

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Довгань Катерина Русланівна

Формування стратегії сталого розвитку підприємства / Formation of the Strategy of Sustainable Development of the Enterprise

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАУБ-41/1
Довгань К.Р.

_____ підпис

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
Гугул О.Я.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.
_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**
_____ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

РЕЗЮМЕ

Бакалаврська робота містить 83 сторінки, 30 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки та список використаних джерел із 85 найменувань.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії сталого розвитку підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Одержані висновки та їх новизна полягають у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, сталий розвиток, система, стратегія процес.

RESUME

Master's work contains 83 pages, 30 tables, 9 figures, 3 additional list of the used sources from 85 title.

The purpose is the purpose of the bachelor's work is to study the theoretical and practical aspects of forming a strategy for sustainable development of the restaurant industry enterprise.

The object is the process of forming a strategy for sustainable development of the enterprise.

The subject are theoretical and practical aspects of forming a strategy for sustainable development of the enterprise.

The obtained conclusions and their novelty are in the development and refinement of theoretical positions, the development of scientifically substantiated recommendations, which allow to ensure effective formation of the strategy of sustainable development of the enterprise.

Key words: enterprise, sustainable development, system, strategy process.

АНОТАЦІЯ

Довгань Катерина Русланівна – «Формування стратегії сталого розвитку підприємства». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

У бакалаврській роботі розкрито сутність стратегії сталого розвитку підприємства та методичні засади її формування, наведено методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства;

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо ефективного формування стратегії сталого розвитку підприємства

ANNOTATION

Dovgan Kateryna – « Formation of the strategy of sustainable development of the enterprise»– The manuscript.

Research on obtaining an educational qualification level " bachelor in specialty 242 "Tourism", Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

In the bachelor's work the essence of the strategy of sustainable development of the enterprise and methodical principles of its formation are revealed, methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the strategy of sustainable development of the enterprise are presented;

On the basis of the conducted research, recommendations for the effective formation of the sustainable development strategy of the enterprise have been developed

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність стратегії сталого розвитку підприємства та методичні засади її формування.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства.....	15
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ПРИКДАНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М.БОРИСПІЛЬ	23
2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.....	23
2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку кафе.....	33
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку.....	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М. БОРИСПІЛЬ	50
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії сталого розвитку кафе	50
3.2.Прогнозування успішності реалізації стратегії сталого розвитку кафе	59
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	78

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 сталого 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 сталого розвитку вітчизняних підприємств.

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

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегії сталого розвитку підприємства ресторанного господарства.

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

- розкрити сутність стратегії сталого розвитку підприємства та методичні засади її формування;
- навести методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності кафе;
- проаналізувати ефективність діючої стратегії розвитку кафе;
- визначити вплив чинників на реалізацію стратегії розвитку;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії сталого розвитку кафе;
- здійснити прогнозування успішності реалізації стратегії сталого розвитку кафе.

Об'єктом бакалаврської роботи є процес формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Предметом бакалаврської роботи є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання бакалаврської 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 розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих

рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення бакалаврської роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення в сфері сталого розвитку.

Наукові результати бакалаврської роботи, які мають прикладний характер, знайшли практичне застосування кафе «Поліс».

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 СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії сталого розвитку підприємства та методичні засади її формування

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 сталого розвитку. 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.

Стратегія сталого розвитку підприємства - це комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких сучасне підприємство може не тільки протистояти постійно змінюваним умовам, але і зробити точний прогноз і обґрунтовано спланувати свою діяльність, базуючись на внутрішніх можливостях розвитку. З визначення випливає, що стратегія сталого розвитку підприємства є результатом комплексного дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей окремого підприємства, і тому не існує єдиної стратегії сталого розвитку для всіх підприємств. Кожне підприємство повинно формувати свою стратегію сталого розвитку та вибудовувати в майбутньому економічну діяльність так, щоб відповідати міжнародним вимогам сталого розвитку, вирішуючи інституційні, соціальні, економічні та інші завдання, а також забезпечуючи собі конкурентоспроможність не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку.

