

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
РЕСТОРАНУ «ПРАГА», м. КИЇВ

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

Іванчука
Валерія Миколайовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Охріменко
Алла Григорівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет	Ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
спеціальність	073 «Менеджмент»		
спеціалізація	«Готельний і ресторанный менеджмент»		

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Іванчуку Валерію Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія конкурентоспроможності реторану «Прага», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «15» грудня 2020 №3786,
«27» 10 2020 р. № 3434.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Система стратегій конкурентоспроможності ресторану та їх оцінка

Розділ 2. Прикладні засади реалізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага», м. Київ

2.1. Організаційно-економічні передумови діяльності ресторану «Прага»

2.2. Діагностика стратегічної діяльності ресторану «Прага»

2.3. Аналіз економічної ефективності стратегічної діяльності ресторану «Прага»

Розділ 3. Впровадження стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага», м. Київ

3.1. Підходи до підвищення конкурентоспроможності та розроблення стратегії ресторану «Прага»

3.2. Ефективність стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага»

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	07.12.2021 р.

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент магістратури Іванчук Валерій Миколайович підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему «Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Прага», м. Київ». Відповідно по поставленого завдання в роботі обґрунтовано теоретичні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу, представлено прикладні засади реалізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага», м. Київ та на цій основі запропоновано впровадження стратегії конкурентоспроможності в даному ресторанні. ВКР базується на опрацюванні наукових, аналітичних джерел та звітності ресторану «Прага».

Мета та завдання роботи досягнуті, вона рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

С.В. Мельниченко*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко*(підпис, прізвище, ініціали)*

«__» _____ 2021 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу	10
1.1. Аналітичний огляд літератури	10
1.2. Система стратегій конкурентоспроможності ресторану	13
Розділ 2. Прикладні засади реалізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага», м. Київ	18
2.1. Організаційно-економічні передумови діяльності ресторану «Прага»	18
2.2. Діагностика стратегічної діяльності ресторану «Прага»	20
2.3. Аналіз економічної ефективності стратегічної діяльності ресторану «Прага»	29
Розділ 3. Впровадження стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага», м. Київ	38
3.1. Підходи до підвищення конкурентоспроможності та розроблення стратегії ресторану «Прага»	38
3.2. Ефективність стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага»	46
Висновки та пропозиції	50
Список використаних джерел	55
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання не може ефективно здійснюватися без використання сучасних концепцій ведення бізнесу. Вибір шляхів формування стратегічного потенціалу здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства з урахуванням наявних конкурентних переваг, а значення і вплив кожного фактору змінюється в залежності від ринку, на якому функціонує суб'єкт. Істотні зміни механізму господарювання формують необхідність пошуку дієвих шляхів підвищення конкурентоспроможності, які виступають рушійною силою розвитку підприємств ресторанного бізнесу, показники ефективності яких знаходяться в прямій залежності від ступеню врахування як вимог ринку, так і врахування тенденцій розвитку. Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності є формування та реалізація стратегії.

Проблеми стратегічного управління та формування і реалізації стратегій конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу знайшли відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Ж.Ж. Ламбена, Д. Сондерса, М. Портера, Ф. Котлера, М. Бойко, К. Мельник, О. Тімоньва. І. Смоліна, та інших. Проте, у більшості наукових робіт розглядається саме формування маркетингових стратегій залишаючи поза увагою питання впливу сучасної глобалізації та систематизації поняття інтегрованої стратегії конкурентоспроможності із врахуванням специфіки ресторанного бізнесу, що і обумовлює актуальність дослідження.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу. Для розкриття даної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

– обґрунтувати сутність та зміст стратегії конкурентоспроможності ресторану;

- система стратегій конкурентоспроможності ресторану;
- організаційно-економічні передумови діяльності ресторану «Прага»;
- діагностика стратегічної діяльності ресторану «Прага»;
- аналіз економічної ефективності стратегічної діяльності ресторану «Прага»;
- підходи до підвищення конкурентоспроможності та розроблення стратегії ресторану «Прага»;
- ефективність стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага».

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі ресторанного господарства, менеджменту, закони України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких досліджується стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: системний підхід, аналіз, синтез, логіки, узагальнення, а також методи статистико-економічного аналізу для дослідження фінансово економічної діяльності ресторану «Прага», м. Київ.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень роботи, полягають у такому: одержало подальший розвиток комплексне бачення стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Прага» з

метою розроблення, впровадження та реалізації стратегії конкурентоспроможності.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Стратегія конкурентоспроможності готелю» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 54 сторінки друкованого тексту. Робота містить 13 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літератури

В сучасних ринкових умовах, коли конкурентна боротьба особливо посилена, заклади ресторанного бізнесу мають створити високий рівень якості обслуговування та послуг задля забезпечення потреб споживачів. В останні роки ресторанний бізнес в Україні набув значних змін, які торкнулись починаючи від зміни формату закладів до трансформації всієї галузі. Значний вплив на сучасний розвиток даних закладів має глобальна пандемія COVID-19 змушуючи ресторани вести досить серйозну конкурентну боротьбу. Разом з тим, ресторанний сектор виступає фундаментальною сферою, від організації і стратегічного розвитку якої залежать результати галузей виробничої діяльності та соціальної інфраструктури.

