

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС»,
М. БОРИСПІЛЬ

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

підпис студента

Ломако Анни
Євгеніївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Полтавська Оксана
Володимирівна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. П.
« _____ » _____ 2018

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентці

Ломако Анні Євгенівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку кафе «Поліс» м.Бориспіль. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 18
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо її імплементації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

«Завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства», «Організаційна структура управління кафе «Поліс»», «Динаміка фінансових показників діяльності кафе «Поліс» за 2015-2017 тис.грн», «Частка кафе «Поліс» та його основних конкурентів на ринку ресторанних послуг м. Бориспіль», «Стратегії кафе «Поліс» за 2012-2017 рр.», «Дерево цілей кафе «Поліс» на 2019 р.», «Фактори, які забезпечують досягнення місії кафе «Поліс»», «Визначення рівня конкурентоспроможності кафе «Поліс»»

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ «ПОЛІС», М. БОРИСПІЛЬ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку кафе

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА К. БОРИСПІЛЬ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання	
		За планом	
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	01.11.2018 р	
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтав
(прізвище, ініціали)

9. Гарант освітньої програми

Вед
(прізвище, ініці)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Ломако Анна Євгеніївна виконала випускну роботу у визначений термін згідно календарного плану.

За змістом, структурою та оформленням робота відповідає даного виду науково-дослідних робіт, має практичне та наукове значення, розкриває актуальний напрям досліджень.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні основи формування стратегії розвитку кафе «Поліс», м.Бориспіль. За результатом дослідження обґрунтовані пропозиції по удосконаленню формування стратегії розвитку суб'єктів ресторанного господарства. Робота направлена в інституційний депозитарій КНТЕУ.

Робота є завершеною науковою працею та допускається до захисту.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Ломако
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Ведров
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ М

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку	10
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ПРИКДАНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М.БОРИСПІЛЬ	36
2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу	36
2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку кафе	45
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку	61
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М. БОРИСПІЛЬ	71
3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку	71
3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку	78
3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку	90
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

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

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

В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню проблем обґрунтування стратегій розвитку підприємств, серед них чільне місце посідають роботи С. Алексєєва, М. Белецького, О. Бондаренко, Н. Казмерчук-Палащиної, Л. Мулярчук, О. Нікітіної, А. Савчук, І. Севрук, Н. Сичової, В. Фадєєва, Л. Фролової, Н. Яцевич та ін.

Більшість провідних науковців розглядають механізми формування стратегій розвитку з теоретичних та методичних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного управління й маркетингу. У наукових працях здійснюється ґрунтовний аналіз

проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, іноземного досвіду вирішення поставлених завдань та висловлюється авторська думка щодо перспектив удосконалення механізмів реалізації стратегій розвитку.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку суб'єктів ресторанного господарства.

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

- розкрити сутність та класифікацію стратегій розвитку;
- дослідити методичні засади формування стратегії розвитку
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності кафе;
- проаналізувати ефективність діючої стратегії розвитку кафе;
- визначити вплив чинників на реалізацію стратегії розвитку;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії розвитку кафе;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії розвитку кафе;
- здійснити прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку кафе.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей стратегічного розвитку підприємства); спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи

експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на формування стратегії розвитку суб'єктів ресторанного господарства.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку

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

В першу чергу визначимо, що таке стратегія. Для цього розглянемо визначення поняття, дані різними авторами:

І. Ансофф, К.А. Волкова під стратегією розуміють «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності»[3]. М.Д. Крук визначив стратегію як «правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації»[39]. Більш ємне визначення стратегії дає В.А. Винокуров - «стратегія являє собою систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку організації, сфери, форм і способів її діяльності в умовах оточуючого середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей»[14]. Також можна вказати визначення Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовського, Б.Б. Стародубцева, які розкривають дане поняття не тільки в рамках окремого підприємства: «стратегія – це довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту»[62].

У найзагальнішому сенсі стратегія - це загальний напрямок дій по досягненню поставлених цілей.

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

Різноманітність стратегій досить велика і тому дуже ускладнює їх класифікацію. При класифікації стратегій одним з ускладнюючих факторів є те, що велика частина стратегій не може бути однозначно визначена в силу недостатньої чіткості понятійного апарату видів стратегій. Однак в будь-якому випадку, при розробці стратегії, враховується рівень управління, для якого вона формується, і кінцеві цілі.

З огляду на ці ознаки, можна виділити наступні види стратегій (рис.1.1):

- корпоративна стратегія;
- бізнес-стратегія;
- функціональна стратегія [67, с.85].

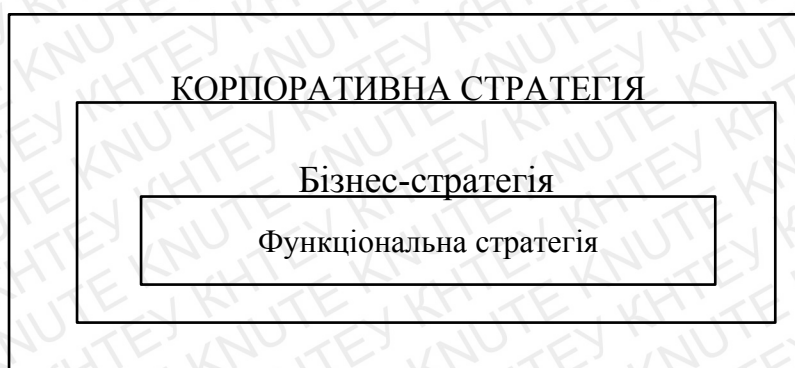


Рис.1.1. Види стратегій [67, с.85]

Корпоративна стратегія - стратегія організації в цілому. Вона визначає загальний напрямок росту компанії, розвитку її виробничо-збутової діяльності. Найчастіше до них відносять еталонні стратегії, також їх називають базовими.

Еталонні стратегії можуть бути розділені на 4 великі групи.

В першу групу віднесемо стратегії концентрованого зростання. Використання такої стратегії полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Цю групу можна віднести до стратегій розвитку, так як застосування даного підходу має сенс, коли підприємство функціонує досить довго, встигло заробити певну репутацію на ринку і зайняло свою нішу на ньому, тобто має

потребу в зміні в рамках існуючого ринку. Типи стратегії концентрованого зростання можна розділити на три [78, с.48-51]:

- стратегія посилення позицій на ринку, дії компанії в такому випадку направляються на розширення і завоювання нових позицій на наявному ринку збуту. Цього можна досягти за рахунок посилення реклами, проведення різних акцій для старих покупців, переманювання нових покупців у конкурентів, можливі також досить жорсткі методи конкурентної боротьби;

- стратегія розвитку ринку, дана стратегія полягає в пошуку компанією нових ринків збуту для вже існуючого продукту / послуги. Ринки можуть бути як новими географічно, коли підприємство відкриває філії в інших містах і країнах, так і може бути освоєна нова галузь для компанії, в якій можливе використання того ж продукту;

- стратегія розвитку продукту застосовується в тому випадку, коли потрібно збільшити рівень продажів, підвищити інтерес покупців до старого продукту, просунути новинку. Можливий розвиток як уже існуючого продукту (поліпшення якості, зміна упаковки, розширення асортименту), так і абсолютно нового на вже освоєному географічному ринку.

Друга група - стратегія інтегрованого зростання. В даному типі еталонної стратегії передбачається зміна вже самої компанії всередині своєї галузі шляхом реструктуризації і розширення. В даному випадку відбувається якісна зміни фірми, що також відноситься до характеристики стратегії розвитку. Система інтегрованого зростання розділяється на три підтипи [29, с.37-38]:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, компанія розвивається за рахунок посилення контролю над постачальниками, а також шляхом відкриття нових філій, які будуть здійснювати поставки продукції. В результаті підприємство отримує певну незалежність від можливих змін цін на сировину і матеріали від постачальників;

- стратегія вертикальної інтеграції, в даному випадку підприємство посилює контроль над діяльністю посередників;
- стратегія горизонтальної інтеграції, використання даної стратегії передбачає встановлення контролю над конкурентами або ж поглинання їх підприємств.

Третя група - стратегія диверсифікованого зростання. Стратегію диверсифікованого зростання застосовують в разі, коли підприємство цілком освоїло свій ринок і вже повністю змогло реалізувати всі свої можливості просування продукту, що виробляється. Стратегія полягає в освоєнні нових сфер, таким чином, вона також відноситься до стратегії розвитку. Вона розділяється на три підтипи [81, с.112-155]:

- стратегія центрованої диверсифікації. Підприємство, яке використовує цей підхід, залишаючи виробництво основного продукту незмінним (зберігаючи його в центрі), вже на основі існуючих технологій, матеріалів, сировини, мережі збуту починає випуск нового продукту або набуває відповідне підприємство;
- стратегія горизонтальної диверсифікації. Дана стратегія полягає в тому, що здійснюється випуск продукту, вже супутнього наявного, з використанням нових технологій і наявного налагодженого ринку збуту;
- стратегія конгломератної диверсифікації є найскладнішою, витратною і непередбачуваною стратегією, яка полягає у виробництві принципово нового продукту і оволодінні абсолютно новим ринком збуту.

До останньої, четвертої групи належить стратегія скорочення. Використання даної стратегії часто використовується, коли підприємство знаходиться в умовах кризи, економічного спаду. Але також може бути застосовано при необхідності в реструктуризації або після тривалого періоду інтенсивного розвитку компанії. Це єдина група стратегій з представлених, яку не можна віднести до стратегій розвитку, так як вона спрямована на збереження поточного стану компанії. Можна виділити чотири підтипи стратегії скорочення [24, с.98-101]:

- стратегію ліквідації, яка реалізується в разі, коли ситуація для підприємства є несприятливою, і передбачає або повне, або часткове закриття, тобто або самого підприємства, або тільки частини його філій. Крім цього можливе припинення виробництва нерентабельного продукту;

- стратегія «збору врожаю». Дана стратегія має на увазі поступове зниження виробництва (скорочення штату співробітників, зниження обсягу закупівель, продаж обладнання) і одночасно активний продаж наявного продукту (можливо і за зниженими цінами). Використовується в тому випадку, коли будь-яка галузь виробництва вже не приносить очікуваного раніше доходу і безперспективна. Поступово закриваючи виробництво, можливе отримання найбільшого сукупного доходу;

- стратегію скорочення зон господарювання. Даний тип стратегії використовується в разі, коли є необхідність у вкладенні коштів підприємства в існуючу або нову галузь або виробництво при довгостроковому плануванні. В такому випадку можна ліквідувати одну з галузей, підрозділів або частин філій, які приносять менший дохід підприємству;

- стратегія скорочення витрат. Цей підхід спрямований на максимально можливе скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу компанії, тимчасове призупинення виробництва і т.п. У більшості випадків дана стратегія застосовується тимчасово, якщо компанії потрібно пережити важкі часи.

Бізнес-стратегія - стратегія дії на певному сегменті або ніші ринку. Також називається конкурентною стратегією. Вона націлена на досягнення конкурентних переваг.

На відміну від еталонних стратегій, конкурентні стратегії відрізняються своєю численністю. Розглянемо найбільш поширені.

М. Портер вважається по праву одним з головних авторів з теорії конкуренції. Його конкурентні стратегії ґрунтуються на теорії «5 сил конкуренції». На його думку, є 5 конкурентних сил, які показують

привабливість галузі, позицію компанії на ринку, а також її конкурентні переваги, а саме [59]:

- вхід конкурентів. Чи високі бар'єри входу на ринок для нової компанії;
- загроза товарів замінників. Наскільки швидко і легко може бути замінений наявний товар, роботи і послуги, наявний у компанії на аналоги, а також шляхи до його здешевлення;
- ринкова влада покупців. Визначає як сильно покупець впливає на цінову політику компанії, і чи є шляхи до збільшення обсягу замовлень;
- ринкова влада постачальників. Сила впливу продавця на ціну продукції, кількість постачальників, які продають аналогічні ресурси для підприємства;
- конкуренція серед існуючих гравців. Наскільки сильна конкуренція між гравцями, а також чи існує серед них домінуючі компанії або всі гравці рівні.

Виходячи з цих 5 сил конкуренції, формуються стратегії розвитку. Сам М. Портер визначив три основні стратегії, які містять істотні внутрішні відмінності [59]:

- мінімізація витрат. Ця стратегія полягає в зниженні собівартості продукту компанії, і, як наслідок, в можливості пропозиції його за нижчою ціною, ніж у компаній-конкурентів. По суті - це цінова війна. Дана стратегія має сенс лише тоді, коли для покупця головним фактором при купівлі товару є саме ціна;
- диференціація. По Портеру вона відрізняється від «диференціації» в еталонних стратегіях розвитку. Якщо в еталонних стратегіях мова йде більше про диверсифікацію всього підприємства в цілому, то М. Портер пропонує змінювати якість товару, що продається в бік більшої корисності для кінцевого покупця. Ця стратегія характеризується, перш за все, залученням інвестицій для реалізації поставлених завдань, тобто збільшенням витрат на виробництво. Тут мова йде про зміну зовнішнього вигляду продукції, появи

деяких функцій, що спрощують використання товару, але не мають на увазі якісної зміни його основного призначення;

- концентрація. Стратегія концентрації полягає в зосередженні всіх сил і ресурсів підприємства на обраному сегменті ринку (на відміну від еталонних стратегій концентрованого зростання, які передбачають збільшення частки вже займаного ринку). Переважаюча конкурентна стратегія - це прагнення компанії видавити зі свого сегмента ринку всіх конкурентів. При цьому компанія стає в такому випадку практично монополістом, але тільки в окремо взятому районі, місті і т.д. Усі компанії-конкуренти, які намагаються проникнути на даний сегмент, викорінилися методами як чесної, так і нечесної конкуренції [59].

Ф. Котлер створив класифікацію конкурентних стратегій розвитку в залежно від тієї ролі, яку компанія грає на цільовому ринку. До них Котлер відніс [33]:

- стратегії лідера ринку. Дані стратегії характерні для підприємств, що займають найбільшу (контрольну) частку ринку. В даному випадку підприємство прагне до завоювання непідконтрольних йому сегментів ринку;

- стратегії претендента на лідерство. Тут мова йде більше про конкуренції олігополій. Компанія прагне наздогнати лідера ринку, намагаючись зберегти вже зайняту нішу і протистояти дрібнішим конкурентам;

- стратегії переслідування. При використанні цієї стратегії йде орієнтація на лідера, на його продукцію або технологію. У такому випадку, як правило, підприємство не має на меті зайняти лідируючу позицію на ринку;

- стратегії розміщення на невеликих нішах. В даному випадку підприємство шукає ринки збуту, які не цікаві великим гравцям. Це можливо шляхом створення абсолютно унікального виробництва і тому неможливого для масового, приклад, дрібне кустарне виробництво.

Ф. Котлер безпосередньо пов'язав стратегії розвитку компаній з їх розмірами, часткою займаного ринку, при цьому не брав до уваги такі поняття, як витрати виробництва, життєвий цикл товару і т.д [33].

Сучасні конкурентні стратегії базуються на трьох групах чинників:

- положення компанії щодо конкурентів;
- місія самої компанії;
- поточна ситуація на ринку [45, с.67].

При цьому всі зазначені фактори, перш за все, ґрунтуються на ціноутворюючі складові. Цінова конкуренція означає те, що ціна на товар визначається виходячи з цінності на нього з боку споживача. В такому разі можливі три взаємовиключних варіанти:

- 1 варіант - ціна товару вища, ніж та цінність, яку він представляє для покупця;
- 2 варіант - вартість товару дорівнює ціні, яку він представляє для покупця;
- 3 варіант - ціна на товар нижче, ніж та цінність, яку він представляє для покупця [45, с.67].

Слідуючи цьому, підприємство може застосувати три можливі конкурентні стратегії розвитку:

- цінова стратегія «максимальна ціна». Компанія встановлює максимальну високу ціну на свій товар і за рахунок своїх переваг перед конкурентами отримує високий прибуток;
- цінова стратегія «проникнення на ринок». Застосовується компаніями, які прагнуть завоювати свого покупця. В даному випадку ціна на продукт на перших етапах життєвого циклу встановлюється нижче своєї корисної вартості для покупця. Купуючи постійних клієнтів, збільшуючи клієнтську базу, такі компанії поступово підвищують вартість товару;
- цінова стратегія «кращий бренд». Дана стратегія означає те, що при однаковій ціні товарів конкурентів дешевшим брендом стає товар найкращої якості. Тут компанія грає на порівнянні ціни і якості товарів [45, с.69].

Функціональна стратегія - стратегія конкретної функціональної області діяльності. Такі стратегії формуються спеціально для кожного конкретного функціонального підрозділу організації. Під функціональними стратегіями розуміються стратегії, що розробляються на основі ділової та корпоративної стратегії. Головною метою функціональної стратегії є оптимальний розподіл ресурсів відділу (служби), пошук найбільш ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії компанії [63, с.71].

До основних видів функціональних стратегій відносять такі:

- стратегія НДДКР, яка узагальнює основні ідеї про новий продукт - від первісної розробки продукту до впровадження його на ринку. Має два різновиди: інноваційну стратегію і імітаційну стратегію;

- виробнича стратегія, яка зосереджується на визначенні оптимальних необхідних потужності, розміщення промислового обладнання, основних елементів процесу виробництва, регулювання замовлень;

- маркетингова стратегія, яка полягає у визначенні тих продуктів, послуг і ринків, яким в подальшому вони можуть бути запропоновані. Встановлює найбільш ефективний склад маркетингового комплексу (товарної та цінової політики, досліджень ринку, каналів розподілу і стимулювання збуту). Дана стратегія особливо успішна в тих виробництвах, які орієнтовані на масового покупця, у якого падають реальні доходи;

- фінансова стратегія. Вона відповідальна за прогнозування та оцінку інвестиційних проектів, фінансових показників стратегічного плану, планування майбутніх обсягів продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів підприємства [67, с.83-84].