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

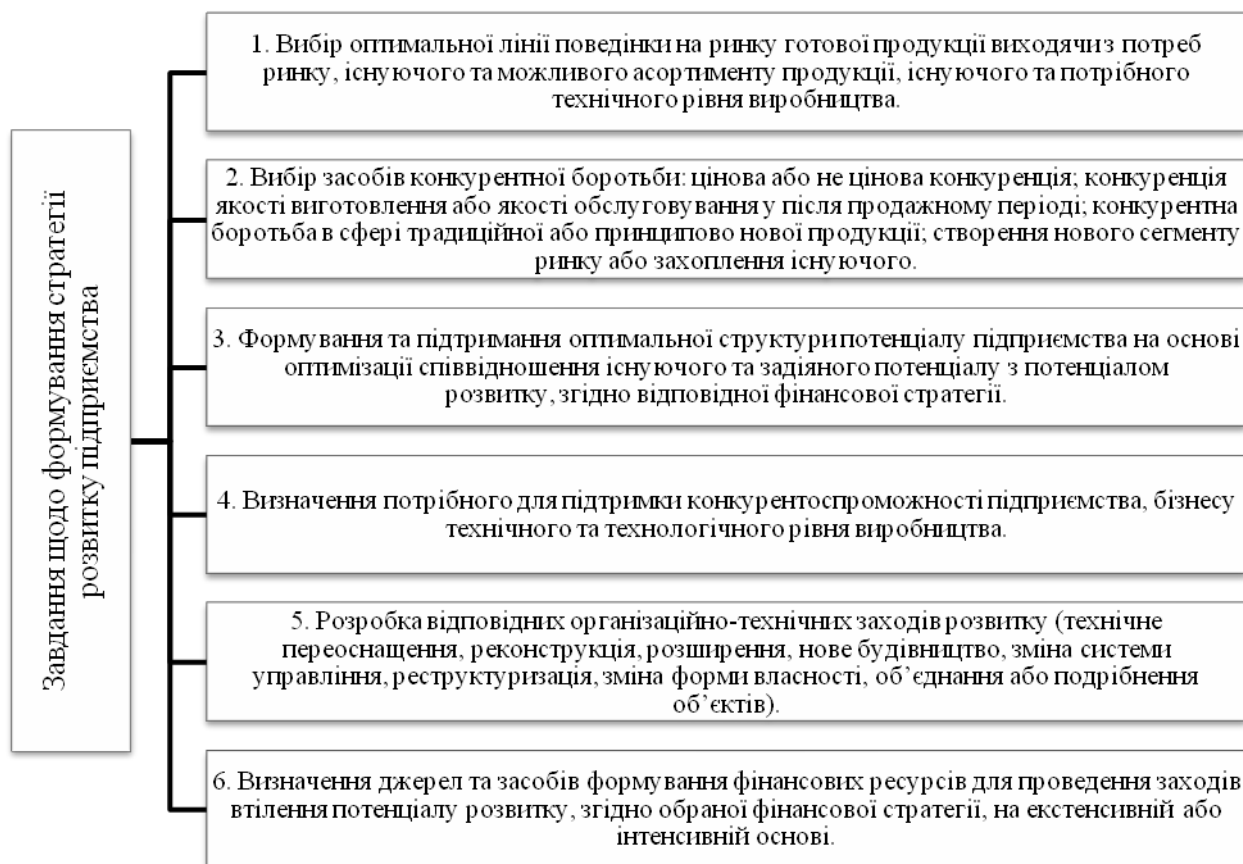


Рис.1.1. Завдання щодо формування стратегії сталого розвитку підприємства [72, с.92]

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

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

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].

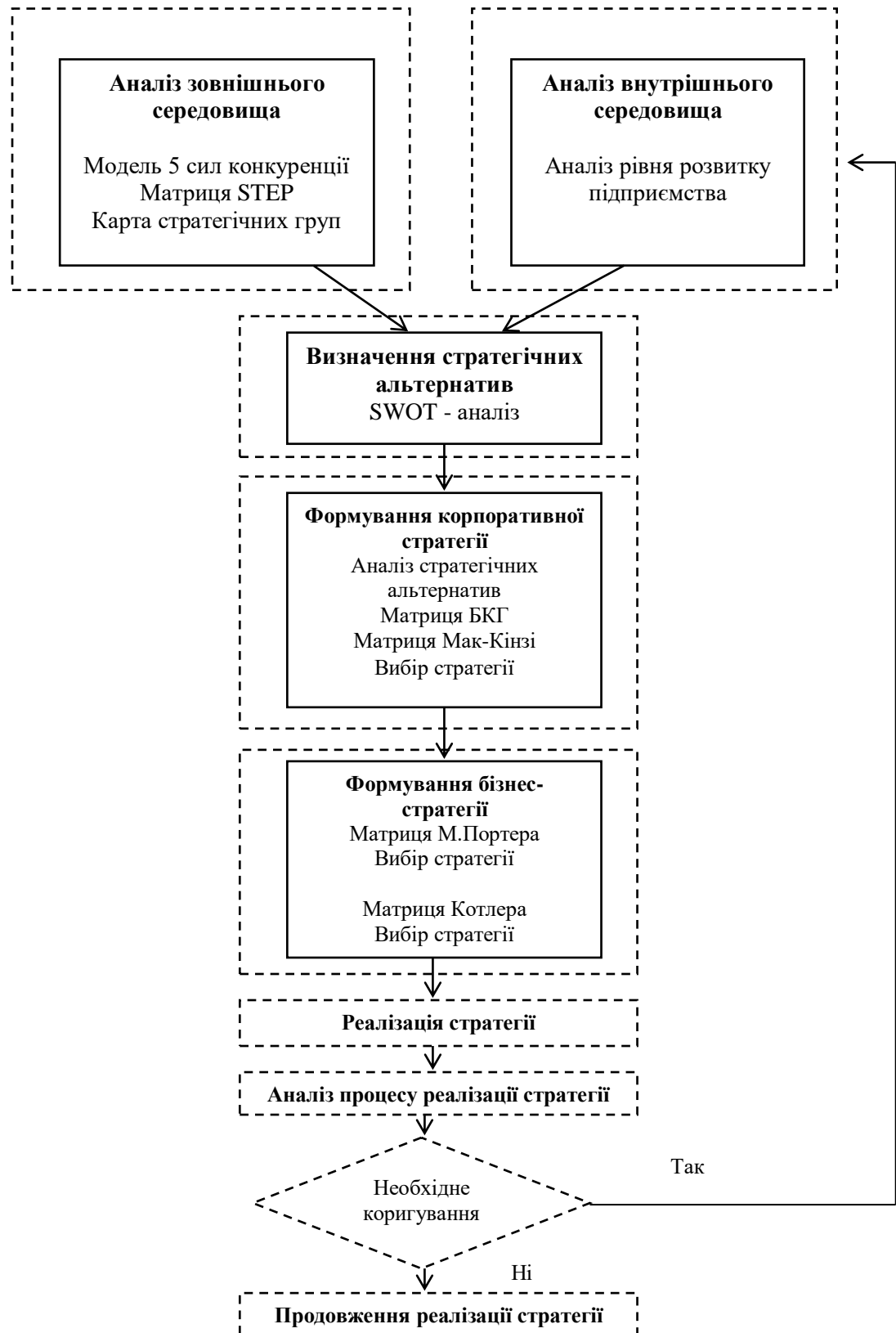


Рис.1.3. Алгоритм формування стратегії сталого розвитку підприємства
Джерело: складено автором на підставі [3, 5, 15, 24, 30, 42]

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

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

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

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

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

На підставі сформованих, на більш ранніх рівнях, стратегій (корпоративна і конкурентна) визначаються функціональні стратегії

підприємства. Вони є складовими частинами загальної стратегії і носять вже тактичний характер. Визначаються ті основні виробничі функції підприємства, на які має бути надано найбільшу увагу для досягнення корпоративної стратегії.

Один з останніх етапів - це реалізація стратегії. Після визначення стратегій підприємства на кожному рівні, розробляється планреалізації 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 сталого 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].

