупності факторів, що впливають на її формування. У табл. 3.1. наведені основні фактори, які впливають на вибір конкурентної стратегії кальян-бару «Endorphine».

Таблиця 3.1

Фактори, що визначають конкурентну стратегію кальян-бару «Endorphine»

Фактор	Характеристика впливу
Життєвий цикл ринку Стадія зростання	Зростання ринку функціонування кальян-бару «Endorphine» прогнозується на рівні 10% щорічно. Привабливість ринку призводить до появи все більшого числа конкурентів і посилення конкуренції між ними. У надії залучити більшу кількість споживачів ресторанні підприємства знижують ціни і розширюють асортимент товарів і додаткових послуг, підвищується якість товарів, покупці стають більш виборчими.

Фактор	Характеристика впливу
Сегмент покупців	Юридичні та фізичні особи з низьким, середнім і високим рівнем доходів. Фактори середньої значимості - рівень обслуговування та атмосфера торгової точки
Ступінь домінування підприємства на ринку	Середня конкурентна позиція, що визначає основними методами конкурентної боротьби збереження існуючої частки ринку, розширення частки ринку та ін.
Потенціал підприємства	Позитивні сторони: стабільний фінансовий стан, найнижчий рівень витрат обігу серед конкурентів, міцні взаємозв'язки з постачальниками, висококваліфікований персонал..

Джерело: складено автором

Практичним інструментом вибору стратегії стала матриця, запропонована американським ученим І. Ансоффом. Ця модель призначена для визначення організаційних стратегій в умовах зростаючого ринку. Тому, для визначення корпоративної стратегії розвитку кальян-бару «Endorphine», нами було прийнято рішення використовувати широковідому матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок» [4].

Ця матриця є базовою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: виходити їй на нові ринки або поглиблювати свою діяльність на вже існуючих ринках, змінювати асортимент або диверсифікувати діяльність. Відповідно до даної матриці «маркетингова привабливість тієї чи іншої стратегії визначається величиною продажів і ймовірного ризику. Величина ризику (виражена у відсотках) встановлюється експертним шляхом. Отримані показники співвідносяться також з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії» [4].

Вибір стратегії зростання за допомогою матриці І. Ансоффа для кальян-бару «Endorphine» здійснений шляхом побудови двох аналітичних таблиць. У табл. 3.2 на основі прогнозів і експертних оцінок керівництва підприємства

нами була визначена маркетингова привабливість стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на які організація має доступ або бажала б його отримати.

Таблиця 3.2

**Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків
кальян-бару «Endorphine»**

Ринки	Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризиків,%*	Обсяг продажів з урахуванням ризиків	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Корпоративні клієнти (громадське харчування)	9 252,10	10	8 326,89	0	8 326,89
Корпоративні клієнти (організація банкетів)	5 001,90	16	4 201,60	0	4 201,60
Корпоративні клієнти (проведення концертів та шоу-програм)	5 000	20	4 000	1 000	3 000
Корпоративні клієнти (бронювання місць)	3 500	30	2 450	500	1 950
Корпоративні клієнти (доставка їжі)	4 000	30	2 800	400	2 400
Існуючі	(Середня привабливість існуючих ринків)				12 528,49
Нові	(Середня привабливість нових ринків)				7 350

Джерело: складено автором

* визначено спеціалістами відділу маркетингу та реклами Кальян-бару «Endorphine»

Як видно з даних таблиці 3.2, для кальян-бару «Endorphine» найбільш привабливою є стратегія посилення своїх позицій на існуючих ринках або

стратегія так званого концентрованого зростання.

Причому посилення своїх позицій на ринку вона може досягти, як збільшуючи свою частку ринку, так і використовуючи стратегію захисту свого становища на ринку, а саме - шляхом активізації операційного маркетингу, зокрема через використання гнучкої стратегії ціноутворення.

У таблиці 3.3 проведений розрахунок маркетингової привабливості традиційних груп асортименту і нових для компанії.

Таблиця 3.3

**Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових видів
послуг/продукції кальян-бару «Endorphine»**

Продукція	Потенціальний обсяг продаж (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризиків,% *	Обсяг продажів з урахуванням ризиків	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Громадське харчування	9 252,10	4	8 882,02	0	8 882,02
Організація банкетів	5 001,90	7	4 651,77	0	4 651,77
Проведення концертів та шоу-програм)	5 000	6	4 700,00	0	4 700,00
Бронювання місць)	3 500	13	3 045,00	0	3 045,00
Доставка їжі	4 000	8	3 680,00	0	3 680,00
Кейтерингові послуги	4000	25	3 000,00	1200	1 800
	(Середня привабливість існуючої продукції)				24 958,78
Нові	(Середня привабливість нової продукції)				1800

Джерело: складено автором

* визначено менеджером кальян-бару «Endorphine»

З розрахунків видно, що для того щоб включити в свій асортимент нові товарні позиції, кальян-бару «Endorphine» будуть потрібні значні обсяги капіталовкладень. Крім того, нова діяльність буде пов'язана зі значним рівнем ринкового, кредитного та операційного ризику. Оцінки показують, що для кальян-бару «Endorphine» найпривабливіша торгівля вже існуючим асортиментом.

Однак деякі нові позиції можуть доповнити асортимент компанії. Для узагальнення даних і отримання оцінок по кожній можливій стратегії розрахунки проведемо за формулою:

$$Pi_j = (\sum Ti / n + \sum Pj / m) 0,5 \quad (3.1)$$

де Pi_j - маркетингова привабливість відповідної стратегії;

Ti - очікувана вигода від реалізації існуючих (нових) товарів/послуг;

Pj - очікувана вигода від діяльності на існуючих (нових) ринках;

n - кількість товарів/послуг у вибірці;

m - число сегментів ринку.

