

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ХУТІРЕЦЬ», М. КРЕМЕНЧУК

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Халимон Ольги
Андріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Вовк (Даниленко)
Марія Іванівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентки
Халимон Ользі Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегічний аналіз діяльності кафе «Хутірець», м. Кременчук.

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 випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад здійснення стратегічного аналізу діяльності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності

Розділ 2. Діагностика підходів щодо здійснення стратегічного аналізу діяльності кафе «Хутірець», м. Кременчук

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Аналіз чинників щодо здійснення стратегічного аналізу діяльності кафе

2.3. Оцінка ефективності стратегічного аналізу діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу

Розділ 3. Удосконалення заходів щодо формування засад здійснення стратегічного аналізу діяльності кафе «Хутірець», м. Кременчук

3.1. Обґрунтування програми заходів з формування стратегічного аналізу діяльності кафе

3.3. Прогнозування результативності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	20.10.2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 04.11.2019 р.	04.11.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.11.2019 р.- 11.05.2020 р.	03.03.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	16.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	01.05.2020р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	06.07.2020р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	09.09.2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	20.10.2020р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	30.10.2020р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	19.11.2020р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	17.11.2020р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	25.11.2020р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	09.12.2020 р.

6. Дата видачі завдання «04» листопада 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Даниленко М.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Халимон О.А. виконана вчасно та на належному науковому рівні. Протягом усього періоду написання наукової праці магістрантка проявляла інтерес до досліджень. У першому розділі досліджено теоретичні засади стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу. У другому розділі досліджено стан розвитку суб'єкту господарювання у контексті фінансово-економічних показників діяльності та функціонування у конкурентному середовищі. Надано оцінку ефективності стратегічного аналізу діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу. На основі проведених досліджень магістранткою запропоновано конкретні заходи щодо формування засад здійснення стратегічного аналізу діяльності кафе «Хутірець», м. Кременчук. Дані рекомендації мають практичну значущість та доцільність до запровадження. Випускна кваліфікаційна робота є самостійною завершеною працею, що за сутністю та формальними вимогами відповідає роботам такого рівня. ВКР рекомендовано до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Халимон О.А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДХОДІВ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ХУТІРЕЦЬ», М. КРЕМЕНЧУК	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.....	24
2.2. Аналіз чинників щодо здійснення стратегічного аналізу кафе.....	30
2.3. Оцінка ефективності стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЗАСАДЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ХУТІРЕЦЬ», М. КРЕМЕНЧУК	
3.1. Обґрунтування програми заходів з формування стратегічного аналізу діяльності кафе.....	38
3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів.....	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. З урахуванням криз фінансової сфери міжнародного масштабу аналіз стратегічної діяльності підприємств значно актуалізується, оскільки стан і шляхи вдосконалення стратегічного середовища діяльності є визначальними ланками у процесі нівелювання впливу кризи та ліквідації її в цілому.

В даних умовах функціонування актуальність досліджуваної теми визначається необхідністю безперервного стратегічної діагностики підприємства та дослідження комплексу ключових чинників впливу макро- та мікросередовищ на роботу підприємства.

Визначення базових чинників, що є визначальними у межах середовищ функціонування щодо їх значення для роботи підприємства створює можливість системі менеджменту для своєчасного прогнозування несприятливих впливів та можливостей для підприємства та формування стратегій, що забезпечуватимуть нівелювання несприятливих факторів впливу та використання відповідного переліку можливостей.

Аналіз досліджень і публікацій. Стратегічний аналіз підприємств та впливу чинників макро- та мікросередовищ на рівень успішності підприємств досліджували такі вчені, як: О. Короп, В. Лопатовський, К. Мамонов, Б. Мізюк, Т. Примак, Б. Скоков, визначаючи стратегічний аналіз ключовим інструментом формування високого рівня успішності підприємства. Дослідження розробок та праць перелічених науковців свідить про розгляд цілого комплексу визначальних чинників впливу на результативність системи менеджменту підприємства. Однак єдності у поглядах науковців стосовно методики аналізу стратегічного характеру та міри впливу його результатів на рівень ефективності роботи підприємства не існує. Одночасно нівелюється значення стратегічного аналізу впливу чинників мікро- та макрооточення на

результативність роботи підприємства з врахуванням сучасної невизначеності економіки та політичної нестабільності України.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад здійснення стратегічного аналізу діяльності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Відповідно до визначеної мети дослідження запропоновано *наступні завдання:*

- ✓ Вивчення змісту та ознак стратегічного аналізу підприємств;
- ✓ Аналіз методів діагностики та комплексу показників аналізу стратегічного характеру;
- ✓ Стратегічне дослідження роботи кафе «Хутірець»
- ✓ Діагностика ключових чинників впливу макро- та мікрооточення на розвиток підприємств;
- ✓ Дослідження ефективності стратегічного аналізу сфери функціонування досліджуваного кафе;
- ✓ Розроблення комплексу напрямів вдосконалення аналізу стратегічного типу діяльності кафе «Хутірець».
- ✓ Оцінка результативності запропонованого комплексу заходів вдосконалення стратегічного аналізу.

Об'єкт дослідження – процес здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу кафе «Хутірець».

Методи дослідження. При написанні ВКР були використані наступні методи: абстрактно – логічний і аналітико – порівняльний, для послідовного викладення проблематики досліджуваного підприємства; графічні методи для візуального зображення результатів дослідження; порівняльний і структурний аналіз було використано для відображення фінансової звітності підприємства,

системний аналіз було застосовано для аналізу структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи.

Інформаційна база: теоретичною базою дослідження є монографічні матеріали; вітчизняні і закордонні праці в галузі стратегічного аналізу, методологічні основи стратегічної діагностики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних та практичних положень щодо стратегічного аналізу суб'єктів ресторанного бізнесу.

Практичне значення полягає у тому, що визначені напрямки та запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегічного аналізу, що відображенні у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування ефективної діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу.

Публікації. Теоретичні та практичні положення випускної кваліфікаційної роботи були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів (дод. А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 47 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 5 таблицями, 12 рисунками та 6 додатками. Список використаних джерел налічує 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

Актуальні економічні умови ринкового типу визначають перед підприємствами вимоги, що відповідають інноваційним змінам сучасності.

Дані вимоги визначаються не тільки присутністю конкурентного середовища та стандартів якості продукції чи послуг, але й потребою своєчасної адаптації до змін макросередовища.

Результат роботи будь-якого підприємства у т. ч. і кафе, ресторанів тощо визначаються:

- успішністю прогнозування та своєчасного і достовірного коригування структури функціонування та менеджменту;
- ефективністю розробки та реалізації інноваційних сфер діяльності;
- правильності прогнозування масштабів функціонування, вкладень та доходів, що забезпечить максимальний підсумок роботи та розвиток у довготерміновій перспективі.

Відповідно до актуальних умов, що складаються у розрізі складних процесів системи функціонування та менеджменту, високої нестабільності макросередовища, глобалізаційних процесів важливого значення набуває стратегічний аналіз, на базі якого розробляється стратегія функціонування з врахуванням ключових економічно-соціальних та технологічних трансформацій.

Зміст стратегічного аналізу рівня розвитку будь-якого підприємства визначається потребою реалізації певних заходів, необхідністю трансформацій, можливими напрями застосування переваг та можливостей, що виникаю під впливом динамічності макро- та мікросередовища.

Ключовою метою аналізу стратегічного характеру є визначення, вдосконалення та захист від конкурентного середовища факторів стратегічної результативності.

Теоретичні засади аналізу стратегічного характеру як складової науки у галузі формування стратегії суб'єктів господарювань, враховуючи вплив з боку макросередовища сформувались у 1960-х роках ХХ ст., однак цілком розроблені аж наприкінці 1990-х років.

Стратегічний аналіз відзначається міждисциплінарними особливостями, а динаміка методики та змісту стратегічного аналізу зумовлена відсутністю узагальненого погляду науковців у галузі впливу стратегічних середовищ функціонування підприємств на рівень їх ефективності роботи.

Дослідження поглядів науковців В. Катькала та Б. Клейнера [4–6] дають змогу визначити досить загальний погляд на особливості актуальної стадії розвитку методологічних засад стратегічного аналізу та на базі його виконання уможлиблюють узагальнення розуміння його значення та впливу на діяльність компанії в підсумку.

Актуальні засади стратегічного аналізу:

1. Підприємство визначається системою відкритого характеру соціально-економічного спрямування, що перебуває у безперервній взаємодії із макросередовищем.

2. Традиційними та актуальними є засади стратегічного планування, розроблені І. Ансоффом, що передбачає потребу врахування динамічності макросередовища, що є непередбачуваним та ворожим з погляду розроблення стратегії та довготермінових прогнозів вдосконалення.

3. Підсумковим продуктом стратегічного аналізу Ансофф вважає наявність можливостей досягнення прогнозованих цілей, організаційну структуру та її динаміку, що формуватиме реагування на динаміку бізнес-середовища функціонування [7].

Менеджмент взаємовідносин із контрагентами, до яких, насамперед включають клієнтів, постачальників, є першочерговим елементом, що є фундаментом для стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз, як вважає М. Портер, базується на діагностиці базових складових бізнес- середовища, а саме:

- клієнти;
- конкуренти;
- постачальники;
- вимоги входу та виходу;
- аналогічна продукція [3].

Стратегічний аналіз у процесі формування стратегії є процесом дослідження та встановлення наявної і оптимальної позиції продукції підприємства порівняно із товарами конкурентів, а відповідно переваги досліджуваного підприємства відносно конкурентів визначаються наступними факторами:

1. рівень забезпеченості сировиною;
2. захищеність ринку від ймовірної появи нових конкурентів;
3. ступінь інформованість про потреби клієнтів;
4. оптимальність економічних і споживчих ознак товарів відповідно до потреб споживачів [8].

Школа стратегічного аналізу, фундаментатором якої є М. Портер, і у актуальних умовах розвитку є цілком ефективною, однак сутність та методика якого певним чином реформується відповідно до динаміки бізнес-середовища підприємств.

Процес стратегічного аналізу, відображений у працях Д. Аакера, та спрямований на дослідження стратегічного стану підприємства, яка формується під впливом макро- та мікросередовищ, та передбачає розуміння компанії не виключно клієнтами, а й її персоналом, постачальниками та іншими контрагентами [9].

Школа аналізу стратегічного характеру певним чином негативно оцінювалась, оскільки не передбачала врахування динамічного розвитку макросередовища роботи підприємства, оскільки базувалась виключно на засадах теорії галузевої організації.

Даний недолік був вирішений за допомогою ресурсного підходу, що виник у 1980-роках та і у актуальних умовах залишається методологічною засадою стратегічного аналізу, що передбачає врахування непередбачуваної змінності макросередовища.

До базових концепцій ресурсного підходу включають:

1) категоріальна система ресурсного підходу – відзначається розмежуванням ресурсного забезпечення і можливостей компанії. Можливості є змістом ресурсного підходу.

2) концепція «організаційних рутин – характеристика природи можливостей підприємства, що визначаються періодичною повторюваністю та є засобами реалізації діяльності підприємством, а також організованим переліком запланованих дій особистостей.

3) концепція «домінуючої логіки» - стратегічний аналіз визначається специфікою культури підприємства. Підприємства, які функціонують в одному бізнес-середовищі, однак відзначається різною культурою, реагують на вплив макро- та мікросередовищ різним чином. Тобто менеджмент підприємств з різною культурою організовують стратегічний аналіз диференційовано та сприймають вплив чинників одні більшою мірою, а інші – меншою.

4) концепція «ключових компетенцій» - стратегічний аналіз у даному випадку визначається професійними можливостями менеджерів та їх рівнем кваліфікованості та компетентності, відповідно якість стратегічного аналізу залежить саме від менеджерів;

5) концепція «організаційних знань» - підсумки стратегічного аналізу визначають також і можливості підприємства у галузі формування нових знань та застосування їх у діяльності;

6) концепція компетенцій – підсумком стратегічного аналізу також є оптимальне поєднання ресурсів і нематеріальних засобів підприємства таким чином, що зумовить ефективну роботу та прибутковість функціонування.

7) Концепція «динамічних здатностей» - стратегічний аналіз також визначає можливості підприємства швидко та своєчасно відповідати на зміни бізнес-середовища діяльності.

8) концепція «збагачення компетенцій» - стратегічний аналіз виступає накопиченням досвіду компетенцій у галузі бачення перспектив розвитку та успішних шляхів виходу та управління ринком, ефективності коригування продукції, каналів збуту, організаційної структури відповідно до змін ринку. Підсумком стратегічного аналізу також є розробка та утвердження поведінкових та культурних особливостей компанії.

Таким чином, актуальною на даний час є концепція ресурсного підходу стратегічного аналізу, що дає можливість враховувати вимоги, які висуває макро- та мікросередовище з врахування сучасного менеджменту.

Отже, підсумуємо, що стратегічний аналіз функціонування будь-якого підприємства є ключовим типом діагностики діяльності, що передбачає першочергове оцінювання динаміки та впливу макро- та мікросередовищ на рівень ефективності роботи.

1.2 Методологічні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності

В актуальних умовах розвитку з метою ефективної роботи підприємства його аналіз стратегічного характеру є першочерговою необхідністю. У ролі процедури визначення позитивних та негативних сторін роботи підприємства він уможливорює оптимальний розвиток його діяльності та дослідження його невикористаних потенційних здатностей.

Метою аналізу стратегічного спрямування є визначення та оцінка чинників, що здійснюють вплив на думку клієнтів про підприємство та його товари, та уможливають конкурентну боротьбу для отримання перемоги у

ній, що забезпечить охоплення значної частки ринку та успішної прибуткової роботи на ній (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження «якісних» методів аналізу стратегічного спрямування

Метод дослідження	Зміст
SWOT-аналіз	За допомогою експертних оцінок здійснюється дослідження чинників макросередовища прямого та опосередкованого впливу (сприятливі та несприятливі), а також дослідження чинників мікросередовища підприємства (переваги та недоліки діяльності підприємства). Підсумки даного методу, переважно, відображаються у табличному вигляді внаслідок системної діагностики впливу певних чинників на роботу підприємства.
SNW-оцінка	Уможливорює аналіз чинників мікросередовища. Нейтральне місце у даному методі належить, переважно, середньому рівню показників певної галузі діяльності або ж рівню показників еквівалентних підприємств. Відображення основного місця підприємства на ринку у процесі SNW-аналізу уможливорює формування проблеми, що вимагають термінового розв'язання, та визначити напрями реалізації успішного стратегічного менеджменту у галузі внутрішньої стратегії підприємства.
PEST-аналіз	Відбувається дослідження чинників мікросередовища опосередкованого впливу на підприємство з врахуванням його галузевих притаманних ознак.