Дослідженню стратегії присвячено дослідження багатьох науковців. Першими ґрунтовними дослідженнями щодо стратегії та стратегічного менеджменту є роботи І. Ансоффа [2], М. Портера [25], А. Томпсона [36].

У власних дослідженнях І. Ансофф в контексті формування стратегії і стратегічного управління пов'язує їх із стилями поведінки суб'єктів бізнесу, зокрема зі зростанням та підприємництвом [2]. З часом науковці почали у сукупності із стратегічною діяльністю розглядати й конкурентоспроможність. Ґрунтовні роботи щодо конкурентних стратегій присвячені М. Портером. Якраз він і виділив три основні стратегії конкурентоспроможності: лідирування, диференціації та фокусування [25].

Найчастіше ринкову стратегію розглядають у сукупності із продуктово-ринковою стратегією, яка додатково враховує рішення щодо асортиментної складової, впровадження нових продуктів, а також стратегію

позиціонування [15]. Дослідження Ф. Окумуса та співавторів [43] стосуються розроблення стратегій для суб'єктів гостинності та туризму. Для підприємств ресторанного бізнесу, що функціонують на певному ринку та надають різноманітні послуги, характерним є взаємозв'язок рівня витрати від показників потенціалу суб'єкта, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього середовища тощо, де значну роль відіграє організація стратегічного планування та розвитку підприємства. Відтак, характер діяльності підприємств ресторанного бізнесу відповідає вимогам середовища лише за умов додержання такого рівня якості, які враховують потреби і вимоги даного ринку за економічними, соціальними, екологічними, медико-біологічними показниками, а у разі порушення такої відповідності ресторанний бізнес зазнаватиме як матеріальних, так і моральних втрат, і відповідно зменшення довіри з боку споживачів.

В роботах [4, 11, 26] звертається увага на те, що конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу – це узагальнюючий якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукт та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до динамічного навколишнього середовища і вчасно реагувати на зміни ринку. Отже, конкурентоспроможність ресторану – це його властивість, що характеризує рівень задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [14].

При цьому варто зауважити, що в ринкових умовах конкурентоспроможність є «головним фактором успіху на ринку чи конкретному його сегменті, якщо сегмент ринку не зазначається, це означає, що даний об'єкт у певний період часу є кращим на ринку (у світі) зразком» [26, с. 229]. Тому перш ніж порівнювати властивості об'єкта, що характеризує рівень задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними

об'єктами, представленими на даному ринку, необхідно визначитися з системою показників, за допомогою яких оцінюють властивості як конкретного об'єкта, так і аналогічного, який може бути прийнятий за еталон [33].

На ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність відображає його здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними продуктами, що представлені на ринку [37]. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю продукту (послуги), його споживацькими властивостями, з іншого – цінами, що встановлює ресторан. Отже, конкурентоспроможність ресторану досягається завдяки найкращій відповідності його якісних та вартісних характеристик вимогам ринку та споживацьким оцінкам [11]. На рис. 1.1 зображені фактори, які визначають конкурентоспроможність ресторану.



Рис. 1.1. Фактори, які визначають конкурентоспроможність ресторану

Джерело: [20, 35, 37]

На основі узагальнення наукової літератури [20, 35, 37] можна прийти до висновку, що основними факторами, які визначають конкурентоспроможність ресторану є: 1) якість задоволення попиту споживачів; 2) ефективність функціонування господарської системи; 3) ресурсний потенціал.

Окрім того, визначаються й інші фактори конкурентоспроможності, зокрема: 1) зовнішні фактори: інституційні фактори (політичні, економічні і правові), а також детермінанти, що включають кон'юнктуру зовнішнього середовища і рівень конкуренції на ринках, форми і методи державного регулювання економічних процесів, параметри співвідношень сукупного попиту і сукупної пропозиції, особливості формування цін на фактори виробництва; 2) внутрішні чинники: визначаються вимогами споживачів – ціна якість, терміни будівництва, гарантійне і сервісне обслуговування [7, с. 9].

1.2. Система стратегій конкурентоспроможності ресторану та методи їх оцінки

Із врахуванням багатоаспектності і явища конкурентоспроможності і стратегії виділяються різні види стратегій конкурентоспроможності. І. Кошелупов [15] на основі узагальнення праць Ф. Портера пропонує таку «систему конкурентних стратегій, що включає: стратегії надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки» (рис. 1.2). Причому, кожна із зазначених груп стратегій формується із інших можливих стратегій.



Рис. 1.2. Типи стратегій конкурентоспроможності ресторану

Джерело: [6, с. 92]

Стратегія формування конкурентних переваг включають: 1) стратегію контролю над витратами; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію фокусування. Найбільш вживаною є стратегія фокусування, що «спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації» [15, с. 93].

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства поділяються на: 1) продуктово-ринкову стратегію; 2) ресурсно-ринкову стратегію; 3) технологічну стратегію; 4) соціальну стратегію; 5) фінансово-інвестиційну стратегію; 6) інтеграційну стратегію; 7) управлінську стратегію. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування

належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності [14, с. 118].