Кінцевий вигляд матриці І. Ансоффа для кальян-бару «Endorphine» виглядає наступним чином (рис.3.1).

Маркетингова привабливість стратегії	Існуюча продукція 24 958,78	Нова продукція 1800
Існуючі ринки 12 528,49	«Проникнення на ринок» 4333,4	«Розвиток послуг» 1800,00
Нові ринки 7350	«Розвиток ринку» 5628,0	«Диверсифікація» 1145,7

Рис.3.1. Матриця «Продукція/ринок» кальян-бару «Endorphine»

Складено автором на основі [4]

Результати аналізу в зведеному вигляді для вибору стратегії розвитку

кальян-бару «Endorphine» представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вибір стратегії розвитку кальян-бару «Endorphine»

Варіант стратегії	Вірогідність	Опис	Ключові джерела розвитку компанії
Стратегія проникнення	Ймовірна	Є всі шанси в реалізації даної стратегії, але необхідно ретельне вивчення можливостей щодо вироблення конкурентних переваг	Вказані в порядку пріоритетності: 1. Впровадження нових видів послуг 2. Проведення широкомасштабної рекламної кампанії на території України
Стратегія розвитку ринку	Неможлива	Вихід на ринки інших регіонів – ризикове джерело зростання, так як конкуренція на даному ринку є високою	
Стратегія розвитку товару/послуги	Можлива	Дана стратегія може бути реалізована, але необхідно ретельне вивчення можливостей щодо вироблення конкурентних переваг	
Стратегія диверсифікації	Неможлива	Дана стратегія не рекомендується, так як існують складності з виходом на ринки інших регіонів з новим товаром/послугою - конкуренція на даному ринку є високою	

Джерело: складено автором

З матриці рис.3.1 та табл. 3.4 випливає, що найкращою для підприємства є стратегія «Розвитку ринку». Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах.

Стратегія «Розвитку ринку» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання продукції компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових

клієнтів. Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції за рахунок розширення існуючого ринку збуту і цілеспрямованого впливу на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах невизначеності регіонального ринку. Головною метою обраної стратегії буде посилення позицій кальян-бару «Endorphine» в галузі.

Для розширення ринку функціонування, збільшення своєї частки присутності на ринку, збільшення числа споживачів, а отже і підвищення рівня конкурентоспроможності, для кальян-бару «Endorphine» можна запропонувати наступні заходи:

- розширити асортимент своїх послуг шляхом надання кайтеренових послуг. Для просування кайтеренових послуг кальян-бару «Endorphine» в пропонується застосувати стратегію горизонтальної диверсифікації. При застосуванні даної стратегії можливе отримання синергічного ефекту. Синергія в цьому випадку заснована на тому, що у вже знайомій галузі використовуються вже знайомі технології та продукти, що передбачає менший ризик і економію на загальних ресурсах. Знайомими технологіями являються єдині канали збуту, комунікаційна політика і цільовий ринок;
- провести масштабну рекламну кампанію на території України, основними цілями якої буде: закріплення позитивного іміджу на цільових сегментах ринку; нагадування про кальян-бар «Endorphine»; формування нових потенційних сегментів ринку; стимулювання збуту послуг.

Оскільки, на сьогоднішній день, сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений, реалізовувати такий захід для кальян-бару «Endorphine» як розширення асортименту послуг вкрай ризиковано і економічно недоцільно. Згідно з «даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України впаде на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а

безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття» [57].

Тому, пропонується керівництву кальян-бару «Endorphine», для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, показників фінансово-господарської діяльності, обрати проведення масштабної рекламної кампанії на території України. Необхідно відзначити той факт, що якщо стратегія розвитку підприємства спрямована на досягнення довгострокових цілей, важливу роль грають зусилля з використання реклами в якості основного елемента маркетингових комунікацій на рівні підприємства. Таким чином, рекламна діяльність є обґрунтованим і обов'язковим механізмом досягнення довгострокових цілей підприємства, а, отже, нехтування цією діяльністю або недостатнє її фінансування може стати однією з основних причин, що сприяють збільшенню загальної кризи підприємства, що ведуть до його не конкурентоспроможності.

3.2. Модель впровадження економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Основні переваги, які мають бути враховані в процесі вдосконалення рекламної діяльності кальян-бару «Endorphine» слід зводити до наступного (табл. 3.5).

З табл. 3.5 стає зрозумілим, що стратегічний потенціал кальян-бару «Endorphine» із проведенням масштабної рекламної кампанії є значно більшим, оскільки розширюються межі маркетингового впливу на потенційних споживачів продукції закладу.

Таблиця 3.5

Перспективи проведення масштабної рекламної кампанії в удосконаленні економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Елементи 4P	Перспективи
1. Комунікаційна політика	За наявності рекламної інформації у мережі Інтернет, розміщеної на веб-сайті або розміщеної одним із видів інтернет-реклами, споживач безперешкодно отримує необхідну інформацію на місці. При цьому знижуються витрати ресторану на друковану рекламну продукцію (буклети, каталоги). Підтримання зв'язку зі споживачами засобами електронної пошти, програм-месенджерів, консультування у режимі реального часу
2. Продуктова політика	Можливість самостійного вибору продукції ресторану споживачем. Легкість пошуку продукції в інтернет-каталозі ресторану
3. Цінова політика	Висвітлення на веб-сайті спеціальних цінових пропозицій, формування бонусних програм для активних споживачів, що купують продукцію через мережу Інтернет.
4. Збутова політика	Пошук потенційних постачальників продукції шляхом участі у спеціалізованих інтернет-виставках Незалежність продажу у режимі реального часу від місця розташування ресторану та охоплення значної кількості цільової аудиторії у будь-якій точці міста