Отже, всі наведені класифікації показали все різноманіття існуючих стратегій, які дозволяють зрозуміти яким способом підприємство може досягти своїх цілей в умовах постійно мінливого середовища.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку

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

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

У науковій літературі розуміння стратегії, як правило, пов'язується з процесом формування довгострокових цілей розвитку та інвестиційних очікувань підприємств, що визначають вибір перспективних напрямків їх діяльності і відповідний розподіл необхідних для досягнення поставлених цілей ресурсів. Довгострокове планування як функція стратегічного менеджменту сприяє системної організації всіх бізнес-процесів і реалізації інвестиційних стратегій, орієнтованих на підвищення стійкості підприємств в конкурентних умовах, ефективної роботи організації в майбутньому. Зокрема, за допомогою інструментів стратегічного планування приймаються рішення про те, як розширити діяльність в області бізнесу, створити нові для нього сфери розвитку, стимулювати процес задоволення потреб споживачів, які зусилля слід зробити для задоволення ринкового попиту, яка продукція має ринкову перспективу і т.д. [70, с.34]

При формуванні стратегії розвитку підприємства перш за все, необхідно вирішити ряд певних завдань (рис. 1.2), від яких залежатиме обраний тип стратегії для ефективного управління розвитком підприємства.

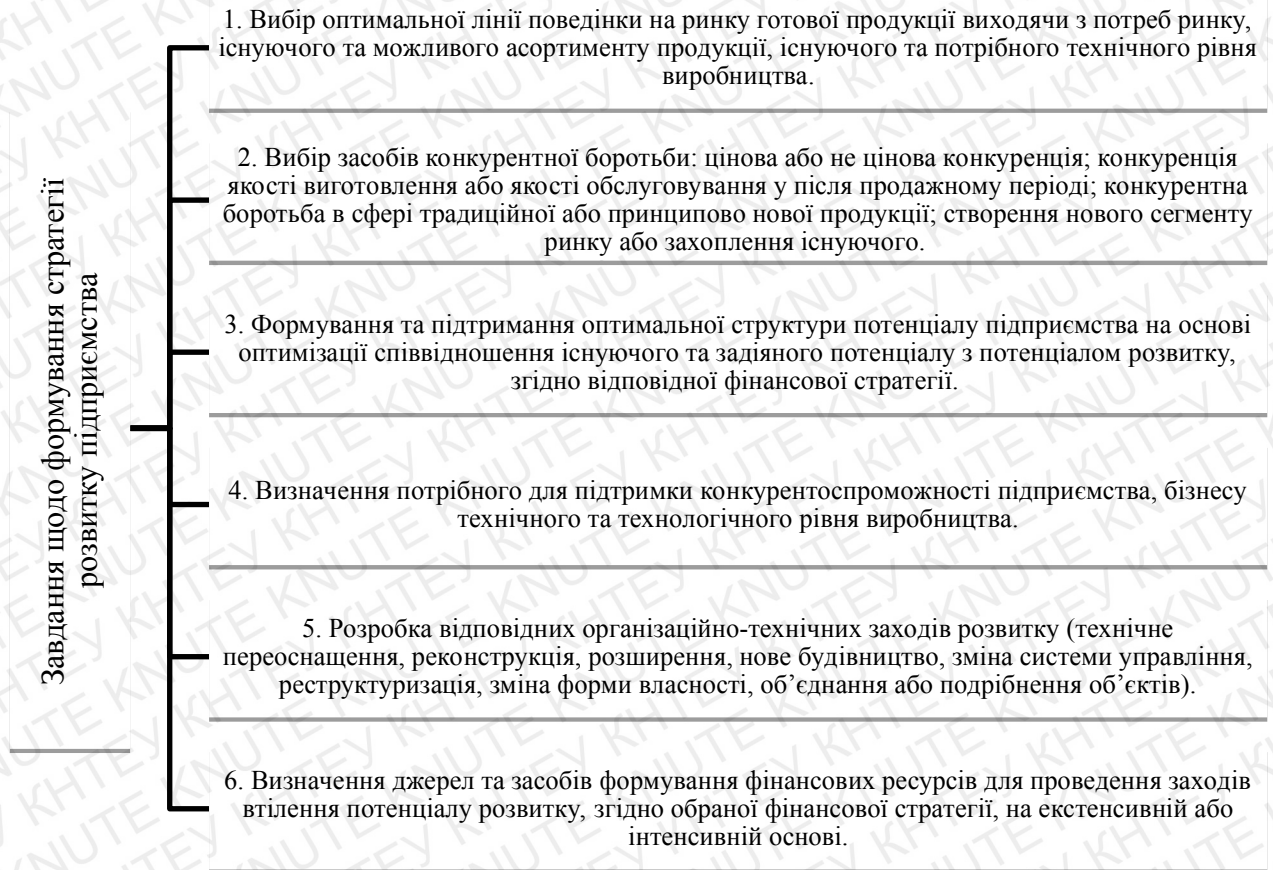


Рис.1.2. Завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства [72, с.92]

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

Складається даний алгоритм з послідовних кроків, які можна представити графічно у вигляді схеми (рис.1.3).

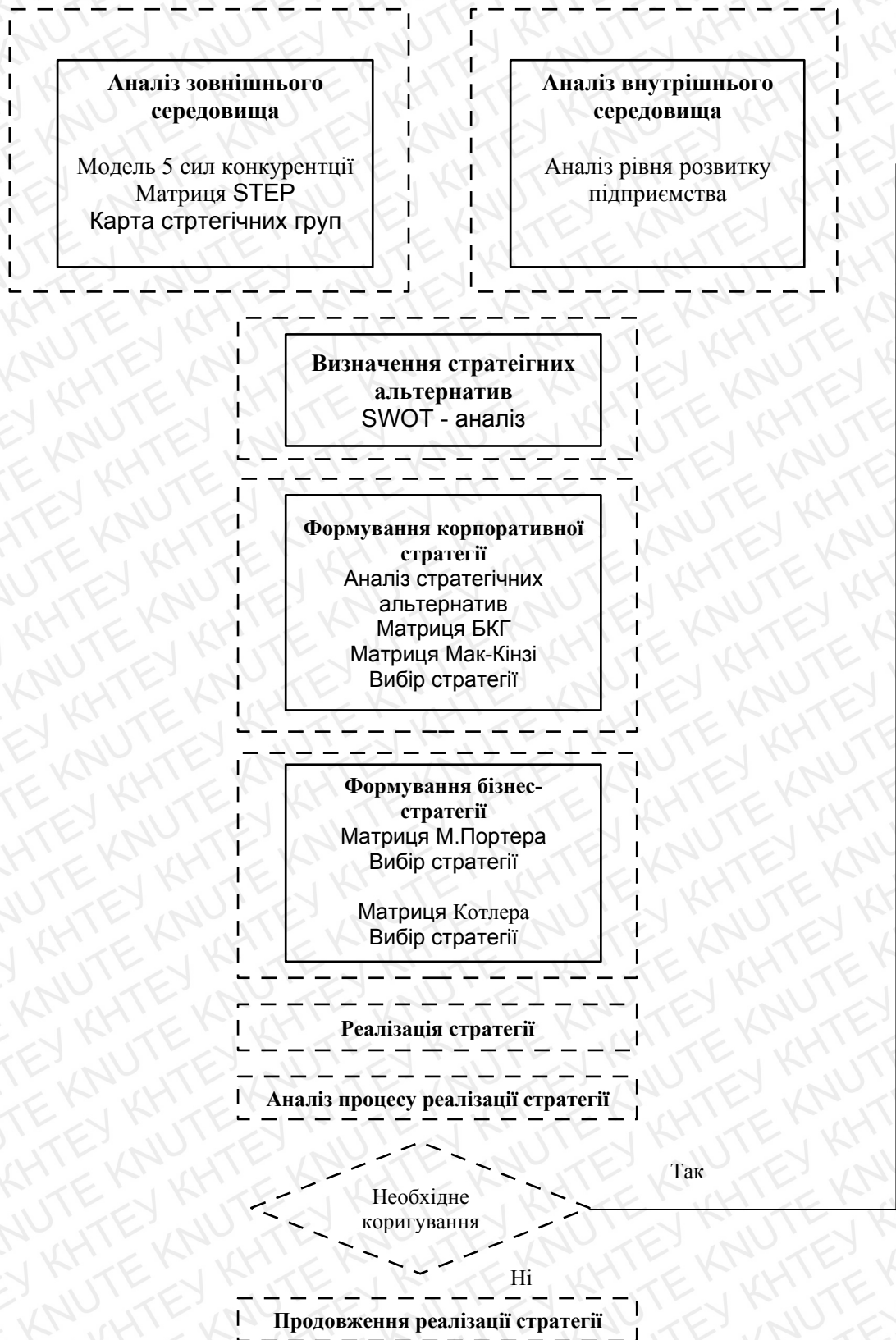


Рис.1.3. Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на підставі [3, 5, 15, 24, 30, 42]

Розкриємо кожен з етапів окремо. Аналіз зовнішнього середовища являє собою аналіз макросередовища підприємства, а також аналіз конкуренції в галузі. Існує досить багато чинників зовнішнього середовища, впливу яких може бути піддано підприємство. Розгляд даних факторів з різних ракурсів, в різних розрізах дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив зовнішнього середовища.

Фактори впливу зовнішнього середовища можна розглядати в розрізі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [61]. Дана модель дає уявлення про існуючих і можливих нових конкурентів підприємства, про переваги споживачів, про тиск з боку постачальників і можливих товарів-замінників, які є на ринку. Якщо існуючі і потенційні конкуренти, а також товари-замінники є очевидними конкурентними силами, то споживачі і постачальники стають такими в приватних випадках.

Споживачі є конкурентною силою, якщо:

- споживачі сконцентровані і купують великі обсяги товарів;
- продукція, яка купується споживачами, є важливою частиною продукції галузі [61].

Постачальники є конкурентною силою, якщо:

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

В рамках даної моделі робиться висновок про конкурентне середовище підприємства.

Матриця PEST розділяє фактори впливу зовнішнього середовища на:

- політико-правові (податкове законодавство, правове законодавство, регулювання споживчих кредитів, закони про охорону довкілля, регулювання найму, звільнення, оплати і просування, контроль за заробітною платою);

- соціальні (відношення до нових продуктів, стиль життя, активність споживачів, якість життя, рівень народжуваності, демографічні зрушення, очікувана тривалість життя);
- економічні (кредитно-грошова політика, рівень безробіття, вартість енергії)
- технологічні (загальні витрати на НДДКР, інтенсивність впровадження нових продуктів, автоматизація, роботизація) [67, с.143].

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

«Карта стратегічних груп» дозволяє визначити займане місце підприємства на ринку серед конкурентів. Для її складання вибираються дві характеристики, які не корелюються між собою, за якими компанії галузі можуть бути оцінені (ціна, якість, асортимент і т.д.). Відповідно до оцінки компанії розміщуються на карті, а також графічно відзначається передбачувана частка ринку компаній у відповідних сегментах [72, с.112].

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

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

По завершенню аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються стратегічні альтернативи - формується SWOT-аналіз. Дана матриця, по суті, є зведеним аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Вона відображає сильні і слабкі сторони

підприємства, виявленні в результаті оцінки внутрішнього середовища, а також можливості і загрози, виявлені в ході аналізу зовнішнього середовища. На їх основі формуються різні варіанти дій, відповідно до розгляду різних сполучень факторів [79].

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

Розроблені на основі SWOT-аналізу заходи піддаються оцінці експертів. Вона повинна відображати те, наскільки цей захід ефективний для досягнення можливості або зниження загрози, вдосконалення і розвитку компанії в цілому. Вибрані заходи кадалі враховуються при визначенні стратегії підприємства.

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

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

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

Один з останніх етапів - це реалізація стратегії. Після визначення стратегій підприємства на кожному рівні, розробляється план реалізації

обраних стратегій. У ньому повинні міститися конкретні заходи, із зазначенням виконавців і термінів реалізації, інструментарій, необхідний для досягнення поставлених цілей. Також формується бюджет, який визначає напрями витрат підприємства в рамках реалізації стратегії.

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

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

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

Таблиця 1.1

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств

Механізми	Характеристика
Ринкові	включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поведіння основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів
Техніко технологічні	при формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного торговельного і касового

обладнання, автоматизації та механізації торговельного процесу

Продовження таблиці 1.1

Механізми	Характеристика
Організаційні	передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючих заходів;
Інноваційні	включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності торговельних підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсного забезпечення з метою його ефективного використання;
Інформаційні	передбачають отримання зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативно-законодавчій базі тощо.

Джерело: складено автором на підставі [3, 5, 15, 24, 30, 42]

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

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

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку

Актуальними завданнями сучасних компаній будь-якого профілю є підвищення ефективності господарської діяльності та поліпшення керованості. На фоні глобальної економічної кризи дане питання є найбільш актуальним, оскільки, на думку вчених, криза, що виник на перетині спадаючих хвиль декількох типів господарських циклів, спричинить докорінні зміни в глобальній економіці і приведе до побудови нового технологічного укладу. У подібній ситуації всі проблеми, охарактеризовані в дослідницьких роботах в області теорії і практики управління, загостряться. Серед них нестача кваліфікованих кадрів, високі змінні витрати, нестабільність зовнішнього середовища. Крім того, посилення конкурентної боротьби вимагає від підприємств більшої уваги до якості продукції, розширенню інновацій. Сформована світова ситуація передбачає також увагу до глобальної обстановці, гнучкість і здатність радикально змінити систему господарювання. Вітчизняна і зарубіжна практика господарювання показує, що рішення цих і подібних їм завдань можливе лише в разі розвиненого і ефективного стратегічного управління. У сучасній економіці на визначення стратегії компанії впливає комплекс факторів, а їх взаємодія носить специфічний характер для кожної галузі і кожного підприємства, до того ж змінюючись в часі [67, с.149].

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

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

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

Для оцінки ефективності реалізації стратегії управління компанією необхідно вибрати критерій сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка. Проблема пошуку критерію полягає в першу чергу в тому, що число критеріїв велике, хоча коло підлягають конкретного аналізу критеріїв строго обмежений. Прямих показників, пов'язаних з інноваційним розвитком, немає. Тому в аналізі необхідно використовувати опосередковані показники: коефіцієнти корисної дії, якість, багатовимірний зростання, стабільність, гнучкість і адаптацію, готовність до організаційних змін, ефективність застосовуваних механізмів стратегічного управління і контролю [30, с.16].

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

Природно, що можливо виділити головний показник з усіх існуючих.

Тоді основна проблема полягатиме в тому, який саме з показників може виконувати цю роль. Якщо для одиничного об'єкта показники будуть одного типу, то для ситуації порівняння альтернатив, що актуально в процесі прийняття управлінських рішень, підбір критеріїв буде іншим і якісні показники придбають інше смислове забарвлення.

Всебічна економічна оцінка варіантів передбачає детальний облік очікуваних результатів реалізації того чи іншого варіанту і пов'язаних з ними витрат. Такий вибір повинен бути орієнтований не лише на втілення кінцевої мети, а й на максимальну ефективність проміжних рішень. Оцінка проміжних рішень дозволяє простежити ефективність всього дерева рішень і кількісно визначити можливі відхилення в процесі реалізації стратегічної мети. У виборі між кількісним і якісним методами оцінки ефективності реалізації стратегії приймає рішення особі необхідно враховувати, які саме результати необхідно отримати, в якому вираженні, що і як необхідно оцінювати, визначити методи використання [81, с.153].

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

Кожен метод відповідає визначеній меті і тому заснований на різних умовах. Тому визначимо спочатку, що для компанії є показниками стратегічного успіху, і далі ключовий напрямок стратегічного розвитку. Для промислових підприємств карту параметрів стратегічного успіху можна визначити, як взаємозв'язок таких компонентів як якість продукції, споживча цінність, кваліфікація кадрів і кадровий потенціал, внутрішній клімат, інноваційна активність. У поточному форматі ці компоненти не піддаються

безпосередньому зміні, коригуються і модифікуються тільки опосередковано, через зовнішні важелі. Для нас цікавить інноваційного блоку такими є розмір інноваційних рішень, обсяг витрат на інновації, інвестиційний профіль компанії.

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

Більшість дослідників сходяться на думці щодо недостатності традиційних методів оцінки економічної ефективності, які базуються на даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, і пропонують використовувати більш динамічні системи оцінки через показники вартості. Така група показників відноситься до фінансово-економічної групи. Тут передбачається, що використовувані показники застосовні до будь-якого об'єкта або вимозі власника, оскільки будь-яка вимога може бути відображено в вартісному вираженні. У зв'язку з цим для оцінки ефективності стратегії можна розбити вартість на кілька з урахуванням утворюють факторів, які згодом будуть введені в ранг критерію. При цьому необхідно збалансувати вибрані показники, інтегрувати їх в загальну систему оцінки системи показників і принципів її формування. Дотримання балансу в цьому випадку необхідно, оскільки відхилення в значимості критерію здатне створювати суттєві неточності в оцінці отриманих даних і ускладнення в подальшій діяльності компанії. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між вартістю і іншими цільовими показниками формалізує альтернативу і обґрунтування її вибору, безпосередньо впливає на прийняття рішення і на реалізацію стратегії [83, с.128].

Крім показників вартості, широко використовуваних для оцінки ефективності стратегії, використовуються показники, що характеризують економічний потенціал підприємства. У такому випадку економічна оцінка ефективності стратегії стосується поточного стану справ, що дозволяє

встановити необхідні причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, стратегією і поточним плануванням, задаючи необхідні збалансовані коефіцієнти показників. Сукупність показників, характеристик і причинно-наслідкових зв'язків динамічна і потребує постійного контролю, що визначає при виборі оптимальної стратегії розвитку множинність альтернатив передбачуваних маршрутів інноваційного розвитку підприємства і його поведінки в одиницю часу.

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

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

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

Таким чином, головним недоліком цієї групи методик є опосередкована оцінка вартості компанії. У практичному розвитку концепції управління,

націленої на створення вартості (Value Based management), були розроблені методики оцінки створеної в результаті реалізації стратегії вартості. Найбільш відомі такі показники, як EVA, MVA, SVA, CVA, CRFOI. В основі цих концепцій лежать ключові показники вартості - витрати на власний і позиковий капітал, доходи, які генеруються існуючими активами. Істотні недоліки названих методик [83, с.131]:

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

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

Сукупність даних, на основі яких приймаються стратегічні рішення, передбачає наявність системи показників, які повинні оцінювати ефективність кожного механізму формування, впровадження та реалізації стратегії. Тому необхідна комплексна, збалансована оцінка, при якій наявні фінансові показники доповнюють один одного. У науці і практиці фінансового менеджменту накопичений досвід по економічній оцінці ефективності за допомогою комплексу розглянутих показників. Однак у міру розвитку бізнесу, зміни структури капіталу, збільшення ролі інноваційних процесів, посилення кризових явищ ці конструкції втрачають ефективність. Крім того, зі збільшенням числа показників, що характеризують діяльність компанії, виникає проблема вибору критерію оцінки. Для її вирішення запропоновані системи оціночних індикаторів. Але і вони мають переваги і недоліки (табл. 1.2).