Отже, стратегії сталого 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.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку підприємства

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, гнучкості і здатності 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 сталого 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 аналізувати існуючі в науці і практиці методи економічної оцінки ефективності стратегії сталого 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 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 різномірних стратегічних альтернатив, тобто в певній універсальності. Однак, маючи на меті максимізувати відносні показники, часом не береться до уваги ту обставину, що приріст відносних показників описує характер зростання, а не його якість.

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

Таким чином, головним недоліком цієї групи методик є опосередкована оцінка вартості компанії. У практичному розвитку концепції управління, націленої на створення вартості (ValueBasedmanagement), 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 методики, що інтегрує систему економічних індикаторів в комплексний показник ефективності стратегічного рішення.

Таблиця 1.1

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,

E_s - 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 сталого розвитку компанії, заснований на тривимірній моделі ефективності.

Висновки до розділу 1

В рамках дослідження теоретичних основ формування стратегії сталого розвитку підприємства було сформовано визначення «стратегії сталого розвитку» - це комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких сучасне підприємство може не тільки протистояти постійно змінюваним умовам, але і зробити точний прогноз і обґрунтовано спланувати свою діяльність, базуючись на внутрішніх можливостях розвитку.

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

Проведений аналіз існуючих в науці і практиці методів економічної оцінки ефективності стратегії сталого 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 СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М.БОРИСПІЛЬ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе

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 кінець 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.

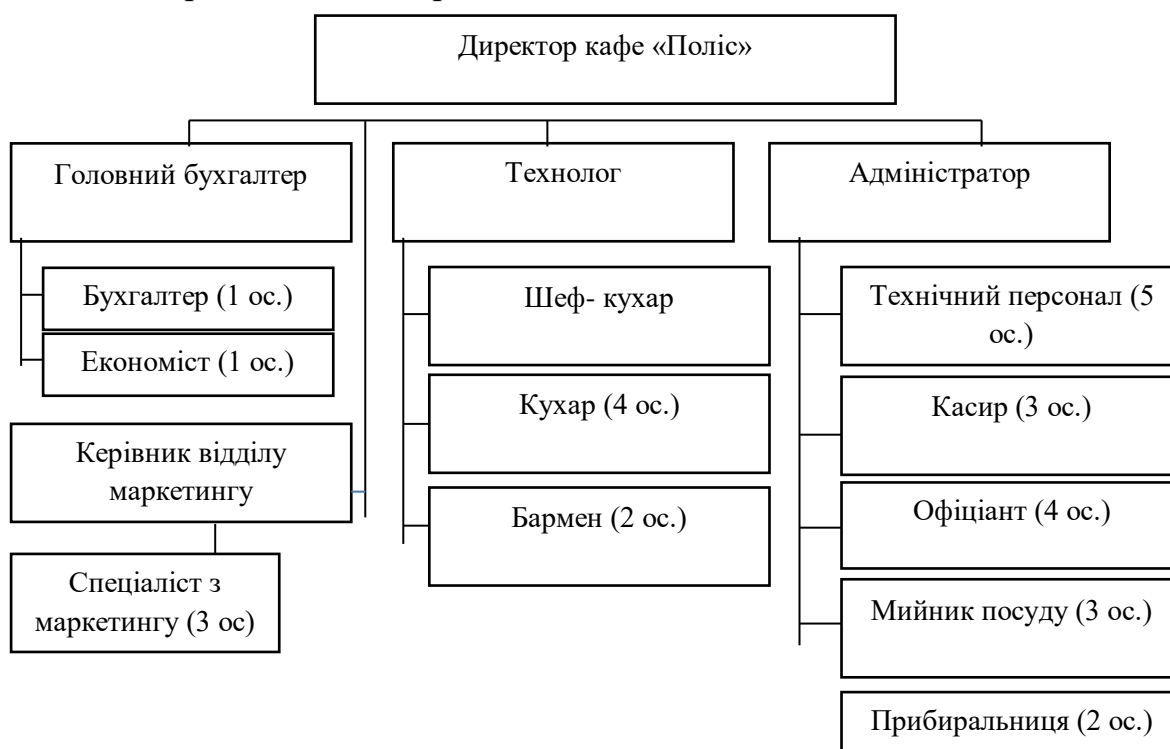


Рис.2.1. Організаційна структура управління кафе «Поліс»
Джерело: складено за даними кафе «Поліс»

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 Додатку А.

Динаміка основних фінансових показників діяльності кафе «Поліс» за 2016-2018 рр.наведена в табл.2.2.

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

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників діяльності кафе «Поліс»
за 2016-2018 рр., тис.грн

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2267	41882	44996	39615	3114	1747,46	7,44
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2543	29298	35260	26755	5962	1052,1	20,35
Валовий прибуток(збиток)	-282	12584	9736	12866	-2848	-4562,41	-22,63
Інші операційні доходи	2966	1019	1183	-1947	164	-65,64	16,09
Адміністративні витрати	2359	7095	8232	4736	1137	200,76	16,03
Витрати на збут	171	2577	1476	2406	-1101	1407,02	-42,72
Інші операційні витрати	544	635	775	91	140	16,73	22,05
Фінансові результати від операційної діяльності	-390	3296	436	3686	-2860	-945,13	-86,77
Інші доходи	722	198	129	-524	-69	-72,58	-34,85
Інші витрати	0	4	26	4	22	0	550
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	332	3490	539	3158	-2951	951,2	-84,56
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	1454	0	1454	-1454	0	-100
Фінансові результати від звичайної діяльності	332	2036	539	1704	-1497	513,25	-73,53
Чистий прибуток(збиток)	332	2036	539	1704	-1497	513,25	-73,53

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

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

У 2016 році сума витрат на збут кафе «Поліс» становила 171 тис.грн. В 2017 році витрати на збут зросли на 1407,02 % в порівнянні з 2016 роком В

2018 році відбувається зменшення суми витрат на збут на 42,72 %. На кінець 2018 року сума даних витрат кафе «Поліс» становила 1476 тис. грн.

В 2016 році сума адміністративних витрат кафе «Поліс» становила 2359 тис.грн. У 2017 році приріст адміністративних витрат становив 200,76 % в порівнянні з 2016 роком. В 2018 році спостерігається подальше збільшення суми управлінських витрат на 16,03 % в порівнянні з 2017 роком. На кінець 2018 року адміністративні витрати кафе «Поліс» становили 8232 тис.грн.