Джерело: складено автором

Вважаємо, що основою удосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» повинно бути проведення рекламної кампанії ресторану в мережі Інтернет, оскільки сьогодні самим швидкозростаючим сегментом рекламного ринку стала інтернет-реклама, тому все більше і більше число підприємств розглядає Інтернет як основу здійснення своєї маркетингової програми. Безумовно, мережа Інтернет є одним з найбільш привабливих засобів для поширення інформації про товари та послуги, в той час як інтернет-реклама дозволяє забезпечити їх просування на ринок. Сучасні технології дозволяють використовувати інтернет-рекламу в найрізноманітніших форматах, за допомогою яких можна донести інформацію до споживачів, а також підвищити впізнаваність компанії, створити її позитивний імідж і підвищити лояльність

клієнтів в Інтернет.

План-графік заходів з проведення запропонованих заходів щодо удосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.6

План-графік з проведення запропонованих заходів щодо удосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

№ з/п	Захід	Строк виконання	Відповідальний
1	Етап підготовки: - оцінка необхідності запропонованих заходів; - аналіз потреби та залучення нових співробітників; - складання кошторису необхідних витрат на реалізацію заходів; - оцінка готовності закладу до реалізації запропонованих заходів	10 днів	Директор підприємства Керівники підрозділів Головний бухгалтер
2	Ухвалення рішення про впровадження запропонованих заходів	1 день	Директор підприємства
3	Вибір та призначення відповідальних осіб за реалізацію запропонованих заходів	1 день	Директор підприємства Керівники підрозділів
4	Організація контролю над впровадженням запропонованих заходів	Протягом всього періоду реалізації	Директор підприємства

Джерело: складено автором

Виходячи з цілей і завдань проведення рекламної кампанії кальян-бару «Endorphine» обрано такі інструменти інтернет-реклами для підприємства, що наведені на рис. 3.2.

Кальян-бар «Endorphine» вже представлений сторінками в таких соціальних мережах як «Інстаграм» та «Фейсбук». Також створена сторінка кальян-бару «Endorphine» в мережі Youtube.

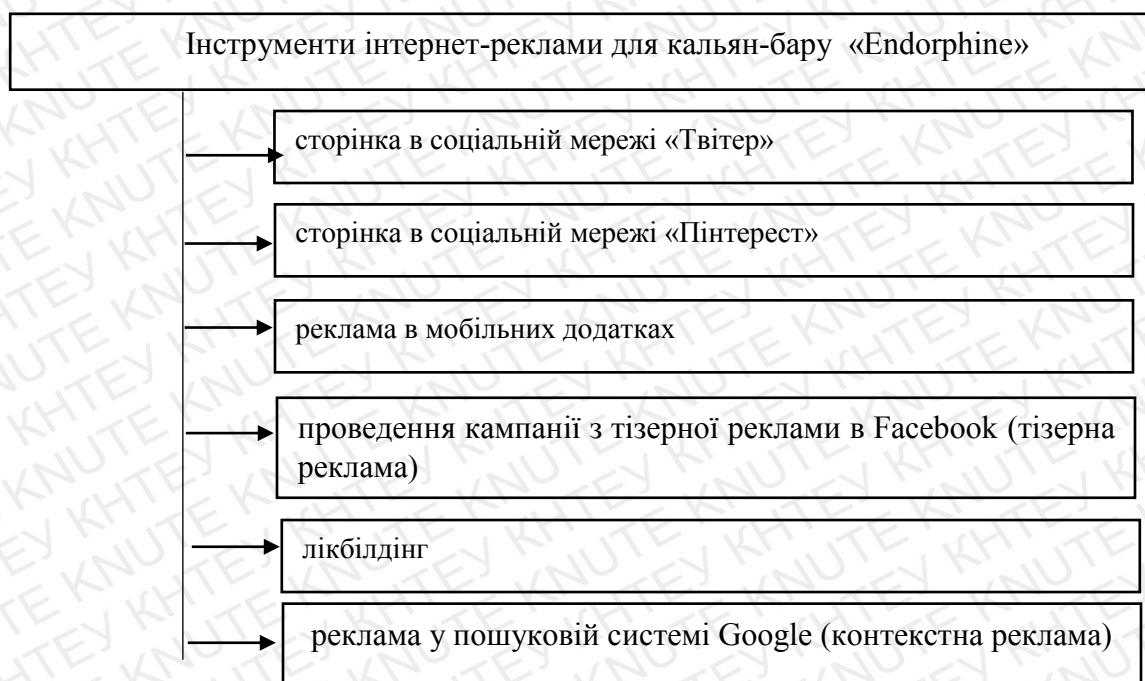


Рис. 3.2. Пропонований комплекс інструментів інтернет-реклами для кальян-бару «Endorphine»

Джерело: складено автором

Для вибору додаткових інструментів соціальний медіа маркетинг (SMM/SMO), для представництва кальян-бару «Endorphine» в мережі інтернет, визначимо найпопулярніші соціальні мережі, що існують на сьогоднішній день в Україні. Згідно зі статистикою сайту gs.statcounter.com/social-media-stats, який ранжує соціальні мережі за кількістю активних щомісячних користувачів, рейтинг найпопулярніших соціальних мереж в Україні виглядає наступним чином (рис.3.3).

Отже, пропонується соціальний медіа маркетинг (SMM/SMO) кальян-бару «Endorphine» доповнити представництвом у таких популярних соціальних мережах як «Твітер» та «Пінтерест», оскільки у інших найбільших соціальних мережах сторінки підприємства вже створено і діють досить ефективно.