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

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки системи оціночних показників

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

Джерело: складено автором

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

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

де S_i - якість стратегії,

M_i - якість механізму реалізації стратегії,

Es - стратегічна ефективність.

Під якістю стратегії ми розуміємо відносні показники відповідності стратегії тенденціям розвитку зовнішнього середовища, її динамічності, гнучкості, контролю, відповідності можливостям компанії, об'єктивності і т.д.

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

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

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

Висновки до розділу 1

В рамках дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку суб'єктів ресторанного господарства було сформовано визначення «стратегії розвитку» - це визначення загального напрямку дій по досягненню цілей підприємства, зосереджених на поліпшення показників економічного зростання та ефективності діяльності.

Розгляд різних класифікацій стратегій виявив три рівні стратегій підприємства: корпоративна стратегія - визначає загальний напрямок росту компанії, розвитку її виробничо-збутової діяльності; бізнес-стратегія - націлена на досягнення конкурентних переваг; функціональна стратегія - стратегія конкретної функціональної області діяльності компанії. Також були визначені стратегії, які безпосередньо спрямовані на розвиток компанії. Їх

можна виділити на рівні корпоративних стратегій, тому що конкурентні і функціональні стратегії реалізуються вже в її рамках.

Було представлено загальний алгоритм та механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств.

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

РОЗДІЛ 2. ПРИКДАНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М.БОРИСПІЛЬ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

Кафе «Поліс» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Кафе «Поліс» працює з 2011 року, та знаходиться за адресою: м.Бориспіль, вул.Нижній Вал, 3а.

Години роботи кафе «Поліс»: щодня з 10.00 до 22.00. У будні дні з 12:00 по 16:00 пропонуються бізнес-ланчі, меню яких щодня оновлюється.

Чисельність персоналу кафе «Поліс» станом на кнець 2017 року становила 35 осіб. Серед них представники різних категорій - робітники і службовці (фахівці і керівники). Організаційна структура управління кафе «Поліс» представлена на рис.2.1.

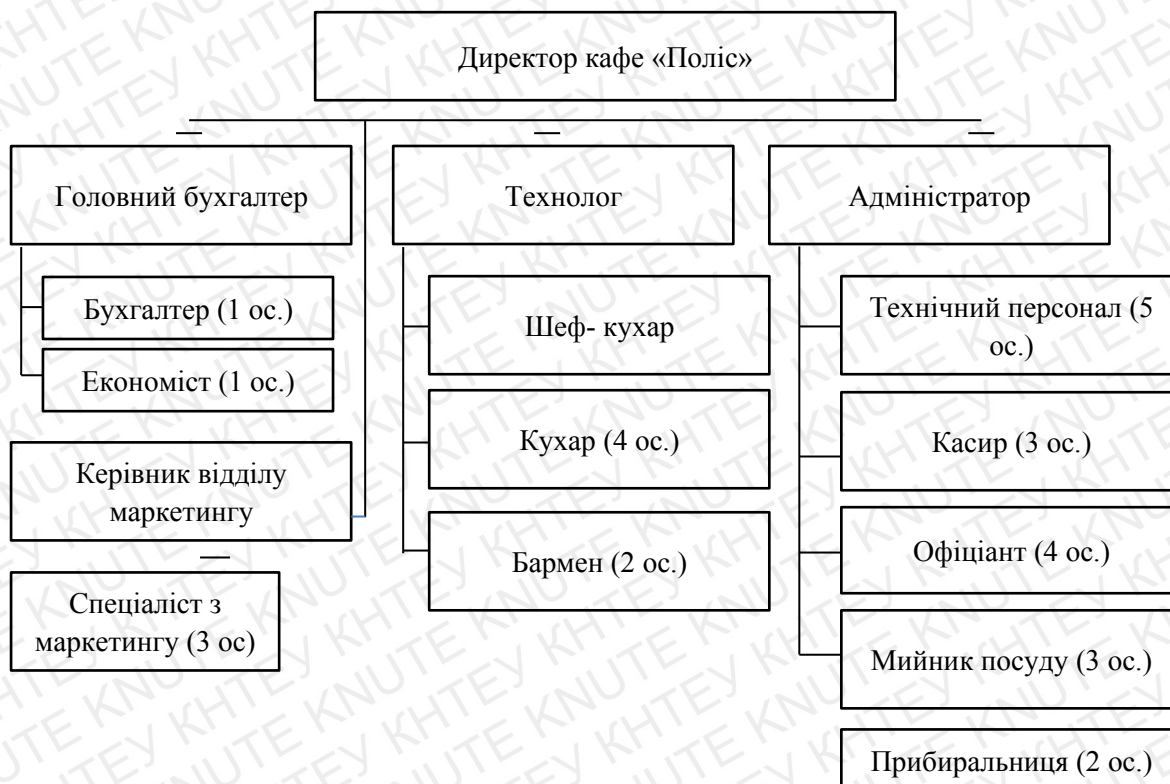


Рис.2.1. Організаційна структура управління кафе «Поліс»

Джерело: складено за даними кафе «Поліс»

Проведений аналіз меню кафе «Поліс» дозволив визначити, що

загальна кількість страв в меню складає 60 страв. В табл. 2.1 наведено кількість страв у кожній асортиментній групі та середню ціну по групі страв.

Таблиця 2.1

Аналіз асортиментної політики кафе «Поліс»

№	Асортиментна група	Кількість страв в асортиментній групі	Середня ціна страви, грн.	Коливання виходу страви, г.
1	Салати	10	76,9	150-310
2	Холодні закуски	9	80,9	100-350
3	Гарячі закуски	8	91,7	75-205
4	Перші страви	6	45,7	300
5	Основні страви	11	120,3	150-400
6	Страви – гриль	4	116,5	200-250
7	Гарнір	6	35,8	150-240
8	Десерти	6	45,4	150-215
9	Всього	60	76,6	-

Джерело: складено за даними кафе «Поліс»

Як вдалося визначити середня ціна страв включених в меню складає 76,6 грн., найдорожчими виявились страви гриль та основні страви. Про те під час проведення досліджень вдалося виявити, що найбільшими попитом користуються страви – гриль. Найменша середня ціна належить гарнірам, що виправдано ціновою політикою закладу та собівартістю даних страв.

У перспективі керівник кафе «Поліс» планує організувати службу доставки страв в офіси і додому.

Постачальники з якими співпрацює підприємство наведено в Дод. Б.

Динаміка основних фінансових показників діяльності кафе «Поліс» за 2015-2017 рр.наведена в табл.2.2.

В 2015 році загальний обсяг чистого доходу кафе «Поліс» склав 2267 тис.грн. В 2016 році приріст чистого доходу кафе склав 84,74 % порівняно з 2015 роком. В 2017 році чистий дохід кафе «Поліс» збільшується на 7,43 % порівняно з 2016 роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2017 року чистий дохід кафе «Поліс» становив 4499 тис. грн.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових показників діяльності кафе «Поліс»
за 2015-2017 рр., тис.грн**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2267	6188	6499	3921	311	173	5,02
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2543	3857	4219	1314	1362	51,7	9,4
Валовий прибуток (збиток)	-276	2331	2280	2607	-51	-944,6	-2,2
Інші операційні доходи	2966	1019	1183	-1947	164	-65,64	16,09
Адміністративні витрати	2359	1965	2082	-394	117	-16,7	5,95
Витрати на збут	171	257	147	86	-110	50,3	-41,5
Інші операційні витрати	544	635	775	91	140	16,73	22,05
Фінансові результати від операційної діяльності	-390	3296	436	3686	-2860	-945,13	-86,77
Інші доходи	722	198	129	-524	-69	-72,58	-34,85
Інші витрати	0	4	26	4	22	0	550
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	332	778	562	446	-216	134,32	-27,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	99,6	233,4	168,6	133,8	-64,8	134,3	-27,7
Фінансові результати від звичайної діяльності	234,4	544,6	393,4	312,2	-151,2	134,3	-27,7
Чистий прибуток(збиток)	232,4	544,6	393,4	312,2	151,2	134,3	-27,7

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

В 2015 році сума валового збитку кафе «Поліс» становила 276 тис.грн., що свідчить про перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2016 році сума валового прибутку склала 2331 тис.грн., а в 2017 році - 2280 тис.грн.

У 2015 році сума витрат на збут кафе «Поліс» становила 171 тис.грн. В 2016 році витрати на збут зросли на 50,3 % в порівнянні з 2015 роком. В 2017 році відбувається зменшення суми витрат на збут на 41,5 %. На кінець 2017 року сума даних витрат кафе «Поліс» становила 14,7 тис. грн.

В 2015 році сума адміністративних витрат кафе «Поліс» становила 2359 тис.грн. У 2016 році зменшення адміністративних витрат становило 16,7 % в порівнянні з 2015 роком. В 2017 році спостерігається подальше збільшення суми управлінських витрат на 5,95 % в порівнянні з 2016 роком. На кінець 2017 року адміністративні витрати кафе «Поліс» становили 2082 тис.грн.

В 2015 році збиток від операційної діяльності кафе «Поліс» становив 390 тис.грн., що свідчить про низьку ефективність операційного процесу. В 2016 році сума прибутку від операційної діяльності склала 584 тис.грн., а в 2017 році - 495 тис.грн.

В 2015 році сума фінансового результату до оподаткування кафе «Поліс» становила 332 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. В 2016 році сума прибутку до оподаткування кафе «Поліс» склала 778 тис.грн., а в 2017 році - 562 тис.грн.

Отже, кафе «Поліс» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2015 році, який склав 332 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2016 році, становить 544,6 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. За 2017 рік сума чистого фінансового результату від діяльності кафе «Поліс» склала 393,4 тис.грн., що підтверджує висновок про ефективну діяльність.

Визначимо конкурентні позиції кафе «Поліс» та кола його основних підприємств-конкурентів. На ринку, де пропонує свою продукцію і послуги кафе «Поліс» багато конкурентів. Ресторани відрізняються асортиментом, якістю, ціною продукції та послуг, що надають. Аналіз конкурентів дає можливість чітко спланувати діяльність підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт ринкової концентрації, що характеризує рівень концентрації виробництва в галузі і рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

Для цього необхідно визначити частку ринку найбільших конкурентів кафе «Поліс» у м.Бориспіль (рис.2.2).

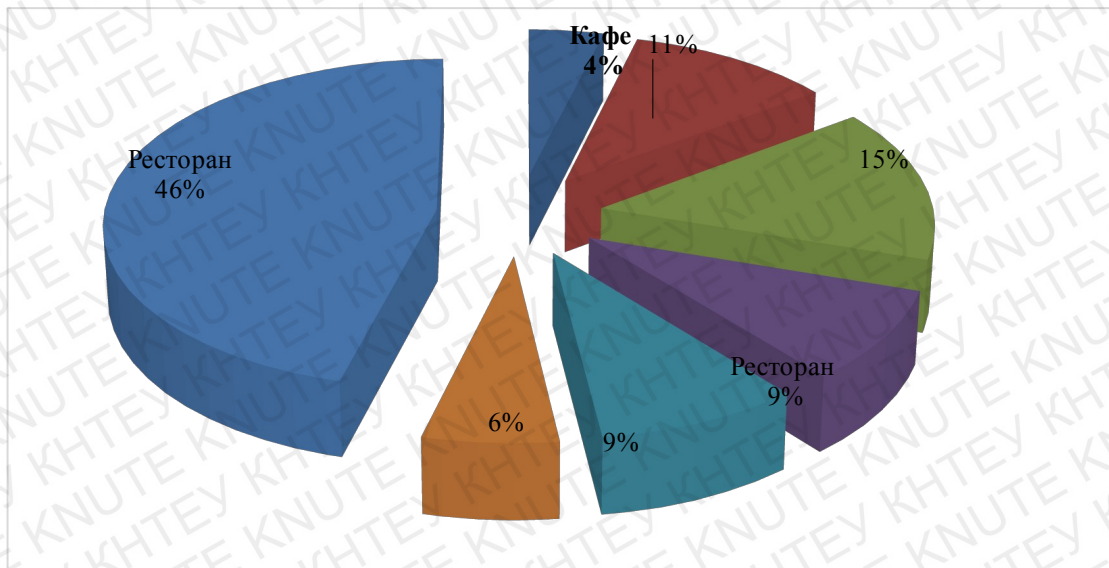


Рис. 2.2. Частка кафе «Поліс» та його основних конкурентів на ринку ресторанних послуг м. Бориспіль, станом на 01.07.2018 р.
Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу кафе «Поліс»

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН). Розрахунок цього показника дозволяє врахувати різні варіанти розподілу часток ринку між конкурентами. Для визначення індексу Херфіндаля-Хіршмана скористаймося формулою [11]:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^e)^2, \quad (2.3)$$

де I_x – індекс Херфіндаля-Хіршмана ($0 < I_x < 1$);

q_i^e – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$I_x I_x = \sum (15^2 + 11^2 + 9^2 + 9^2 + 5^2 + 4^2 + 4^2 + 3,8^2 + 3,7^2 + 3,6^2 + 3,5^2 + 3,3^2 + 3,1^2 + 2,9^2 + 2,9^2 + 2,7^2 + 2,6^2 + 2,4^2 + 2,4^2 + 2,3^2 + 2,1^2 + 1,7^2) = 693,82.$$

Згідно з результатами розрахунків індекс Херфіндаля-Хіршмана становить 693,82. $ННІ \leq 1000$.

Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дозволяє характеризувати ринок ресторанних послуг м.Бориспіль як низькоконцентрований ринок (концентрація на ринку низька).

Розрахуємо коефіцієнт концентрації на ринку за формулою [11]:

$$K_k = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^m P_i}, \quad (2.4)$$

де K_k - показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі;

P_1, P_2, P_3, P_4 - частка найбільших організацій на певному ринку.

$P_1 = \max \{P_i\}$, для всіх $i=1-n$; $P_2 = \max \{P_i/P_1\}$, $i=1-(n-1)$; $P_3 = \max \{P_i/P_1, P_2\}$, $i=1-(n-2)$; $P_4 = \max \{P_i/P_1, P_2, P_3\}$, $i=1-(n-3)$;

m – кількість організацій, які реалізують продукцію подібного асортименту.

$$K_k = (15+11+9+9)/100=0,44.$$

Коефіцієнт концентрації на ринку низький і становить 0,44. Це означає, що ринок ресторанних послуг м.Бориспіль за рівнем концентрації низькоконцентрований. Низькоконцентрований ринок - економічно конкурентний ринок, на якому функціонує велика кількість підприємств, що мають невеликі, близькі за значенням ринкові частки і на ньому відсутні підприємства з ринковою часткою 25% і більше.

Визначимо конкурентні позиції кафе «Поліс», використовуючи карту стратегічних груп конкурентів та метод рангів. Для побудови карти стратегічних груп конкурентів необхідно порівняти ціну на продукцію та якість обслуговування кафе «Поліс» і його основних конкурентів. Проведемо аналіз ціни на продукцію кафе «Поліс» та його основних конкурентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вартість продукції кафе «Поліс» та його основних конкурентів, грн.

Назва страви	Кафе «Поліс»	Ресторан «Il Pellicano»	Ресторан «Паприка»	Ресторан «Старе місто»
Бутерброди	Від 32,00 до 67,00	Від 34,50 до 62,50	Від 38,00 до 72,00	Від 35,00 до 79,00
Перші страви	Від 31,00 до 52,00	Від 32,00 до 52,00	Від 35,00 до 65,00	Від 48,00 до 100,00
М'ясні страви	Від 57,50 до 109,00	Від 69,50 до 113,00	Від 75,00 до 110,00	Від 72,00 до 140,00
Салати	Від 48,00 до 99,50	Від 52,00 до 99,50	Від 50,00 до 107,00	Від 62,00 до 116,50
Закуси	Від 34,00 до 72,00	Від 36,00 до 77,00	Від 48,00 до 89,00	Від 40,00 до 95,00
Десерти	Від 17,00 до 55,00	Від 17,00 до 56,00	Від 20,00 до 72,00	Від 41,00 до 85,00

*складено на основі інформації з офіційних сайтів досліджуваних підприємств

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що найдешевші страви пропонує кафе «Поліс». На другому місці ресторан «Паприка», ціни на його продукцію майже однакові з цінами кафе «Поліс». Найдорожчий діапазон цін належить ресторану «Старе місто».

Проведемо аналіз якості обслуговування в кафе «Поліс» та його основних конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка складових якості послуг кафе «Поліс» та його основних конкурентів

Показник	Еталон	Коеф. ваг.	Кафе «Поліс»		Ресторан «Pellicano»		Ресторан «Старе місто»		Ресторан «Паприка»	
			Оцінка	Одиний показ.	Оцінка	Одиний показ.	Оцінка	Одиний показ.	Оцінка	Одиний показ.
Рівень сервісу	5	0,51	3	0,306	5	0,51	4	0,408	4	0,408
Вартість обслуговування	5	0,23	4	0,184	4	0,184	4	0,184	5	0,23
Імідж	5	0,15	3	0,09	5	0,15	4	0,12	5	0,15
Наявність належних засобів обслуговування	5	0,11	4	0,088	5	0,11	4	0,088	4	0,088
Груповий показник			0,668		0,954		0,8		0,876	

* оцінка показників проводилася методом опитування споживачів даного сегменту ринку, що проводилася 01.05.2018 р.[85]

**Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості.

***Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників.

Згідно отриманих даних таблиці 2.4, представимо груповий показник оцінки якості послуг кафе «Поліс» та його основних конкурентів на рис. 2.3.

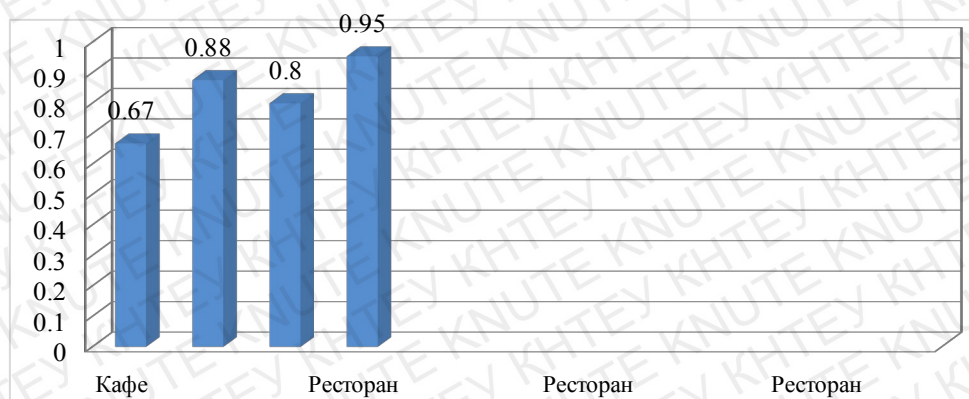


Рис. 2.3. Груповий показник оцінки якості послуг кафе «Поліс» та його

основних конкурентів

Як видно з табл. 2.4 та рис. 2.3, за оцінкою якості послуг кафе «Поліс» отримав перше останнє серед аналізованих рестораних підприємств. Груповий показник якості послуг кафе «Поліс» становить 0,668. На першому місці ресторан ««Il Pellicano»», показник якого становить 0,954.