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

В 2016 році сума фінансового результату до оподаткування кафе «Поліс» становила 332 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. В 2017 році сума прибутку до оподаткування кафе «Поліс» склала 3490 тис.грн., а в 2018 році - 539 тис.грн.

Отже, кафе «Поліс» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2016 році, який склав 332 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2017 році, становить 2036 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. За 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності кафе «Поліс» склала 539 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).

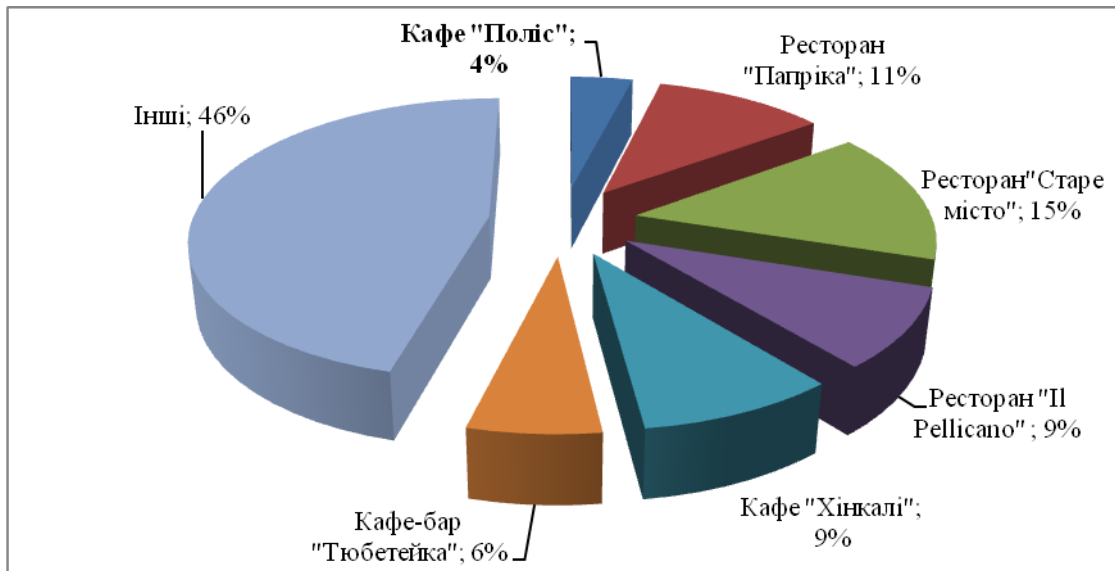


Рис. 2.2. Частка кафе «Поліс» та його основних конкурентів на ринку ресторанних послуг м. Бориспіль, станом на 01.03.2019 р.
Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу кафе «Поліс»

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]:

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

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

C_i^B – 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 низько концентрований 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 «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 «IPellicano»		Ресторан «Старе місто»		Ресторан «Паприка»	
			Оцінка	Один-ий. показ.	Оцінка	Один-ий. показ	Оцінка	Один-ий. показ	Оцінка	Один-ий. 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 01.03.2019 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.

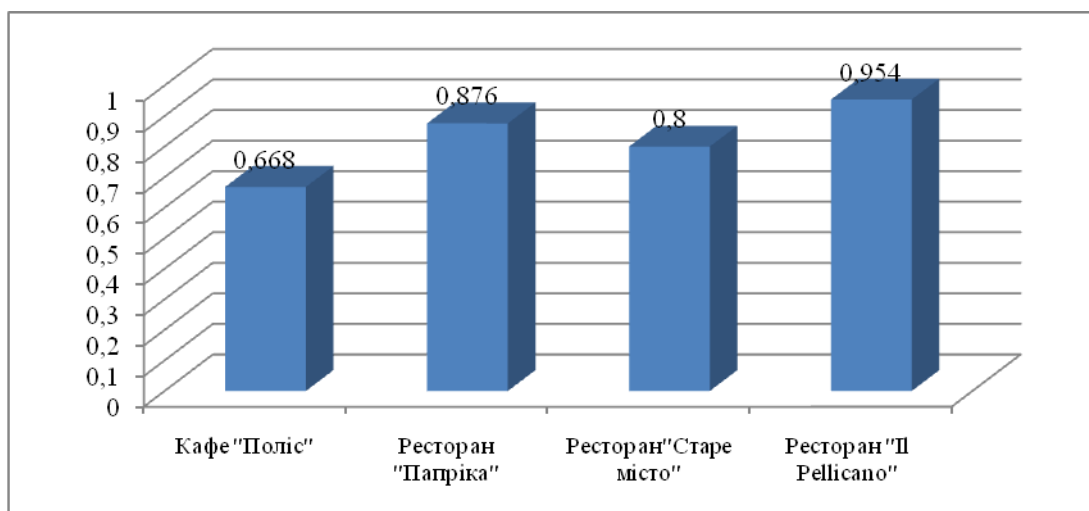


Рис. 2.3. Груповий показник оцінки якості послуг кафе «Поліс» та його основних конкурентів

Як видно з табл. 2.4 та рис. 2.3, за оцінкою якості послуг кафе «Поліс» отримав перше останнє серед аналізованих ресторанных підприємств. Груповий показник якості послуг кафе «Поліс» становить 0,668. На першому місці ресторан «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 109,00	0,668
Вихідні дані для ресторану «Старе місто»		
М'ясні страви	Від 72,00 до 140,00	0,8
Вихідні дані для ресторану «Паприка»		
М'ясні страви	Від 75,00 до 110,00	0,876
Вихідні дані для ресторану «Pellicano»		
М'ясні страви	Від 69,50 до 113,00	0,954