Джерело: складено автором на основі [16]

Стратегічний аналіз проводиться тільки шляхом порівняння передумов, ресурсного забезпечення та підсумків роботи підприємства з визначеним переліком підприємств, що є його конкурентами.

Стратегічний аналіз розпочинається дослідженням основних та майбутніх конкурентів. Наступна стадія полягає у більш масштабнішому та детальнішому дослідженні різного роду засад їх діяльності: мети, цілей, стратегій, позитивних та негативних сторін діяльності.

Одним з підходів до стратегічного аналізу є підхід, що заснований на теорії переваг у сфері конкурентоздатності, що запропонована М. Портером [8].

Найефективнішою та найукомплектванішою методологією реалізації аналізу стратегічного спрямування є SWOT- дослідження.

Ключовий зміст SWOT- діагностики передбачає врахування у процесі формування стратегії базових факторів, визначальних для розвитку роботи підприємства [33].

Найотимальнішим методом діагностики стратегічного розвитку компанії є SWOT-діагностика.

SWOT-діагностика мікросередовища підприємства – це визначення його переваг та недоліків функціонування.

Переваги – це позитивні сторони господарюючого суб'єкта, успішні аспекти його роботи, або ж специфічна риса розвитку у вигляді додаткових сприятливих умов вдосконалення.

Недоліки підприємства – це негативні аспекти його функціонування у вигляді нестачі базових активів для розвитку господарюючого суб'єкта або ж відсутність певних сприятливих особливостей, притаманних конкурентам.

Відображення схеми формування матриці SWOT-діагностики наведено у таблиці 1.2.

На перехресті структурних виді чинників впливу визначаються складові з певним видом комбінацій.

-складова СІМ – визначає необхідність у реалізації стратегій збереження наявних позицій зростання підприємства та вдосконалення його переваг функціонування шляхом застосування можливостей макросередовища;

-складова СІЗ – потребує реалізації стратегій впровадження використання переваг функціонування підприємства у процесі нівелювання небезпек макросередовища;

-складова СЛМ – застосування стратегій ліквідації недоліків підприємства у процесі використання можливостей макросередовища;

-складова СЛЗ – «кризове поле», адже передбачає тісне переплетення небезпек макросередовища із недоліками функціонування підприємств [13].

Форма SWOT – діагностики стратегії підприємства

	Сприятливі чинники ...	Несприятливі чинники ...
Переваги: ...	складова «СІМ»	складова «СІЗ»
Недоліки: ...	складова «СЛМ»	Складова «СЛЗ»

Джерело: складено автором на основі [13]

Зліва розміщені дві структурні складові матриці – позитивні та негативні сторони роботи, де відображені характерні риси та інформативні дані першої стадії.

Зверху матриці відображені також два структурні елементи, де знаходяться можливості та несприятливі трансформації зовнішнього оточення підприємства.

Для складової «СІМ» необхідно реалізувати стратегію застосування позитивних сторін діяльності підприємства з метою результативності сприятливих змін макросередовища.

Для складової «СЛМ» доцільно використовувати стратегію, що дозволяє за рахунок сприятливих трансформацій макросередовища нівелювати недоліки діяльності підприємства.

Для складової «СІЗ» оптимально застосовувати стратегію, що реалізується у вигляді нівелювання несприятливих змін макросередовища завдяки реалізації переваг роботи. Для складової «СЛЗ» необхідно впроваджувати стратегію нівелювання як недоліків функціонування, так і несприятливих трансформацій макросередовища [7].

SNW - дослідження являє собою опрацьовану з усіх сторін оцінку переваг та недоліків компанії (SWOT-діагностика). SNW складається від англomовних слів, що трактуються відповідно як «сильна сторона», «нейтральна сторона» і «слабка» [10].

В левій частці випадків SNW – оцінку використовують у процесі масштабного дослідження мікросередовища підприємства після закінчення реалізації SWOT - діагностики.



Рис. 1.1. Модель БКГ (складено автором на основі [5])

SNW - дослідження являє собою опрацьовану з усіх сторін оцінку переваг та недоліків компанії (SWOT-діагностика). SNW складається від англійських слів, що трактуються відповідно як «сильна сторона», «нейтральна сторона» і «слабка» [10].

Під час стратегічної діагностики ключовим аспектом являється прогнозований асортиментний портфель підприємства. Тобто під час аналізу стратегічного типу доцільним буде використання методик двох типів: модель Boston consulting group (BCG) або модель компанії «General Electric» (McKinsey)

Схема McKinsey є вдосконаленим та оптимально організованим типом моделі BCG.

Компанії, що відзначаються:

- високим ступенем ефективності діяльності та значною питомою вагою ринку найменували «зірками»;
- низьким ступенем успішності роботи і значними частками ринку – «дійними коровами»;
- низьким ступенем розвитку діяльності та низькою часткою ринку – «собаками»;
- високим рівнем успіху роботи і низькою часткою ринку – «знаками питання» [19].

На базі матриць BCG і McKinsey можна запропонувати такий комплекс стратегічних дій:

– «зірки» – перебувати у незмінному темпі діяльності та орієнтуватись на невисокі, однак стабільні тенденції росту;

«собаки» – здійснювати роботу стосовно визначення засобів та механізмів виведення даних товарів із діяльності, якщо відсутні обґрунтовані чинники їх зберігання;

– для «дійних корів» забезпечити функціонування ефективною системи контролінгу кладень і зосередження нерозподілених позитивних підсумків роботи у результативні проекти вдосконалення;

– «знаки питання» мають бути проаналізовані з особливою увагою у напрямі їх перетворення у «зірок»[6].

PEST – аналіз передбачає процес стратегічної діагностики макросередовища підприємства у напрямі аналітики економічних, політичних, соціокультурних, технологічних основ макросередовища, що впливають на його стратегічний розвиток.

Будь-який господарюючий суб'єкт здійснює свою діяльність в межах бізнес-середовища, функціонування якого відбувається відповідно до встановлених на ньому правил та умов.

Макросередовище виступає джерелом мобілізації всіх видів ресурсів для підприємства з метою збереження його стану розвитку на стабільно допустимому рівні.

Найменування даного методу діагностики свідчить, що серед комплексу чинників впливу макросередовища на господарюючого суб'єкта PEST-діагностика базується на чотирьох ключових типах.

Зміст цього полягає у тому, що даний механізм стратегічної діагностики передбачає оцінку економічного, політичного, технологічного та соціокультурного засад макросередовища компанії.

Проаналізованому комплексу методів оцінки мікросередовища такі позитивні аспекти:

- дослідження чинників, що позитивно впливають на збільшення ступеня конкурентоспроможності;
- вивчення виробничих чинників впливу;
- організованість та безперервність стратегічного аналізу;
- комплексне дослідження асортименту продукції;
- простота та легкість формування альтернативних стратегій;
- можливість формування комплексу можливих стратегій;
- акцент уваги на якісній основі аналізу [21].

До негативних аспектів абсолютно всього переліку методів аналітики мікросередовища включаємо:

- перешкоди інформаційного забезпечення у галузі затрат та іншого роду основних індикаторних показників бізнес-середовища;
- вузькість виду моделей;
- обмежений перелік індикаторів та показників;
- чітко визначений обсяг стратегій;
- суб'єктивність поглядів [23].

Завдяки розглянутим методам «якісної діагностики» відбувається трактування стратегічного місця підприємства у бізнес-середовищі та його

позитивних сторін діяльності, що є фундаментом у процесі розробки прогнозованих альтернативних стратегій розвитку та діяльності підприємств різного типу.

Кількісний стратегічний аналіз являю собою у розрізі процесу менеджменту дослідження наявного поточного становища підприємства (комплексна діагностика або експрес-діагностика), оцінку перспектив подальшого розвитку підприємства.

Експрес-діагностика реалізовується у вигляді визначення темпів росту показників фінансового стану базового періоду стосовно попереднього. При цьому визначається позитивність чи негативність відхилень базових показників, а темп росту являється уже мірою впливу.

Водночас визначають чинники впливу на певні відхилення ключових показників та застосовуються заходи з метою використання їх позитивного впливу та нівелювання несприятливого [18].

Система експрес-аналізу дає змогу визначити несприятливі ділянки діяльності підприємств, а також не тільки несприятливі, але й кризові моменти, що спричиняють погіршення розвитку.

На базі таких досліджень, звичайно, що їх підсумком є розробка комплексу рекомендацій у режимі реального часу з метою їх своєчасної ліквідації.

Інформативною базою для експрес-діагностики є звітні дані бухгалтерського, статистичного та фінансового типу.

У практичній діяльності підприємства не застосовується весь перелік запропонованих показників, що входять до складу експрес-діагностики, обирають тільки найвагоміші найпоказовіші коефіцієнти, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

На основі аналізу даних показників за допомогою різних методів відбувається підсумування стратегічного аналізу експрес-типу:

1) метод різниць – формування переваг та недоліків у діяльності шляхом розрахунку та аналізу певної групи показників та їх зіставлення із значеннями показників конкурентів;

2) метод рангів – виявляють сприятливі та несприятливі сторони роботи, що зіставляються із переліком таких сторін конкурентів та визначається стан підприємства у розрізі максимального чи мінімального рівня отриманих рангів.

Найбільш часто використовується бальний метод, а найбільш рідко – метод еталону, оскільки визначити нормативне значення для всіх підприємств є вкрай важко.

3) методів аналізу конкурентоздатності підприємств, що базується на теорії успішної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота.

На основі розрахунку показників ефективності діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності збутової діяльності розраховують підсумковий показник, що відображає стратегічний стан підприємства на ринку.

Показники обчислюються на основі актуальних даних звітного періоду і запланованого балансу. За результатами обчислення даних показників їх трансформують у бали.

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, якими є значення за попередній період. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала.

При цьому значення:

- «5 балів» надається показнику, який відзначається негативними тенденціями порівняно з базовим;
- «10 балів» - стабільним станом;
- «15 балів» - надається показнику, який відзначається позитивними тенденціями порівняно з базовим [24].

Цей метод має явні переваги. Він зручний для стратегічної оцінки стану підприємства, охоплює основні напрями діяльності організації.

Також наявні методи, що базуються на основі складання матриці стратегій у галузі конкурентоздатності підприємств.

Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат:

- по горизонталі – темпи зростання (скорочення) обсягу продажів;
- по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку.

Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку [10].

Отже, підсумуємо, що стратегічний аналіз діяльності підприємства може бути реалізований у вигляді багатьох методів, однак узагальненої методики його реалізації немає.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДХОДІВ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ХУТІРЕЦЬ», М. КРЕМЕНЧУК

2.1 Стратегічний аналіз діяльності кафе

Аналіз стратегічного спрямування кафе «Хутірець», ресторану традиційної кухні, що оформлений у стилі старовинної української хати, розпочнемо із дослідження його організаційно – економічної характеристики.

До основних цінностей роботи кафе належать – високий рівень обслуговування, найсмачніша кухня, законна діяльність, соціальна відповідальність. Представимо організаційну структуру підприємства кафе «Хутірець» на рис.2.1.

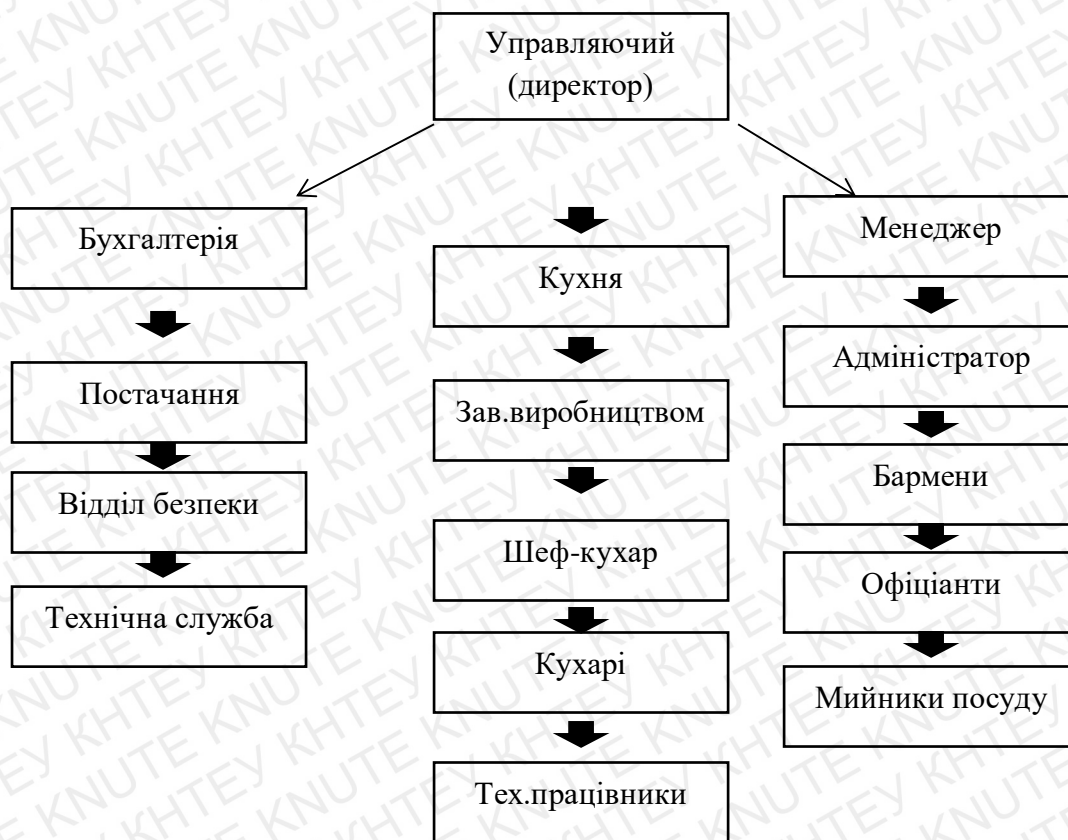


Рис.2.1.Організаційна структура досліджуваного підприємства кафе «Хутірець»

Джерело: складено автором

Важливим показником діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є фінансовий результат, що відображається у фінансово-економічних показниках, які найбільш точно характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання. Дані про фінансові результати кафе «Хутірець» за 2015–2019 роки наведені у поданій нижче таблиці 2.1, яка складена за звітністю підприємства (Додатки Б,В,Г,Д,Є).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів кафе «Хутірець» за 2015-2019 роки

Стаття	За звітний період, тис. грн					Відхилення 2019/2015 роки	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2771	3192	5080	4966	7246	4475	+161,46
Інші операційні доходи	3	1	41	30	48	45	1832
Інші доходи	–	–	–	–	–	–	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	76	–	27	3526	50	–26	–35,46
Інші операційні витрати	7411	6924	10222	19971	11248	3837	+51,77
Інші витрати	–	–	–	–	–	–	–
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4714	3731	5127	18501	4003	–711	–15,07
Чистий фінансовий результат: прибуток	4714	3731	5127	18501	4003	–711	–15,07

Джерело: складено автором на основі аналізу Додатків Б,В,Г,Д,Є

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна стверджувати, що суб'єкт господарювання протягом останніх п'яти років розвивався. За 5 років діяльності (у порівнянні 2019-го року до 2015-го) підприємство змогло збільшити чистий дохід від реалізації на 161,46% , при цьому наростивши інші операційні доходи. Також вдалось знизити собівартість реалізації на 35,46%. Проте було збільшено інші операційні витрати, аж на 51,77% що прямим чином вплинуло на чистий фінансовий результат, у нашому випадку прибуток у порівнянні до 2015 року зменшився на 15,07%. Це свідчить про те, що кафе «Хутірець» хоч і розвивається, але йому притаманні фактори при яких операційні витрати збільшуються, а чистий фінансовий результат ні. Тепер дослідити абсолютний приріст чистого прибутку кафе «Хутірець» за роками у абсолютних показниках, адже високий приріст свідчить про динаміку зростання продажів (рис.2.2).