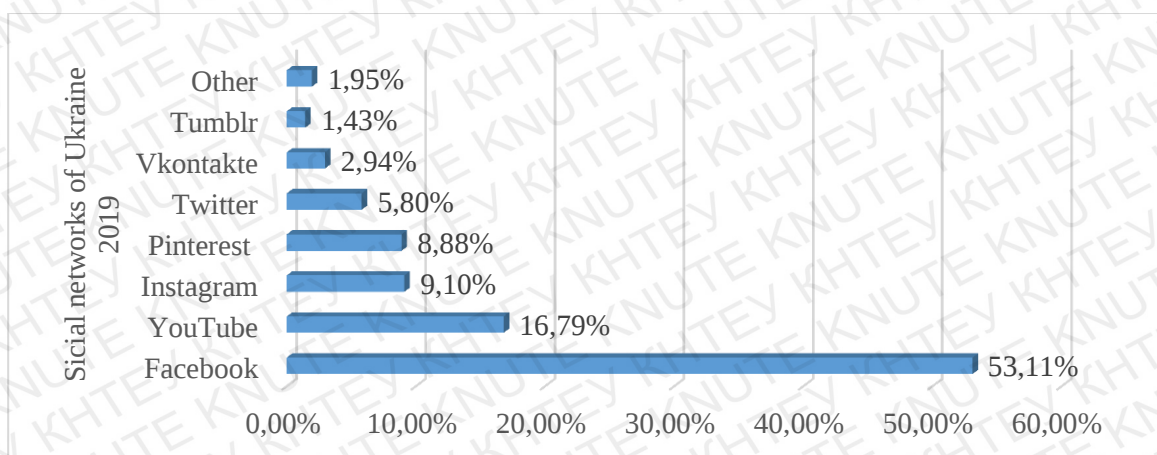


Рис. 3.3. Рейтинг найпопулярніших соціальних мереж в Україні, станом на 01.09.2020 р.

Джерело: [89]

«Твітер» - це соціальна мережа, яка дозволяє людям «стежити» за окремими особами або підприємствами, в інформації про які вони зацікавлені. Каль'ян-бару «Endorphine» може використовувати «Твітер» для просування своїх послуг, спілкування з клієнтами, відстеження зворотного зв'язку і тенденцій, і надання обслуговування клієнтів.

«Пінтерест» - це візуальна пошукова і соціальна мережа. Після реєстрації бізнес-акаунту у соціальній мережі «Пінтерест» з'являється можливість просувати свої товари та послуги, охоплюючи значно більшу аудиторію. З'являється можливість створювати Піни, групувати товари на дошках для певної аудиторії і створювати дошки і піни для спеціальних пропозицій. «Пінтерест» також служить каталогом, в якому можна розмістити свої послуги, додавши до піну посилання на свій сайт.

Також пропонується підприємству здійснювати рекламу своїх послуг у мобільних додатках. Цей вид реклами цікавий тим, що дозволяє звернутися до потенційної аудиторії через найбільш персональний для сучасної людини пристрій – її смартфон. Той факт, що пристрій перебуває поруч із людиною протягом усього дня, – незаперечний аргумент і очевидна перевага

мобільної реклами. Метод який пропонується обрати для реклами кальян-бару «Endorphine» в мобільних додатках - реклама на весь екран. Використовується в безкоштовних мобільних додатках, розробники яких монетизують їх таким чином - протягом певних проміжків часу в процесі використання програми з'являється повноекранний банер із заставкою, в якому показується реклама.

Тізерна реклама в Facebook - це потужний маркетинговий інструмент, який дозволяє залучати клієнтів з найпопулярнішою у світі соціальної мережі. Текст тізерної реклами повинен викликати цікавість, інтригувати, провокувати. Пропонується наступний текст тізерної реклами для кальян-бару «Endorphine»: «Високий рівень сервісу, різноманітне меню і цікава подача страв за низькою ціною! Між іншим, смачна та корисна вечеря для всієї родини - це доступніше, ніж ви думаєте! Переконайтеся самі!». У цьому повідомленні ми маємо: провокацію - низька ціна; інтригу - тізер обіцяє розкрити пропозицію; заклик до дії.

Щодо лінкбїлдіну, то релевантні пости пропонується розміщуватися або в уже існуючих розділах форуму, або в нових, які висвітлюють питання послуг підприємства. Також інтернет-маркетолог буде брати активну участь в обговореннях на самих форумах, а також в групах в соціальних мережах, намагаючись, таким чином, адекватно вбудувати посилання на ресурс кальян-бару «Endorphine».

Контекстна реклама відноситься до основних інструментів інтернет-маркетингу. Під поняттям контекстної реклами розуміються оголошення, що публікуються на платній основі і демонструються користувачам згідно тематиці їх пошукових запитів. Лідером за популярністю, на території України, серед пошукових систем є Google. Система надає сервіс для розміщення контекстної реклами - Google AdWords. Сервіс має простий і зручний інтерфейс, і гнучку систему налаштувань. При натисканні на рекламне оголошення відбуватиметься перехід на сайт кальян-бару «Endorphine».

Медіа-план на 2021 р. для кальян-бару «Endorphine» наведено в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Медіа-план на 2021 р. для кальян-бару «Endorphine»

Назва етапу	Відповідальний	Місяць											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Контекстна реклама	Адміністратор закладу Інтернет маркетолог												
Тізерна реклама													
Лінкбїлдінг													
Створення та підтримка сторінки в соціальні мережі «Твітер»													
Створення та підтримка сторінки в соціальні мережі «Пінтерест»													
Реклама в мобільних додатках													

Джерело: складено автором

Витрати на впровадження комплексу інструментів інтернет-реклами для кальян-бару «Endorphine» на 2021 р. наведено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження комплексу інструментів інтернет-реклами для кальян-бару «Endorphine» на 2021 р.