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

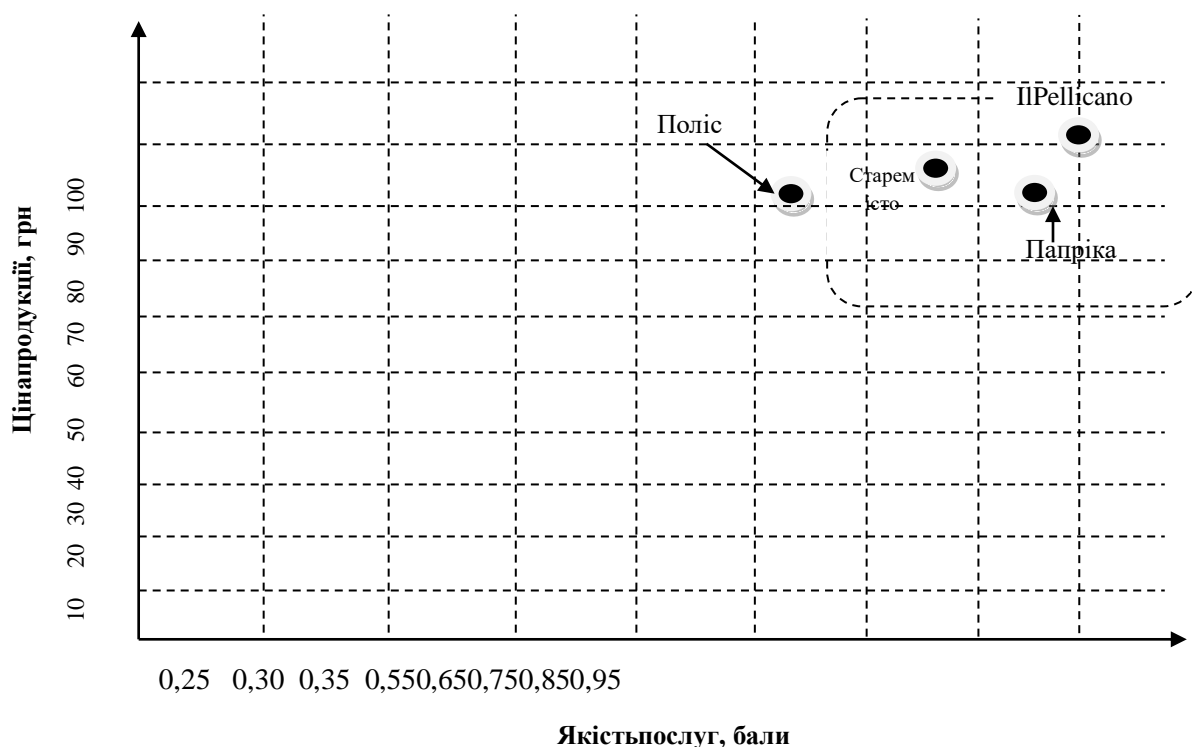


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів

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

Продовження таблиці 2.6

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

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 2018 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 завоювана 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 наданому ринку. Тим більше, що кафе «Поліс» мало складові для її реалізації 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 2018 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 компанії 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 2012-2018 рр.

Період	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія		Функціональна стратегія
2012-2014	Стратегія концентрованою зростання (стратегія посилення позицій на ринку)	Концентрація	Стратегії переслідування	Виробнича стратегія Маркетингова стратегія
2015-2016	Стратегія концентрованою зростання (стратегія розвитку продукту)	Диференціація	Стратегії претендента на лідерство	Стратегія постачання Виробнича стратегія
2017-до нині	Стратегія інтегрованою 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 платоспроможності 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 2016-2018 рр.

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

В 2016 році 0 % пасивів було інвестовано в основні засоби підприємства. В 2017 році значення показника зростає на 86,78 % в порівнянні з роком раніше. Це вказує на підвищення виробничого потенціалу підприємства. В 2018 році тенденція залишається незмінною і частка основних засобів продовжує зростати. В умовах постійного зростання обсягу виручки підприємства очікувано зростає частка основних засобів.

В 2016 році на кожну гривню необоротних активів припадає 599,5 оборотних активів. Це свідчить про високу мобільність активів підприємства. В 2017 році значення показника мобільності активів становило 0,15. В 2016 році – 0,07.

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

Динаміка чисельності персоналу кафе «Поліс» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності персоналу кафе «Поліс» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
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 2016-2017 років

збільшувалась. У 2016 році чисельність персоналу становила 30 осіб. У 2017 році середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 1 особу, або на 3,33%. У 2018 році кількість працівників зросла на 4 особи (або на 12,9%) і становила 35 осіб.

Продуктивність праці персоналу кафе «Поліс» в 2016 році становила 75,57 тис.грн. / чол., в 2017 році вона зросла на 1275,46 тис.грн. / чол. та становила 1351,03 тис.грн. / чол. В 2018 році продуктивність праці персоналу кафе «Поліс» знизилася у порівнянні з 2017 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 ліквідності (платоспроможності) кафе «Поліс» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) кафе «Поліс» за 2016-2018 рр.

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

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

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 2017 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,7 грн. оборотних активів. В 2018 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 2016 році підприємство могло швидко погасити 815,65 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника вище нормативного. В 2017 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 2016 році кафе «Поліс» могло негайно погасити 2,46 грн. поточних зобов'язань. В 2017 році значення показника становило 0,41, а на кінець 2018 року – 0,12.

Динаміка показників рентабельності кафе «Поліс» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності кафе «Поліс» за 2016-2018 рр., %

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	55,29	7,36	0,99	-47,93	-6,37	-86,68	-86,56
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	55,29	7,36	0,99	-47,93	-6,37	-86,68	-86,56
Рентабельність власного капіталу	63	7,74	1,04	-55,26	-6,7	-87,71	-86,55
Рентабельність виробничих фондів	0	8,54	1,09	8,54	-7,45	dilna 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 Б)

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

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 63 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи кафе «Поліс». В 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 7,74 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 1,04 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів в 2016 році склала 0 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0 грн чистого прибутку. В 2017 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,09 грн. чистого прибутку. В 2018 році значення показника рентабельності виробничих фондів кафе «Поліс» дорівнює 1,09 %.

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

В 2016 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,15 грн. чистого прибутку. В 2017 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 4,86 %. На кінець 2018 року значення показника становило 1,2 %.

Проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності кафе «Поліс»

використовуючи метод рангів [7, с.268] (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Визначення рівня конкурентоспроможності кафе «Поліс», бали

Фактори конкурентоспроможності	Підприємства			
	Кафе «Поліс»	Ресторан «Старе місто»	Ресторан «Паприка»	Ресторан «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
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.