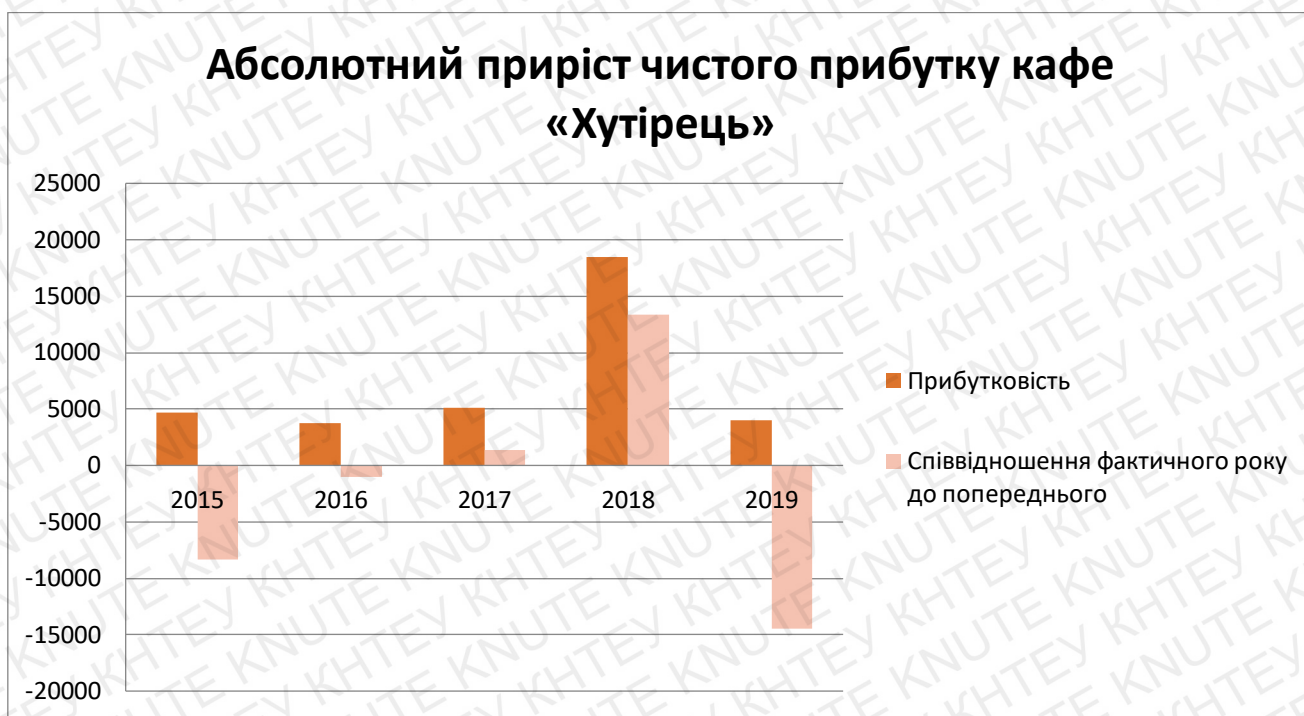


Рис. 2.2. Абсолютний приріст чистого прибутку кафе «Хутірець» за 2015–2019 роки

Тепер проаналізуємо динаміку рентабельності активів досліджуваного кафе «Хутірець» у рис.2.3, що має прямий вплив на формування його належного функціонування.

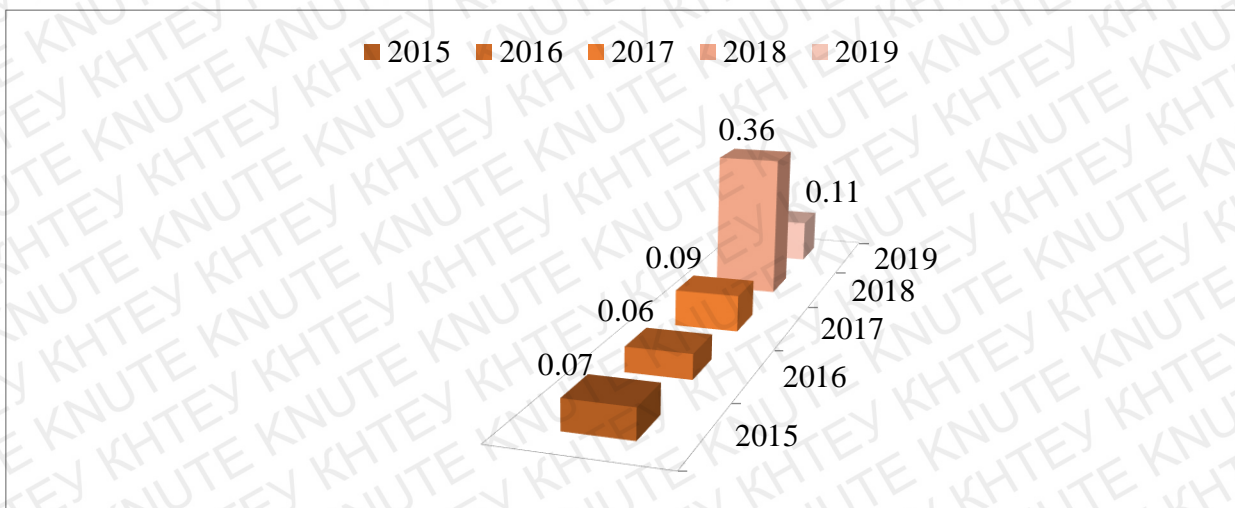


Рис. 2.3. Діаграма динаміки рентабельності активів кафе «Хутірець»

Як бачимо, у 2018 році коефіцієнт рентабельності активів досліджуваного кафе «Хутірець» зріс аж в 4 рази у порівнянні з 2017 роком, це свідчить про належне їх використання з максимізацією прибутку. Проте, вже в 2019 році показник зменшився в більш як в три рази - до 0,11. Даний коефіцієнт після значного росту впав і це свідчить про неналежний контроль за ліквідністю активів кафе «Хутірець».

Тепер проаналізуємо динаміку витрат досліджуваного суб'єкта господарювання у % співвідношенні, що також важливо для подальшого стратегічного аналізу (рис 2.4).

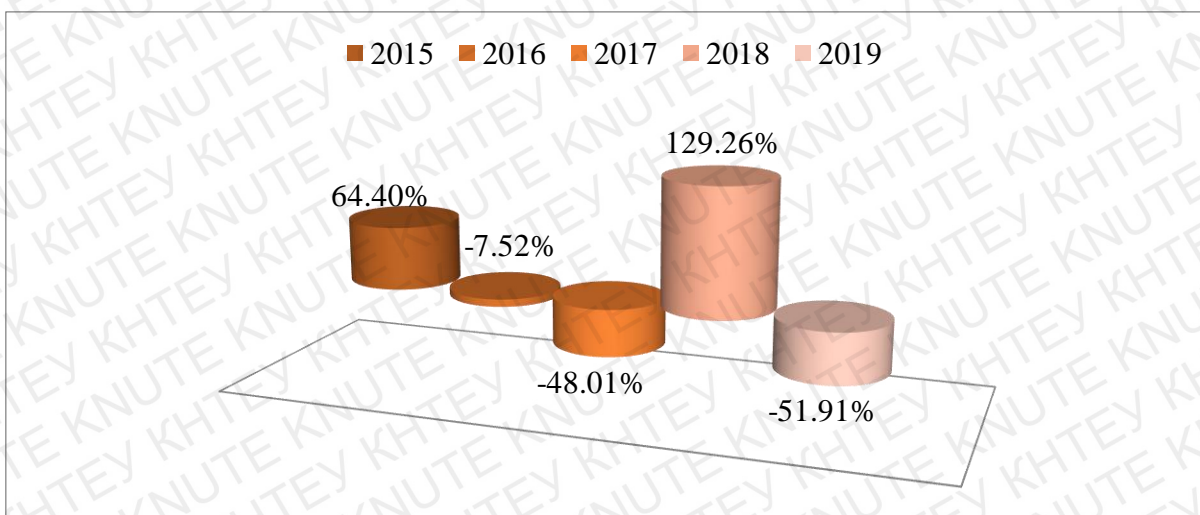


Рис. 2.4. Діаграма динаміки витрат кафе «Хутірець»

Відповідно до рис.2.4 динаміка витрат була розрахована порівняна за окремий період. Згідно проведеного аналізу у 2019 році по відношенню до

2018 року витрати зменшилися на 51,91%. Це свідчить про якісне управління і правильне ведення діяльності у кафе «Хутірець», проте зазначимо, що прибутковість при цьому не досягла вагомих показників. По відношенню показників 2019-го року до 2015-го витрати становили 116,31% у абсолютному відхиленні.

Тепер проведемо аналіз стратегічних показників фінансового стану кафе «Хутірець» за 2015–2019 роки і проаналізуємо згідно встановлених норм. Відобразимо результати у таблиці 2.2, які були досліджені на основі звітності підприємства (Додаток Б,В,Г,Д,Є).

Таблиця 2.2

Показники стратегічного аналізу фінансового стану кафе «Хутірець» за 2015-2019 роки

Назва показника	Методика розрахунку	Норма	Значення				
			2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л.} = \frac{ПФІ+Г}{ПЗЗ} \quad (3.1),$ де ПФІ – поточні фінансові інвестиції; Г – гроші та їх еквіваленти; ПЗЗ – поточні зобов'язання і забезпечення [21].	>0 0,25–0,5	0,18	0,80	1,73	0,92	0,02
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$K_{заг.л.} = \frac{ОА}{ПЗЗ} \quad (3.2),$ де ОА – оборотні активи; ПЗЗ – поточні зобов'язання і забезпечення [21].	>1 1,0–2,0	4,27	37,55	65,4	24,2 5	1,99
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фін.ст.} = \frac{ВК}{А} \quad (3.3),$ де ВК – власний капітал; А – всього активів [21].	$>0,5$	0,97	1	1	0,99	0,96
Коефіцієнт рентабельності активів	$K_{р.а.} = \frac{ЧП}{А} \quad (3.5),$ де ЧП – чистий прибуток; А – всього активів [21].	>0	0,07	0,06	0,09	0,36	0,11

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість кафе «Хутірець» виконувати

свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів (грошових коштів). Одержані значення коефіцієнта свідчать про те, що кафе в разі необхідності не може миттєво погасити усю свою короткострокову заборгованість.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, якою мірою поточні зобов'язання можуть бути покриті поточними активами. Розраховане значення коефіцієнту говорить про те, що на кожен гривню своїх короткострокових зобов'язань товариство має 1,99 гривні поточних активів станом на 2019 рік. Тобто, в разі необхідності розрахуватися одночасно з усіма короткостроковими боргами, воно не може погасити їх за рахунок своїх оборотних засобів.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність фінансового стану від позикових коштів. Він показує частку власних засобів у загальній сумі джерел. Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі, як бачимо сума активів за 5 років була збільшена, проте фінансова стійкість залишилась майже в тих самих межах, що і була, загалом 0,96 у 2019 році і 0,97 у 2015 році.

Коефіцієнт рентабельності показує наскільки ефективним є здійснення діяльності суб'єкта господарювання. В даному випадку можна вважати, що підприємство реінвестує отримані кошти у вдосконалення кафе.

Таким чином, показники фінансового стану кафе «Хутірець» мають позитивні значення, та протягом п'яти років спостерігається їх динаміка до зростання. Проте не всі досліджені показники відповідають нормативним значенням, що є негативним фактором для фінансового стану підприємства.

Важливо розуміти, що чистий прибуток знаходиться в одному діапазоні, а витрати зростають, тому необхідно створити належну стратегію контролю витрат суб'єкта господарювання, щоб зменшити їх, так як за рахунок цього зменшення суб'єкт господарювання вийде на новий рівень чистого прибутку, яке дозволить у подальшому реінвестувати у нерухомість, тим самим збільшуючи свою частку на ринку і покращуючи рентабельність власної діяльності.

2.2 Аналіз чинників щодо здійснення стратегічного аналізу кафе

Стратегічний аналіз діяльності кафе «Хутірець» реалізуємо у розрізі дослідження чинників сікро- та макросередовища роботи.

Дослідження чинників макро- та мікросередовищ проведемо, насамперед, за допомогою SWOT-діагностики та PEST-діагностики.