Інструмент	Вартість, грн
Контекстна реклама	162600
Тізерна реклама	160280
Лінкбїлдінг	154590
Створення та підтримка сторінки в соціальні мережі «Твітер»	126377
Створення та підтримка сторінки в соціальні мережі «Пінтерест»	134215
Реклама в мобільних додатках	136380
Всього	874442

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума бюджет на впровадження комплексу інструментів інтернет-реклами для кальян-бару «Endorphine» на 2021 р. складає 874,44 тис.грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine»

Визначимо економічну ефективність від запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine».

У практиці стратегічного маркетингу для прогнозування результатів стратегії широко використовується метод PIMS. Цей метод заснований на розробленій програмі впливу різних чинників на прибутковість підприємства.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток, був розроблений в середині 60-х років в компанії «General Electric» [88, с. 76]. PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважається, що ця модель, яка використовує близько 30 змінних, дозволяє виявити близько 67% факторів успіху компанії.

Модель складається з бази даних, що охоплює майже 3000 підприємств, розділених за галузями народного господарства, головним чином північноамериканських і європейських компаній.

Програми PIMS розроблені для різних галузей народного господарства, в тому числі і для галузі, до якої належить кальян-бар «Endorphine». Для прогнозування зростання прибутковості після запропонованих заходів для кальян-бару «Endorphine» використовується залежність цього показника від частки ринку в програмі PIMS.

Прогнози трьох експертів в області стратегічного маркетингу здійснили прогнозування збільшення доходу кальян-бару «Endorphine» в трьох сценаріях (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) розвитку подій, в результаті пропозицій щодо вдосконалення економічної стратегії компанії, які представлені в табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Прогноз збільшення ринкової частки кальян-бару «Endorphine»

Експерт	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1 експерт	1,8	2,3	3,2
2 експерт	1,5	2,1	3,1
3 експерт	1,4	2,4	3,2
Середнє значення прогнозу	1,6	2,3	3,2

Джерело: складено автором

- 1) Збільшення доходу (оптимістичний сценарій – ймовірність 10%);
- 2) Збільшення доходу (песимістичний сценарій – ймовірність 15%);
- 3) Збільшення доходу (реалістичний сценарій – ймовірність 75%).

Таким чином, за даними таблиці 3.7 видно, що дохід кальян-бару «Endorphine» в середньому по прогнозами трьох експертів виросте:

- на 1,6 відсоткових пунктів при песимістичному сценарії;
- на 2,3 відсоткових пунктів при реалістичному сценарії;
- на 3,2 відсоткових пунктів при оптимістичному сценарії.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства.

Таблиця 3.10

Розрахунок річного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» згідно прогнозу

Прогноз	Ефект від впровадження запропонованих заходів	
	% від чистого доходу (виручки) від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу від реалізації, тис. грн.
Песимістичний прогноз	1,6	686,64
Реалістичний прогноз	2,3	987,05
Оптимістичний прогноз	3,2	1373,28

Джерело: складено автором

Оптимістичний прогноз = $42915 \cdot 0,016 = 686,64$; Реалістичний прогноз = $42915 \cdot 0,023 = 987,05$; Песимістичний прогноз = $42915 \cdot 0,032 = 1373,28$.

Згідно даних таблиці 3.10, за оптимістичним прогнозом загальногосподарським ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 3,2% чи 1373,28 тис.грн., за реалістичним прогнозом на 2,3% або на 987,05 тис.грн., за песимістичним прогнозом на 1,6% або на 686,64 тис.грн.

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій проекту 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) (табл. 3.11-3.13).

Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» за 2020-2024 рр. (за песимістичним прогнозом) наведена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.11

**Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» за 2020-2024 рр.
(за песимістичним прогнозом)**

Параметр	Роки					Разом
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	686,64	858,30	1072,88	1341,09	1676,37	5635,28
Собівартість наданих послуг, тис.грн	874,44	891,93	909,77	927,61	946,16	4549,90
Валовий прибуток	-187,80	-33,63	163,11	413,49	730,21	1085,38
Прибуток від реалізації наданих послуг	-187,80	-33,63	163,11	413,49	730,21	1085,38
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	-33,80	-6,05	29,36	74,43	131,44	195,37
Чистий прибуток тис.грн.	-154,00	-27,58	133,75	339,06	598,77	890,01

Продовження табл.3.11

1	2	3	4	5	6	7
Амортизація	276,21	174,27	109,96	69,38	43,78	673,60
Грошовий потік по проекту, тис.грн	122,21	146,70	243,71	408,44	642,55	1563,60
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	874,44					874,44
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки	113,16	125,77	193,46	300,22	437,31	1169,91
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	295,47					
Індекс прибутковості (PI)	1,34					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	5,20					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	8,35					

Джерело: складено автором

Згідно даних з таблиці 3.11, за песимістичним прогнозами, чистий дохід від запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» зросте на 1,6%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції Кальян-бару «Endorphine» за перші 5 років зросте на 5635,28 тис. грн. Індекс прибутковості проекту становить 1,34 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 5,2 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,35%.

Економічна ефективність від впровадження заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» за 2020-2024 рр. (за реалістичним прогнозом) наведена в таблиці 3.12.

Згідно даних з таблиці 3.12, за реалістичними прогнозами, чистий дохід від запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» зросте на 2,3% а загальному, чистий дохід за реалістичними

прогнозами за перші 5 років зросте на 8100,71 тис. грн. Індекс прибутковості проекту становить 3,12– проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 2,23 роки. Внутрішня норма рентабельності – 44,39%.