Стратегії конкурентної поведінки включають: 1) наступальну стратегію; 2) оборонну стратегію; 3) коопераційну стратегію. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Серед форм кооперації конкурентів передусім варто назвати стратегічні альянси й довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній [15, с. 93].

Використовуються різні методи оцінювання конкурентоспроможності рестораннів, зокрема, Н.М. Кузнєцова [16] узагальнює різні методи, накопичені у світовій практиці, й на існуючій теоретичній підставі. Найбільш простими, зрозумілими й доступними методами, що не вимагають використання спеціальної документації про діяльність ресторанних підприємств, є:

- 1) метод складання карти стратегічних груп конкурентів;
- 2) метод, заснований на визначенні ринкової частки;
- 3) метод балів;
- 4) графічний метод, побудова багатокутника конкурентоспроможності;
- 5) метод рангів;
- 6) метод порівняльних переваг [16, с. 56].

Проте, окрім матричних та графічних методів для оцінювання стратегій конкурентоспроможності варто використовувати й економіко-статистичні розрахунки для того, щоб визначити ефективність реалізації стратегії. Тому в табл. 1.1 предсталено розрахунок показників, які варто використовувати при оцінці стратегій конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності та реалізації стратегій конкурентоспроможності

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
Показники ефективності виробничої діяльності (ВД)		
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$Рт = \text{Прибуток від реалізації} 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання персоналу	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінанс	$КА = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробн.	$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
Ефективність організації збуту та просування продуктів (ЕЗ)		
Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства, правильність встановлення ціни	$РП = \text{Прибуток від реалізації} 100\% / \text{Обсяг продаж}$

Продовження таблиці 1.1

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$

Джерело : [6, 13, 20, 35]

Варто зазначити, що формування стратегії конкурентоспроможності для українських ресторанних підприємств в умовах глобалізації залишається недостатньо розробленим та вимагає додаткового вивчення цілого комплексу питань, пов'язаних з використанням маркетингових інструментів [Хулей 14, с. 195]. У свою чергу, для активізації стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства, на нашу думку, слід:

– вдосконалити систему статистичного обліку показників діяльності і розвитку ресторанів;

– розробити систему інституціонального забезпечення привабливості інвестиційно-інноваційних проектів розвитку ресторанного сектору економіки;

– забезпечити зменшення асиметрії інформації шляхом розробки і моніторингу стандартів якості діяльності ресторанів;

– усунути протиріччя з питань професійної підготовки кадрів для здійснення підприємницької діяльності і залучення провідних фахівців до програм підвищення кваліфікації [18].

Отже, система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку [15, с.96].

РОЗДІЛ 2
ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
РЕСТОРАНУ «ПРАГА», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічні передумови діяльності ресторану «Прага»

Ресторан «Прага» розміщений в центральній частині міста Києва, за адресою: пр. Академіка Глушкова, 1. Це один із найвідоміших ресторанів Києва, всього 10 хв їзди від центру Києва

Ресторан «Прага» функціонує як ТОВ на основі особистих внесків засновників, форма власності - приватна, виробниче обладнання розміщено на орендованих площах розміром 340 м². Вид об'єкту: ресторан, спеціалізація: громадське харчування, на 90 посадочних місць.

Характеристика ресторану «Прага» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Прага»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	ресторан
Кількість місць	90
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Тип кухні	європейська
Асортимент продукції	широкий, близько 50 найменувань страв в меню
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Види меню	- основне ; - сезонне
Режим роботи	тривалість роботи закладу: 7 днів на тиждень; понеділок – четвер, неділя 12.00 до 01.00 п'ятниця - субота 12.00 – 02.00.
Контингент споживачів:	офісні працівники державних і комерційних установ; молодь; бізнесмени; туристи.
Зона міста	Голосіївський район, ВДНГ

Продовження таблиці 2.1

Показники	Характеристика
Адреса	м. Київ, пр Глушкова, 1
Форма власності	приватна
Склад приміщень: - приміщення для споживачів; - виробничі приміщення; - складські приміщення	Зона привітання, туалетні кімнати, 3 зали. Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні: сипучих товарів.

Основними видами діяльності ресторану «Прага» є:

- організація харчування;
- організація дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги.

Місією ресторану «Прага» є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних ресторанних послуг на комерційній основі та формування смаків до мексиканської кухні. Метою діяльності є одержання прибутку через різнобічну підприємницьку діяльність. Стратегічними цілями ресторану «Прага» є утримання позицій на ринку ресторанних послуг міста Києва та зростання його конкурентоспроможності.

Ресторан «Прага» спеціалізується на європейській кухні. Динаміка показників відвідуваності ресторану «Прага» у 2018 – 2020 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 1

**Динаміка показників відвідуваності ресторану «Прага»
у 2018 – 2020 рр.**

Показники	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід, тис.грн.	55678	58765	43567	3087	-15198	5,5	-25,9
Загальна кількість гостей, осіб	98550	102200	65880	3650	-36320	3,7	-35,5
Середня кількість гостей в місяць, осіб	10950	10950	10980	0	30	0,0	0,3
Тривалість періоду, днів	365	365	366	0	1	0,0	0,3
Середня кількість гостей в день, осіб	270	280	180	10	-100	3,7	-35,7
Середня «вага» чека, грн.	565	575	661	10	86	1,8	15,0

За даними таблиці 2.2 щодо динаміки показників відвідуваності ресторану «Прага» у 2018 – 2020 рр. виливає, що найбільше гостей у ресторані було у 2019 р. – близько 102,0 тис. осіб, а найменша – у 2020 р. 65,8 тис. у зв'язку із світовою пандемією.