Отже, на основі проведеного аналізу цін на продукцію та якості послуг обслуговування кафе «Поліс» та його основних конкурентів, зобразимо їх на карті стратегічних груп (табл. 2.5, рис. 2.4).

Таблиця 2.5

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів

Найменування послуги	Ціна продукції, грн.	Якість послуг, бали
Вихідні дані для кафе «Поліс»		
М'ясні страви	Від 57,50 до <u>109,00</u>	0,668
Вихідні дані для ресторану «Старе місто»		
М'ясні страви	Від 72,00 до <u>140,00</u>	0,8
Вихідні дані для ресторану «Папріка»		
М'ясні страви	Від 75,00 до <u>110,00</u>	0,876
Вихідні дані для ресторану «Il Pellicano»		
М'ясні страви	Від 69,50 до <u>113,00</u>	0,954

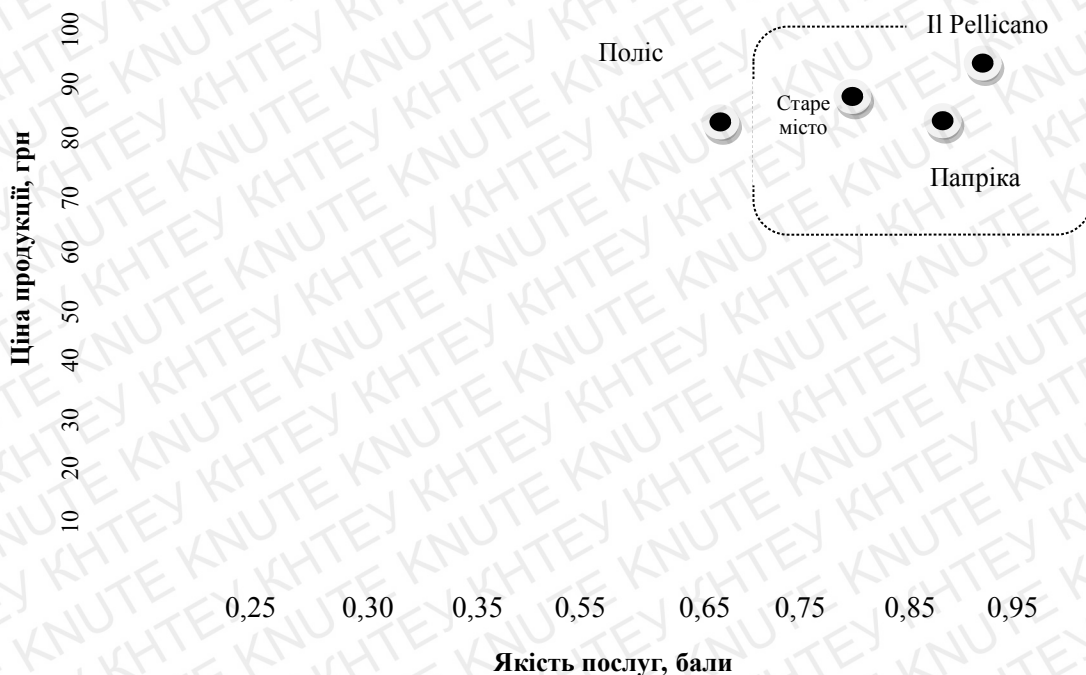


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів

Отже, найбільшими конкурентами кафе «Поліс» є ресторан «Il Pellicano» та ресторан «Старе місто».

Визначимо сильні та слабкі сторони кафе «Поліс» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз для кафе «Поліс»

	Можливості внутрішнього середовища	Загрози внутрішнього середовища
Сильні сторони підприємства	SO-стратегія	WO-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість надання ресторанних послуг 2. Приймає участь у міжнародних проєктах, виставках. 3. Наявність екологічних сертифікатів. 4. Зростання числа відвідувачів. 5. Впровадження новітніх технологій в сфері ресторанного господарства. 6. Наявність постійних споживачів. 7. Встановлені стабільні зв'язки з діловими партнерами 8. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства 9. Низька плинність кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія посилення позицій на ринку 2. Набір висококваліфікованих співробітників. 3. Привернення уваги можливих клієнтів 4. Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства 5. Реалізація програми навчання фахівців 6. Створення відділу інноваційних послуг 7. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення збору маркетингової інформації 2. Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів. 3. Участь у добродійних та гуманітарних акціях 4. Подальше освоєння ринку ресторанних послуг 5. Реклама своїх послуг

Продовження таблиці 2.6

Слабкі сторони підприємства	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Не великий досвід роботи на ринку ресторанних послуг 3. Недосконала система мотивації працівників. 4. Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку. 5. Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу. 6. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації. 7. Залежність від партнерів постачальників та диктат цін на закупівлю сировини. 8. Низькі розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємств	1. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привернення уваги нових клієнтів 2. Реалізація програми навчання фахівців 3. Набір кваліфікованого персоналу 4. Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок 5. Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій 6. Вдосконалення збору маркетингової інформації 7. Відкриття відділу інноваційних ресторанних послуг	1. Перехід на більш зручну систему оподаткування 2. Зайняти міцну позицію, застосовуючи різні стратегії на адресу конкурентів (оборонна, атакуюча); 3. Підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, постійне відстежування ринку, чуйне реагування на мінливу кон'юнктуру ринку; 4. Удосконалити систему пошуку нових клієнтів, тим самим збільшивши їх кількість; 5. Зниження витрат.

Для кафе «Поліс» після проведеного SWOT-аналізу найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку та підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку кафе

На самому початку своєї діяльності кафе «Поліс» було націлене на вступ на ринок для задоволення потреб сучасної людини в їжі і відпочинку, і завоювання на ньому своєї частки. Таким чином, компанією в якості корпоративної стратегії була обрана стратегія концентрованого зростання (посилення позиції на ринку). Для досягнення конкурентних переваг на етапі входу на ринок компанія використовувала:

- стратегію переслідування (по Котлеру), так як підприємством використовувалися вже відомі технології;

- стратегію концентрації (по Портеру), так як кафе «Поліс» реалізовувало лише один вид послуг (послуги харчування), за умови того, що для більшості конкурентів дане виробництво було супутнім або побічним.

Незважаючи на те, що конкретних підрозділів виділити на підприємстві ще було не можна, однак можна визначити функціональні стратегії, на підставі яких стало можливим досягнення корпоративної стратегії компанії:

- виробнича стратегія - налагодження безперебійного виробництва;
- маркетингова стратегія - розширення клієнтської бази, налагодження цінової політики.

Даний курс компанії не змінювався аж до 2017 року. На цьому етапі (з 2012 по 2014 рр.) кафе «Поліс» в цілому вдалося досягти своїх цілей. Було сформоване стабільне виробництво, налагоджені ефективні зв'язки з постачальниками, і була завойована частка ринку, яка за оцінками становила близько 3-4% на ринку ресторанних послуг м. Бориспіль.

За даний період кафе «Поліс» змогло сформувати достатній капітал, для направлення його на свій подальший розвиток. Таким чином, в 2015 році було прийнято рішення про створення літнього майданчику, нового дитячого меню та відкриття фреш-бару.

Сама основна, корпоративна, стратегія кафе «Поліс» залишилася незмінною - як і раніше компанія мала намір до завоювання своєї ринкової ніші, тобто в основі була стратегія концентрованого зростання. Однак бізнес-стратегії, з допомогою яких передбачається досягнення основної стратегії, були скориговані. Тип стратегії концентрованого зростання був змінений зі «стратегії посилення позиції на ринку» на «стратегію розвитку продукту».

В якості нових конкурентних стратегій стали використовуватися:

- стратегія претендента на лідерство (по Котлеру). Так як компанія вже змогла завоювати певну частку ринку, а також довіру своїх споживачів. Тепер головною метою стає досягнення статусу лідера на даному ринку. Тим

більше, що кафе «Поліс» мало складові для її реалізації у вигляді конкурентної переваги (більш висока якість продукції/послуги);

- стратегія диференціації (по Портеру). Кафе «Поліс» здійснило відкриття літнього майданчику, розробку нового дитячого меню та відкрило фреш-бар, що дозволило досить сильно розширила асортимент продукції та послуг компанії.

Функціональні стратегії:

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

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

У 2017 році підприємством було прийнято низку рішень, спрямованих на його подальший розвиток:

- був сформований повноцінний відділ маркетингу, який займався безпосереднім просуванням продукції/послуг на ринку, моніторингом конкурентів, розвитком сайту компанії.

Таким чином, вперше з 2012 року була змінена корпоративна стратегія підприємства. Її можна визначити як стратегію інтегрованого зростання.

Конкурентні стратегії в даному випадку залишилися незмінні, так як поведінка компанії щодо конкурентів залишилася такою ж:

- по Котлеру - стратегія претендента на лідерство, так як відкриття відділ маркетингу та реклами дозволяє компанії маркетингову діяльність і розширювати межі своєї присутності, збільшити частки ринку і посилити свої конкурентні позиції.

- по Портеру - диференціація. Вона також залишається незмінною, так як компанія як і раніше продовжує роботу по вдосконаленню своєї продукції/послуги для збереження конкурентних переваг.

Значні зміни відбулися в відношенні функціональних стратегій, оскільки в компанії було виділено нову службу, робота якої стала для компаній пріоритетною:

- маркетингова стратегія - налагодження довгострокових зв'язків з наявними споживачами, пошук нових споживачів.

Обрані типи стратегії є актуальними для кафе «Поліс» і на поточний момент.

Для наочності представимо всі зміни щодо стратегій кафе «Поліс» у вигляді таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Стратегії кафе «Поліс» за 2012-2017 рр.

Період	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія		Функціональна стратегія
2012-2014	Стратегія концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку)	Концентрація	Стратегії переслідування	Виробнича стратегія Маркетингова стратегія
2015-2016	Стратегія концентрованого зростання (стратегія розвитку продукту)	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Стратегія постачання Виробнича стратегія
2017-до нині	Стратегія інтегрованого зростання	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Маркетингова стратегія

Джерело: складено автором

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

Так як на даному етапі такої системи ще немає, розглянемо ряд показників, які можуть охарактеризувати роботу кафе «Поліс» з різних аспектів його діяльності. Спочатку визначимо вихідні дані для розрахунку показників. Джерелами даних буде бухгалтерська звітність, а також дані з електронної бази компанії.

Проведемо розрахунок і аналіз наступних груп показників:

- показники, що характеризують основні фонди кафе «Поліс»;
- кадри кафе «Поліс»;
- показники фінансової стійкості компанії;
- показники платоспроможності компанії;
- ділова активність компанії;
- показники рентабельності кафе «Поліс»;
- конкурентоспроможність компанії.

Динаміка показників ефективності використання основних фондів кафе «Поліс» наведена в табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності використання основних фондів
кафе «Поліс» за 2015-2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0	0,11	0,2	0,11	0,09	0	84,92
Частка основних засобів в активах	0	0,87	0,93	0,87	0,06	0	7,37
Коефіцієнт зносу основних засобів	0	0,43	0,44	0,43	0,01	0	2,24
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0	1	0,1	1	-0,9	0	-90,42
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт мобільності активів	599,5	0,15	0,07	-599,35	-0,08	-99,98	-51,81

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

В 2015 році 0 % пасивів було інвестовано в основні засоби підприємства. В 2016 році значення показника зростає на 86,78 % в порівнянні з роком раніше. Це вказує на підвищення виробничого потенціалу підприємства. В 2017 році тенденція залишається незмінною і частка основних засобів продовжує зростати. В умовах постійного зростання обсягу виручки підприємства очікувано зростає частка основних засобів.

В 2015 році на кожну гривню необоротних активів припадає 599,5 оборотних активів. Це свідчить про високу мобільність активів підприємства. В 2016 році значення показника мобільності активів становило 0,15. В 2015 році – 0,07.

Коефіцієнт зносу основних засобів найкраще характеризує поточну політику управління основними засобами. Постійне зростання цього показника свідчить про деградацію підприємства, зниження вартості основних засобів, підвищення фізичного та морального зносу.

Динаміка чисельності персоналу кафе «Поліс» за 2015-2017 рр. наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності персоналу кафе «Поліс» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Кількість штатних працівників, осіб	30	31	35	1	4	3,33	12,90
Кількість прийнятих працівників, осіб	1	1	4	0	3	0,00	300,00
Кількість вибулих працівників, осіб	1	2	1	1	-1	100,00	-50,00
Продуктивність праці, тис.грн. / чол	75,57	1351,03	1285,60	1275,46	-65,43	1687,8	-4,8

Джерело: розраховано на підставі даних кафе «Поліс»

За результатами табл. 2.9 робимо висновок про те, що загальна кількість штатних працівників кафе «Поліс» протягом 2015-2016 років збільшувалась. У 2015 році чисельність персоналу становила 30 осіб. У 2016 році середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 1 особу, або на 3,33%. У 2017 році кількість працівників зросла на 4 особи (або на 12,9%) і становила 35 осіб.

Продуктивність праці персоналу кафе «Поліс» в 2015 році становила 75,57 тис.грн. / чол., в 2016 році вона зросла на 1275,46 тис.грн. / чол. та становила 1351,03 тис.грн. / чол. В 2017 році продуктивність праці персоналу

кафе «Поліс» знизилася у порівнянні з 2016 роком на 65,43 тис.грн. / чол. Такий результат негативно впливає на господарську діяльність кафе та свідчить про недостатньо ефективну систему управління персоналом на підприємстві.

Динаміка показників фінансової стійкості кафе «Поліс» за 2015-2017 рр. наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості кафе «Поліс» за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Власні обігові кошти	1052	4376	829	3324	-3547	315,97	-81,06
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,88	0,63	0,23	-0,25	-0,4	-28,09	-63,76
Маневреність робочого капіталу	0	0,26	0,83	0,26	0,57	0	219,23
Маневреність власних обігових коштів	0,34	0,24	0,41	-0,1	0,17	-29,94	71,12
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0	3,85	1,21	-3,85	-2,65	0	-68,67
Коефіцієнт покриття запасів	0	4,03	2,33	4,03	-1,7	0	-42,16
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,88	0,95	0,95	0,08	-0	8,56	-0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	1,14	1,05	1,05	-0,09	0	-7,88	0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1	0,08	0,02	-0,91	-0,07	-91,5	-81,22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,12	0,05	0,05	-0,07	0	-61,21	7,49
Коефіцієнт фінансової стабільності	7,17	20,07	18,59	12,9	-1,47	179,87	-7,34
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,88	0,95	0,95	0,08	-0	8,56	-0,39

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. Також знижується потреба в позикових коштах, у

тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість. В 2015 році значення показника було позитивним і кафе «Поліс» володіло власними оборотними коштами в розмірі 1052 тис.грн. В 2016 році значення показника становило 4376 тис.грн. На кінець періоду спостерігаємо зниження значення показника до 829 тис.грн.

В 2015 році 87,74 % оборотних коштів формували власні оборотні кошти. В 2016 році значення показника становить 0,63, тобто на кожному гривню оборотних коштів припадає 0,63 гривень власних оборотних коштів кафе «Поліс». В 2017 році 22,86 % оборотних коштів формували власні оборотні кошти кафе «Поліс».

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. В 2015 році на кожному гривню власних оборотних коштів припадає 0,34 гривень високоліквідних активів кафе «Поліс». В 2016 році його значення становить 0,24. В 2017 році 41,25 % власних оборотних коштів складають абсолютно ліквідні активи кафе «Поліс».

В 2016 році значення показника становило 3,85. На кінець 2017 року значення показника становило 1,21 проти 3,85 в 2016 році, тобто сума власних коштів кафе «Поліс» знижується.

В 2015 році фінансових ресурсів кафе «Поліс» було недостатньо для фінансування запасів, тобто підприємство не може забезпечити безперервність збутового і виробничого процесу. В 2016 році значення показника становить 4,03. В 2017 році на кожному гривню запасів доводиться 2,33 гривень фінансових ресурсів.

В 2015 році частка власного капіталу кафе «Поліс» становила 0,88, тобто була вкрай високою. При позитивному значенні ефекту фінансового левереджа доцільно зменшити цей показник. В 2016 році значення показника було вищим нормативного. На кінець 2017 року значення показника становило 0,95.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66-2,5. В 2015 році на кожному гривню власних коштів припадає 1,14 грн. пасивів. Значення показника у 2015 році нижче нормативного рівня. В 2016 році значення показника становить 1,05 гривень. В 2017 році на кожному гривню власних коштів припадає 1,05 грн. пасивів кафе «Поліс», тобто роль власного капіталу у фінансуванні підприємства велика. Це знижує рівень фінансових ризиків, але може свідчити про неповну реалізацію потенціалу підприємства.

В 2015 році на кожному гривню власних коштів припадає 1 грн. власних оборотних коштів кафе «Поліс». В 2016 році значення показника становить 0,08. В 2017 році значення показника зменшилося і становить 0,02.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. В 2015 році на кожному гривню пасивів припадає 0,12 грн. зобов'язань. В 2016 році 4,75 % пасивів кафе «Поліс» були сформовані за рахунок зобов'язань. На кінець досліджуваного періоду на кожному гривню фінансових ресурсів припадає 0,05 грн. зобов'язань кафе «Поліс».

В 2015 році кафе «Поліс» було фінансово стійким. В 2016 році на кожному гривню зобов'язань припадає 20,07 грн. власних фінансових коштів, тобто підприємство було фінансово стійким в цьому році. На кінець періоду значення показника становило 18,59.

В 2015 році 87 кафе «Поліс» 76 % активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування кафе «Поліс». Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2016 році значення показника залишається на високому рівні і в найближчій перспективі ризик недостатності фінансування для ефективного здійснення діяльності відсутній. Що стосується значення на кінець 2017 року, то воно знаходиться в нормативних межах.