SWOT-дослідження представляємо у таблиці 2.3 у вигляді оцінки переваг та недоліків мікросередовища та сприятливих і несприятливих впливів макросередовища. Окрім дослідження переваг та недоліків мікросередовища та сприятливих і несприятливих впливів макросередовища проведемо також і PEST-аналіз діяльності досліджуваного підприємства у розрізі чотирьох груп чинників у табл.2.4.

Таблиця 2.3

SWOT-діагностика діяльності кафе «Хутірець»

Мікросередовище	Переваги (S)	Недоліки (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень престижності; 2. Професійний та креативний колектив; 3. Широка асортиментна різноманітність; 4. Високий рівень конкурентоздатності; 5. Значний ступінь технологічної оснащеності основних процесів; 6. Креативна збутова робота; 7. Маркетингова діяльність відповідна сучасним вимогам часу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість транспортування; 2. Значні витрати на вхідну сировину; 3. Відсутність стійкої комунікації із суспільством; 4. Неповна завантаженість оснних засобів; 5. Стабільність асортименту.

Макросередовище	Сприятливі фактори (О)	Несприятливі чинники (Т)
	1. Надійні відносини з контрагентами; 2. Розширення бази клієнтів постійного характеру; 3. Вдосконалення бази постачальників; 4. Використання нових технологій; 5. Зростання відповідності діяльності потребам клієнтів.	1. Підвищення конкурентного тиску; 2. Зростання вартості вхідної сировини; 3. Відсутність державної підтримки малих підприємств; 4. Політична нестабільність 5. Економічний спад економіки

Джерело: складено автором на основі [5]

Як бачимо, згідно вищевикладеного SWOT – аналізу досліджуваного кафе «Хутірець» йому притаманні як позитивні, так і негативні риси на мікро-, та макро – рівнях. Слід зазначити, що наступним кроком необхідно сформулювати PEST – аналіз досліджуваного кафе «Хутірець», що дозволить у подальшому проводити належний стратегічний аналіз і збільшувати ефективність його функціонування на конкурентному ринку.

Таблиця 2.4

PEST-діагностика кафе «Хутірець»

Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка
Р				Е		
1.Воєнні суперечки;	0,4	5	2,0	1.Рівень інфляції;	0,6	1,2
2.Відповідність стандартів вимогам ЄС;	0,2	3	0,6	2.Зростання рівня конкуренції.	0,4	1,6
3.Об'єднання підприємств;	0,3	5	1,5			
4.Сертифікація.	0,1	3	0,3			
Всього	1	-	4,4	Всього	1	3,2
S				T		

Закінчення табл.2.4

1.Нестача висококваліфікованого персоналу;	0,7	3	2,1	1. Відсутність інноваційного обладнання;	0,3	4	1,2
2.Відтік трудових ресурсів.	0,3	4	1,2	2. Доступ до інформаційних технологій;	0,3	4	1,2
				3.Рівень зносу обладнання.	0,4	5	2,0
Всього	1	-	3,3	Всього	1	-	4,4
Загальний результат	15,3						

Джерело: складено автором на основі [15]

На основі таблиці 2.4 визначаємо, що у ході PEST-діагностики, здійсненого шляхом експертної оцінки впливу факторів чотирьох груп на діяльність кафе «Хутірець» із 20 можливих балів впливу досліджуване підприємство відзначилось оцінкою 15,3, що вказує на достатньо високий рівень впливу визначених факторів на сферу роботи досліджуваного кафе.

Особливо значний вплив, на думку, експертів здійснюють такі фактори як:

- Воєнний конфлікт, що зумовлює політичну нестабільність та відповідно спад економіки;
- Сертифікація та стандартизація відповідно до вимог ЄС, що зумовлено курсом на євроінтеграцію;
- Зростання рівня конкуренції, в основному за рахунок розвитку процесів корпоратизації;
- Рівень ефективності фонду основних засобів, що відзначаються значним ступенем фізичного зношення та потреба у їх модернізації.

Таблиця 2.5

Підсумування PEST-діагностики кафе «Хутірець»

Фактор	Оцінка	Дії компанії
Чинники політичного впливу		
Воєнний суперечки	2,0	Диверсифікація діяльності
Відповідність стандартів вимогам ЄС	0,6	Вихід на зарубіжні ринки

Закінчення табл.2.5

Об'єднання підприємств	1,5	Створення надійної бази контрагентів
Сертифікація	0,3	Зростання рівня якості продукції
Чинники економічного впливу		
Темп інфляції	1,2	Оптимізація витрат
Зростання рівня конкуренції	1,6	Розвиток асортиментної політики та збутової діяльності
Чинники соціального впливу		
Нестача висококваліфікованого персоналу	2,1	Програми зростання рівня кваліфікованості персоналу
Відтік трудових ресурсів	1,2	Розвиток мотиваційної системи персоналу
Чинники технологічного впливу		
Відсутність інноваційного розвитку обладнання	1,2	Програми модернізації
Розвиток інформаційних технологій	1,2	Використання у галузі оптимізації діяльності
Рівень зношеності обладнання	2,0	Амортизаційна політика

Джерело: складено автором на основі [22]

У таблиці 2.5 нами розроблено, відповідно до базових факторів впливу на сферу функціонування досліджуваного підприємства можливі напрями дій з метою нівелювання впливу негативних, або ж використання впливу позитивних чинників.

Тобто, можемо відзначити, переважаючий вплив на діяльність кафе «Хутірець» негативних факторів впливу, а вплив позитивних чинників є досить незначним та потребує зваженого менеджменту з боку досліджуваної компанії з метою їх застосування.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Оцінку успішності ефективності стратегічного аналізу кафе «Хутірець» реалізуємо у розрізі узагальненого дослідження фінансового стану кафе, адже саме фінансовий стан кафе відображає якість реалізованого стратегічного аналізу.

Визначення класу у стратегічному аналізі кафе «Хутірець» за рівнем значень показників фінансового стану приведено в табл. 2.6.-2.8.

Динаміка узагальненої оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства відображена на рисунку 2.5.

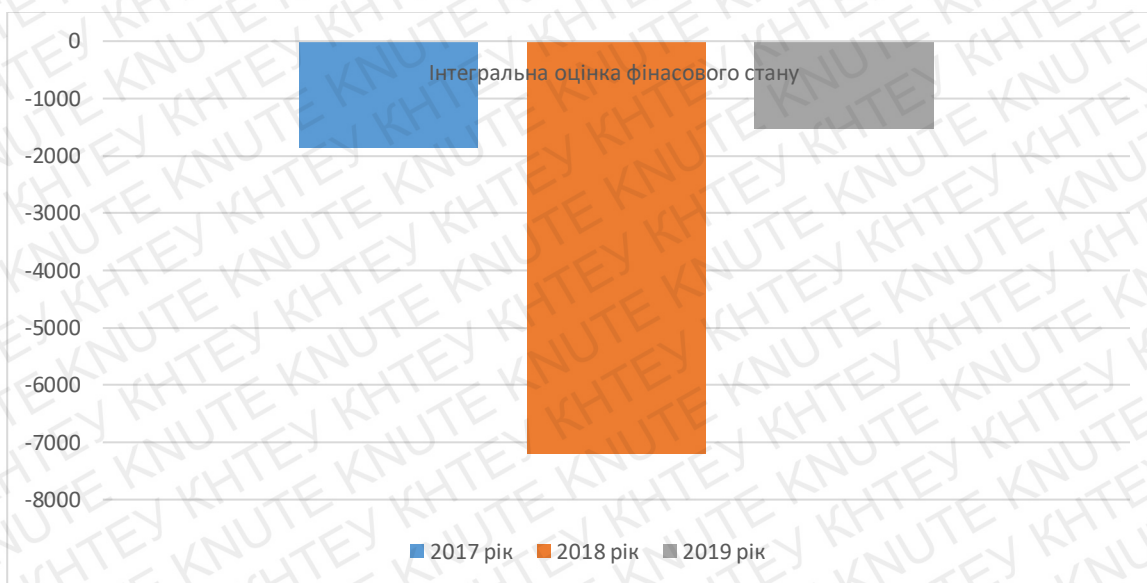


Рисунок 2.5. Динаміка узагальненого показника оцінки фінансового стану кафе «Хутірець»

Тепер проведемо розширений стратегічний аналіз згідно показників діяльності кафе «Хутірець» у табл.2.6 – 2.8 за останні три роки.

Таблиця 2.6

Узагальнений аналіз фінансового стану кафе «Хутірець» 2017 року

Показник	w_i	a_i	z, y, x	S_i
Показники успішності застосування ресурсів				
Прибутковість поточних активів	6	0,1	-0,1	-6
Успішність застосування власних ресурсів	2	0,06	-35,44	-1181,33
Загальна прибутковість товару	10	0,1	-0,43	-43
Прибутковість реалізації згідно чистого підсумку роботи	4	0,05	-0,06	-4,8
Коефіцієнт ділової активності оборотного капіталу	3	2,4	1,77	2,21
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	1,52	0,91
Z				-1232,01
Показники платоспроможності та ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2	0,01	0,1

Закінчення табл.2.6

Коефіцієнт покриття	2	0,7	0,49	1,4
Y				1,5
Показники фінансової самостійності				
Коефіцієнт покриття запасів власними оборотними ресурсами	2	0,1	-26,08	-521,6
Коефіцієнт фінансової самостійності	2	0,5	-27,84	-111,36
X				-632,96
Інтегральний показник (I)				-1863,47

Джерело: складено автором на основі [2, 47]

Як бачимо, згідно проведеного стратегічного аналізу фінансового стану кафе «Хутірець» у 2017 році було отримано інтегральний показник – 1863,47, що несе за собою характер середньозваженого функціонування.

Таблиця 2.7

Узагальнений аналіз фінансового стану кафе «Хутірець» 2018 року

Показник	w _i	a _i	z, y, x	S _i
Показники ефективності використання капіталу				
Прибутковість поточних активів	6	0,1	-0,78	-46,8
Ефективність використання власного капіталу	2	0,06	-111,71	-3,723,67
Загальна рентабельність продукції	10	0,1	-0,34	-34,0
Рентабельність продажу по чистому прибутку	4	0,05	-23,10	-1848,0
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2,4	3,39	4,24
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	2,07	1,24
Z				-5646,99
Показники платоспроможності та ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2	0,02	0,2
Коефіцієнт покриття	2	0,7	0,54	1,54
Y				1,56
Показники фінансової самостійності				
Коефіцієнт покриття запасів власними оборотними ресурсами	2	0,1	-65,56	-1311,2
Коефіцієнт фінансової самостійності	2	0,5	-61,39	-245,56
X				-1556,76
Підсумковий показник (I)				-7202,19

Джерело: складено автором на основі [2, 47]

Аналізуючи стратегічний аналіз фінансового стану кафе «Хутірець» у 2018 році було отримано інтегральний показник -7202,19, що несе за собою негативний характер.

Таблиця 2.8

Узагальнений аналіз фінансового стану кафе «Хутірець» 2019 року

Показник	w_i	a_i	z, y, x	S_i
Показники успішності застосування ресурсів				
Прибутковість поточних активів	6	0,1	0,08	4,8
Успішність застосування власних ресурсів	2	0,06	-15,58	-519,33
Загальна прибутковість товару	10	0,1	0,03	3
Прибутковість реалізації згідно чистого підсумку роботи	4	0,05	2,21	176,8
Коефіцієнт ділової активності оборотного капіталу	3	2,4	3,67	4,59
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	3,93	2,36
Z				-327,78
Показники платоспроможності та ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2	0,03	0,3
Коефіцієнт покриття	2	0,7	0,48	1,37
Y				1,4
Показники фінансової самостійності				
Коефіцієнт покриття запасів власними оборотними ресурсами	2	0,1	-49,93	-998,6
Коефіцієнт фінансової самостійності	2	0,5	-47,97	-191,92
X				-1190,52
Узагальнений показник (I)				-1516,9

Джерело: складено автором на основі [2, 47]

Отже, у цілому функціонування кафе «Хутірець» відзначається низьким рівнем успішності та неефективністю менеджменту витрат, насамперед, витрат, включених до собівартості, а також менеджменту збуту, що зумовлює скорочення обсягу надання послуг, однак певні позитивні реформи зумовили позитивну динаміку економічної діяльності у досліджуваному періоді, та навіть зумовили рентабельну роботу за підсумками 2019 року.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЗАСАД ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ХУТІРЕЦЬ», М. КРЕМЕНЧУК

3.1 Обґрунтування програми заходів з формування стратегічного аналізу діяльності кафе

Програма заходів розвитку аналізу стратегічного характеру, з врахуванням підсумків узагальненої оцінки фінансового стану підприємства, повинна базуватись на системі рекомендацій у галузі вдосконалення стратегічного аналізу та управління сфери менеджменту фінансових ризиків та відповідно до цього зосередження ключової уваги на фінансовій стратегії кафе «Хутірець»

Успішний менеджмент фінансовими ризиками повинен, у першу чергу, базуватись на ефективно сформованій та реалізованій стратегії фінансової безпеки.

Однак більшість вітчизняних підприємств не акцентують на цьому особливої уваги, в тому числі і досліджуване підприємство ресторанного бізнесу.

Тому у ролі одного із ключових напрямів розвитку стратегічної системи управління пропонуємо формування стратегії фінансової безпеки для досліджуваного кафе «Хутірець».

На базі всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства визначаємо ключові проблеми функціонування у галузі фінансової безпеки із метою успішної розробки фінансової стратегії на майбутнє:

- нераціональна структура ресурсної бази;
- часткова ліквідність функціонування;
- низький рівень рентабельності [2].

Процес моделювання системи управління ризиками розпочнемо з побудови моделі. Стрілки на цій діаграмі відображають зв'язки об'єкта моделювання із довкіллям. Модель управління фінансовими ризиками підприємств подано на рис. 3.1.