2.2. Діагностика стратегічної діяльності ресторану «Прага»

Стратегічна діяльність ресторану «Прага» формується зовнішнім середовищем. Згідно особливостей діяльності ресторану виділимо основні групи впливу на нього елементів зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чинники зовнішнього середовища і їх вплив на ресторан «Прага»

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
Економічна	Даний фактор дає змогу визначити скільки і які послуги споживачі ресторану «Прага» захочуть придбати. Варто також зазначити, що гостями ресторану є й іноземні споживачі, тому варто враховувати й платоспроможність громадян інших країн. На платоспроможний процес населення впливає багато факторів, серед яких і рівень

	економічного розвитку самої країни, і розмір заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати високу залежність попиту на ресторани послуги від рівня доходу.
Міжнародна	Особливого значення набуває для ресторану «Прага», діяльність якого пов'язана з обслуговуванням іноземних громадян. Спільною ознакою всіх зовнішніх факторів непрямої дії є те, що організація в більшості випадків не може здійснювати на них вплив. Реакцією на прояв цих факторів може бути або адаптація (приспосовування) до них

Продовження таблиці 2.3

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
Політична	Представляються органами державної влади. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику. При цьому необхідно вивчати законодавчо-правові акти, що регулюють господарську діяльність у цілому, і ресторанный бізнес зокрема.
Медико-санітарна	Наразі у зв'язку із світовою пандемією COVID-19 медико-санітарні фактори грають визначальну роль. Завершення пандемічних обмежень позитивно вплине на діяльність ресторану.
Соціально-демографічна	Цей фактор займає важливе місце при аналізі ринкових можливостей ресторану. Питання, що стосуються чисельності населення, розміщення його по окремих країнах і регіонах, вікової структури з виділенням працездатного населення, учнів і пенсіонерів. Зібравши дані про тенденції в демографічних процесах, можна проаналізувати можливий їх вплив на діяльність ресторану, визначити напрямку застосування основних зусиль і прогнозувати результати майбутньої роботи.
Правова	Встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.
Екологічна	Даний фактор не може не впливати на діяльність ресторану, тим більше, що питання раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища переходять у розряд глобальних. Крім того, екологія (клімат, топографія, флора і фауна) — найважливіший елемент спонукання клієнтів до здійснення подорожі і залучення туристів у той або інший регіон або країну.
Культурна	Найбільшою силою володіють сталі норми, прийняті в суспільстві, системи соціальних правил, духовних цінностей, відносин людей до природи, праці, між собою і до самих себе. Наприклад, у даний час у багатьох країнах люди прагнуть більше вільного часу приділяти спортові і відпочинкові. А це відкриває нові перспективи для розвитку сфери туризму і ресторанного бізнесу.

З таблиці видно, що на ресторан «Прага» впливають в основному чинники зовнішнього середовища, які визначають купівельні можливості споживачів та медико-санітарні умови. Також як негативний чинник, пов'язаний з цим можна назвати значне податкове навантаження підприємств різного вигляду (власники і працівники яких формують середній прошарок населення і є потенційними клієнтами тур компаній), який показує велику

частину національного доходу, який перерозподіляється державою на користь малоімущого населення (яке не є споживачем туристичних послуг підприємства).

Стратегічна діяльність ресторану спрямована на конкурентів. Основними конкурентами ресторану «Прага» є ресторани, що надають подібні послуги та мають приблизно близьке місцерозміщення: «HayLoft», «Риба Пи́ла», «Брамс» «Мама Манана», «Карман» (табл. 2.4).

Провівши порівняння діяльності ресторану «Прага» з основними конкурентами можна зробити висновки, що у більшості ресторанів профіль кухні – європейська сучасна та європейська середземноморська, усі ресторани поряд розміщені в районі ВДНГ. Середній чек коливається в межах 500 – 3500 грн., найвищим він є в ресторанні HayLoft, а найнижчим в ресторанах Брамс та Мама Манана. Оборотно́сть місця в середньому від 3,5 до 4,5. Цікавим є також місце в рейтингу на TripAdvisor із 2700 ресторанів міста Києва. Так серед перелічених ресторанів найвищий рейтинг якраз у ресторані «Прага» – 178 серед 2700 закладів.