Таблиця 3.12

**Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» за 2020-2024 рр.
(за реалістичним прогнозом)**

Параметр	Роки					Разом
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	987,05	1233,81	1542,26	1927,82	2409,78	8100,71
Собівартість наданих послуг, тис.грн	874,44	891,93	909,77	927,61	946,16	4549,90
Валовий прибуток	112,61	341,88	632,49	1000,22	1463,62	3550,81
Прибуток від реалізації наданих послуг	112,61	341,88	632,49	1000,22	1463,62	3550,81
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	20,27	61,54	113,85	180,04	263,45	639,15
Чистий прибуток тис.грн.	92,34	280,34	518,64	820,18	1200,17	2911,66
Амортизація	276,21	174,27	109,96	69,38	43,78	673,60
Грошовий потік по проекту, тис.грн	368,54	454,61	628,60	889,56	1243,94	3585,26
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	874,44					874,44
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки	341,24	389,76	499,00	653,85	846,61	2730,46
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	1856,02					
Індекс прибутковості (PI)	3,12					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	2,23					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	44,39					

Джерело: складено автором

Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» за 2020-2024 рр. (за оптимістичним прогнозом) наведена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

**Економічна ефективність від реалізації заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» за 2020-2024 рр.
(за оптимістичним прогнозом)**

Параметр	Роки					Разом
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	1373,28	1716,60	2145,75	2682,19	3352,73	11270,55
Собівартість наданих послуг, тис.грн	874,44	891,93	909,77	927,61	946,16	4549,90
Валовий прибуток	498,84	824,67	1235,98	1754,58	2406,58	6720,65
Прибуток від реалізації наданих послуг	89,79	148,44	222,48	315,82	433,18	1209,72
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	409,05	676,23	1013,51	1438,76	1973,39	5510,93
Чистий прибуток тис.грн.	276,21	174,27	109,96	69,38	43,78	673,60
Амортизація	685,26	850,50	1123,47	1508,14	2017,17	6184,53
Грошовий потік по проекту, тис.грн	89,79	148,44	222,48	315,82	433,18	1209,72
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки	634,50	729,17	891,84	1108,53	1372,85	4736,89
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	3862,45					
Індекс прибутковості (PI)	5,42					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	1,28					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	83,12					

Джерело: складено автором

Згідно даних з таблиці 3.13, за оптимістичними прогнозами, чистий дохід від запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» зросте на 3,2% а загальному, чистий дохід за реалістичними прогнозами за перші 5 років зросте на 11270,55 тис. грн. Індекс прибутковості проекту становить 5,42 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,28 роки. Внутрішня норма рентабельності – 83,12%.

Після проведено аналізу доцільності та ефективності проекту, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії кальян-бару «Endorphine» дозволить підприємству не тільки збільшити свою частку ринку, а й значною мірою збільшити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

Висновки до розділу 3

Визначено, що найкращою для підприємства є стратегія «Розвитку ринку». Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах. Стратегія «Розвитку ринку» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання продукції компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів. Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції за рахунок розширення існуючого ринку збуту і цілеспрямованого впливу на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах невизначеності регіонального ринку. Головною метою обраної стратегії

буде посилення позицій кальян-бару «Endorphine» в галузі.

Для кальян-бару «Endorphine» запропоновано наступні заходи: розширити асортимент своїх послуг шляхом надання кайтеренгових послуг; провести масштабну рекламну кампанію на території України, основними цілями якої буде: закріплення позитивного іміджу на цільових сегментах ринку; нагадування про кальян-бар «Endorphine»; формування нових потенційних сегментів ринку; надання інформації про сезонні товари та нові надходження; стимулювання збуту продукції.

Керівництву кальян-бару «Endorphine» запропоновано обрати проведення масштабної рекламної кампанії на території України. Виходячи з цілей і завдань проведення рекламної кампанії кальян-бару «Endorphine» обрано такі інструменти інтернет-реклами для підприємства: сторінка в соціальній мережі «Твітер», сторінка в соціальній мережі «Пінтерест», реклама в мобільних додатках, проведення кампанії з тізерної реклами в Facebook (тізерна реклама), лікблдінг, реклама у пошуковій системі Google (контекстна реклама).

Після проведено аналізу доцільності та ефективності проекту зроблено висновки, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії дозволить підприємству не тільки збільшити свою частку ринку, а й значною мірою збільшити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування економічної стратегії ресторанного господарства.

1. Визначено, що економічна стратегія - це генеральна перспективна програма раціонального використання наявних і запозичених ресурсів спрямовану на забезпечення зростання продажів, досягнення стабільного економічного прибутку, збереження ліквідності і зростання ринкової вартості підприємства при прийнятному рівні ризику. Ефективна і чітко визначена економічна стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансовому відношенні до конкурентів на ринку ресторанних послуг. Економічна стратегія виробляє переважно економічні засоби досягнення стратегічних цілей.

2. Встановлено, що особливу увагу при виборі економічної стратегії необхідно приділяти мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості послуг, правильному розподілу і використанню прибутку, визначення потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства.

3. Проведений аналіз існуючих в науці і практиці методів оцінки ефективності економічної стратегії, дозволив зробити висновок, що кожен метод має характерні особливості і сфери застосування, а також недоліки з точки зору оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку. Найбільш наближеними до оцінки інноваційного розвитку будуть групи оцінки, які не пов'язані безпосередньо з класичними розрахунковими показниками прибутковості, тобто групи фінансово-економічних і стратегічних методів оцінки ефективності економічної стратегії.