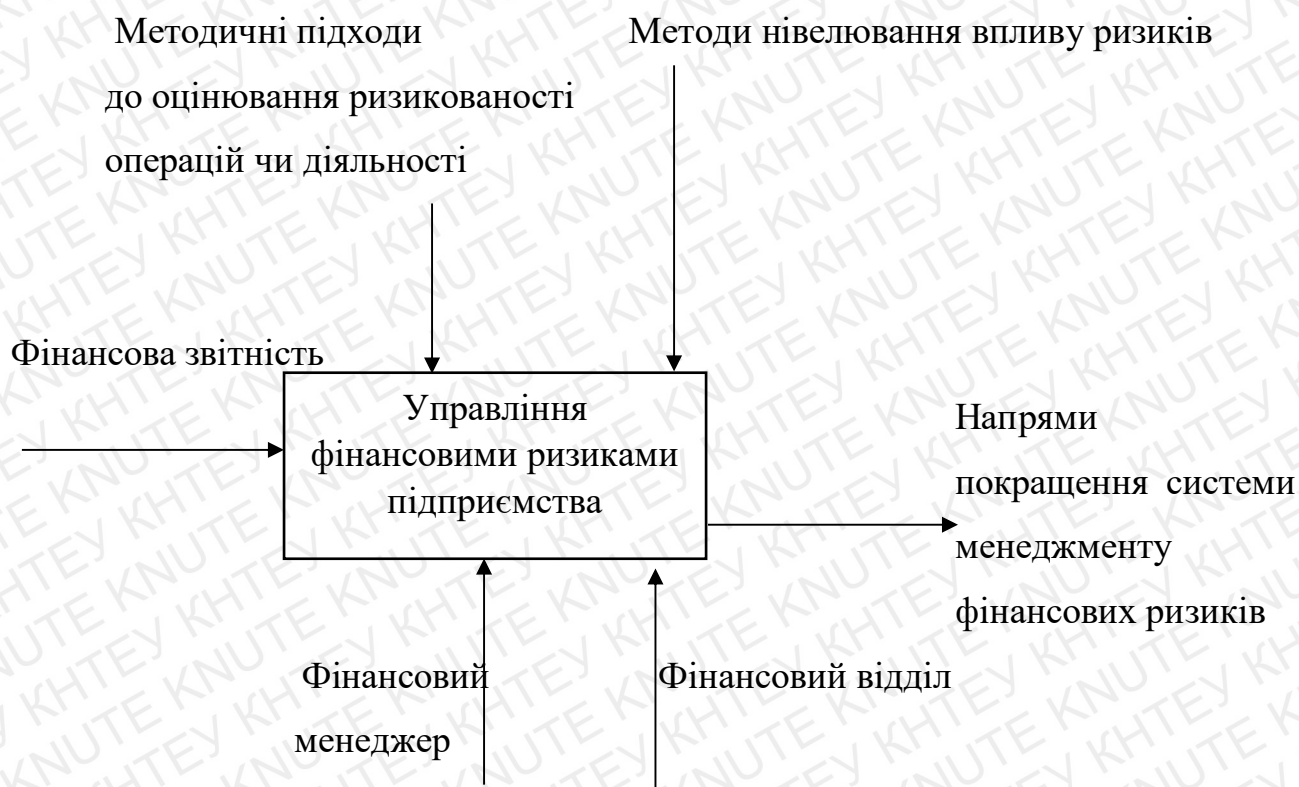


Рис. 3.1 Модель управління фінансовими ризиками підприємства (складено автором)

Входами моделі є показники фінансової звітності, аналіз яких має забезпечити формування системи часткових показників оцінювання фінансової безпеки підприємства, та фінансова звітність, що є основним джерелом інформації для розрахунку цих показників.

До механізмів моделі належать суб'єкти, які мусять забезпечити процес організації й оцінювання фінансової безпеки підприємства.

Інтерфейсні дуги оцінювання подані нормативно-правовими документами, методиками оцінювання рівня ризикованості окремих напрямів діяльності підприємства, які мають забезпечити успішне реагування на високі ризики у функціонуванні.

Виходом моделі є рекомендації щодо управління фінансовими ризиками підприємства, що є кінцевим результатом процесу.

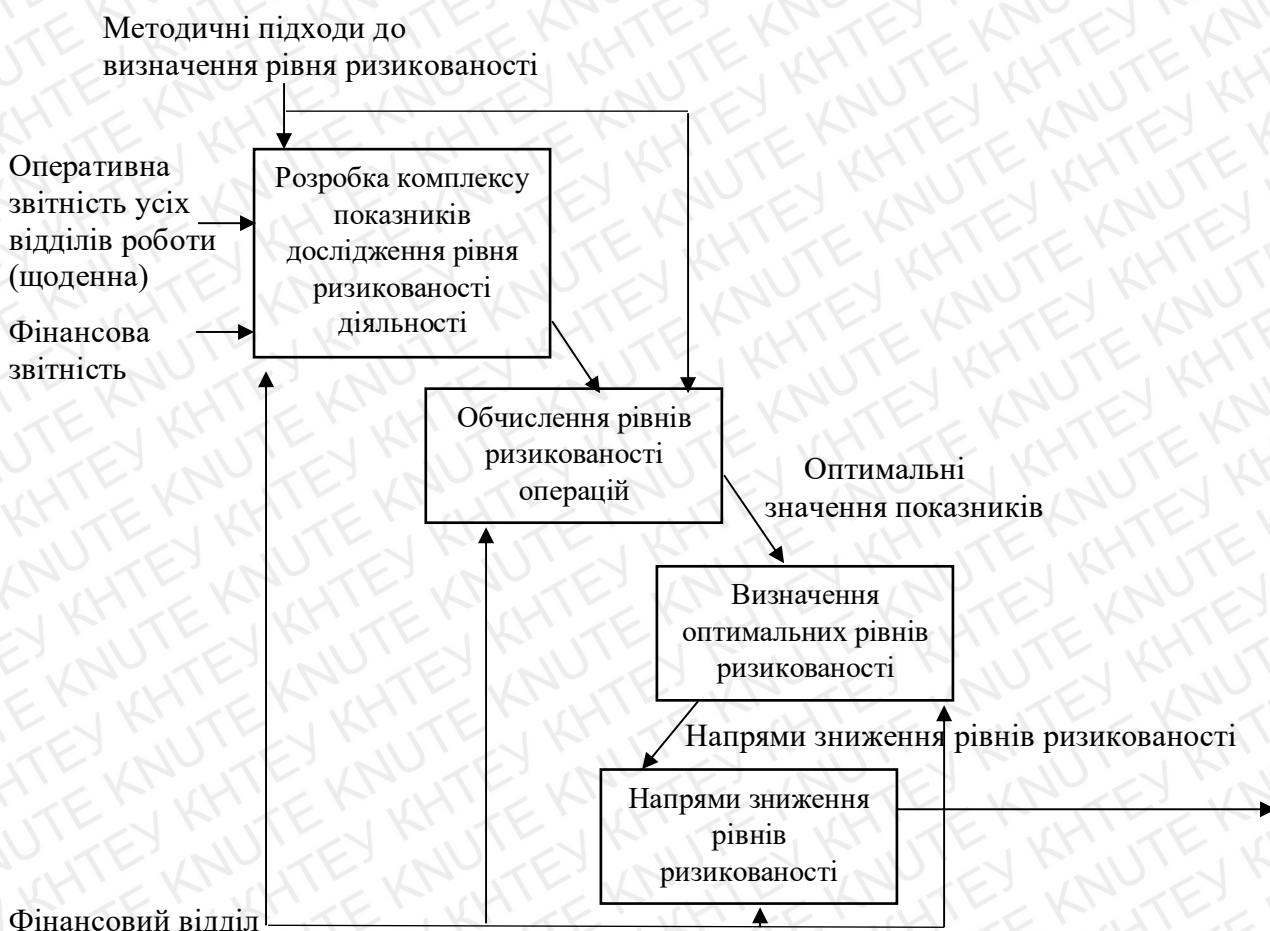


Рис. 3.2 Вдосконалена аналізу й оцінювання фінансової безпеки підприємства

Послідовність етапів реалізації процесу управління фінансовими ризиками підприємства, яку було сформовано на підставі наукових праць, подано на рис. 3.2 у вигляді вдосконаленої моделі.

Пропонуємо загальною ціллю підприємства аналізу оброти – забезпечення високого рівня фінансової безпеки у майбутньому.

Із урахуванням проведених досліджень визначимо також систему цілей стратегії фінансової безпеки.

Цілі першого рівня забезпечення високого рівня фінансової безпеки кафе «Хутірець» відіграє важливу роль у проведенні стратегічного аналізу його діяльності, тому відобразим цілі фінансової безпеки на прогнозований період у рисунку 3.3.



Рис.3.3. Цілі першого рівня кафе «Хутірець»

Джерело: Складено автором на основі [15,47]

Основною метою стратегії фінансової безпеки досліджуваного підприємства вважаємо повинна бути - забезпечення високого рівня абсолютної та швидкої платоспроможності, збереження високого рівня загальної ліквідності та раціоналізація структури капіталу.

Визначаємо, що базовими принципами стратегії фінансової безпеки кафе «Хутірець» повинні бути принципи:

- 1) Комплексності – передбачає реалізацію заходів, що будуть взаємопов’язані між собою та взаємодоповнюючі, що не суперечитимуть один одному та реалізовуватимуться для спільної мети;
- 2) Послідовності – увесь комплекс заходів повинен здійснюватися у чіткому порядку, визначеному у процесі формування стратегії;
- 3) Динамічності – передбачає гнучкість основних етапів стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- 4) Своєчасності – реалізація визначених заходів стратегії повинна відповідати запланованим термінам, що безпосередньо визначатиме рівень якості її реалізації;

5) Економічної доцільності – передбачає формування та впровадження напрямів стратегії з метою забезпечення зниження витрат підприємства аналізу та зростання ступеня рентабельності функціонування.

Розробимо перелік цілей другого рівня для досягнення кожної першорівневої цілі у фінансовій сфері.

1) Забезпечення належного рівня ліквідності та платоспроможності забезпечимо за рахунок таких основних заходів, відображених на рисунку 3.4.



Рис.3.4. Напрями зростання рівня платоспроможності

2) Забезпечення збільшення оптимальної структури джерел фінансових ресурсів, що відображено на рисунку 3.5.

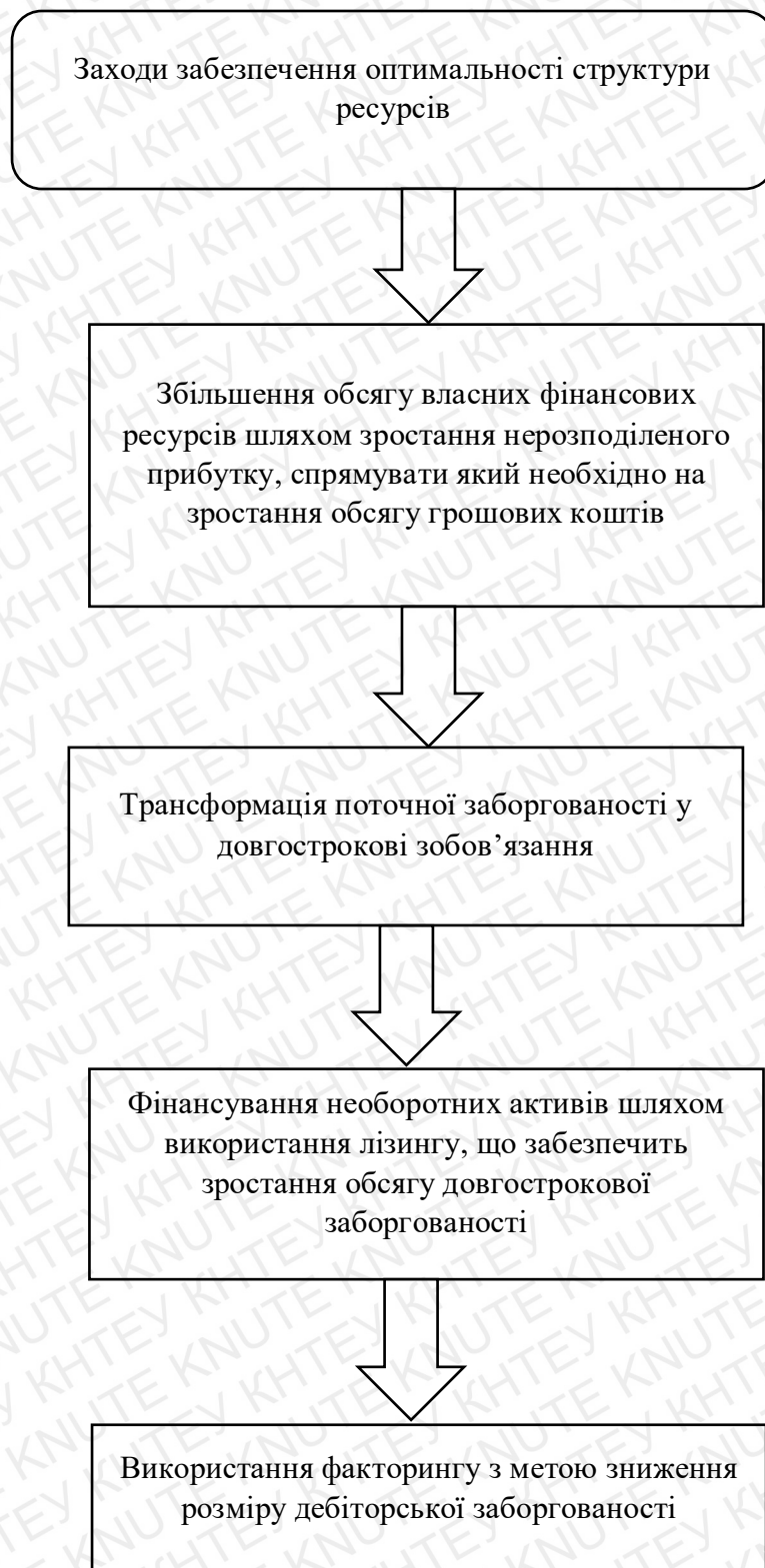


Рис.3.5. Напрями забезпечення оптимальної структури джерел ресурсів

Джерело: складено автором на основі[20,47]

3) Удосконалення системи менеджменту затрат, відображено на рисунку 3.6.