Таблиця 2.4

Порівняння ресторану «Прага» з основними конкурентами

Назва ресторану	Місце в рейтингу на TripAdvisor	Профіль кухні	Адреса	Середній чек, грн.	Орієнтовна оборотно́сть місця, %
Прага	178	Європейська сучасна	пр. Глушкова, 1	565-1912	4
HayLoft	517	Європейська сучасна	пр. Глушкова, 1	2595-3500	3,5
Риба Пи́ла	613	Європейська сучасна	вул. Велика Васильківська 112	1200-1300	3,5
Брамс	561	Італійська	вул. Ломоносова 73А	600-1110	4
Мама Манана	353	Грузинська	вул. Велика Васильківська 100	500-1110	4,5
Карман	491	Європейська середземноморська	вул. Велика Васильківська 75	950-1300	4,5

Також з метою визначення рівня конкурентоспроможності ресторану «Прага» на основі аналізу сайту TripAdvisor, де споживачі залишують відгуки, проведемо дослідження оцінок споживачами рівня послуг ресторану «Прага» та його конкурентів, ресторанив «HayLoft», «Риба Пила», «Брамс» «Мама Манана», «Карман».

Таблиця 2.5

**Оцінка споживачами рівня сервісу за певними напрямками ресторану
«Прага» та його конкурентів**

Назва ресторану	Харчування	Обслуговування	Ціна/якість	Атмосфера
Прага	4	4	3,5	4,5
HayLoft	4,5	4,5	4	4
Риба Пила	3,5	3	3	3
Брамс	4	4	4	4
Мама Манана	4	4,5	4	4
Карман	4,5	5	4,5	4,5

А в табл. 2.6 оцінка споживачами рівня послуг ресторану «Прага» та його конкурентів

Таблиця 2.6

**Оцінка споживачами рівня послуг ресторану «Прага» та його
конкурентів**

Назва ресторану	відмінно	дуже добре	непогано	погано	жахливо
Прага	111	43	29	16	17
HayLoft	15	4	2	2	2
Риба Пила	28	9	3	6	6
Брамс	14	2	1	2	1
Карман	10	8	1	0	0

Із врахуванням кількості оцінок за кожним із критеріїв (відмінно, дуже добре, непогано, погано та жахливо) та загальної суми оцінок, виведемо питому вагу за кожною оцінкою.

Отже, на основі оцінки споживачами рівня послуг ресторану «Прага» та його конкурентів бачимо, що ресторан «Прага» займає доволі стійку позицію серед конкурентів. Проте у ресторану Брамс найбільша кість оцінок відмінно – 70,0%, у HayLoft таких оцінок 60,0%, в ресторані «Прага» 51,4%

оцінок відмінно, 19,9% - дуже добре, 13,4% - добре і по 7,0% погано та жахливо.

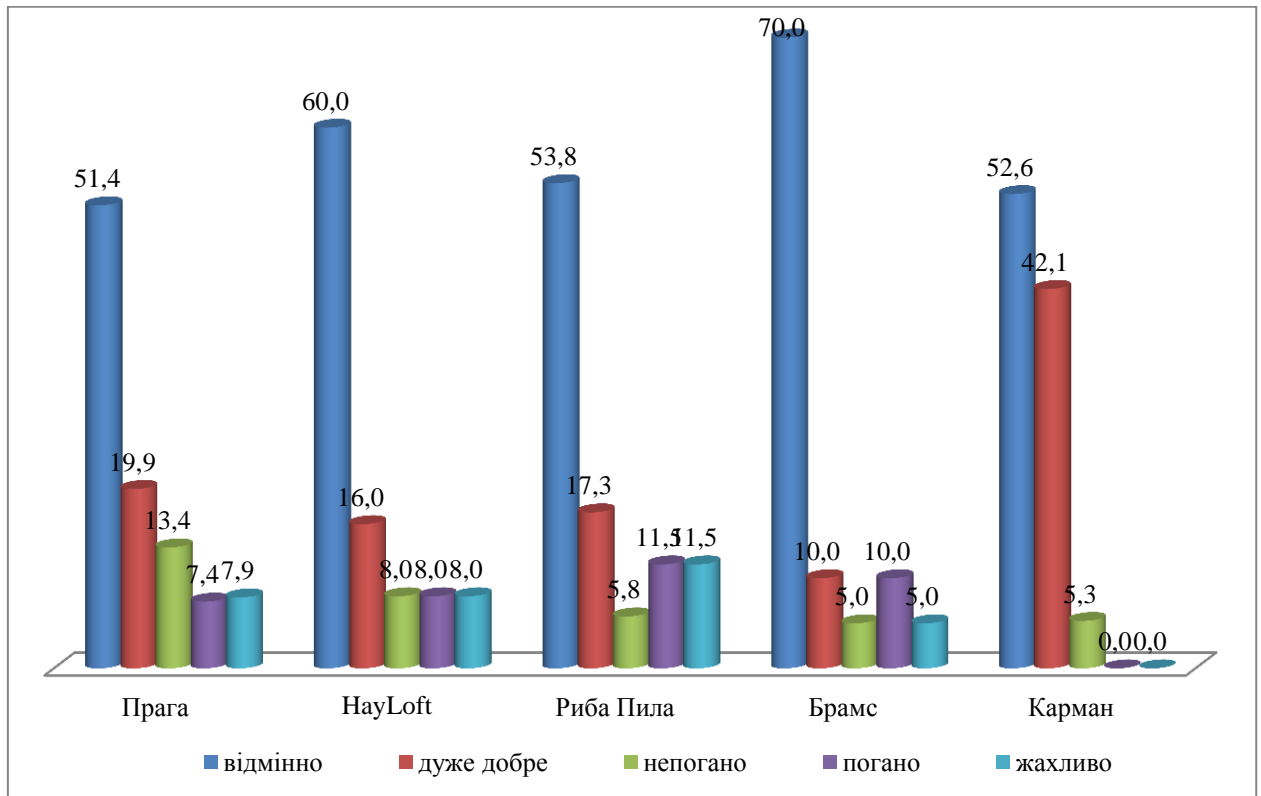


Рис. 2.1. Розподіл оцінок споживачами рівня надання послуг в ресторані «Прага» і його основних конкурентів

Отже, серед ресторанів конкурентів, ресторан «Прага» займає середнє положення: дещо відстаючи від лідерів «Брамс» та «HayLoft».