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) кафе «Поліс» за 2015-2017 рр. наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) кафе

«Поліс» за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	8,16	2,7	1,17	-5,46	-1,53	-66,93	-56,6
Коефіцієнт ліквідності швидкої	8,16	2,25	0,92	-5,9	-1,33	-72,35	-58,98
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	2,46	0,41	0,12	-2,05	-0,29	-83,32	-70,23

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Щодо показника поточної ліквідності кафе «Поліс» на початок досліджуваного періоду, то так як значення вище 3 потрібен більш ретельний аналіз, адже це може означати, що надлишкові фінанси перетворюються на зайві оборотні кошти. Останнє призводить до погіршення показників ефективності використання активів. Крім того, залучення надлишкових фінансів може призвести до додаткових витрат на виплату відсотків. В 2016 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,7 грн. оборотних активів. В 2017 році поточна ліквідність кафе «Поліс» була в межах норми і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,17 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності, в 2015 році підприємство могло швидко погасити 815,65 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника вище нормативного. В 2016 році значення показника становило 2,25. Тобто значення показника вище нормативного. На кінець досліджуваного періоду - 0,92 - значення показника в межах нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2015 році кафе «Поліс» могло негайно погасити 2,46 грн. поточних зобов'язань. В 2016 році значення показника становило 0,41, а на кінець 2017 року – 0,12.

Динаміка показників ділової активності кафе «Поліс» за 2015-2017 рр. наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ділової активності кафе «Поліс» за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації, (обороті)	3,78	1,51	0,83	-2,26	-0,69	-59,89	-45,44
Фондовіддача	0	1,78	0,92	1,78	-0,87	0	-48,53
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	3,78	10,3	8,52	6,52	-1,78	172,29	-17,25
Період одного обороту обігових коштів (днів)	95,2	34,96	42,25	-60,24	7,29	-63,27	20,85
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	0	51,58	38,68	51,58	-12,9	0	-25
Період одного обороту запасів (днів)	0	6,98	9,31	6,98	2,33	0	33,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	5,1	15,69	13,91	10,59	-1,78	207,62	-11,32
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	70,59	22,95	25,87	-47,64	2,93	-67,49	12,76
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	0	2,51	9,98	2,51	7,47	0	297,94
Період виробничого циклу (днів)	0	6,98	9,31	6,98	2,33	0	33,34
Період операційного циклу (днів)	70,59	29,93	35,18	-40,66	5,26	-57,61	17,56
Період фінансового циклу (днів)	70,59	27,42	25,21	-43,17	-2,21	-61,16	-8,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороті)	4,3	1,59	0,87	-2,71	-0,72	-62,98	-45,43

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

На початок 2015 року значення показника оборотності активів кафе «Поліс» становило 3,78. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 3,78 гривень. В 2016 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 1,51 гривень виручки. Тобто знижується

ефективність використання активів кафе «Поліс» загалом. В 2017 році продовжується зниження показника і на кожну гривню вкладену в активи підприємство отримало 0,83 гривень чистого доходу. Це вказує на постійне зниження ефективності використання активів кафе «Поліс» протягом усього періоду.

Щодо показника фондівдачі, то він вказує на те, що в 2015 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 0 грн. виручки. В 2016 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів збільшується на 1,78. В 2017 році відбувається зниження ефективності використання основних засобів і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу підприємства, було виготовлено продукції та надано послуг на суму 0,92 грн.

В 2015 році оборотні активи кафе «Поліс» здійснили 3,78 обороти. В 2016 році спостерігається приріст показника на 6,52, тобто наявні оборотні активи кафе «Поліс» використовуються ефективніше, ніж роком раніше. В 2017 році ситуація змінюється і ефективність використання оборотних активів знижується на 1,78 грн. в порівнянні з 2016 роком.

Відповідно при збільшенні оборотності середній термін обороту скорочується. На початок 2015 року значення показника одного обороту оборотних коштів становить 95,2 днів, то в 2017 році – 42,25 днів. Так як оборотність постійно коливається, то і середній термін обороту оборотних активів також нестабільний. В 2016 році спостерігається зниження показника на 60,24 днів, а в 2017 році приріст на 7,29 днів.

В 2015 році запаси кафе «Поліс» здійснили 0 оборотів. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2016 році значення показника зростає на 51,58 у порівнянні з попереднім роком. Збільшення оборотності вказує на підвищення ефективності управління запасами і може бути ознакою підвищення збутової активності. В 2017 році тенденція змінюється і відбувається зниження ефективності використання запасів кафе «Поліс». В 2017 році вони здійснили 38,68

оборотів.

Відповідно при зниженні оборотності запасів середній термін обороту зростає. Якщо на початок 2015 року значення показника одного обороту запасів становить 0 днів, то в 2017 році – 9,31 днів.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2015 році склала 5,1, тобто протягом 2015 року дебіторська заборгованість здійснила 5,1 оборотів. В 2016 році значення показника виросло на 10,59. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю кафе «Поліс». В 2017 році тенденція змінюється і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила 13,91 оборотів.

Відповідно в 2016 році зменшується середній термін обороту дебіторської заборгованості на 47.64 днів, а в 2017 році збільшується на 2,93 днів. На кінець 2017 року значення показника становило 25,87 днів.

Період обороту кредиторської заборгованості кафе «Поліс» в 2015 році склав 0, тобто в середньому протягом 2015 року кредиторська заборгованість здійснила оборот за 0 днів. В 2016 році значення показника виросло на 2,51. Це вказує на підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю кафе «Поліс», адже це означає, що підприємство використовує кожну окрему гривню цих коштів протягом тривалішого періоду часу. В 2017 році тенденція незмінна і на кінець досліджуваного періоду кредиторська заборгованість здійснювала оборот за 9,98 днів.

На початок 2015 року значення показника оборотності власного капіталу кафе «Поліс» становило 4,3. Це означає, що за допомогою кожної гривні власного капіталу було вироблено продукції та надано послуг на суму 4,3 гривні. В 2016 році значення показника знижується і кожна гривня власного капіталу дозволила отримати кафе «Поліс» 1,59 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання коштів власників підприємства. В 2017 році продовжується зниження показника і на кожну гривню власних фінансових ресурсів підприємства кафе «Поліс» отримало

0,87 гривень доходу. Це вказує на постійне зниження ефективності використання капіталу власників кафе «Поліс» протягом усього періоду.

Динаміка показників рентабельності кафе кафе «Поліс» за 2015-2017 рр. наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників рентабельності кафе «Поліс» за 2015-2017 рр., %

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	55,29	7,36	0,99	-47,93	-6,37	-86,68	-86,56
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	55,29	7,36	0,99	-47,93	-6,37	-86,68	-86,56
Рентабельність власного капіталу	63	7,74	1,04	-55,26	-6,7	-87,71	-86,55
Рентабельність виробничих фондів	0	8,54	1,09	8,54	-7,45	dil na 0	-87,26
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-124,04	6,95	0,06	130,99	-6,89	-105,61	-99,11
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	-17,2	7,87	0,97	25,07	-6,9	-145,75	-87,69
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	14,64	4,86	1,2	-9,78	-3,66	-66,81	-75,36

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Рентабельність активів кафе «Поліс» в 2015 році склала 55,29 %, тобто на кожен гривню активів кафе «Поліс» отримало 55,29 копійок чистого прибутку. В 2016 році на кожен вкладену в активи гривню було отримано 7,36 копійок чистого прибутку. В 2017 році значення показника рентабельності активів кафе «Поліс» дорівнювало 0,99 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2015 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 63 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи кафе «Поліс». В 2016 році кожна вкладена власниками

гривня коштів принесла їм 7,74 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 1,04 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів в 2015 році склала 0 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0 грн чистого прибутку. В 2016 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,09 грн чистого прибутку. В 2017 році значення показника рентабельності виробничих фондів кафе «Поліс» дорівнює 1,09 %.

В 2015 році значення показника рентабельності продажів за прибутком від реалізації було негативним і склало -124,04 %. В 2016 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 6,95 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0 гривень прибутку від реалізації.

В 2015 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,15 грн. чистого прибутку. В 2016 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 4,86 %. На кінець 2017 року значення показника становило 1,2 %.

Проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності кафе «Поліс» використовуючи метод рангів [7, с.268] (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Визначення рівня конкурентоспроможності кафе «Поліс», бали

Фактори конкурентоспроможності	Підприємства			
	Кафе «Поліс»	Ресторан «Старе місто»	Ресторан «Паприка»	Ресторан «П Pellicano»
1	2	3	4	5
Якість продукції	4	5	4	5
Смакові параметри продукції	3	4	3	5
Унікальність продукції	3	5	2	5
Престижність торгової марки	3	4	3	5
Широта асортименту продукції	3	4	4	5
Розмір вільної ціни	4	3	3	3
Система знижок	2	3	4	4
Система оплати	3	3	3	4
Розвиток системи оптових посередників	2	3	3	3
Кваліфікація персоналу	4	4	3	4

Продовження таблиці 2.14

Фактори конкурентоспроможності	Підприємства			
	Кафе «Поліс»	Ресторан «Старе місто»	Ресторан «Паприка»	Ресторан «Il Pellicano»
1	2	3	4	5
Охоплення ринку	2	4	3	5
Розвиток площ	3	5	3	5
Широта і надійність каналів збуту	3	4	4	5
Система транспортування продукції	4	5	3	5
Розвиток реклами	4	3	5	4
Презентація продукції	4	4	4	5
Навчання і підготовка збутових служб	4	4	5	4
Система стимулювання збуту	3	3	3	5
Загальна кількість балів	62	74	65	85

* оцінка показників проводилася методом опитування споживачів даного сегменту ринку [85]

Результати бальної оцінки конкурентоспроможності кафе «Поліс» та його основних конкурентів наведено на рис. 2.5.

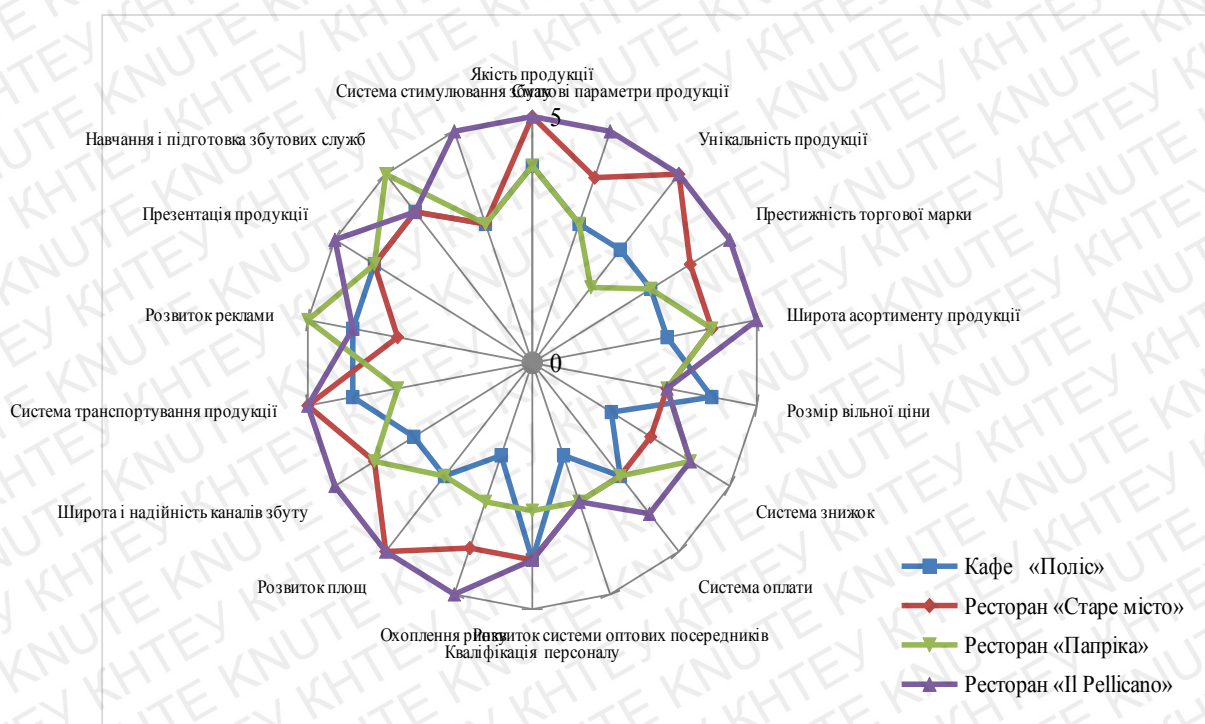


Рис. 2.5. Результати бальної оцінки конкурентоспроможності кафе «Поліс» та його основних конкурентів

Як видно з табл. 2.14 та рис.2.5, кафе «Поліс» значно поступається за всіма показниками конкурентоспроможності своїм основним конкурентам., але ситуація на ринку ресторанних послуг є дуже сприйнятливою для кафе

«Поліс». Великий потенціал щодо збільшення реалізації продукції, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку кафе почнемо з аналізу зовнішнього середовища підприємства. Перший етап даного аналізу - аналіз п'яти конкурентних сил М.Портера. Розглянемо параметри по кожному блоку і оцінимо їх (табл.2.15-2.19). Бали розподіляються наступним чином: 1 бал – низький рівень загрози, 2 бали середній рівень загрози, 3 бали - високий рівень загрози.

Таблиця 2.15

Конкурентна сила споживачів кафе «Поліс»

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

Джерело: складено автором

Підсумковий бал - 8 балів, середній рівень загрози (визначається виходячи зі співвідношення отриманого бала і максимально можливого). Визначимо конкурентну силу постачальників кафе «Поліс» (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Конкурентна сила постачальників кафе «Поліс»

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

Джерело: складено автором

Підсумковий бал - 3 балів, низький рівень загрози.

Визначимо загрозу появи товарів/послуг замінників для кафе «Поліс» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Загроза появи товарів/послуг замінників для кафе «Поліс»

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

Джерело: складено автором

Отже, існує високий рівень загрози з боку товарів замінників для кафе «Поліс».

Визначимо загрозу з боку існуючих конкурентів для кафе «Поліс» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Загроза з боку існуючих конкурентів для кафе «Поліс»

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

Джерело: складено автором

Підсумковий бал - 9 балів, високий рівень загрози внутрішньогалузевої конкуренції для кафе «Поліс».

Визначимо загрозу з боку потенційних конкурентів для кафе «Поліс» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Загроза з боку потенційних конкурентів для кафе «Поліс»

Параметр	Бал
Економія на масштабі	3
Наявність сильних гравців на ринку	2
Диференціація продукту	2
Рівень інвестицій і витрат для входу на	3

ринок	
Підсумковий бал	10

Джерело: складено автором

Підсумковий бал - 10 балів, високий рівень загрози з боку потенційних конкурентів для кафе «Поліс».

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

Проведемо PEST-аналіз для кафе «Поліс». У таблиці 2.20 в першому стовпці представлені основні чинники макросередовища, які можуть вплинути на реалізацію стратегії розвитку підприємства. Ступінь впливу кожного фактора на реалізацію стратегії розвитку підприємства визначена в другому стовпці за 3-бальною шкалою, де:

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

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

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

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

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

Таблиця 2.20

Розрахунок значущості факторів макросередовища для кафе «Поліс»

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

Джерело: складено автором

Далі здійснимо розподіл всіх факторів в таблиці PEST-аналізу у відповідних осередках в порядку убавання значущості (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Таблиця PEST-аналізу для кафе «Поліс»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	0,14	Рівень інфляції і процентні ставки	0,43
Законодавство щодо регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства	0,04	Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,32
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,04	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	0,21
-	-	Рівень доходів населення	0,11

Продовження таблиці 2.21

Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Рівень міграції та імміграційні настрої	0,21	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,21
Темпи зростання населення	0,07	Доступ до новітніх технологій	0,14
Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві	0,07	-	-
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	0,04	-	-

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.21, основний вплив на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс» здатні надати економічні чинники. Для подальшого аналізу відкинемо чинники з вагою менше 0,2 як несуттєві і більш детально розглянемо вплив інших факторів в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Аналіз впливу основних факторів макросередовища для кафе «Поліс»

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

Продовження таблиці 2.22

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

Джерело: складено автором

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

Перейдемо до аналізу внутрішнього середовища підприємства. Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність кафе «Поліс» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс» приведений у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	- управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика;	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		

Продовження таблиці 2.23

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - використання стимулювання для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва; - система стратегічного планування 	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - продукція/послуга, реалізовувана підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару 	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	<ul style="list-style-type: none"> - ставлення до податків - можливість використання альтернативних фінансових стратегій - ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження - система обліку, складання бюджету і планування прибутку 	Покращення фінансових показників	+		
		Менеджмент не забезпечує зважену податкову політику		+	
		Ефективний контроль за витратами	+		
		Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами

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

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що кафе «Поліс» є перспективним підприємством ресторанного господарства, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів. Серед найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін кафе «Поліс», які впливають на реалізацію стратегії розвитку можна виділити забезпеченість власними активами, компетентне керівництво, наявність оборотних коштів, добра репутація на ринку.

Висновки до розділу 2

В рамках дослідження прикладних основ реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс», м.Бориспіль було встановлено, що кафе «Поліс» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Кафе «Поліс» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2015 році, який склав 232,4 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2016 році, становить

544,6 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. За 2017 рік сума чистого фінансового результату від діяльності кафе «Поліс» склала 393,4 тис.грн., що підтверджує висновок про ефективну діяльність.

Визначено конкурентні позиції кафе «Поліс» та кола його основних підприємств-конкурентів. Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дозволило характеризувати ринок ресторанних послуг м.Бориспіль як низькоконцентрований ринок (концентрація на ринку низька). Ринок ресторанних послуг м.Бориспіль за рівнем концентрації низькоконцентрований.

Визначено конкурентні позиції кафе «Поліс», використовуючи карту стратегічних груп конкурентів та метод рангів. Для побудови карти стратегічних груп конкурентів було здійснено порівняння цін на продукцію та якість обслуговування кафе «Поліс» і його основних конкурентів. Найбільшими конкурентами кафе «Поліс» є ресторан «Il Pellicano» та ресторан «Старе місто».

Для кафе «Поліс» після проведеного SWOT-аналізу найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку та підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку кафе здійснена шляхом розрахунку і аналізу наступних груп показників: показники, що характеризують основні фонди кафе «Поліс»; кадри кафе «Поліс»; показники фінансової стійкості компанії; показники платоспроможності компанії; ділова активність компанії; показники рентабельності кафе «Поліс»; конкурентоспроможність компанії.