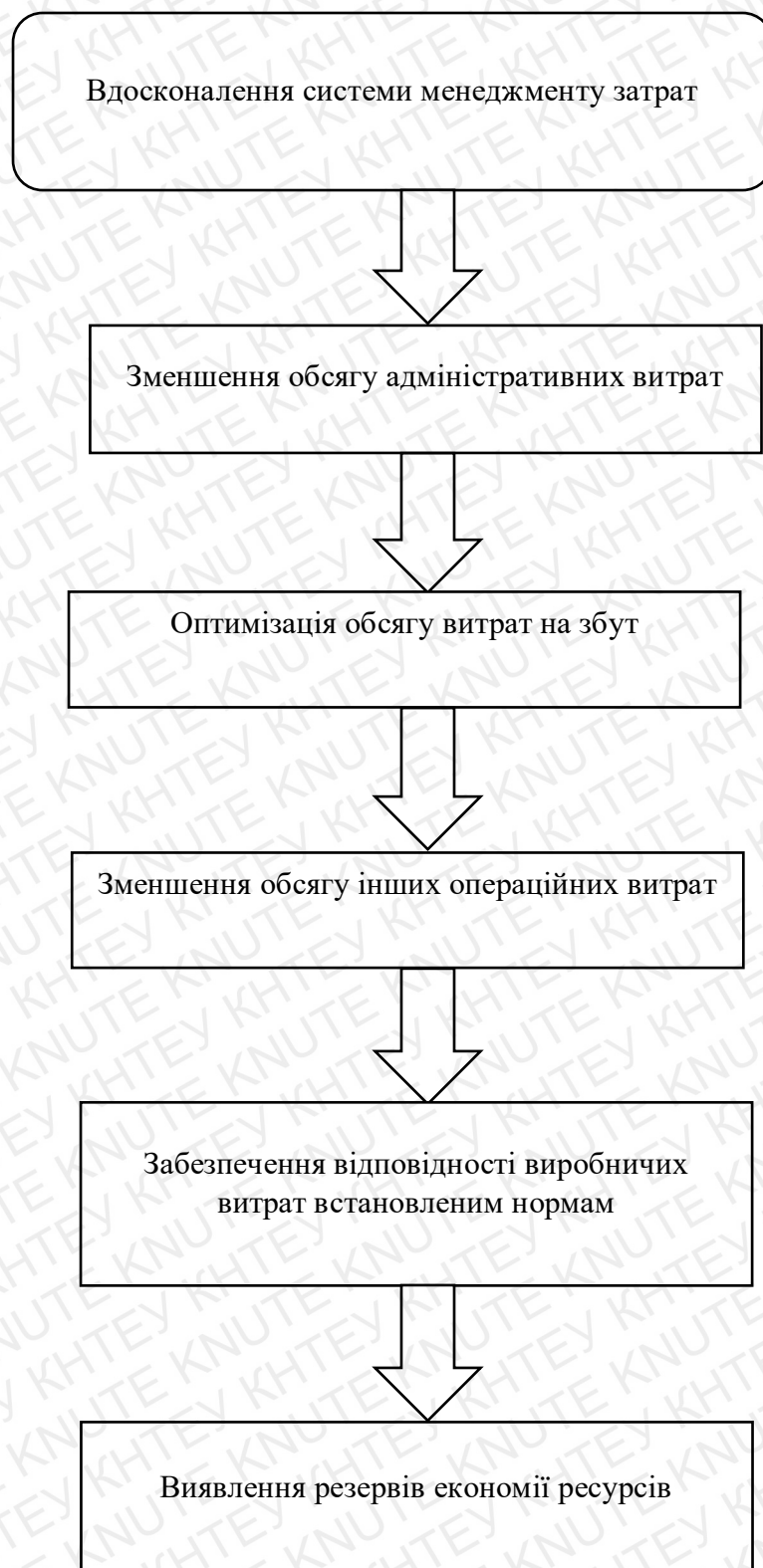


Рис.3.6. Напрями вдосконалення системи менеджменту затрат

Джерело: складено автором на основі [47, 55]

Отже, враховуючи високий рівень конкурентоспроможності та ринкової позиції досліджуваного кафе та ринку, і водночас кризовий фінансовий стан, за

підсумками інтегральної оцінки, визначаємо, що розвиток стратегічного аналізу кафе «Хутірець» слід здійснювати у напрямі вдосконалення фінансової стратегії та аналітичного забезпечення менеджменту фінансових ризиків.

3.2 Прогнозування результативності запропонованих заходів

Планування ступеня успішності впровадження запропонованих заходів розвитку стратегічного управління фінансових ризиків та розвитку фінансової стратегії реалізуємо у розрізі стратегічного позиціонування кафе «Хутірець».

Оцінювання стратегічної фінансової позиції реалізуємо в розрізі:

- Матриці стратегій фінансового типу Ж Франсона та І. Романа, що дозволяє дослідити наявний стан підприємства з погляду фінансового стану, розглядати ситуацію в динаміці, з метою визначення стратегічного розвитку наявної фінансової стратегії підприємства з врахуванням динаміки ключових показників його діяльності [6].

Таблиця 3.1

Методика обчислення показників для формування матриці планових фінансових стратегій

Показник	Формула	Розрахунок	2021 рік
План – прогноз прибутку від господарської діяльності	$ПГР = БП - \Delta ФЕП - \Delta ОЗ + ІН$	$83856 - 37133 - 16747 + 6$	63476
План – прогноз прибутку від фінансової діяльності	$ПФР = \Delta ЗР - З_{\phi} - ПП - Д + Н_{ук} - З_{ук} - ФВ_{д} + Н_{\phi}$	$-3239 - 81 - 71 - 0 + 2896 - 0 - 0 + 768$	273
Підсумок фінансово-господарської роботи	$ПФНР = ПГР + ПФР$	$64248 - 45849$	63749

Джерело: складено автором на основі [1,47]

На базі таблиці 3.1 розшифруємо визначення базових елементів формул:

- Підсумок господарської роботи:
 - БР (брутто-підсумок використання вкладень):

$$БП = ДВ - З_{зп}, \quad (3.1)$$

$$ДВ = Д_{пт} - МЗ, \quad (3.2)$$

де ДВ – додана вартість;

ОП – затрати стосовно заробітної плати та пов'язаних з нею відрахування;

ВП – дохід у результаті продажу товарів;

МЗ – матеріальні затрати;

○ ΔФЕП - динаміка фінансово-експлуатаційних затрат;

ФЕП = Виробничі запаси + готова продукція + дебіторська заборгованість
– поточна кредиторська заборгованість (3.3)

○ ΔОЗ – динаміка вхідної вартості основних засобів аналізованого періоду

$$\Delta OZ = BV_{of1} - BV_{of0}, \quad (3.4)$$

де BV_{of1} - вартість вхідна ОФ наприкінці аналізованого періоду;

BV_{of0} - вхідна вартість ОФ на початку аналізованого періоду

○ ІН - інші надходження.

- Підсумок фінансової роботи:

○ ΔЗР - динаміка залучених ресурсів аналізованого періоду;

○ Z_f - фінансові затрати;

○ ПП – прибутковий податок від звичайної діяльності;

○ Д - сплачені дивіденди;

○ $H_{ук}$ - надходження від участі в капіталі;

○ $Z_{ук}$ – затрати у результаті участі в капіталі та інші витрати;

○ $ФВ_d$ – довготермінові фінансові вкладення;

○ H_f - інші надходження фінансового типу.

- Підсумок фінансово-господарської роботи:

○ РГД - підсумок господарської роботи;

○ РФД - підсумок фінансової роботи.

На основі, визначеної у таблиці 3.2 матриці, можемо вказувати, що досліджуване підприємство належатиме до 4 квадранта – «Рантьє», що є зоною зростання. Така позиція буде зумовлена успішністю основної діяльності та

вирівнюванням фінансової діяльності, внаслідок оптимізації структури капіталу.

Фактичні темпи приросту його капіталу будуть вищими за можливі, тобто будуть задіяні всі ресурси.

Таблиця 3.2

Матриця стратегій фінансового типу

Показники	ПФР < 0	ПФР → 0	ПФР > 0
ПГР > 0	1. «Батько сімейства» ПФГР → 0	4. «Рантьє» ПФГР > 0 Кафе «Хутірець»	6. «Материнське товариство» ПФГР >> 0
ПГР → 0	7. «Епізодичний дефіцит» ПФГР < 0	2. «Стійка рівновага» ПФГР → 0	5. «Атака» ПФГР > 0
ПГР < 0	9. «Кризовий стан» ПФГР << 0	8. «Дилема» ПФГР < 0	3. «Хитка рівновага» ПФГР → 0

Джерело: складено автором на основі [10,47]

Побудова матриці БКГ здійснюємо на базі:

- Дослідження динаміки чистих надходжень від збуту товарів

$$D_{пчн} = \Pi_{п} \times ДА_{вб} \quad (3.5)$$

$$T_{пчд} = 0,23 \times 0,78 \times 100 = 17,94$$

- Прибутковість продаж:

$$P_p = ЧП / ЧД \quad (3.6)$$

$$P_p = 54844 / 236768 = 0,23,$$

де ЧП – чистий підсумок роботи;

ЧД – чисті надходження від збуту товарів

- Ділова активність валюти балансу:

$$ДА_{вб} = ЧД / А \quad (3.7)$$

$$ДА_{вб} = 236768 / 301778 = 0,78,$$

де ЧН – чисті надходження від збуту товарів;

А - активи

- Дослідження динаміки фінансової бази:

$$D_{фб} = E_{фл} \times H_m \quad (3.8)$$

$$D_{фб} = 0,000356 \times 0,77 = 0,03\%$$

- Ефект фінансового левериджу:

$$E_{\text{фл}} = (P_{\text{к}} \times (1 - C_{\text{п}}) - C_{\text{пв}}) \times \text{ПК} / \text{ВК}, \quad (3.9)$$

Де $P_{\text{к}}$ - прибутковість розміщених ресурсів;

$C_{\text{п}}$ – відсоткова ставка податку на прибуток;

$C_{\text{пв}}$ - кредитний відсоток;

ПК – позикові ресурси;

ВК – власні ресурси

$$E_{\text{фл}} = (0,77 \times (1 - 0,19) - 0,21) \times 70813 / 230965 = 0,13$$

- Норма мобілізації:

$$H_{\text{м}} = \text{П}_{\text{в}} / \text{ЧПР} \quad (3.10)$$

$$H_{\text{м}} = 23723 / 54844 = 0,43,$$

де $\text{П}_{\text{в}}$ – прибуток, зосереджений у напрямі вдосконалення підприємства;
 ЧП – чистий підсумок роботи. На базі даних розрахунків будуємо матрицю БКГ.

Високий	2. «Квадрат стратегії» Просте зростання	1. «Квадрат стратегії» Зростання, що веде до зростання бізнесу Кафе «Хутірець»	
	Темп росту надходжень		
Низький	3. «Квадрат стратегії» Наздоганяюче зростання	4. «Квадрат стратегії» Зростання, що призведе до зростання прибутку	
		Низький	Високий
		Темп росту ресурсозабезпечення	

Рис.3.7 - Матриця стратегій фінансового типу БКГ (складено автором на основі [16,47])

Відповідно до внесених змін у менеджмент фінансових ризиків та його аналітичне забезпечення, на основі розробленої матриці БКГ кафе «Хутірець» буде належати до другого квадрату стратегії зростання, що зумовлює розвиток діяльності.

Така позиція досліджуваного кафе буде зумовлена високим рівнем діяльності, а пріоритетом її економічної поведінки на ринку в такому випадку буде стабільний розвиток з метою збереження наявної фінансової позиції.

ВИСНОВКИ

Актуальні економічні умови ринкового типу визначають перед підприємствами вимоги, що відповідають інноваційним змінам сучасності. Дані вимоги визначаються не тільки присутністю конкурентного середовища та стандартів якості продукції чи послуг, але й потребою своєчасної адаптації до змін макросередовища.

Результат роботи будь-якого підприємства у т. ч. і кафе, ресторанів визначаються успішністю прогнозування та своєчасного і достовірного коригування структури функціонування та менеджменту, ефективністю розробки та реалізації інноваційних сфер діяльності, правильності прогнозування масштабів функціонування, вкладень та доходів, що забезпечить максимальний підсумок роботи та розвиток у довготерміновій перспективі.

Відповідно до актуальних умов, що складаються у розрізі складних процесів системи функціонування та менеджменту, високої нестабільності макросередовища, глобалізаційних процесів важливого значення набуває стратегічний аналіз, на базі якого розробляється стратегія функціонування з врахуванням ключових економічно-соціальних та технологічних трансформацій.

Отже, у першому розділі було сформовано розуміння, що стратегічний аналіз функціонування будь-якого підприємства є ключовим типом діагностики діяльності, що передбачає першочергове оцінювання динаміки та впливу макро- та мікросередовищ на рівень ефективності роботи.

Також у першому розділі було виявлено, що стратегічний аналіз діяльності підприємства може бути реалізований у вигляді багатьох методів, однак узагальненої методики його реалізації немає.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто організаційно – економічну характеристику досліджуваного кафе «Хутірець» у цілому його функціонування відзначається низьким рівнем успішності та неефективністю менеджменту витрат, насамперед, витрат, включених до

собівартості, а також менеджменту збуту, що зумовлює скорочення обсягу надання послуг, однак певні позитивні реформи зумовили позитивну динаміку економічної діяльності у досліджуваному періоді, та навіть зумовили рентабельну роботу за підсумками 2019 року.

Було зазначено, що такий кризовий стан діяльності кафе зумовлений значним комплексом недоліків аналізу стратегічного характеру сфери функціонування досліджуваного кафе, що потребує першочергових інновацій у системі аналізу стратегічного типу.

Також у другому розділі була проведена досліджуваного кафе «Хутірець» SWOT-діагностика; PEST-діагностика, матриця БКГ та матриця Дженерал Електрик Мак-Кінсі.

Згідно проведеного стратегічного аналізу було визначено, що базовими несприятливими впливами з боку макросередовища на наявному ринку функціонування є загрози появи нових гравців, оскільки даний ринок є дуже привабливим та низьковитратним, а також втрати наявних клієнтів, що може бути зумовлено низькою ціновою політикою товарів нижчої якості.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи було визначено рівень конкурентоспроможності та ринкової позиції досліджуваного кафе та ринку, і водночас кризовий фінансовий стан, за підсумками інтегральної оцінки, визначано, що розвиток стратегічного аналізу кафе «Хутірець» слід здійснювати у напрямі вдосконалення фінансової стратегії та аналітичного забезпечення менеджменту фінансових ризиків.

Однак у процесі дослідження фінансового стану підприємства визначено, що у цілому функціонування кафе «Хутірець» відзначається низьким рівнем успішності та неефективністю менеджменту витрат, насамперед, витрат, включених до собівартості, а також менеджменту збуту, що зумовлює скорочення обсягу надання послуг, однак певні позитивні реформи зумовили позитивну динаміку економічної діяльності у досліджуваному періоді, та навіть зумовили рентабельну роботу за підсумками 2019 року.