Також з метою визначення стратегічного потенціалу ресторану та його рівня конкурентоспроможності оцінемо ресторан за мах 6-ти бальною оцінкою за трьома основними аспектами: 1) умови для бізнесу; 2) оцінки стратегічного потенціалу; 3) конкурентні переваги (табл. 2.7)

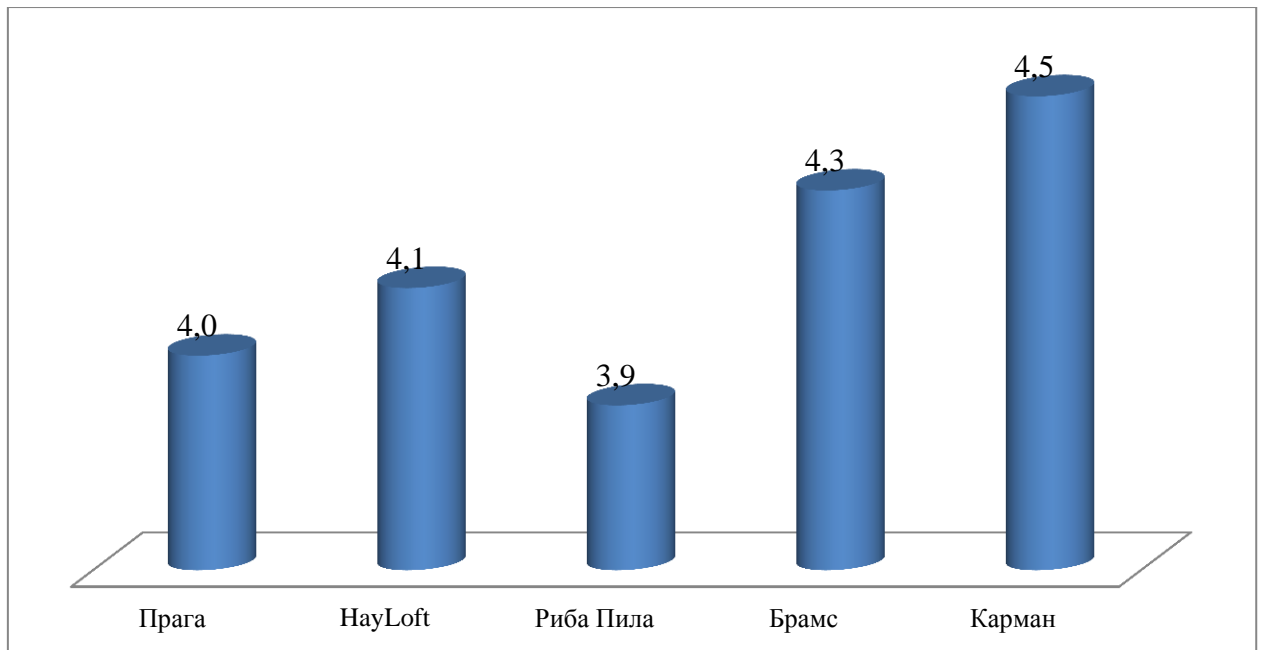


Рис. 2.2. Середня оцінка ресторанів визначена на основі сайту TripAdvisor на вересень 2021 р.

Отже, у підсумку ресторан «Прага» та його конкуренти мають приблизно однакові оцінки: від 3,9 до 4,5 із максимально можливої 5. Найбільше балів отримали Брамс 4,3 та Каран 4,5, а найменше – НайLoft – 4,1, Прага – 4,0 та Риба Пила 3,9.

Далі розглянемо умови для бізнесу, оцінку стратегічного потенціалу, конкурентні переваги ресторану «Прага» (табл.).

Таблиця 2.7

Умови для бізнесу ресторану «Прага»

Показники	Характеристика	Оцінка						Характеристика	
		0	1	2	3	4	5		6
1. Правові умови	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Позитивні
2. Політичні умови	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Позитивні
3. Макроекономічні умови	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Позитивні
4. Соціальні умови	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Позитивні
5. Технологічні умови	Незадовільна	0	1	2	3	4	5	6	Позитивні
6. Санітарно-епідеміологічні умови		0	1	2	3	4	5	6	
7. Екологічні умови	Незадовільні	0	1	2	3	4	5	6	Позитивні

Таким чином умови для бізнесу ресторану «Прага» складають $22 : 7 =$

3,1.

Таблиця 2.8.