4. Встановлено, що кальян-бар «Endorphine» – сучасний заклад, створений спеціально для жителів мегаполісу. Цікавий і продуманий дизайн, демократичні ціни, смачна кухня, невимушена обстановка і якісний сервіс робить його

привабливим для самих різних гостей при виборі місця для відпочинку та зустрічей. Організаційна структура управління кальян-бару «Endorphine» являється дивізійного типу. Кальян-бар «Endorphine» ставить перед собою певні цілі і завдання та діє відповідно до місії компанії. Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що бренд кальян-бару «Endorphine» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності організації. На сьогоднішній день кальян-бар «Endorphine» діє на основі стратегії диференційованого зростання. Відповідно до стратегічного плану розвитку кальян-бару «Endorphine», місією підприємства є надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів

5. Оцінку ефективності економічних стратегій кальян-бару «Endorphine» проведено шляхом аналізу та оцінки основних фінансово-господарських показників діяльності закладу за 2017-2019 рр. та встановлено, що активність діяльності кальян-бару «Endorphine» знизилася у 2019 році у порівнянні з 2017 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності кальян-бару «Endorphine» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

6. Проведений PEST – аналіз дозволив зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на реалізацію економічної стратегії кальян-бару «Endorphine». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності кальян-бару «Endorphine» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара),

політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність кальян-бару «Endorphine», це, в основному розширення асортименту продукції та послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві. Проведена оцінка конкурентоспроможності кальян-бару «Endorphine» та рівня конкуренції на ринку дозволила встановити, що існує високий рівень загрози з боку послуг замінників та середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Проведена оцінка загрози появи нових конкурентів на ринку дозволила зробити висновок, що існує середній рівень загрози для кальян-бару «Endorphine» появи нових гравців. Проведена оцінка загрози втрати споживачів дозволила зробити висновок, що існує середній рівень загрози втрати клієнтів для кальян-бару «Endorphine». Проведена оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників дозволила зробити висновок, що існує низький рівень впливу постачальників на діяльність кальян-бару «Endorphine».

7. Для визначення корпоративної стратегії розвитку кальян-бару «Endorphine», використано широковідому матрицю І. Ансоффа та визначено, найкращою для підприємства є стратегія «Розвитку ринку». Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах. Стратегія «Розвитку ринку» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання продукції компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів. Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції за рахунок розширення існуючого ринку збуту і цілеспрямованого впливу на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах невизначеності регіонального ринку. Головною метою обраної стратегії буде

посилення позицій кальян-бару «Endorphine» в галузі.

Для розширення ринків збуту своєї продукції, збільшення своєї частки присутності на ринку, збільшення числа споживачів, а отже і підвищення рівня конкурентоспроможності, для кальян-бару «Endorphine» запропоновано наступні заходи: розширити асортимент своїх послуг шляхом надання кайтеренгових послуг; провести масштабну рекламну кампанію на території України, основними цілями якої буде: закріплення позитивного іміджу на цільових сегментах ринку; нагадування про кальян-бар «Endorphine»; формування нових потенційних сегментів ринку; надання інформації про сезонні товари та нові надходження; стимулювання збуту продукції.

Оскільки, на сьогоднішній день, сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений, реалізовувати такий захід для кальян-бару «Endorphine» як розширення асортименту своїх послуг вкрай ризиковано і економічно недоцільно. Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України впаде на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття». Тому, запропоновано керівництву кальян-бару «Endorphine», для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, показників фінансово-господарської діяльності, обрати проведення масштабної рекламної кампанії на території України.

8. Виходячи з цілей і завдань проведення рекламної кампанії кальян-бару «Endorphine» обрано такі інструменти інтернет-реклами для підприємства: сторінка в соціальній мережі «Твітер», сторінка в соціальній мережі «Пінтерест», реклама в мобільних додатках, проведення кампанії з тізерної реклами в Facebook (тізерна реклама), лікблдинг, реклама у пошуковій системі Google (контекстна реклама).

9. Після проведено аналізу доцільності та ефективності проекту зроблено висновки, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення економічної стратегії дозволить підприємству не тільки збільшити свою частку ринку, а й значною мірою збільшити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 208 с.
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 2007. – 416 с.
6. Ащаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку/ В. В. Ащаулов // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 88-91.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. ТуганБарановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
8. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.
9. 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.

10. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
11. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279.
12. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Белоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
13. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.
14. 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.
15. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. Економіка і організація управління. — 2018. — Вип. 3. — С. 100—111.
16. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2013. – №1. – С. 219–222.
17. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
18. 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.
19. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.

20. 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.
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами і доповненнями від 15.12.2006 згідно № 483-V (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
22. Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Гродовський. – Хмельницький, 2010. – 22 с.
23. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239–241.
24. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко: заг. ред. О.Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
25. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24, Ч. 1. С. 107—110.
26. Довгань Л.Є. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Економічна думка, - 2018. - № 23. - С. 347-356.
27. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
28. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія /

За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.

29. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>

30. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ.вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. –Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.

31. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.

32. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.

33. Динник І. П. Розвиток Української держави у контексті реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 264–271.

34. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.

35. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с

36. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 304 с.

37. Зелінська О.В. Системний підхід до підвищення ефективності економічних процесів. Тези доповідей VII Міжнародної науково методичної конференції Форуму молодих економістів кібернетиків "Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід, 2016. С. 25—26.
38. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. - 2017. – Вип. 5 (37). - С. 5 – 15.
39. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.
40. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
41. Колосок В. М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств : монографія / В. М. Колосок ; Держ. Вищий навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь : ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т», 2012. – 247 с.
42. Колотілін В.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник. – Кривий Ріг: КЕІ, КНЕУ, 2015. – 137 с.
43. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. - 2019.- № 22. - С. 17–23.
44. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
45. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Экономика Крыма. – 2013. – № 1. – С. 336-340.
46. 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.