Аналіз п'яти конкурентних сил М.Портера дозволив зробити висновок, що найбільша загроза для кафе «Поліс» виходить з боку конкурентів, як існуючих, так і потенційних. Загрози з боку покупців і постачальників також існують, але не такі гострі. Загрози, які компанія

повинна враховувати в першу чергу, при складанні стратегії: обмеженість в підвищенні цін (повинен враховуватися факт того, що можливість підвищення цін дуже низька), відсутність економії на масштабі і невисокі початкові інвестиції для початку діяльності (дуже висока можливість появи нових підприємств конкурентів), частка покупців з великим обсягом продажів.

Проведений PEST-аналіз дозволив встановити, що основний вплив на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс» здатні надати економічні чинники

Проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що кафе «Поліс» є перспективним підприємством ресторанного господарства, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів. Серед найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін кафе «Поліс», які впливають на реалізацію стратегії розвитку можна виділити забезпеченість власними активами, компетентне керівництво, наявність оборотних коштів, добра репутація на ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М. БОРИСПІЛЬ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку

Для формування стратегії розвитку вагоме місце має місія кафе «Поліс», якою є надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів. Для визначення стратегічних напрямів розвитку кафе «Поліс» визначимо цілі діяльності підприємства. Наведемо дерево цілей кафе «Поліс» на рис. 3.1.

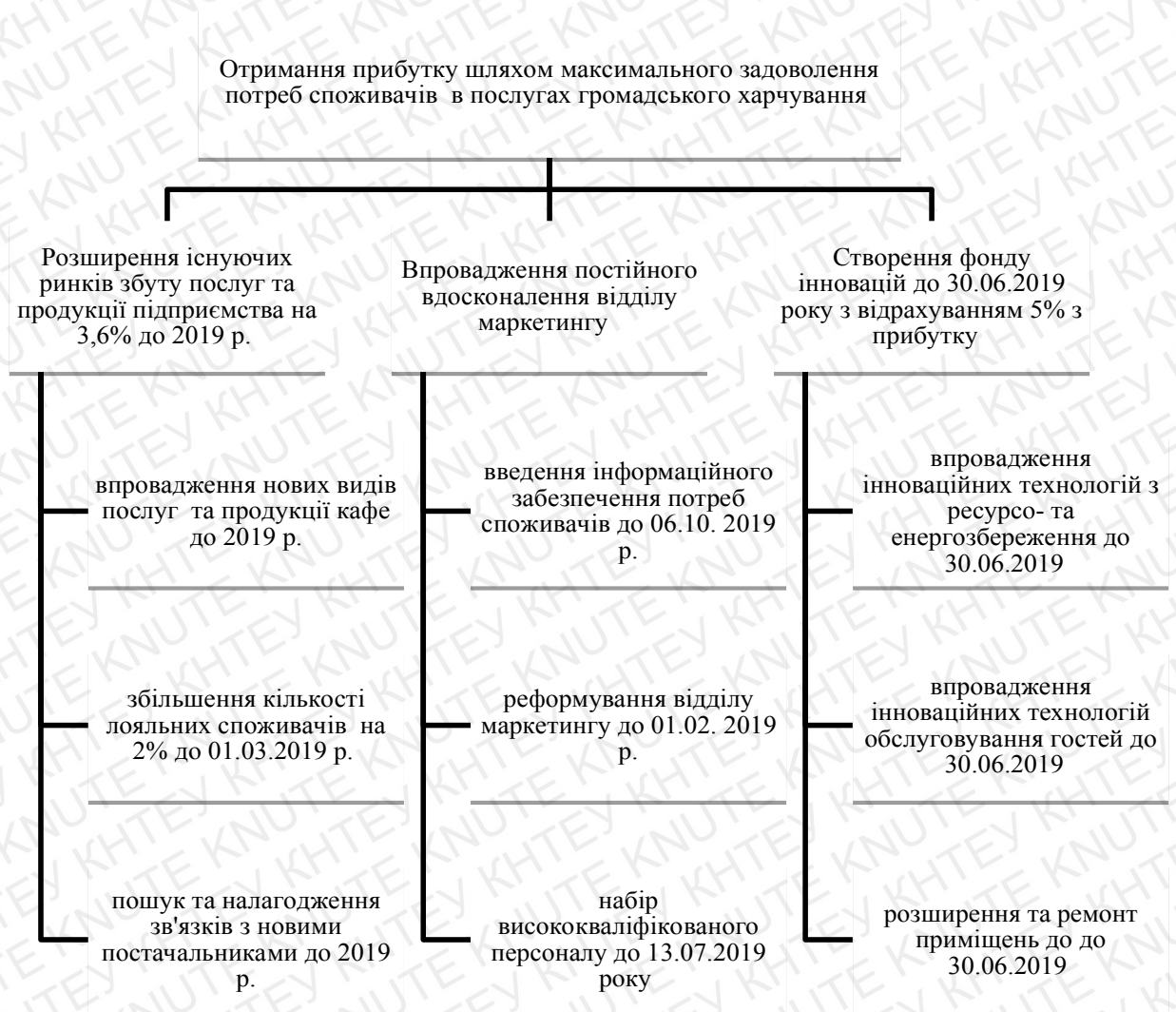


Рис.3.1. Дерево цілей кафе «Поліс» на 2019 р.

Джерело: складено автором

Визначимо фактори, які забезпечують досягнення місії кафе «Поліс»

(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори, які забезпечують досягнення місії кафе «Поліс»

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно – функціональна структура управління	Удосконалення організаційної структури
Організація виробництва	Підприємство поступово замінює технології та обладнання, щоб забезпечити енергозбереження і захист навколишнього середовища.	Повна заміна обладнання на новітні, які відповідають світовим стандартам, що забезпечують 100% використання потужностей кафе
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність підприємства. Залежність від кредиторів. Дохід від реалізації збільшився в порівнянні з попереднім звітним періодом.	Збільшення власного капіталу для зниження залежності від кредиторів
Маркетинг	Реклама не проводиться Проводяться дослідження, щодо попиту на окремі види продукції.	Перебудова відділу маркетингу, що призведе до раціоналізації праці та залучення висококваліфікованих працівників для створення більш радикальної рекламної компанії та прогнозування збуту продукції

Джерело: складено автором

Отже, основні фактори які забезпечують досягнення місії кафе «Поліс» це організація управління рестораном, організація виробництва, фінансове управління та маркетинг.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в цілому кафе «Поліс» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки на протязі досліджуваних років постійно зростає обсяг товарообігу та валові доходи підприємства. Господарська діяльність кафе «Поліс» за 2015-2017 рр. є ефективною, оскільки показники рентабельності підприємства демонструють позитивну тенденцію. Підприємство має ще резерви підвищення своєї конкурентоспроможності на основі вмілого оперативного управління та підвищення свого інноваційного потенціалу.

Для виконання поставлених цілей кафе «Поліс» пропонується корпоративна стратегія концентрованого зростання - стратегія розвитку

продукту.

Визначимо конкурентну стратегію кафе «Поліс» на підставі матриці М. Портера (рис.3.2). Оскільки діяльність кафе «Поліс» орієнтована на весь ринок, а в силу того, що підприємство не має можливості економії на масштабах, то в якості конкурентної стратегії по М. Портеру підприємство повинне використовувати стратегії диференціації

	Конкурентна перевага		
Сфера діяльності	Неповторність продукту		Переваги у витратах
	Вся галузь	Диференціація	Лідерство за рахунок економії витрат
	Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

Рис. 3.2. Матриця стратегій М. Потера [61]

Здійснено формування стратегій для кожного функціонального підрозділу відповідно до обраної корпоративної стратегії.

В рамках виробничої стратегії повинно бути повне задоволення попиту споживачів - підприємство повинно виробляти продукцію/послугу, відповідно до вимог ринку. Запаси продукції і матеріалів повинні бути мінімальними. Матеріальні витрати також повинні використовуватися ефективно. Також повинна бути проведена формалізація виробничого процесу.

В якості стратегії НДДКР пропонується використовувати наступальну стратегію НДДКР, спрямовану на розробку нових технологічних рішень для реалізації стратегії інтенсивного росту і диференціації. У рамках стратегії НДДКР повинна бути розроблена програма щодо поступового створення власної технічної бази підприємства.

В якості маркетингової стратегії пропонується використовувати стратегію просування. Сформувані план рекламних заходів компанії, основні принципи підтримки новинок і основного асортименту. Також проводити регулярний аналіз потреб покупців, задоволеності їх продукцією та послугами кафе «Поліс».

В рамках фінансової стратегії має бути сформований план всіх надходжень грошових коштів і основні напрямки їх витрачання. Створення оптимальних грошових потоків, формування фінансових резервів для забезпечення платоспроможності підприємства. Розробка обліково-фінансової політики підприємства. План по автоматизації управлінського і фінансового обліків. Аналіз фінансової діяльності підприємства.

Досягти конкурентних переваг та зміцнити свої позиції кафе «Поліс» може завдяки:

1. Забезпеченню більш низьких витрат на виробництво та збут продукції. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати продукцію із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свою продукцію на ринку за ціною, що склалася на ньому (або навіть меншій) підприємство отримує додатковий прибуток. Отже, головною метою діяльності підприємства на даному етапі є зробити його функціонування більш рентабельним.

2. Забезпеченню незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціацію продукції в кафе «Поліс» можливо застосувати у вигляді пропозиції споживачам – нового виду меню з стравами виготовленими з додаванням нетрадиційної сировини. Також налагодження роботи кондитерського цеху з широким асортиментом хлібобулочних та кондитерських виробів. Диференціація дає змогу забезпечити споживача продукцією, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Це в свою чергу дозволяє встановити більш високі ціни, що дає більший прибуток.

3. Запропонованою позицією диференціації слід сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті ринку і намагатися збільшити там свої переваги по відношенню до конкурентів. Наприклад, заключити договори на постачання кондитерських та хлібобулочних виробів кіоскам, які знаходяться в межах функціонування кафе «Поліс».

Окрім мінімізації витрат, стратегія розвитку кафе «Поліс» також направлена на досягнення збільшення обсягів товарообігу, виходячи з необхідності отримання цільової суми прибутку («орієнтація на прибуток»).

Наступні напрями стратегічного розвитку кафе «Поліс», які можуть бути корисними:

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

Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню із стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини (диференційований товар), яка підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції; за умов економічної стабілізації в державі можна очікувати зростання активності туризму, попиту на готельні послуги та послуги ресторану.

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

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

- Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано

збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби.

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

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

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

Збільшення ефективності використання трудових ресурсів забезпечує зростання продуктивності праці і, відповідно, викликає зниження рівня заробітної плати та здійснює вплив на зниження рівня низки інших витрат: відрахувань на соціальні заходи, витрат на охорону праці і техніки безпеки, знос спецодягу й інших видів витрат, пов'язаних з процесом виробництва та обслуговування. Водночас зростання продуктивності праці, сприяючи збільшенню обсягу товарообігу, викликає зниження рівня постійних витрат, а отже, і загального рівня витрат.

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

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

Загалом для ефективного функціонування закладу необхідне вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Суперництво серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами – застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, введення товарів та максимальний рівень сервісу або гарантії.

Отже, основні напрями удосконалення стратегії розвитку кафе «Поліс» наступні:

- вдосконалення роботи з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами;
- розробка нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс», на якому буде розміщуватися загальна інформація про заклад; фотографії закладу; меню, включаючи з описом блюд; час роботи та контакти.
- покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»;
- поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет, поглиблення збутової роботи з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про продукцію підприємства у спеціалізованих блогах та порталах;
- розробка додаткових заходів ПР, спрямованих на покращення іміджу підприємства і його продукції на ринку.

План робіт з реалізації основних напрямів удосконалення стратегії розвитку кафе «Поліс» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План робіт з реалізації основних напрямів удосконалення стратегії розвитку кафе «Поліс»

Заходи	Термін виконання	Відповідальний
1. Вдосконалення роботи з постачальниками кафе «Поліс»	1.02.19-1.04.19	Технолог Керівник відділу маркетингу
2. Розробка нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс»	1.02.19-1.03.19	Керівник відділу маркетингу

Продовження таблиці 3.2

3. Покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»	1.03.19-1.04.19	Керівник відділу маркетингу Шеф-кухар
4. Поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет	1.02.19-1.04.19	Керівник відділу маркетингу
5. Розробка додаткових заходів ПР	1.02.19-1.04.19	Керівник відділу маркетингу

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.2, термін вдосконалення роботи з постачальниками термін сайту кафе «Поліс» становить 2 міс., термін розробки нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс» становить 1 міс. Також 1 міс. потрібен для покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс» та поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет. На розробку додаткових заходів ПР виділено 2 міс.

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

Проаналізуємо детально запропоновані заходи з реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс».

1. Вдосконалення системи роботи з постачальниками включає кілька етапів. Першим етапом роботи з постачальниками є конкретний план складання бази даних постачальників кафе «Поліс».

Для кафе «Поліс» застосуємо наступні критерії вибору постачальників:

- Кількість постачальників - головна мета при визначенні кількості постачальників - їх оптимізація. Кафе «Поліс» є невеликим підприємством, тому для нього необхідні постійні зв'язку з невеликим числом підприємств, що зарекомендували себе на ринку;

- Склад постачальників - залежить від необхідної номенклатури сировини і напівфабрикатів;

- Тип відносин - при роботі з постачальниками повинні бути присутні і

«опортуністичні» і партнерські відносини. Як правило, на обмежений ряд партнерських відносин припадають численні «опортуністичні»;

- Регіональний розподіл постачальників - для кафе «Поліс» даний критерій залишиться незмінним (географія постачальників - м. Бориспіль та Київська обл.);

- Ризики, пов'язані з постачальниками. Завжди є ризик, що постачальник буде не в змозі виконати необхідне замовлення. І оскільки, «випадання» навіть одного постачальника може мати катастрофічні наслідки для підприємства, доцільно заздалегідь вивчити ринок на предмет ризиків.

Другий етап - система оцінки та вибору постачальників кафе «Поліс», яка повинна включати показники, що об'єктивно відображають роботу постачальників сировини та напівфабрикатів. Дану систему розроблено з використанням методу експертних оцінок шляхом анкетування. Були залучені 5 експертів (3 - працівники кафе «Поліс», що пов'язані з закупівлею продуктів; 2 - незалежні). Серед них:

- 1) економіст кафе «Поліс»;
- 2) технолог кафе «Поліс»;
- 3) шеф-кухар кафе «Поліс»;
- 4) менеджер по закупкам ресторану «Паприка»;
- 5) товарознавець ресторану «Старе місто».

Для відбору найбільш важливих показників в анкеті були представлені 4 показника і відкритий рядок (анкета наведена в Додатку В). Дані опитування представлені в таблиці 3.3.

За даними опитування про набір показників оцінки та вибору постачальників експерти виділили 6 необхідних показників:

- 1) якість продукції - відзначили всі експерти;
- 2) ціна - 4 з 5-ти;
- 3) оперативність поставок у разі непланової заявки - 4 з 5-ти;
- 4) система оплати;
- 5) економічні можливості постачальників;

б) оцінка якості ділового співробітництва.

Таблиця 3.3

**Дані опитування щодо вибору системи оцінки і вибору
постачальників кафе «Поліс»**

Показники	Економіст кафе «Поліс»	Технолог кафе «Поліс»	Шеф-кухар кафе «Поліс»	Менеджер по закупкам ресторану «Паприка»	Товарознавець ресторану «Старе місто»
1. Оперативність поставки	*	*	*		*
2. Ціна	*		*	*	*
3. Система оплати				*	*
4. Якість продукції	*	*	*	*	*
5. Інше	Економічні можливості постачальника			Оцінка якості ділового співробітництва	

Наступним кроком є визначення значимості показників. Значимість показників визначена з використанням методу анкетування. В анкеті представлено 6 показників і запропоновано проранжувати ці групи за ступенем значущості впливу на вибір постачальників. Дані опитування представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дані опитування з визначення значимості показників

Найменування показника	Експерти					$\sum R_j$	$\sum R_j - R_{cp}$	K_{zn}
	1	2	3	4	5			
1. Оперативність поставки	3	2	3	3	3	14	-3,5	0,173
2. Ціна	1	3	2	1	2	9	-8,5	0,183
3. Система оплати	5	6	5	4	4	24	6,5	0,154
4. Якість продукції	2	1	1	2	1	7	-10,5	0,187
5. Економічні можливості постачальника	4	5	6	6	5	26	8,5	0,151
6. Оцінка якості ділового співробітництва	6	4	4	5	6	25	7,5	0,152
Всього:						105		1

При обробці даних, отриманих в результаті експертних оцінок, необхідно визначити:

- Пріоритет показників;
- Загальну міру узгодженості між експертами.

Знайдено середнє значення сум рангів за формулою 3.1:

$$R_{cp} = \frac{1}{2} * m * (n+1) \quad (3.1)$$

де m - кількість експертів, що взяли участь в анкетуванні ($m = 5$);

n - кількість показників, прийнятих для оцінки постачальників ($n = 6$).

$$R_{cp} = \frac{1}{2} * 5 * (6 + 1) = 17,5$$

Для оцінки та вибору постачальників значимість показників повинна відповідати таким вимогам:

- Більш значимий критерій повинен мати найбільше значення;
- Сума коефіцієнтів значимості повинна становити 1.