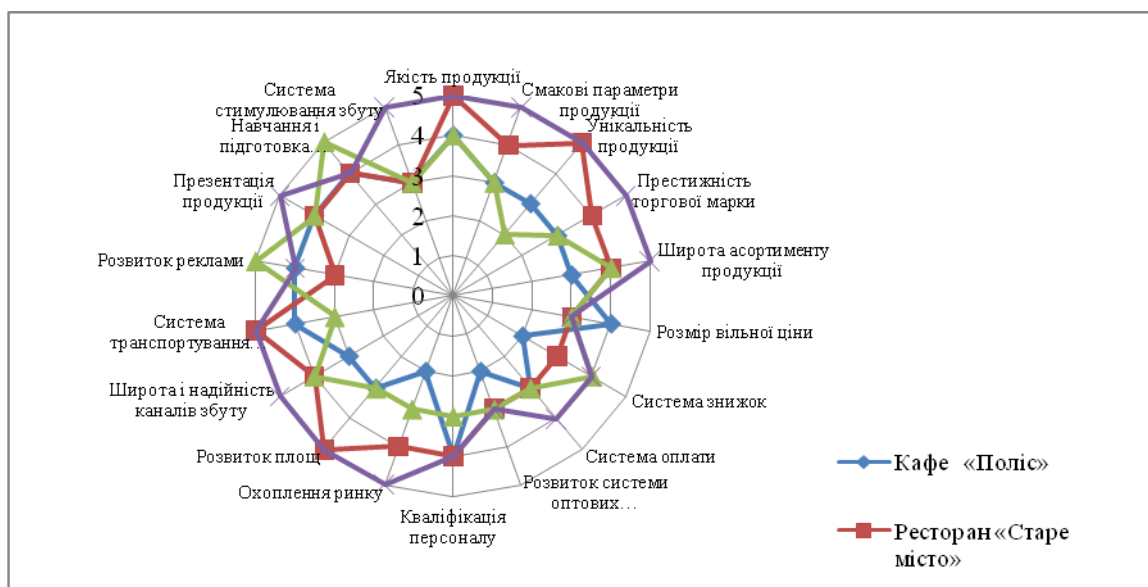


Рис. 2.5. Результати бальної оцінки конкурентоспроможності кафе «Поліс» та його основних конкурентів

Як видно з табл. 2.12 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.2.13-2.17). Бали розподіляються наступним чином: 1 бал – низький рівень загрози, 2 бали середній рівень загрози, 3 бали - високий рівень загрози.

Таблиця 2.13

Конкурентна сила споживачів кафе «Поліс»

Параметр	Бал
Частка покупців з великим обсягом продажів	3
Схильність до придбання конкретної послуги субститути	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.2.14).

Таблиця 2.14

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. 2.15).

Таблиця 2.15

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. 2.16).

Таблиця 2.16

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. 2.17).

Таблиця 2.17

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 ринок	3
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 2.18 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 2.18

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 убудування значущості(табл. 2.19).

Таблиця 2.19

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 табл.2.19

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 2.19, основний вплив на реалізацію стратегії розвитку кафе «Поліс» здатні надати економічні чинники.

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. 2.20.

Таблиця 2.20

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 2.20

1	2	3	4	5	6
Кадри	- використання стимулювання для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плінність 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 загальноуправління	- 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	- продукція/послуга, реалізовувана підприємством; - збір необхідної інформації про	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+

	<ul style="list-style-type: none"> ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару 	На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	- ставлення до податків	Покращення фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує зважену податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Джерело: складено автором

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 сталого розвитку кафе «Поліс», було встановлено, що кафе «Поліс» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2018 році, який склав 539 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

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 «Pellicano» та ресторан «Старе місто».

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.

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 СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАФЕ «ПОЛІС», М. БОРИСПІЛЬ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії сталого розвитку кафе

Для формування стратегії сталого 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.