47. 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.

48. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2011. – Випуск 7/13. – с. 105.

49. Михайличенко В.Д. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні/ В.Д. Михайличенко// Галицький економічний вісник.– 2020. – Вип. 3(64).– С. 157-162.

50. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кактуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2009. – 268 с.

51. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2(49). Ч. 2. – С. 114-119.

52. 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.

53. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д.В. Нагернюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2016. – № 9.

54. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань.

– К.: Лібра, 2011. – 267 с.

55. Ніколіна І. І. Моделювання прибутку підприємства в непередбачуваних умовах інструментарієм теорії катастроф / І. І. Ніколіна, А. Р. Рябоконт // Аспекти прогнозування економічного і соціального розвитку країн. Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук / Наукова організація «Перспектива». У 2-х частинах. Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – Ч. 2 – С. 94–99.

56. 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.

57. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 330 с.

58. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.

59. 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

60. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) /С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18.

61. Побережний Р. О. Підходи до розуміння категорії «розвиток» / Р. О. Побережний // Матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. «Інформаційні

технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», (Харків, 15–17 жовтня 2014 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – Ч. 3. – С. 198.

62. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 62. – С. 33–40.

63. Побігун С.О. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник,- 2019. Том 48.- № 1. - С. 101-108.

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

65. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

66. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007–715 с.

67. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 495 с.

68. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 92–96.

69. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2017. – 390 с.

70. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління [Електронний ресурс] / Т. Л. Сиволапенко // Державне будівництво : електрон. наук. фахове вид. – 2018. – № 2. – С. 1-15.

71. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності

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

72. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. - 2017. - № 2. - С. 223-231

73. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968>

74. Стратегічне управління / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

75. Талавиця О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиця // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339.

76. Толстіков Е. О. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. — 2017. — №24. — С. 304-307.

77. 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.

78. Труніна І. М. Конкурентна складова зовнішнього середовища підприємницької діяльності / І. М. Труніна // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 235. – С. 86–88.

79. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. – М. : Эскмо, 2013. – 423 с.

80. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] / Холод В. В. – Режим доступу:<http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>.

81. Чумак Л.Ф. Фактори впливу формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – № 1. – 2013.

– С. 62-69.

82. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах / Ж. Г. Чухлата // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 362-367.

83. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.

84. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания [Електронний ресурс] / Шеховцева Л. С. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtm.

85. Щербина Т. В. Соціально-економічні фактори кооперації як передумова підвищення фінансової безпеки регіону / Т. В. Щербина, О. С. Пономаренко // Ефективна економіка. – 2018. – № 12.

86. Юхименко П. Формування інституціонального середовища з метою забезпечення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку підприємництва на регіональному рівні / П. Юхименко // Банківська справа. – 2019. – № 1. – С. 23-36

87. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.

88. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.

89. Ernst & Young – Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність
малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю ««Endorphine»
Територія _____ за ЄДРПОУ _____
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КОАТУУ _____
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг за КВЕД _____
мобільного харчування
Середня кількість працівників, осіб _____
Одиниця виміру: _____
тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон _____

КОДИ		
2019	01	01
25610635		
8036100000		
240		
56.10		

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	438,8	355,1
первісна вартість	1011	729,5	803,9
знос	1012	(290,7)	(448,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	438,8	355,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2302,9	1692,2
у тому числі готова продукція	1103	2295,4	1681,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5640,7	1037,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	18,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		18,5

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1109,2	820,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,5	1503,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	6,3
Інші оборотні активи	1190	19,9	41,4
Усього за розділом II	1195	9740,2	5123,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10179,0	5478,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2138,3	3593,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2975,9	4431,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	139,6	103,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4104,3	465,3
розрахунками з бюджетом	1620	642,0	147,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4,9	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	133,5	33,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2178,8	282,2
Усього за розділом III	1695	7063,5	943,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10179	5478,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2018 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28477,3	55459,5
Інші операційні доходи	2120	351,4	428,1
Інші доходи	2240	35,9	22,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28864,6	55909,8

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19884,7)	(46357,6)
Інші операційні витрати	2180	(7094,0)	(7373,5)
Інші витрати	2270	(54,2)	(266,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27032,9)	(53997,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1831,7	1911,9
Податок на прибуток	2300	(322,4)	(361,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1509,3	1550,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу І)

**Фінансова звітність
малого підприємства**

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю ««Endorphine»
Територія _____ за ЄДРПОУ
Організаційно-правова _____ за КОАТУУ
форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ
Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг за КВЕД
мобільного харчування
Середня кількість працівників, осіб _____
Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон _____

КОДИ

2020	01	01
25610635		
8036100000		
240		
56.10		

**І. Баланс
на 31 грудня 2019 р.
Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,2	
Основні засоби:	1010	355,1	684,4
первісна вартість	1011	803,9	13,279
знос	1012	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом І	1095	355,3	684,4
ІІ. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	1103	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	18,5	95,6

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	1170	6,3	13,9
Інші оборотні активи	1190	41,4	147,0
Усього за розділом II	1195	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5478,6	7208,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	1620	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	282,2	899,7
Усього за розділом III	1695	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5478,6	7208,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42915,5	28477,3
Інші операційні доходи	2120	85,6	351,4
Інші доходи	2240	184,7	35,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43185,8	28864,6

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32882,5)	(19884,7)
Інші операційні витрати	2180	(8825,6)	(7094,0)
Інші витрати	2270	(28,5)	(54,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41736,6)	(27032,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1449,2	1831,7
Податок на прибуток	2300	(260,9)	(322,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1188,3	1509,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)