Тому для задоволення вимогам K_{zn} перераховується за формулою 3.2:

$$K_{zn} = (1 - R_j / \sum R) / \sum (1 - R_j / \sum R) \quad (3.2)$$

Розрахунок коефіцієнтів значимості для кожного показника представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок коефіцієнтів значимості

K_{zn}^j	Розрахунок	Результат
K_{zn}^1	$\frac{(1 - 14/105)}{(1-14/105)+(1-9/105)+(1-24/105)+(1-7/105)+(1-26/105)+(1-25/105)}$	0,173
K_{zn}^2	$\frac{(1 - 9/105)}{(1-14/105)+(1-9/105)+(1-24/105)+(1-7/105)+(1-26/105)+(1-25/105)}$	0,183
K_{zn}^3	$\frac{(1 - 24/105)}{(1-14/105)+(1-9/105)+(1-24/105)+(1-7/105)+(1-26/105)+(1-25/105)}$	0,154
K_{zn}^4	$\frac{(1 - 7/105)}{(1-14/105)+(1-9/105)+(1-24/105)+(1-7/105)+(1-26/105)+(1-25/105)}$	0,187
K_{zn}^5	$\frac{(1 - 26/105)}{(1-14/105)+(1-9/105)+(1-24/105)+(1-7/105)+(1-26/105)+(1-25/105)}$	0,151
K_{zn}^6	$\frac{(1 - 25/105)}{(1-14/105)+(1-9/105)+(1-24/105)+(1-7/105)+(1-26/105)+(1-25/105)}$	0,152

У результаті обробки отриманих даних розроблена наступна система оцінки та вибору постачальників кафе «Поліс», що представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Система оцінки і вибору постачальників кафе «Поліс»

№ п/п	Показник	Базова оцінка в балах	Коефіцієнт вагомості	Інтервал значень показника	Розрахунок показника
1	Якість продукції	5	0,187	0-1	1 - наявність сертифіката якості, сертифікатів різних виставок і конкурсів 0 - відсутність сертифіката якості
2	Ціна	5	0,183	0-1	1 - найнижча ціна збільшення ціни на 2% - зниження показника на 0,1 бал
3	Оперативність поставок у разі непланової заявки	5	0,173	0-0,9	0,9 - термін поставки матеріалів менше 10 днів 0,45 - термін поставки від 10 днів до 1 міс. 0 - термін поставки більше 1 міс.
4	Система оплати	5	0,154	0-0,75	0,75 - відстрочка платежу на строк більше 3 міс. 0,6 - відстрочка платежу на термін 1 - 3 міс. 0,45 - відстрочка платежу на строк від 7 днів до 1 міс. 0,3 - відстрочка платежу на строк до 7 днів 0,15 - 50% передоплата, 50% протягом 7 днів 0 - 100% передоплата
5	Оцінка якості ділового співробітництва	5	0,152	0-0,75	0,75 - співпраця більше 3-х років 0,35 - співпраця до 3-х років 0 - не було контрактів
6	Економічні можливості постачальника	5	0,151	0-0,75	0,75 - частка поставки в обсязі виробництва менше 15% 0,5 - частка поставки в обсязі від 15 до 40% 0,25 - частка поставки в обсязі від 40 до 60% 0 - частка поставки в обсязі понад 60%

При порівнянні декількох постачальників одного виду продукції заповнюється таблиця, в якій проставляється у кожного постачальника значення показників.

Приклад таблиці розрахунку представлений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Апробація процесу вибору постачальника рибних продуктів кафе
«Поліс»**

Найменування постачальника	Показники						Всього
	1	2	3	4	5	6	
ТОВ «Трейд Центр»	1	0,8	0,9	0,3	0,35	0,75	4,1
ТОВ «Маріко»	1	0,7	0,45	0,75	0,35	0,75	4,0
ТОВ «Рибна імперія»	1	1	0,9	0,45	0,35	0,75	4,45

На основі отриманих даних вибирається постачальник, який набрав у сумі найбільшу кількість балів. Наступний за ним постачальник включається в резерв на випадки непередбаченого ризику зриву поставки. Також при розробці стратегії роботи з постачальниками кафе «Поліс» необхідно знати, що і в яких кількостях вони закуповують сьогодні і будуть закуповувати у майбутньому.

2. Розробка нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс». Для розробки власного сайту керівництву кафе «Поліс» пропонується звернутися за допомогою до студії дизайну «Dvigok», що спеціалізується на наданні повного комплексу послуги у сфері web - розробок і виготовленні дизайну, займається створенням веб-сайтів і їх просуванням, починаючи з визначення завдань і цілей, закінчуючи реалізацією і впровадженням проекту.

Існує низка варіантів відкриття Інтернет-сайту, серед яких відмітимо наступні:

- Інтернет- сайт «візитка»;
- Інтернет-сайт із неповним циклом обслуговування відвідувачів;
- автоматичні Інтернет-сайти.

Варто зауважити, що різноманітність форм Інтернет-сайтів надає можливість підприємствам обирати оптимальний варіант для впровадження, виходячи із наявних фінансових і техніко- технологічних можливостей, а також сформульованих завдань розвитку.

Проаналізуємо усі можливі витрати на створення й забезпечення

функціональності Інтернет-сайту кафе «Поліс» за наступною моделлю для їх розрахунку [58]:

$$V_{\text{ім}} = V_{\text{розн}} + V_{\text{пз}} + V_{\text{рд}} + V_{\text{ттз}} + V_{\text{нк}} + V_{\text{тест}} + V^{\text{п}}_{\text{супр}} + V^{\text{р}} \quad (3.3)$$

де $V_{\text{розн}}$ – витрати на розроблення і виконання проекту Інтернет-сайту;

$V_{\text{пз}}$ – витрати на програмне забезпечення;

$V_{\text{рд}}$ – витрати на реєстрацію доменного імені;

$V_{\text{ттз}}$ – витрати на техніко-технологічне забезпечення;

$V_{\text{нк}}$ – витрати на початкове наповнення каталогу товарів інформацією;

$V_{\text{тест}}$ – витрати на тестування сайту;

$V^{\text{п}}_{\text{супр}}$ – періодичні витрати на супровід системи (розміщення сайту на хостингу, утримання персоналу, підтримка працездатності серверу);

$V^{\text{р}}$ – періодичні витрати на рекламу.

Застосуємо дану модель для розрахунку витрат на створення Інтернет-сайту кафе «Поліс» у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок вартості Інтернет-сайту для кафе «Поліс»

Склад робіт	Варіант		
	Інтернет-сайт «візитка»	Інтернет-сайт із неповним циклом обслуговування	Автоматичний Інтернет-сайт
Розроблення проекту, грн.	3 000	10 000	15 000
Програмне забезпечення (CMS) (1С-Бітрікс: Управління сайтом - Стандарт), грн.	-	-	2 554
Техніко-технологічне забезпечення, грн.	5 000	5 000	12 000
Наповнення сайту, грн.:			
- 500 найменувань	3 000	X	X
- 1000 найменувань	X	6 000	X
- 2000 найменувань	X	X	12 000
Тестування, грн.	200	400	700
Реєстрація домену, грн./рік	86,4	86,4	129
Послуги хостингу, грн./рік	-	820	-
Реклама, грн./рік	25 000	25 000	25 000
Разом	33 286	47 306	67 383

За даними табл. 3.8 бачимо, що обсяг витрат на створення та

впровадження Інтернет-сайту залежить від низки чинників, а саме: обраного виду Інтернет-сайту, характеру торговельних процесів, наявного і необхідного техніко-технологічного обладнання, наявного штату програмістів тощо. На нашу думку, для кафе «Поліс» пропонується обрати створення сайту «Візитка».

Сайт «Візитка» - це стильний сайт, який зверне на себе увагу потенційних клієнтів і донесе інформацію про ресторан, практично миттєво розширивши аудиторію до масштабів планети. Це сайт на якому розміщена, як правило, основна інформація про підприємство, про пропоновані товари і послуги, місце розташування і контакти.

Модулі, що поставляються з сайтом «Візитка»:

- гарний дизайн (ексклюзивний дизайн);
- об'єм до 10-ти сторінок;
- лічильник відвідуваності сайту;
- фотогалерея;
- форма зворотного зв'язку;
- мапа веб-сайту;
- пошук по сайту;
- розділи: контакти, про підприємство, карта проїзду і т.д.

Додатково: наповнення сайту матеріалами замовника; первинна пошукова оптимізація сторінок сайту; наліз ключових слів;

3. Покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс».

Інвестиції, вкладені в кухню, устаткування, персонал і зіставну з ними суму - в обстановку, інтер'єр і створення стилю, не завжди переконують відвідувача закладу харчування в якості пропонованих страв. Для того, щоб переконати гостя, що саме в цьому закладі він отримає їжу чудової якості розробимо заходи щодо удосконалення дизайну меню. І так як візитною карткою будь-якого підприємства ресторанного господарства називають його меню, то зовнішній вигляд, зміст і структура - це повідомлення про те, як в закладі ставляться до відвідувачів.

Меню кафе «Поліс» являє собою перелік страв, пропонуваніх відвідувачам. Меню складено з урахуванням асортиментного мінімуму. У меню вказані найменування страв, закусок та іншої продукції і ціни на них, вихід продукції в грамах на порцію. Перш за все, меню є засобом реклами і повинно відображає специфіку підприємства.

Меню кафе «Поліс» різноманітне. У ньому є страви і закуски, приготовані різними способами кулінарної обробки. При художньому оформленні меню буде врахований характер підприємства. Зовнішній вигляд меню буде відображати дизайн кафе «Поліс». Для виготовлення теки буде використано шорно-сідельна шкіра, вона більш стійка до пошкоджень, ніж галантерейна. На папку простим тисненням буде нанесена назва закладу. Вартість такої папки не перевищить 170 грн. Палітра кольорового оформлення меню буде відповідати колірній гамі, використаної при обробці приміщення кафе «Поліс». А саме коричневого кольору різних відтінків, тонів.

Меню кафе «Поліс» статичне - заздалегідь визначений на тривалий період часу. Меню змінюється тільки з причини включення в нього сезонних продуктів і заміною страв, що не користується популярністю. Це дуже зручно, так як це меню можна виконати дуже ефективно. Продукт, який потрібно продати повинен виглядати апетитним і свіжим. Зображення страв на меню додадуть соковитість враженням. Меню із зображенням страв істотно підвищить ефективність роботи кафе «Поліс». З фотоменю значно прискориться час обслуговування.

Сьогодні споживачеві необхідно хоча б приблизно знати число кілокалорій, що містяться в тому чи іншому блюді, енергетичну цінність свого денного раціону. Для того, щоб відвідувач знав яким способом приготовлено страву і скільки калорій воно містить, необхідно додати цю інформацію в меню.

Особливу увагу варто приділити меню бізнес-ланчу. У період пропозиції бізнес-ланчу, заклад відвідує найбільша кількість відвідувачів.

Тому, меню має бути барвистим і незабутнім. Так як меню бізнес-ланчу не таке велике в порівнянні з основним, його можна оформити фотографіями більшого розміру, включити невеликі виноски, що розповідають про приготування страви, історію її виникнення та її корисності з точки зору раціонального харчування. Меню буде відведено в окрему папку або встановлено на столах в планшети.

4. Поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет, поглиблення збутової роботи з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про продукцію підприємства у спеціалізованих блогах та порталах.

Інформаційні майданчики в соціальних мережах для реклами і залучення клієнтів в ресторанному бізнесі є практично обов'язковим атрибутом. Потенційні клієнти дуже багато проводять часу в соціальних мережах, ведуть там себе досить активно, тому практично будь-який інформаційний івент від ресторану знаходить своїх шанувальників.

Рекомендовані соціальні мережі для побудови горизонтальних зв'язків типу «веб-сайт – соціум» для кафе «Поліс»:

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

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

Facebook: у цій мережі зібрана найцікавіші потенційні клієнти для ресторанного бізнесу. Типовий член цієї соціальної мережі - це досить впевнений і активний у своєму житті людина, у віці 30-45 років, що має стабільний середній або вище середнього рівень доходів. Але, на жаль, рівень конкуренції в мережі Facebook серед власників бізнесу набагато вище інших мереж, а рівень її проникнення у нас ще досить невисокий, тому і вартість залучення тут теж вище, і становить 3-6 грн. за кожного нового передплатника, 3,5-8,0 грн. за нового реального клієнта, що прийшов в кафе. Група передплатників набирається достатньо швидко лише за умови використання комерційних методів реклами надаються самою мережею Facebook.

Рекомендований бюджет для розвитку групи: раз на квартал сума близько 150-200 \$, в інші місяці - порядку 60-120 \$. Після набору необхідної кількості передплатників в групі можливо перейти на більш рідкісну рекламну активність - один раз на чотири-шість місяців формувати рекламний бюджет з сумою близько 150-200 \$. Але негативний момент зростання вартості залучення нових клієнтів з лишком компенсується зростанням середнього чека з відвідувача на 12-20%. На жаль, мережа Facebook не охоплює всю вікову групу 30-45 років, тому її ресурси не безмежні.

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

Дуже добре працюють в цій мережі анонси нових страв меню та інша інформація, цікава більшості відвідувачів цієї мережі. На жаль, соціальна мережа зараз не реєструє офіційні бізнес-сторінки, тому для організації свого

представництва в цій мережі треба трохи приловчитися і зареєструвати сторінку як для звичайного користувача. Але такі сторінки не індексуються пошуковими системами, оскільки закриті від зовнішнього світу доступом тільки для членів мережі, але все ж можливості мережі варті того, що б мати в ній представництво для свого бізнесу.

Рекомендований щомісячний бюджет на представництво кафе «Поліс» в мережі Друзі.Life – приблизно 2000-4000 грн.

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

4. Розробка додаткових заходів ПР. Як один із додаткових заходів ПР для кафе «Поліс» можна запропонувати організацію фестивалів.

Фестивалі - це спеціальні заходи, присвячені певним кухням або продуктам. Організація такого заходу дасть чудову можливість піти від буденності і монотонності співробітникам і гостям кафе «Поліс».

Фестиваль буде відбуватися протягом тижня, один раз на декаду. Цей проміжок часу дасть можливість відвідати заклад всім бажаним. Частіше влаштовувати фестиваль не має сенсу, оскільки це створить несприятливе думку про заклад у відвідувачів. Напрямок фестивалів буде змінюватися. Загальна кількість на рік організовуваних фестивалів буде дорівнювати чотирьом. Два з них потраплять на інтервал зміни сезону весна - літо, осінь - зима. У цей час актуально запропонувати відвідувачам тиждень певного продукту. «Героями» фестивалю може стати: малина, диня, абрикоси, помідори, полуниця, вишня, яблука. Суть фестивалю буде полягати в тому, що протягом тижня гостям буде запропоновано особливе меню, в яке

включені всі страви включають «героя» фестивалю. У меню важливо включити різні пудинги, закуски, коктейлі, пироги, десерти, запечені страви, формоване і тушковане м'ясо різних видів тварин, у тому числі дичину. Взагалі, вибрати продукт, на якому буде заснований фестиваль, не складно, крім фруктів це може бути морепродукти або сир, вино або птах. Головне врахувати те, що крім екзотичних страв, повинні бути присутніми і прості страви, нескладного приготування.

Два інших фестивалі будуть присвячені кухням інших країн. Необхідно запропонувати гостям напої обраної країни. Під час проведення такого заходу головне підібрати потрібні страви та напої, а й створити атмосферу. Для цього на столах можна розмістити символи країни, музичний супровід і шоу - програму з елементами властивими даній темі.

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку

Стратегія диференціації – ґрунтується на постачанні на ринок товару із унікальними властивостями. Унікальними властивостями можуть бути: висока якість продукції; розгалужена система філіалів для надання послуг; принципова новизна продукції; імідж фірми тощо.

Проведемо економічне обґрунтування запропонованої стратегії розвитку кафе «Поліс». Визначимо необхідний об'єм інвестицій для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вартість початкових витрат на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс»

Витрати	Кількість, од.	Ціна однієї одиниці, грн.	Всього витрати, грн.
Витрати на розробку власного сайту кафе «Поліс»	1	33286	33286
Витрати на покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»	30	335	10050

Продовження таблиці 3.4

Витрати	Кількість, од.	Ціна однієї одиниці, грн.	Всього витрати, грн.
Витрати на реєстрація сайту в пошукових системах (Google і т.п).	1	3000	3000
Витрати на проведення додаткових заходів ПР	4	6900	27600
ВСЬОГО	-	-	73936

Джерело: складено автором

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс»

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

Джерело: складено автором

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

Отже, згідно табл. 3.5, вартість поточних витрат на на реалізацію

запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» становитиме 27300 грн. (27,3 тис.грн.) Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» становитимуть 101,24 тис.грн.

Необхідна сума буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого кафе «Поліс». Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий прибуток кафе «Поліс» на кінець 2017 року становив 539 тис. грн.

За прогнозами бухгалтерії кафе «Поліс» загальногосподарським ефектом від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» буде збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 0,3 %, або 134,99 тис.грн.

Фінансові результати запропонованих заходів наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс», тис. грн.

Параметр	Значення параметру по роках					
	2018	2019	2020	2021	2022	Разом
Чистий дохід від реалізації послуг	134,99	135,39	135,80	136,21	136,62	679,00
Собівартість наданих послуг	73,94	0,00	0,00	0,00	0,00	73,94
Валовий прибуток	61,05	135,39	135,80	136,21	136,62	605,06
Адміністративні і збутові витрати	27,30	27,38	27,46	27,55	27,63	137,32
Прибуток від реалізації наданих послуг	33,75	108,01	108,34	108,66	108,99	467,74
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	6,07	19,44	19,50	19,56	19,62	84,19
Чистий прибуток тис.грн.	27,67	88,57	88,83	89,10	89,37	383,55
Рентабельність реалізації, %	20,50	65,42	65,42	65,42	65,42	56,49

Згідно даних з таблиці 3.6, чистий дохід від реалізації послуг кафе «Поліс» після впровадження запропонованих заходів зросте на 679 тис.грн. за перші 5 років.

Чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства вже у першому році реалізації становитиме 2,69 тис.грн. (20,50% чистого доходу).

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованих заходів можна зробити висновок, що вони є прибутковими.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства. При проведенні розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» представляється доцільним використовувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Схема грошових потоків від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Схема грошових потоків від реалізації запропонованих заходів
щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс»**

Параметр	Значення параметру по роках					
	2018	2019	2020	2021	2022	Разом
Чистий прибуток тис.грн.	27,67	88,57	88,83	89,10	89,37	383,55
Амортизація	14,79	14,79	14,79	14,79	14,79	73,94
Грошовий потік по проекту, тис.грн	42,46	103,36	103,62	103,89	104,16	457,49
Обсяг інвестицій, тис.грн	101,24					101,24
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки	33,97	66,15	53,05	42,55	34,13	229,86
Дисконтовані інвестиції тис.грн	101,24					

Продовження таблиці 3.7

Параметр	Значення параметру по роках					
	2018	2019	2020	2021	2022	Разом
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt)	128,62					
Індекс прибутковості (PI)	2,27					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	2,20					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	36,20					

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.7, індекс прибутковості реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» становить – 2,27%. Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить утримати ефективність операційної діяльності кафе «Поліс» на рівні не нижче 2,27%. Період окупності запропонованих заходів для кафе «Поліс» становить – 2,20 роки. Внутрішня норма рентабельності запропонованих заходів становить 36,20%.