Оцінки стратегічного потенціалу ресторану «Прага»

Показники	Характеристика	Оцінка								Характеристика
		0	1	2	3	4	5	6		
1. Можливості виходу на нових клієнтів	Слабкі	0	1	2	3	4	5	6	Сильні	
2. Можливості діагностики проблем споживачів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
3. Рівень новизни ідей	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
4. Здібність до перенавчання і підвищення кваліфікації	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
5. Віковий склад персоналу	Незадовільний	0	1	2	3	4	5	6	Оптимальний	
6. Здібність до впровадження нових розробок	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
7. Ефективність впровадження нововведень	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
8. Гнучкість системи управління	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	

Таким чином оцінка стратегічного потенціалу ресторану «Прага» складає $30 : 8 = 3,8$.

Таблиця 2.9

Конкурентні переваги ресторану «Прага»

Показники	Характеристика	Оцінка								Характеристика
		0	1	2	3	4	5	6		
1. Імідж	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
2. Частка бізнесу в галузі	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
3. Досвід і стаж роботи	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
4. Ціна	Незадовільна	0	1	2	3	4	5	6	Оптимальна	
5. Прихильність споживача до підприємства	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	
6. Фінансове положення	Погане	0	1	2	3	4	5	6	Красиве	
7. Наповнення портфеля замовленнями	Погане	0	1	2	3	4	5	6	Красиве	
8. Рівень ділових зв'язків	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
9. Міра задоволення запитів цільової групи	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	
10. Відповідність послуг ідеальним	Низьке	0	1	2	3	4	5	6	Високе	
11. Широта асортименту послуг	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	

Таким чином оцінка конкурентні переваги ресторану «Прага» складає $= 42 : 10 = 4,2$. Узагальними результати на рис. 2.3.

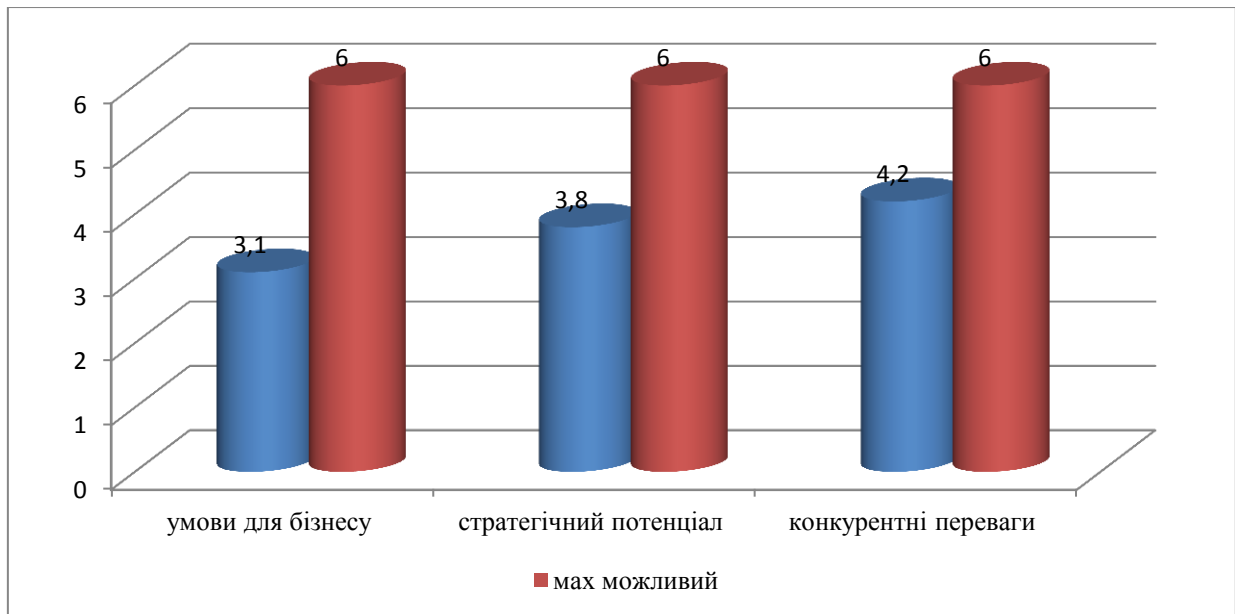


Рис. 2.3. Узагальнення конкурентних переваг ресторану «Прага»

Далі проведемо розрахунок та аналіз динаміки показників конкурентоспроможності ресторану «Прага» за 2018-2020 рр., які узагальнено за трьома групами: 1) показники ефективності виробничої діяльності (ВД); 2) фінансовий стан підприємства (ФП); 3) ефективність організації збуту та просування продуктів (ЕЗ). На основі їх аналізу впливає скорочення отриманих результатів не лише у 2020 р. в порівнянні із 2019 р., але й деяких у 2019 р. в порівнянні із 2018 р. Тому ресторану необхідно здійснювати заходи щодо посилення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників конкурентоспроможності
ресторану «Прага» за 2018-2020 рр.**

Показники, тис.грн.	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Показники ефективності виробничої діяльності (ВД):							
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	1,24	1,24	1,23	0,00	-0,01	0,2	-1,0
Відносний показник фондівдачі (Ф)	2,96	2,09	0,14	-0,87	-1,94	-29,5	-93,1