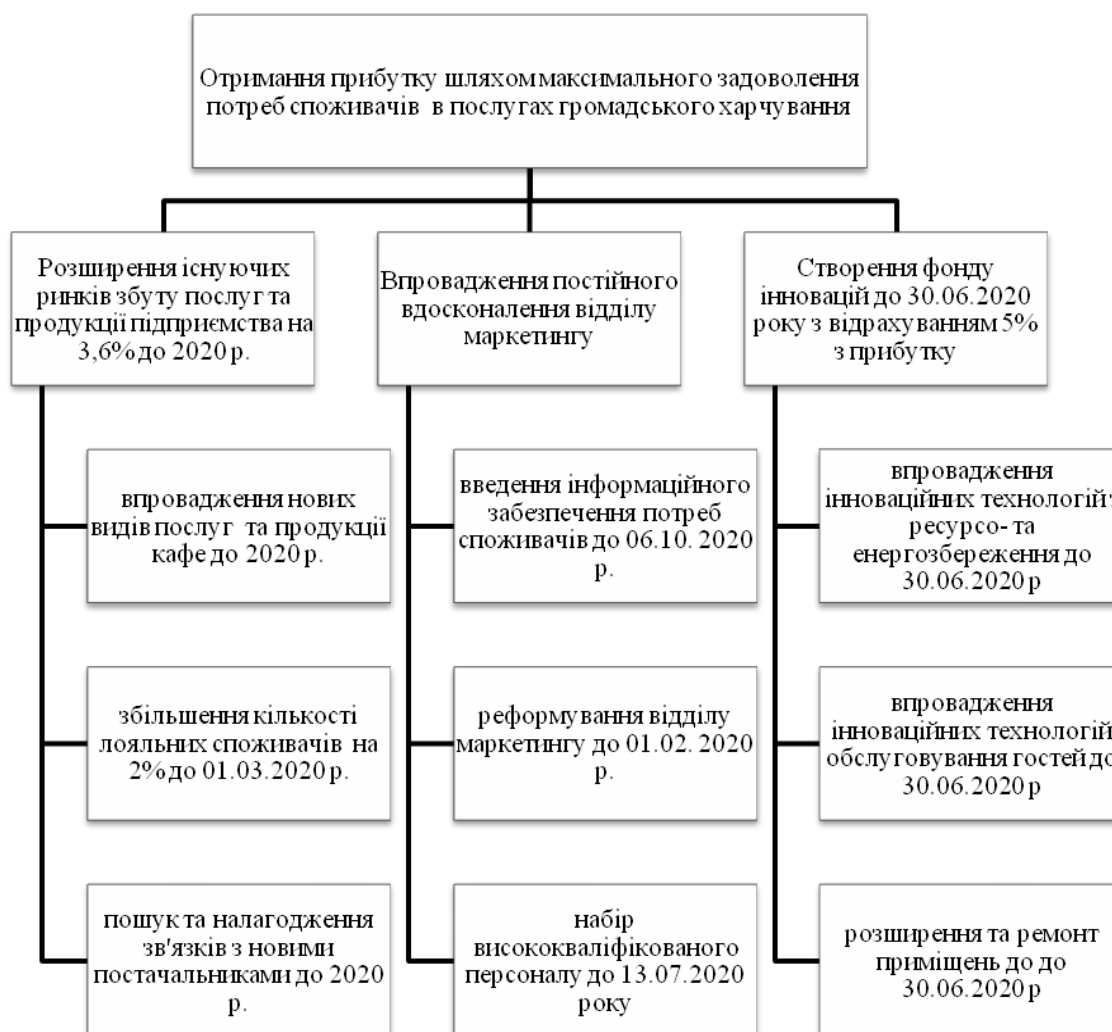


Рис.3.1. Дерево цілей кафе «Поліс» на 2020 р.

Джерело: складено автором

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 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:

- 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 сталого розвитку кафе «Поліс» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

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

Заходи	Термін виконання	Відповідальний
1. Вдосконалення роботи з постачальниками кафе «Поліс»	1.02.20-1.04.20	Технолог Керівник відділу маркетингу
2. Розробка нового вдосконаленого власного сайту кафе «Поліс»	1.02.20-1.03.20	Керівник відділу маркетингу
3. Покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»	1.03.20-1.04.20	Керівник відділу маркетингу Шеф-кухар
4. Поширення інформації про кафе «Поліс» в мережі Інтернет	1.02.20-1.04.20	Керівник відділу маркетингу
5. Розробка додаткових заходів ПР	1.02.20-1.04.20	Керівник відділу маркетингу

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.1, 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.

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

1. 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]:

$$V_{im} = V_{розр} + V_{пз} + V_{рд} + V_{ттз} + V_{нк} + V_{тест} + V^{п}_{супр} + V^{п}_{р} \quad (3.1)$$

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

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

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

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

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

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

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

$V^{п}_{р}$ – періодичні витрати на рекламу.

Застосуємо дану модель для розрахунку витрат на створення Інтернет-сайту кафе «Поліс» у табл.3.2.

За даними табл. 3.2 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.

Таблиця 3.2

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

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, пропонованих 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 планшетки.

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 бажаючим. Частіше влаштовувати фестиваль не має сенсу, оскільки це створить несприятливе думку про заклад у відвідувачів. Напрямок фестивалів буде змінюватися. Загальна кількість на рік організовуваних фестивалів буде дорівнювати чотирьом. Два з них потраплять на інтервал зміни сезону весна - літо, осінь - зима. У цей час актуально запропонувати відвідувачам тиждень певного продукту. «Героями» фестивалю може стати: малина, диня, абрикоси, помідори, полуниця, вишня, яблука. Суть фестивалю буде полягати в тому, що протягом тижня 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.

3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії сталого розвитку кафе

Проведемо економічне обґрунтування запропонованої стратегії сталого розвитку кафе «Поліс». Визначимо необхідний об'єм інвестицій для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вартість початкових витрат на реалізацію стратегії сталого розвитку

кафе «Поліс»

Витрати	Кількість, од.	Ціна однієї одиниці, грн.	Всього витрати, грн.
Витрати на розробку власного сайту кафе «Поліс»	1	33286	33286

Продовження табл.3.3

Витрати	Кількість, од.	Ціна однієї одиниці, грн.	Всього витрати, грн.
Витрати на покращення дизайну та оформлення меню кафе «Поліс»	30	335	10050
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 сталого розвитку кафе «Поліс» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії сталого 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. 3.4, вартість поточних витрат на нареалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії сталого 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 2018 року становив 539 тис. грн.

За прогнозами бухгалтерії кафе «Поліс» загальногосподарським ефектом від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії сталого 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 3.5.

Таблиця 3.5

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

Параметр	Значення параметру по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
Чистий дохід від реалізації послуг	134,99	135,39	135,80	136,21	136,62	679,00
Собівартість наданих послуг	73,94	0,00	0,00	0,00	0,00	73,94
Валовий прибуток	61,05	135,39	135,80	136,21	136,62	605,06
Адміністративні і збутові витрати	27,30	27,38	27,46	27,55	27,63	137,32
Прибуток від реалізації наданих послуг	33,75	108,01	108,34	108,66	108,99	467,74
Податок на прибуток підприємства (18 %)	6,07	19,44	19,50	19,56	19,62	84,19
Чистий прибуток	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 3.5, чистий дохід від реалізації послугкафе «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.

Схема грошових потоків від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе «Поліс» наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Грошові потоки від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії сталого розвитку кафе «Поліс»

Параметр	Значення параметру по роках					
	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
Чистий прибуток тис.грн.	27,67	88,57	88,83	89,10	89,37	383,55
Амортизація, тис.грн	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, тис.грн	33,97	66,15	53,05	42,55	34,13	229,86
Дисконтовані інвестиції тис.грн	101,24					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	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 3.6, 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. 3.7.

Таблиця 3.7

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

Параметр	Фактичні дані 2018 р.	Прогнозні дані Значення параметру по роках				
		2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації послуг	44996	45266,38	45402,18	45538,39	45675,01	45130,99
Собівартість наданих послуг	35260	35333,94	35333,94	35333,94	35333,94	35333,94
Валовий прибуток	9736	9932,44	10068,24	10204,45	10341,07	9797,05
Адміністративні і збутові витрати	8232	8286,68	8314,14	8341,69	8369,32	8259,3
Чистий прибуток тис.грн.	539	566,67	655,24	744,07	833,17	922,54

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.7, за прогнозними даними, після реалізації запропонованих заходів щодо реалізації стратегії розвитку кафе протягом 2019-2023 рр. відбувається зростання доходів та чистого прибутку кафе «Поліс».