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

Прогнозні фінансові показники діяльності кафе «Поліс» після реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Динаміка прогнозних фінансових результатів діяльності кафе «Поліс» після реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе

Параметр	Фактичні дані 2017 р.	Прогнозні дані Значення параметру по роках				
		2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації послуг	6499	6635	6771	6907	7043	7206
Собівартість наданих послуг	4219	4219	4219	4219	4219	4219

Продовження таблиці 3.8

Параметр	Фактичні дані 2017 р.	Прогнозні дані Значення параметру по роках				
		2018	2019	2020	2021	2022
Валовий прибуток	2280	2415	2551	2687	2824	2960
Адміністративні і збутові витрати	2082	2109	2137	2164	2924	3060
Чистий прибуток тис.грн.	393,4	421,4	510,24	599,07	688,17	771,54

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.8, за прогнозними даними, після реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе протягом 2018-2022 рр. відбувається зростання доходів та чистого прибутку кафе «Поліс».

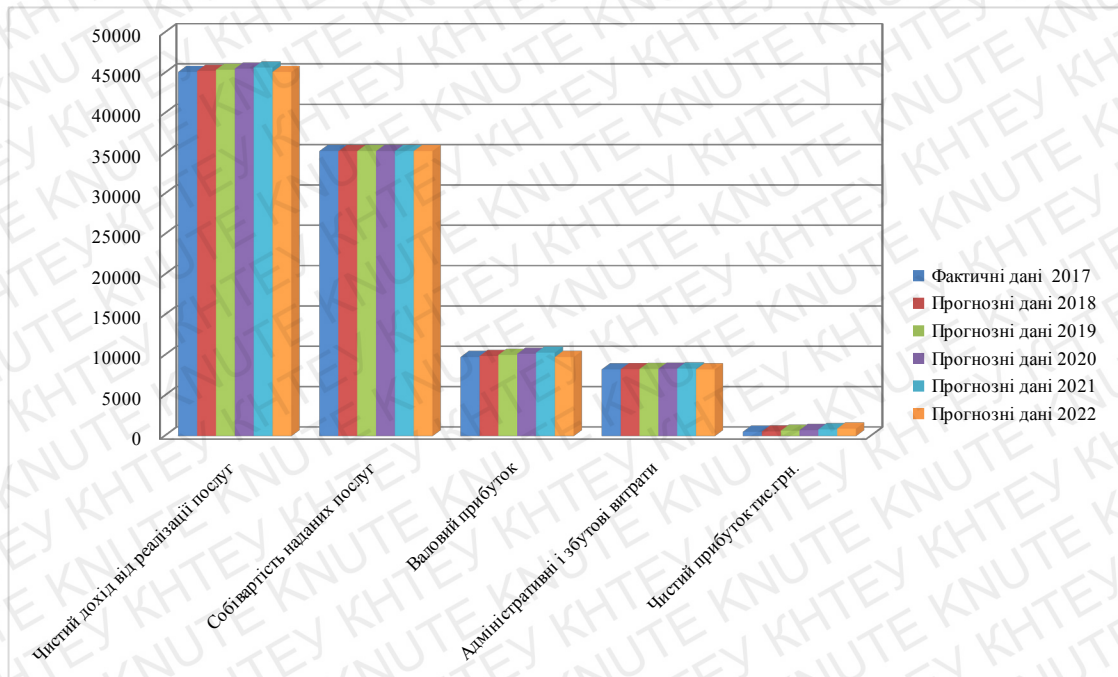


Рис. 3.3. Динаміка прогнозних показників господарської діяльності кафе «Поліс» на 2018-2022 рр.

Отже, після проведено аналізу доцільності та ефективності запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс», можна зробити висновок, що реалізація даних заходів надасть змогу досліджуваному підприємству не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою збільшити кількість відвідувачів закладу, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, підвищенню економічної ефективності

підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

Висновки до розділу 3

В рамках обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку кафе «Поліс», м. Бориспіль визначено цілі діяльності підприємства та фактори, які забезпечують досягнення місії кафе «Поліс».

Для виконання поставлених цілей кафе «Поліс» запропонована корпоративна стратегія концентрованого зростання - стратегія розвитку продукту. Визначено конкурентну стратегію кафе «Поліс» на підставі матриці М. Портера - підприємство повинне використовувати стратегії диференціації. Здійснено формування стратегій для кожного функціонального підрозділу відповідно до обраної корпоративної стратегії.

Запропоновано та обґрунтовано наступні напрями удосконалення стратегії розвитку кафе «Поліс»: вдосконалення роботи з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами; розробка нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс», на якому буде розміщуватися загальна інформація про заклад; фотографії закладу; меню, включаючи з описом блюд; час роботи та контакти; покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»; поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет, поглиблення збутової роботи з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про продукцію підприємства у спеціалізованих блогах та порталах; розробка додаткових заходів ПР, спрямованих на покращення іміджу підприємства і його продукції на ринку.

Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» становитимуть 101,24 тис.грн. індекс прибутковості реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії

розвитку кафе «Поліс» становить – 2,27%. Впровадження запропонованих заходів дозволить утримати ефективність операційної діяльності кафе «Поліс» на рівні не нижче 2,27%. Період окупності запропонованих заходів для кафе «Поліс» становить – 2,20 роки. Внутрішня норма рентабельності запропонованих заходів становить 36,20%.

Після проведено аналізу доцільності та ефективності запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс», зроблено висновок, що реалізація даних заходів надасть змогу досліджуваному підприємству не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою збільшити кількість відвідувачів закладу, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації, що виявляється у розробленні науково-методологічних основ формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства. Отримані результати підтверджують актуальність проблематики дослідження, а реалізація мети та поставлених завдань дозволяє зробити такі висновки:

1. За результатами дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу було сформовано визначення «стратегії розвитку» - це визначення загального напрямку дій по досягненню цілей підприємства, зосереджених на поліпшення показників економічного зростання та ефективності діяльності.

2. Дослідження методичних засад формування стратегії розвитку дозволив представити загальний алгоритм та механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств.

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

4. Встановлено, що кафе «Поліс» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Кафе «Поліс» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2015 році, який склав 232,4 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2016 році, становить 544,6 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. За 2017 рік сума чистого

фінансового результату від діяльності кафе «Поліс» склала 393,4 тис.грн., що підтверджує висновок про ефективну діяльність.

5. Визначено конкурентні позиції кафе «Поліс», використовуючи карту стратегічних груп конкурентів та метод рангів. Для побудови карти стратегічних груп конкурентів було здійснено порівняння цін на продукцію та якість обслуговування кафе «Поліс» і його основних конкурентів. Найбільшими конкурентами кафе «Поліс» є ресторан «Il Pellicano» та ресторан «Старе місто». Для кафе «Поліс» після проведеного SWOT-аналізу найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку та підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

6. Зроблено висновок, що найбільша загроза для кафе «Поліс» виходить з боку конкурентів, як існуючих, так і потенційних. Загрози з боку покупців і постачальників також існують, але не такі гострі. Загрози, які компанія повинна враховувати в першу чергу, при складанні стратегії: обмеженість в підвищенні цін (повинен враховуватися факт того, що можливість підвищення цін дуже низька), відсутність економії на масштабі і невисокі початкові інвестиції для початку діяльності (дуже висока можливість появи нових підприємств конкурентів), частка покупців з великим обсягом продажів. Основний вплив на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс» здатні надати економічні чинники. Проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що кафе «Поліс» є перспективним підприємством ресторанного господарства, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів. Серед найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін кафе «Поліс», які впливають на реалізацію стратегії розвитку можна виділити забезпеченість власними активами, компетентне керівництво, наявність

оборотних коштів, добра репутація на ринку.

7. Запропоновано та обгрунтовано наступні напрями удосконалення стратегії розвитку кафе «Поліс»: вдосконалення роботи з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами; розробка нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс», на якому буде розміщуватися загальна інформація про заклад; фотографії закладу; меню, включаючи з описом блюд; час роботи та контакти; покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»; поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет, поглиблення збутової роботи з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про продукцію підприємства у спеціалізованих блогах та порталах; розробка додаткових заходів ПР, спрямованих на покращення іміджу підприємства і його продукції на ринку.

8. Встановлено, що загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» становитимуть 101,24 тис.грн. індекс прибутковості реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» становить – 2,27%. Впровадження запропонованих заходів дозволить утримати ефективність операційної діяльності кафе «Поліс» на рівні не нижче 2,27%. Період окупності запропонованих заходів для кафе «Поліс» становить – 2,20 роки. Внутрішня норма рентабельності запропонованих заходів становить 36,20%.

9. Після проведено аналізу доцільності та ефективності запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс», зроблено висновок, що реалізація даних заходів надасть змогу досліджуваному підприємству не тільки підвищити якість послуг, а й значною мірою збільшити кількість відвідувачів закладу, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, підвищенню економічної ефективності підприємства, а якість послуг та продукції – вищою, а отже більш конкурентоспроможною.

СПИСОК СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ломако А.Є. Готельний і ресторанний бізнес : зб. наук. ст. студ. заочної форми навч. / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – Ч. 1. – 426 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. ; під ред. Л.І. Євенко. – Економіка, 1989. – 519 с.
3. Ащанов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку/ В. В. Ащанов // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 88-91.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг: підруч. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
5. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.
6. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2011. – с. 10–23.
7. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
8. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279.
9. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.
10. Брітченко І. Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / І. Г. Брітченко, І. С. Ладунка // Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка». – 2015. – Т. 1, вип. 1 (45). – С. 116–118.

11. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2013. – №1. – С. 219–222.
12. Винокуров В. А. Організація стратегічного управління на підприємстві, 1996. С.5-25.
13. Войтюк В. Д. Модель системи показників якості формувань технічного сервісу при їх сертифікації / В. Д. Войтюк // Науковий вісник НУБіП України. Серія «Техніка та енергетика АПК». – 2014. – № 196. – С. 31–39.
14. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.
15. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та, 2009. – 315 с.
16. Гаврилюк С. П. Оцінка інтенсивності конкуренції туристичних підприємств на ринку турпослуг м. Києва / Гаврилюк С. П. // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2015. – № 4 (26). – С. 41–48.
17. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами і доповненнями від 15.12.2006 згідно № 483-V (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
18. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239-241.
19. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.

20. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>
21. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
22. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation =1&iid= 332>.
23. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
24. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2009. – 181 с.
25. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Кашуба Я. М.// Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.
26. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дубова, Д.О. Барабась [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2012. – 527 с.
27. Котлер Ф. Основи маркетингу. М.: Прогресс, 1990. С.574-581.
28. Колотілін В.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник. – Кривий Ріг: КЕІ, КНЕУ, 2015. – 137 с.
29. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
30. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. – 378 с.

31. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 336-340.
32. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 197-203.
33. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
34. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Ю. О. Лисиченко // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 73-75.
35. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2011. – Випуск 7/13. – с. 105.
36. Макконел К.Л., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика/Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2008. – 974 с.
37. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
38. Методичні рекомендації щодо забезпечення якості та безпеки товарів і послуг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]: Затверджено наказом міністерства економіки України від 22 липня 2008 р. № 295 – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=119977&cat_id=
39. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління

підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.

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

41. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.

42. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 344 с.

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

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

45. Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>

46. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2002. – 74 с.

47. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примаєв. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.

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

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

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

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

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

53. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. 2011.

С. 650

54. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

55. Сафронська І.М., Ярмак М.Р. Оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства із використанням збалансованої системи показників. The scientific method. 2017. № 5 (5). Vol. 1. С. 77-84.

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

57. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. - 2017. - № 2. - С. 223-231
58. Стратегічне управління / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
59. Сухенко Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В.Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket>>.
60. Сушко О. В. Особливості та тенденції формування ринку ресторанного господарства / Сушко О. В. // Торгівля і ринок України. –2005. – Вип. 20. – С. 295–310.
61. Толстикова Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №24. — С. 304-307.
62. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
63. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
64. Труніна І. М. Конкурентна складова зовнішнього середовища підприємницької діяльності / І. М. Труніна // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 235. – С. 86–88.
65. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. – М. : Эскмо, 2013. 423с.
66. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.:КНЕУ, 2003, 230 с.
67. Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрыбина Н. И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2009. — 196 с.
68. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 136 с.

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

70. Чумак Л.Ф. Фактори впливу формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Економіка і управління. – № 1. – 2013. – С. 62-69.

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

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

ДОДАТКИ

Додаток Б

Характеристика постачальників продуктів і сировини кафе «Поліс»

№	Назва постачальника	Юридична адреса, розрахунковий рахунок	Продукція, якою забезпечується кафе
1	ТОВ "Агропромсервіс-А"	м.Київ, вул.Фрунзе, 160 Р/Р 16467385 в АО "Укрінбанк"	Горошок, зелень, вино
2	ДП "Хлібокомбінат №6 АТ "Київхліб"	м.Київ, вул. Чернігівська, 51 Р/Р 6467926 в Дарницькому ПІБ	Хлібобулочні та кондитерські вироби
3	ПАТ "Фрутієра Україна"	м.Київ, вул. Дибенко, "свідоцтво № 36667071 Р/Р 26004200002324 Банк УСБ	Пепсі, мерінда – UP
4	ТОВ "Веста"	м.Київ, вул. Вавилових, 17 Р/Р 3467854 АППБ "Аваль"	Овочі
5	ТОВ "Нива"	м. Борзна, Чернігівська обл. АКАПБ "Україна"	Овочі
6	ТОВ "Кристал Імпекс"	м.Київ, вул. Марини Раскової,25 Р/Р26006000111401	Посуд
7	ТОВ "Бакалія"	м.Київ, вул. Алма - атинська, 35 - а Р/Р 26000200002441 УСБ	Чай, сіль
8	ТОВ "Агро - сліп"	м.Київ, вул. Константинівська, 66 Р/Р2600100017881 АКБ "Славутич"	Ковбаса, м'ясопродукти
9	ТОВ "Скарлет ЛДАЙ"	м.Київ, вул. Богомольна, 4 Р/Р 2600301276054 в ОПЕРУ "Укресімбанку"	Чупа - чупс, дирол, орбіт, консервація
10	ПрАТ "Вінничанка"	м.Винниця, вул. 600 - ліття, 1 Р/Р 000369301 в ОДУСБ	Скатертини,серветки
11	ПАТ "ТД Тютюн"	м.Київ, вул. Червоноармійська, 110, УкрСоцБанк	Тютюнові вироби, цигарки
12	ПАТ "КМПЗ"	м. Вишневе вул. Промислова, 9 Р/Р 260042066243 "Україна"	М'ясопродукти
13	ТОВ "Інвалюторг"	м.Київ, вул. Замковецька" Р/Р 260010128753 УкрСоцБанк	Горілчані вироби, шампанське, горілка
14	ПАТ "Птицеводческий комплекс"	Київська обл. Вишгородський р - н Гаврилівка Р/Р 26009893 "Аваль"	Кури, яйця
15	ТОВ "Продімпекс"	м.Київ, вул. Новозабарська 2/6 Р/Р 2600021590	Вода "Куяльник"
16	ТОВ "Росток"	М.Київ Р/Р 2600320981409 УСБ	Олія
17	ТОВ "Гетьман"	М.Київ, вул. Пироговського 19/4 склад: Вул. Дніпропетровська 22 Р/Р260063010159 "Старокиївський банк"	Горілочні вироби
18	ТОВ "Демо ЛТД"	М.Київ, пр. Гагріна 22 р/р 26008001556001	Скло
19	Баранівський фарфоровий завод	Житомирська обл. смт Баранівка вул. Леніна 55 "Україна"	Фарфор
20	ДП "Українські джерела"	М.Київ, вул. Хвойко 18/14 АКБ "Форум"	Пакети із поліетилену
21	ПАТ "Фабрика кулінарії"	М.Київ, вул. Горлівська 137 Р/Р 26009200002442 УСФ	Напівфабрикати
22	ТОВ "Мономах"	М.Київ, вул. Хмельницького 21 Р/Р 26005000007301 АКБ	Чай

Додаток В

Фінансова звітність підприємства за 2015-2017 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	50
первісна вартість	1001	5	323
накопичена амортизація	1002	3	273
Незавершені капітальні інвестиції	1005		165
Основні засоби	1010		46961
первісна вартість	1011		82055
знос	1012		35094
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2	47176
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		744
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	70	74
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	809	807
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	3569
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	362	1040
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	8	288
Усього за розділом II	1195	1199	6929
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1201	54112
Пасив	Код рядка		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		11006
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	772	38533
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	282	20...
Неоплачений капітал	1425		

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

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код ряд ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6188	2267
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3857)	(2543)
Валовий: прибуток	2090	2331	-276
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1019	2966
Адміністративні витрати	2130	1019	2359
Витрати на збут	2150	257	171
Інші операційні витрати	2180	635	544
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	584	-390
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	198	722

Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	26	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3490	332
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1454	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		332
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8764	708
Витрати на оплату праці	2505	10834	1291
Відрахування на соціальні заходи	2510	3990	456
Амортизація	2515	4106	456
Інші операційні витрати	2520	8265	2529
Разом	2550	35959	5440
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

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

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи		50	35
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	323	75
накопичена амортизація	1002	273	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	165	77
Основні засоби	1010	46961	51069
первісна вартість	1011	82055	90753
знос	1012	35094	39684
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	47176	51181
II. Оборотні активи		744	374
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74	849
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	807	288
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3569	881
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1040	340
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	288	227
Усього за розділом II	1195	6929	3274
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	54112	54807
Пасив	Код рядка		
I. Власний капітал		11006	11006
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	38533	38533
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2013	2471
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	51552	52010

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

Керівник
Головний бухгалтер

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6499	6188
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4219)	(3857)
Валовий: прибуток	2090	2280	2331
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1183	1019
Адміністративні витрати	2130	2082	1965
Витрати на збут	2150	147	257
Інші операційні витрати	2180	775	635
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	459	584
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	129	198
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	26	4

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	562	778
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	168,6	233,4
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	393,4	544,6
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9831	8764
Витрати на оплату праці	2505	11984	10834
Відрахування на соціальні заходи	2510	4378	3990
Амортизація	2515	5249	4106
Інші операційні витрати	2520	10832	8265
Разом	2550	42274	35959
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Анкета опитування

Назвіть найбільш важливі, на Вашу думку, показники при оцінці та виборі постачальника?

1. Оперативність поставок у разі непланової заявки;
2. Ціна;
3. Система оплати;
4. Якість продукції;
5. Інше (напишіть, що саме) _____.