Оскільки у процесі стратегічного аналізу досліджено, що стано кафе «Хутірець» на ринку є цілком успішним та конкурентоспроможним, однак значні недоліки присутні у галузі менеджменту фінансової роботи. Тому першочерговим заходом розвитку стратегічної позиції, запропоновано, розвиток системи управління фінансовими ризиками, що повинен базуватись на розробці та ефективній реалізації стратегій фінансової безпеки.

На базі таких рекомендацій було спрогнозовано вдосконалення стратегічної фінансової позиції кафе «Хутірець», що відзначатиметься високими темпами росту доходу та частки.

Підсумовуючи, зазначимо, що стратегічний аналіз є визначальним важелем у процесі розробки економічної політики функціонування будь-якого підприємства, що перебуває під значним впливом динамічного макросередовища і результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А. А. Абдрахманова. - Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – № 3. – С. 7–10.
2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
3. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств: монографія / О. М. Азарян. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2016. – 218 с.
4. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами : механізми, методи, моделі : монографія / В. М. Андрієнко. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
5. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г.О. Бардиш. — К.: Знання, 2016. — 415 с.
6. Бардиш Г. О. Проектне фінансування: підручник / Г. О. Бардиш. — Львів: ЛБІНБУ, 2016. — 463 с.
7. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К. : КНЕУ, 2015. – 325 с.
8. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Л. Д. Богатирьова. - О.: ОНАЗ, 2014. – 34-45 с.
9. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович. - Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. – 46 с.
10. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська — К.: «Кондор», 2014. — 336 с.
11. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2007. – 528 с.
12. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. посібник/ М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. —К.: КНЕУ, 2013. — 556 с.

13. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. / Н. М. Бондар — К.: Видавництво А. С. К., 2014. — 400 с.
14. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник /П. Ю. Буряк. - К.: ВД «Професіонал», 2014. — 528 с.
15. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних / Ф. Ф. Бутинець. — Житомир: ПП. «Рута», 2013. — 680 с.
16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2016. - 360 с.
17. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.— К. : Центр учбової літератури, 2010 – 488 с.
18. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку підприємств: монографія / І. В. Гонтарева. – Харків :ВД «ІНЖЕК», 2016. – 480 с.
19. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком підприємства на основі показників ефективності: монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 136 с.
20. Горбатенко В. М. Стратегія модернізації: Україна і світ на зламі тисячоліть / В. М. Горбатенко. – Київ: Академія, 2019. – 33 с.
21. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2010. – 268 с.
22. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О.В., Остапенко О.А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013.
23. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово — економічної кризи / Т. С. Єднак. - Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. — 54-57 с.
24. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. - Х. : Консум, 2014. - 208 с.

25. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.
26. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
27. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
28. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. — К.: МАУП, 2011. — 152 с.
29. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко— К.: Вища школа, 2014. – 187 с.
30. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. — Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. — 531 с.
31. Кріченець К. Л. Теоретичні основи контролінгу грошових потоків підприємства / К. Л. Кріченець. - Наука молода, 2017. - 172-175 с.
32. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова.— К.: Знання, 2015. — 485 с.
33. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К. : Знання, 2018. – 697 с.
34. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / Л. А. Лахтіонова. — К.: КНЕУ, 2011. — 387 с.
35. Лесечко М. Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2014. — 73 с.
36. Лігоненко Л. О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 275 с.
37. Литвин Б. М. Аналіз господарської діяльності / Б. М. Литвин. — Львів: Світ, 2012. — 272 с.

38. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науково-практичний посібник / Б. М. Литвин. - Тернопіль: Економічна думка, 2013. — 164. с.
39. Лищенко О. Г. Управління дебіторською заборгованістю як фактором фінансової стійкості підприємства / О. Г. Лищенко, І. С. Середа. - Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво, 2010. — 84— 89 с.
40. Макаренко П. М. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації в менеджменті / П. М. Макаренко, Р.М. Миронова, А.П. Макаренко, Н.К. Васильєва, Г.Є. Салай; за ред. П.М. Макаренка. - Д.: ВКФ «Оксамит-Текст», 2013. - 142 с.
41. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. - К.: Каравела, 2016. - 320 с.
42. Мельник Т. М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу / Т. М. Мельник // Актуальні проблеми економіки, 2014. — 170–179 с.
43. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. — 412 с.
44. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. — Київ: Центр навчальної літератури, 2015. — 472 с.
45. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А. П. Наливайко. - К. : КНЕУ, 2017. - 228 с.
46. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Для студ. вищих навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К.: Кондор, 2016. -196 с.
47. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович. — Львів: «Новий світ-2014», 2014. — 680 с.
48. Рогожин П. С. Економіка організацій / П. С. Рогожин. — К.: Видавничий дім «Скарби», 2011. — 448 с.
49. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька.— К.: Знання, 2015. — 662 с.

50. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
51. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко. - Фінанси України, 2017. – 144-152 с.
52. Сурніна К. С. Удосконалення обліку дебіторської і кредиторської заборгованості підприємств / К. С. Сурніна. - Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля, 2012. - 19 с.
53. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань. — К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2015. — 253 с.
54. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. - К.: 2015. — 196 с.
55. Школьник І. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін. - К.: «Центр учбово літератури», 2016. – 368 с.
56. Якимчук Т. В. «Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах»// Якимчук Т. В.// Економічні науки. Вісник ЖДТУ №2(56) – 2011. - 184-190.
57. Яровенко Г. М. Автоматизовані інформаційні системи як інструмент внутрішнього контролю на підприємствах / Г. М. Яровенко – Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2016. – 269-273 с.
58. Яровенко Г. М. Організаційні заходи забезпечення ефективного функціонування внутрішнього контролю підприємств / Г. М. Яровенко. - Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту, 2018. – 80-87 с.

ДОДАТКИ

Стаття на тему:

«Стратегічний аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу»



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

НОРЕСА – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 2**

Київ 2020

СИЧ Д.	
Управління професійною компетентністю персоналу готелів.....	251
СІНЬКЕВИЧ А.	
Маркетингова стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу.....	258
СОКОЛОВА А.	
Інтернет-маркетинг суб'єкта готельного бізнесу.....	262
СТАРИЧЕНКО В.	
Стратегії управління персоналом у ресторанному бізнесі.....	269
СУХОВ С.	
Економічна стратегія підприємства ресторанного бізнесу.....	274
ТРАГІРА Є.	
Формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу.....	279
ТУРЦЕВИЧ Н.	
Методи управління якістю послуг ресторанів.....	286
ХАЛИМОН О.	
Стратегічний аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.....	292
ХАССУН М.	
Професійна компетентність персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.....	298
ШЕЙДІНА Д.	
Цифровий маркетинг суб'єкта готельного бізнесу.....	303

12. Толбатов А.В., Толбатов В.А., Толбатов С.В., В'юненко О.Б., Толбатова О.О. Аналіз та розробка концепції моделювання бізнес процесів промислового підприємства з точки зору сучасної методології аналізу ті проектування складних систем. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/simpoz9/20.pdf>
13. Фотографія робочого часу. Призначення та види. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2YuS2Vp>
14. Crosby P. B. Quality Is Free – McGraw-Hill – 309 с.
15. Deming W. E. Quality, Productivity, and Competitive Position – Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 с.
16. Feigenbaum A. V. Total quality control – New York McGraw-Hill, 1961. – 318 с.
17. Juran J. M. Handbook for Quality Control – New York: McGraw Hill, 1951 – 1872 с.
18. Shewhart W. A. Statistical Method From the Viewpoint of Quality – Washington DC^ The Grand School Department of Argiculture, 1939 – 162 с.
19. Taguchi G. (1992) Taguchi methods, research and development- American Supplier Institute, 1992 – 351 с.
20. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management – Harper & Brothers, 1911 – 144 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ХАЛИМОН О., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,

спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Стаття присвячена стратегічному аналізу діяльності кафе та дослідженню особливостей його зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Розглянуто основні конкурентні переваги та недоліки, а також проведено дослідження наявних та розроблено потенційні стратегії розвитку досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкуренція, споживачі.

The article is devoted to the strategic analysis of the cafe activity and the research of the peculiarities of its external and internal functioning environment. The main competitive advantages and disadvantages are considered, research of existing and potential development strategies of the researched restaurant business.

Key words: strategy, strategic analysis, external environment, internal environment, competition, consumers.

Актуальність теми. Актуальні економічні умови ринкового типу визначають перед господарюючими суб'єктами вимоги, що відповідають інноваційним змінам сучасності. Дані вимоги визначаються не тільки присутністю конкурентного середовища та стандартів якості продукції чи послуг, але й потребою своєчасної адаптації до змін макросередовища.

Результат роботи будь-якого суб'єкта господарювання у т. ч. і суб'єктів ресторанного бізнесу визначаються успішністю прогнозування та своєчасного і достовірного коригування структури функціонування та менеджменту, ефективністю розробки та реалізації інноваційних сфер діяльності, правильності прогнозування масштабів функціонування, вкладень та

доходів, що забезпечить максимальний підсумок роботи та розвиток у довготерміновій перспективі.

Відповідно до актуальних умов, що складаються у розрізі складних процесів системи функціонування та менеджменту, високої нестабільності макросередовища, глобалізаційних процесів важливого значення набуває стратегічний аналіз, на базі якого розробляється стратегія функціонування з врахуванням ключових економічно-соціальних та технологічних трансформацій.

Відповідно до цього, першочерговою та актуальною являється необхідність вдосконалення наукового-методологічних розробок у даній сфері, їх дослідження та застосування на практиці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні засади стратегічного аналізу відображені у наукових дослідженнях та працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, Ф. Котлера, Дж. Стоунхауса, Б. Х'юстона, Х. Виссема, Р. Х. Голла, Дж. У. Кінга, О. С. Віханського, О. П. Градова, Р. А. Фатхутдінова, М.І. Круглова, П. В. Забеліна, Н. К. Моїсєєвої, І. О. Бланка, Н. Н. Мартиненко, Ю. Б. Іванова та інших.

Мета статті. Мета статті – здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу та розробка комплексу рекомендацій стосовно коригування наявних стратегічних напрямів розвитку відповідно до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування.

Викладення основного матеріалу досліджень. Зміст стратегічного аналізу рівня розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта визначається потребою реалізації певних заходів, необхідністю трансформацій, можливими напрями застосування переваг та можливостей, що виникаю під впливом динамічності макро- та мікросередовища. Ключовою метою стратегічного аналізу є визначення, вдосконалення та захист від конкурентного середовища факторів стратегічної результативності.

Виходячи із типу стратегічної діагностики визначають методологію стратегічного аналізу макро- та мікросередовища [1]. Макросередовище – це комплекс чинників, що зумовлюють високу кінцеву успішність функціонування підприємства довготерміновою та які не можуть визначатись та коригуватись господарюючим суб'єктом. Мікросередовище організації – це комплекс чинників, що визначають довготермінову ефективність роботи суб'єкта господарювання та прямо пропорційно визначаються та коригуються менеджерами підприємства.

Методологія стратегічного аналізу макросередовища включає:

- SWOT-аналітику;
- PEST-аналітику;
- економіко-статистичні прийоми;
- методологію економіко-математичного моделювання;
- підходи оптимізації.

Найефективнішою та найукомплектованішою методологією реалізації стратегічної діагностики вдосконалення господарюючого суб'єкта є SWOT- дослідження. Ключовий зміст SWOT- діагностики передбачає врахування у процесі формування стратегії базових факторів, визначальних для розвитку роботи господарюючого суб'єкта [3]. Відображення схеми формування матриці SWOT-діагностики наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця SWOT – аналізу

	Можливості ...	Загрози ...
Переваги: ...	складова «СІМ»	складова «СІЗ»
Недоліки: ...	складова «СЛМ»	Складова «СЛЗ»

На перехресті структурних виді чинників впливу визначаються складові з певним видом комбінацій [13]:

✓ складова СІМ – визначає необхідність у реалізації стратегій збереження наявних позицій розвитку підприємства та вдосконалення його переваг функціонування шляхом застосування можливостей макросередовища;

✓ складова СІЗ – потребує реалізації стратегій впровадження використання переваг функціонування господарюючого суб'єкта у процесі нівелювання небезпек макросередовища;

✓ складова СЛМ – застосування стратегій ліквідації недоліків підприємства у процесі використання можливостей макросередовища;

✓ складова СЛЗ – «кризове поле», адже передбачає тісне переплетення небезпек макросередовища із недоліками функціонування господарюючих суб'єктів.

Зліва розміщені дві структурні складові матриці – переваги та недоліки роботи, де відображені характерні риси та інформативні дані першої стадії. Зверху матриці відображені також два структурні елементи, де знаходяться можливості та несприятливі трансформації зовнішнього оточення підприємства. Для складової «СІМ» необхідно реалізувати стратегію застосування переваг діяльності підприємства з метою результативності сприятливих змін макросередовища. Для складової «СЛМ» доцільно використовувати стратегію, що дозволяє за рахунок сприятливих трансформацій макросередовища нівелювати недоліки діяльності господарюючого суб'єкта. Для складової «СІЗ» оптимально застосовувати стратегію, що реалізується у вигляді нівелювання несприятливих змін макросередовища завдяки реалізації переваг роботи. Для складової «СЛЗ» необхідно впроваджувати стратегію нівелювання як недоліків функціонування, так і несприятливих трансформацій макросередовища [7].

PEST – діагностика являє собою процедуру стратегічного дослідження макросередовища суб'єкта господарювання з метою визначення економічно- соціальних, організаційно-технологічних та політичних засад макросередовища, що здійснюють вплив на його стратегічний розвиток.

Будь-який господарюючий суб'єкт здійснює свою діяльність в межах певного середовища, функціонування якого відбувається відповідно до його правил та умов. Макросередовище виступає джерелом мобілізації всіх видів ресурсів для підприємства з метою збереження його стану розвитку на стабільно допустимому рівні.

PEST – це складається з чотирьох англійських слів, що означають відповідно «політика»; «економіка»; «суспільство»; «технологія». Найменування даного методу діагностики свідчить, що серед комплексу чинників впливу макросередовища на господарюючого суб'єкта PEST-діагностика базується на чотирьох ключових типах.