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

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

1. За результатами дослідження теоретичних основ формування стратегії сталого розвитку підприємства було сформовано визначення «стратегії сталого розвитку» - це комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких сучасне підприємство може не тільки протистояти постійно змінюваним умовам, але і зробити точний прогноз і обґрунтовано спланувати свою діяльність, базуючись на внутрішніх можливостях розвитку. Дослідження методичних засад формування стратегії сталого розвитку дозволив представити загальний алгоритм та механізми формування та реалізації стратегій сталого розвитку підприємств.

2. Проведений аналіз існуючих в науці і практиці методів економічної оцінки ефективності стратегії сталого 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.

3. Встановлено, що кафе «Поліс» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Кафе «Поліс» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2018 році, який склав 539 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє

ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

4. 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 «IPellicano» 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.

5. Зроблено висновок, що найбільша загроза для кафе «Поліс» виходить з боку конкурентів, як існуючих, так і потенційних. 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.

6. Запропоновано та обґрунтовано наступні напрями удосконалення стратегії сталого розвитку кафе «Поліс»: 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.

7. Встановлено, що загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо реалізації стратегії сталого 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 208 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 2007. – 416 с.
5. Ащаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку/ В. В. Ащаулов // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 88-91.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг: підруч. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
7. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.
8. 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.
9. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
10. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279.

11. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.
12. Брітченко І. Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / І. Г. Брітченко, І. С. Ладунка // Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка». – 2015. – Т. 1, вип. 1 (45). – С. 116–118.
13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2013. – №1. – С. 219–222.
14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. С.5-25.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
16. 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.
17. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.
18. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та, 2009. – 315 с.
19. 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.
20. 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

21. Гросул В.А. Конкуренентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239-241.
22. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
23. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>
24. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
25. Дубинина Н.А. Підходи к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. – Серия : Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65–71.
26. 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>.
27. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.
28. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
29. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2009. – 181 с.
30. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Кашуба Я. М.// Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.

31. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дубова, Д.О. Барабась [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2012. – 527 с.
32. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2009. - 284 с.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С.574-581.
34. Колотілін В.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник. – Кривий Ріг: КЕІ, КНЕУ, 2015. – 137 с.
35. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
36. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. – 378 с.
37. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 336-340.
38. 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.
39. Крук М. Д. Разработка корпоративных стратегий компаний/ М.Д. Крук // ЭКО. - 2001. - №6 – С.112-117
40. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
41. 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.
42. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. –

2011. – Випуск 7/13. – с. 105.

43. Макконел К.Л., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика/Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2008. – 974 с.

44. 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.

45. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций/В.Д. Маркова. С. А Кузнецова. - М.: ИНФГА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. – 288 с.

46. 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=38738-120k>.

47. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2009. – 268 с.

48. 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.

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

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

51. 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.
52. 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.
53. 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.
54. Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>
55. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2002. – 74 с.
56. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примає. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.
57. 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
58. Погайдає А.Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А.Б. Погайдає // Сталий розвиток економіки – 2012. – № 1 (11) – С. 41 – 48.
59. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2005. – 234 с.

60. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007–715 с.
61. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 495 с.
62. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. 2011. С. 650
63. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
64. 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.
65. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. - 2015. - № 4. - С. 240-246.
66. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. - 2017. - № 2. - С. 223-231
67. Стратегічне управління / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
68. 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>>.
69. Сушко О. В. Особливості та тенденції формування ринку ресторанного господарства / Сушко О. В. // Торгівля і ринок України. –2005. – Вип. 20. – С. 295–310.

70. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии и повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №24. — С. 304-307.
71. 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.
72. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. — М.: ПРИОР, 2000. — 282 с.
73. Труніна І. М. Конкурентна складова зовнішнього середовища підприємницької діяльності / І. М. Труніна // Культура народів Причорномор'я. — 2012. — № 235. — С. 86–88.
74. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. — М. : Эскмо, 2013. — 423 с.
75. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.:КНЕУ, 2003, 230 с.
76. Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2009. — 196 с.
77. Хейне П. Экономический образ мышления/Пер. с англ. Гуреш Т.А. М: Диалектика, 2008. — 544 с.
78. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. — 136 с.
79. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] / Холод В. В. — Режим доступу:<http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>.
80. Чумак Л.Ф. Фактори впливу формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. — № 1. — 2013. — С. 62-69.
81. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська — К.: КНЕУ, 2012. — 384 с.

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

83. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А.П. Градова. – Спб.: Специальная литература, 2010, 430 с.

84. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. М: Гном и Д, 2011. – 304 с.

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

ДОДАТКИ

Додаток А

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. Констанинівська, 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 "Інвалютторг"	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"	Горільчані 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 Б

Фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр.

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

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			50
Нематеріальні активи	1000	2	
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			744
Запаси	1100		
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			11006
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	772	38533

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

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	41882	2267
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29298)	(2543)
Валовий:	2090	12584	-282
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1019	2966
Адміністративні витрати	2130	7095	2359
Витрати на збут	2150	2577	171
Інші операційні витрати	2180	635	544
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	3296	-390
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		

Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	198	722
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	26	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3490	332
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1454	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2036	332
збиток	2355		
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код ряд ка	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
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код ряд ка	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 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього 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	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	963	933
Усього за розділом III	1695	2569	2797
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	54112	54807

Керівник
Головний бухгалтер

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44996	41882
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35260)	(29298)
Валовий: прибуток	2090	9736	12584
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1183	1019
Адміністративні витрати	2130	8232	7095
Витрати на збут	2150	1476	2577
Інші операційні витрати	2180	775	635
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	436	3296
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	129	198
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		

Інші витрати	2270	4	26
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	539	3490
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		1454
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	539	2036
збиток	2355		
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код ряд ка	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
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код ряд ка	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

Додаток В**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) _____.