Зміст цього полягає у тому, що даний механізм стратегічної діагностики передбачає оцінку економічного, етносоціального, організаційно-технологічного та політичного засад макросередовища компанії.

Методики стратегічної оцінки мікросередовища класифікують на:

- SWOT- оцінку мікросередовища;
- SNW- дослідження;
- BCG- діагностику;
- матриця McKinsey [1].

Найоптимальнішим методом діагностики стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта, на наш погляд, є SWOT-діагностика.

SWOT-діагностика мікросередовища підприємства – це визначення його переваг та недоліків функціонування. Переваги – це позитивні сторони господарюючого суб'єкта, успішні аспекти його роботи, або ж специфічна риса розвитку у вигляді додаткових сприятливих умов вдосконалення. Недоліки підприємства – це негативні аспекти його функціонування у вигляді нестачі базових активів для розвитку господарюючого суб'єкта або ж відсутність певних сприятливих особливостей, притаманних конкурентам.

SNW – дослідження являє собою опрацьовану з усіх сторін оцінку переваг та недоліків компанії (SWOT-діагностика). SNW складається від англomовних слів, що трактуються відповідно як «сильна сторона», «нейтральна сторона» і «слабка» [1]. В левій частці випадків SNW – оцінку використовують у процесі масштабного дослідження мікросередовища господарюючого суб'єкта після закінчення реалізації SWOT – діагностики.

У процесі стратегічної діагностики ключовим аспектом являється прогнозований асортиментний портфель підприємства. Таким чином під час формування стратегії оптимальним буде реалізація методик двох видів: матриця Boston consulting group (BCG) або матриця компанії «General Electric» (McKinsey).

На базі матриць BCG і McKinsey можна запропонувати такий комплекс стратегічних дій:

- ✓ «зірки» – залишатись у константному положенні та зберігати тенденції незначного, проте стабільного зростання;
- ✓ шукати способи та інструменти заміни «собак» у разі відсутності важливих факторів їх збереження;
- ✓ для «дійних корів» організувати успішну систему моніторингу вкладень і спрямування нерозподіленого позитивного підсумку пропорційно у ефективні програми вдосконалення, при тому вони можуть взаємодіяти та включати «дійних корів»;
- ✓ «знаки питання» повинні бути детально досліджені з метою виявлення можливості їх реформування у «зірку».

Проаналізованому комплексу методів оцінки мікросередовища притаманні такі позитивні аспекти [2]:

- ✓ дослідження чинників, що позитивно впливають на збільшення ступеня конкурентоспроможності;
- ✓ вивчення виробничих факторів впливу;
- ✓ присутність організованості та впорядкованості процесу діагностики;
- ✓ системна діагностика асортиментних груп товарів;
- ✓ відсутність складних процесів та легкість відображення альтернативних стратегій;
- ✓ можливість розробки переліку можливих стратегій;
- ✓ зосередження базової уваги на якісному аспекті дослідження.

До негативних аспектів абсолютно всього переліку методів аналітики мікросередовища включасмо [3]:

- ✓ відсутність або важкість доступу до інформації стосовно затрат та іншого роду ключових індикаторних показників конкурентного середовища;
- ✓ обмежений тип моделей;
- ✓ чітко визначене число індикаторів та показників;
- ✓ стандартизований обсяг стратегій;
- ✓ суб'єктивність міркувань

Стратегічний аналіз кафе «Хутірець», ресторану традиційної кухні, що оформлений у стилі старовинної української хати, розпочнемо із дослідження основних цілей та цілей діяльності. До основних цінностей роботи досліджуваного суб'єкта належать – високий рівень обслуговування, найсмачніша кухня, законна діяльність, соціальна відповідальність. Стратегічний аналіз реалізуємо у розрізі внутрішнього та зовнішнього середовищ [2].

Дослідження зовнішнього середовища проведемо шляхом кількісного дослідження основних його загроз та можливостей у таблиці 2.

Таблиця 2

Форма EFAS – аналізу кафе «Хутірець»

Можливості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Хороший імідж;	0,09	3	0,27
2. Розвиток маркетингової діяльності;	0,20	4	0,80
3. Поява нових постачальників;	0,07	4	0,28
4. Новітні технології;	0,21	3	0,63

Продовження Додатку А

Можливості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
5. Оновлення асортименту діяльності;	0,10	5	0,50
6. Оновлення асортименту діяльності;	0,25	4	1,00
7. Зв'язки з громадкістю	0,08	3	0,24
Сумарна оцінка	1		3,72
Погрози	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Поява нових конкурентів;	0,25	4	1,00
2. Збільшення цін на сировину	0,15	3	0,45
3. Зростаючий конкурентний тиск;	0,15	4	0,60
4. Економічна криза;	0,05	2	0,10
5. Карантинні обмеження;	0,25	5	1,25
6. Зниження платоспроможності споживачів	0,05	3	0,15
7. Зростання вимог клієнтів	0,10	4	0,40
Сумарна оцінка	1		3,95

На основі таблиці 2 можемо підсумувати, що кафе «Хутірець» перебуває під більшим впливом небезпек зовнішнього середовища ніж можливостей, що в основному зумовлено силою дії карантинних обмежень, тоді як вплив факторів макросередовища знаходиться на середньому рівні. Дослідження конкурентного середовища та оцінку рівня конкурентоздатності досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу [7].

Аналіз факторів конкурентоздатності досліджуваного підприємства представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Лист оцінки конкурентоздатності досліджуваного підприємства

Фактори конкурентоздатності	Кафе «Хутірець»	Конкуренти		
		Кафе «Антре»	Ресторан «Екватор»	Ресторан «Казка»
«1Р»(продукт) -PRODUCT	9	9	10	8
«2Р» (ціна) - PRICE	10	9	10	9
«3Р» (регіон і канали збуту)-PLACE	9	8	10	8
«4Р» (просування на ринок)-PROMOTION	9	10	9	9
Підсумки	37	36	39	34

На підставі таблиці 3 визначаємо, що за рівнем конкурентоспроможності кафе «Хутірець» у своїй стратегічній групі посідає друге місце, поступаючись тільки ресторану «Екватор» та можемо вказувати, що рівень конкурентоздатності досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу можна відзначити як достатньо високий, однак такий, що потребує ще вдосконалення [1].

Аналіз внутрішнього середовища реалізуємо у розрізі дослідження сильних та слабких сторін кафе «Хутірець» та побудови матриці БКГ [3].

Таблиця 4

Дослідження переваг та недоліків внутрішнього середовища діяльності

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> Хороша репутація; Молодий і перспективний колектив; Широкий асортимент; Конкурентні переваги; Сучасні технології; Налагоджена рекламна діяльність; Орієнтація на споживача; Стабільна база клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> Великі транспортні витрати; Дорога сировина; Слабка комунікаційна політика; Неповна завантаженість виробничих потужностей; Нестабільна база постачальників; Відсутність нових розробок в асортименті; Відсутність інновацій у асортименті.

Визначимо основні фактори виконання запропонованих стратегій для кафе «Хутірець» [8].

Для стратегії інноваційних вкладень:

- організаційні моменти – інвестування в інноваційний розвиток меню;
- ресурси – застосування прибутку;
- підтримка – навчальні заклади (у підвищенні професіоналізму персоналу кухні та залученні інноваційних молодих кадрів);
- керівництво і лідерство – реформування керівного складу кухні (зміна помічника шеф-кухаря).

Для стратегії збору врожаю:

- Організаційні моменти – підтримка існуючих тенденцій діяльності;
- Ресурси – прибуток;
- Підтримка – маркетинговий відділ;
- Керівництво і лідерство – незмінне.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічний аналіз є визначальним важелем у процесі розробки економічної політики функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, що перебуває під значним впливом динамічного зовнішнього середовища і результатів діяльності. Успішність виконання розроблених у минулому стратегій та планів функціонування визначається системою регулювання та дослідження чинників макро- та мікросередовищ господарюючих суб'єктів, результативністю інноваційних впроваджень та ресурсним забезпеченням розроблених програм розвитку, що дають змогу не тільки аналізувати, але й коригувати стратегію та тактику функціонування будь-якого суб'єкта господарювання із врахуванням їх динаміки.

Однак, у левій частині випадків, розробка та прийняття рішень системою менеджменту відзначається інтуїтивним та у недостатній мірі обґрунтованим характером. У більшості випадків прийняття управлінських рішень із цих питань на підприємствах залишається інтуїтивним і недостатньо обґрунтованим. Таким чином, визначаємо, що проблема розвитку методології стратегічного аналізу з урахуванням особливостей діяльності сучасних господарюючих суб'єктів є актуальною.

Список використаних джерел

1. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Л. Д. Богатирьова. – О. : ОНАЗ, 2014.
2. Головка Т. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – Київ : КНЕУ, 2012. – 198 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Д. Забродська. – Х. : Консум, 2014. – 208 с.
4. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2016. – 320 с.
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2016. – 196 с.
6. Офіційний сайт кафе «Хутірець» у Кременчуці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hutirec.com/>.
7. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. / М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.
8. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О. М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2012. – 364 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ДАНИЛЕНКО М. І.

Фінансова звітність суб'єкту господарювання кафе «Хутірець»

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	6	6
Накопичена амортизація	1002	(6)	(6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	31012	30959
первісна вартість	1011	97879	100897
Знос	1012	(66867)	(69938)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016	1016
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	32029	31976
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1238	93
у тому числі готова продукція	1103	49	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1167	567
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	17	278
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	348	268
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	30	422
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	112
Усього за розділом II	1195	2802	1743
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	34831	33719

Закінчення Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101000	103896
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(66921)	(70925)
Неоплачений капітал	1425	(657)	(–)
Усього за розділом I	1495	33420	32971
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	1345	–
розрахунками з бюджетом	1620	35	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	30	727
Усього за розділом III	1695	1411	747
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	34831	33719

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019Форма № 2–м
Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7246	4966
Інші операційні доходи	2120	48	31
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7295	4997
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49)	(3526)
Інші операційні витрати	2180	(11248)	(19975)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11298)	(23502)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4003)	(18504)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4003)	(18504)

Фінансова звітність малого суб'єкту господарювання кафе «Хутірець»

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м

КодзаДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694	–
Основні засоби:	1010	41555	31012
первісна вартість	1011	99231	97886
Знос	1012	(57675)	(66873)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016	1016
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	43266	32029
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1073	1238
у тому числі готова продукція	1103	37	49
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	363	1167
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24	10
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1832	288
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	228	29
Витрати майбутніх періодів	1170	4107	–
Інші оборотні активи	1190	–	3
Усього за розділом II	1195	7631	2739
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	50897	34768

Закінчення Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99000	101000
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(48417)	(66918)
Неоплачений капітал	1425	–	(657)
Усього за розділом I	1495	50582	33423
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	277	1279
розрахунками з бюджетом	1620	37	35
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	1	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	29
Усього за розділом III	1695	314	1345
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	50897	34768

2.Звіт про фінансові результати за Рік 2018

Форма № 2–м
КодзаДКУД

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	4966	5080
Інші операційні доходи	2120	30	41
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4996	5122
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3526)	(27)
Інші операційні витрати	2180	(19971)	(10221)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(23498)	(10249)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(18501)	(5127)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(18501)	(5127)

Фінансова звітність малого суб'єкту господарювання кафе «Хутірець»

1. Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694	694
Основні засоби:	1010	47365	41555
первісна вартість	1011	98024	99231
Знос	1012	(50658)	(57675)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016	1016
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	49076	43266
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	296	1073
у тому числі готова продукція	1103	37	37
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	376	363
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24	24
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1751	1832
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	178	228
Витрати майбутніх періодів	1170	4107	4107
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	1195	6736	7631
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	55812	50897

Закінчення Додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99000	99000
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(43290)	(48417)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Усього за розділом I	1495	55709	50582
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	37	277
розрахунками з бюджетом	1620	37	37
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	1	1
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	28	–
Усього за розділом III	1695	103	314
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	55812	50897

2.Звіт про фінансові результати за Рік 2017

Форма № 2–м
КодзаДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5080	3192,6
Інші операційні доходи	2120	41	1
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5122	3193
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27)	(–)
Інші операційні витрати	2180	(10221)	(6924)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10249)	(6924)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(5127)	(3731)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(5127)	(3731)

Фінансова звітність малого суб'єкту господарювання кафе «Хутірець»

1. Баланс на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694	694
Основні засоби:	1010	52210	47365
первісна вартість	1011	97984	98024
Знос	1012	(45774)	(50658)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016	1016
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	53920	49076
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	34	296
у тому числі готова продукція	1103	24	37
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	236	376
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	386	24
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1748	1751
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	121	178
Витрати майбутніх періодів	1170	3142	4107
Інші оборотні активи	1190	1	–
Усього за розділом II	1195	5670	6736
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	59591	55812

Закінчення Додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99000	99000
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(39559)	(43290)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Усього за розділом I	1495	59440	55709
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	7	37
розрахунками з бюджетом	1620	45	37
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	1	1
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	97	28
Усього за розділом III	1695	151	103
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	59591	55812

2.Звіт про фінансові результати за Рік 2016

Форма № 2–м
Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3192	2771
Інші операційні доходи	2120	1	2
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3193	2774
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(–)	(76)
Інші операційні витрати	2180	(6924)	(7411)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6924)	(7488)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(3731)	(4714)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(3731)	(4714)

Фінансова звітність малого суб'єкту господарювання кафе «Хутірець»

1. Баланс на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694	694
Основні засоби:	1010	56150	52210
первісна вартість	1011	97701	97984
Знос	1012	(41551)	(45774)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016	1016
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	57860	53920
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	109	34
у тому числі готова продукція	1103	–	24
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2111	236
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	691	386
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1794	1748
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	356	121
Витрати майбутніх періодів	1170	3143	3142
Інші оборотні активи	1190	2	1
Усього за розділом II	1195	8218	5670
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	66079	59591

Закінчення Додатку Є

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99000	99000
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(34845)	(39559)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Усього за розділом I	1495	64154	59440
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	97	7
розрахунками з бюджетом	1620	41	45
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	1
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	1785	97
Усього за розділом III	1695	1924	151
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	66079	59591

2.Звіт про фінансові результати за Рік 2015

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2771	2289
Інші операційні доходи	2120	2	6317
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2774	8606
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(76)	(–)
Інші операційні витрати	2180	(7411)	(20900)
Інші витрати	2270	(–)	(7043)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7488)	(21643)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4714)	(13037)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4714)	(13037)