Продовження таблиці 2.10

Показники, тис.грн.	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Відносний показник рентабельності товару (РТ)	0,16	0,12	0,10	-0,04	-0,03	-22,6	-22,1
Відносний показник продуктивності праці (ПП)	568,1	576,1	458,6	8,0	-117,5	1,4	-20,4
Фінансовий стан підприємства (ФП)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0,0	0,0	1,4	4,2	0,0	0,0	1,4
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,0	-0,4	0,0	-60,3	0,0	-0,4	0,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	-0,1	0,0	-90,0	33,3	-0,1	0,0	-90,0
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)							
Ефективність організації збуту та просування продуктів (ЕЗ)							
Рентабельність продаж (РП)	10,0	7,8	6,6	-2,3	-1,2	-22,4	-14,9
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ВП)	80,2	82,3	61,2	2,1	-21,2	2,7	-25,7
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	2,8	3,5	3,9	0,7	0,4	23,8	10,4

Джерело: розраховано автором за методикою зі стор. даної ВКР та звітністю

Узагальнивши дослідження щодо використовуваної стратегії конкурентоспроможності рестораном «Прага», можна прийти до висновку, що він використовує стратегію фокусування (рис. 2.4).

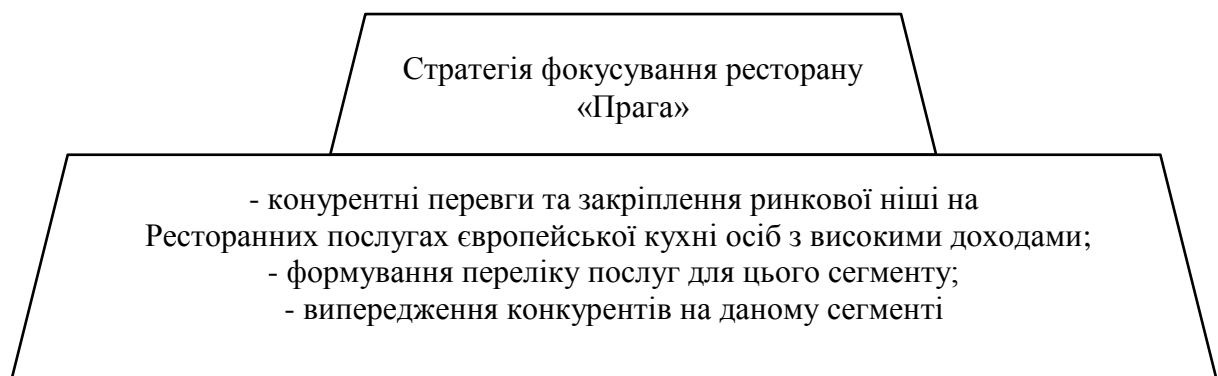


Рис. 2.4. Узагальнення основних рис стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага»

Основними ознаками того, що ресторан «Прага» використовує стратегію фокусування є наступне: 1) конкурентні переваги та закріплення ринкової ніші на ресторанных послугах європейської кухні осіб з високими доходами; 2) формування переліку послуг для цього сегменту; 3) випередження конкурентів на даному сегменті.

2.3. Аналіз економічної ефективності стратегічної діяльності ресторану «Прага»

З метою аналізу економічної ефективності стратегічної діяльності ресторану «Прага» можна використати статистичні дані, які містяться у формах статистичної та фінансової звітності, а саме: у формі №1 «Баланс», формі №2 «Звіт про фінансові результати».

Оскільки однією із головних цілей ресторану «Прага» є отримання прибутку, то проведемо аналіз його формування. Спочатку проаналізуємо стан дохідності ресторану, який проводиться в порівнянні показників минулих і звітних років. Розмір одержаного прибутку залежить від ціни послуг і витрат, що пов'язані з наданням послуг, кількістю наданих послуг, різниці між доходами, витратами обігу і витратами від іншої (позареалізаційної) діяльності. Управління даними факторами та їх прогнозування дозволить забезпечити отримання необхідного прибутку ресторану «Прага». Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати за 2018 - 2020 роки (табл. 2.11).

Отже, протягом досліджуваного періоду при впливі світової пандемії COVID-19 показники ресторану «Прага» відображали такі ж тенденції: у 2019 р. покращувалися, а у 2020 р. різко погіршувалися. Проте, позитивним є те, що чистий дохід у 2020 скоротився на 25,9% і у підсумку ресторан отримав чистий прибуток.

Таблиця 2.11

**Динаміка фінансових результатів ресторану «Прага»
за період 2018-2020 рр.**

Показники, тис.грн.	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	55678	58765	43567	3087	-15198	5,5	-25,9
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34754	36754	29765	2000	-6989	5,8	-19,0
Валовий прибуток	20924	22011	13802	1087	-8209	5,2	-37,3
Інші операційні доходи	18765	18654	12765	-111	-5889	-0,6	-31,6
Адміністративні витрати	5678	5876	3456	198	-2420	3,5	-41,2
Витрати на збут	15765	16754	12345	989	-4409	6,3	-26,3
Інші операційні витрати	12654	13456	7879	802	-5577	6,3	-41,4
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	5592	4579	2887	-1013	-1692	-18,1	-37,0
Інші фінансові доходи	345	387	234	42	-153	12,2	-39,5
Інші доходи	987	1076	876	89	-200	9,0	-18,6
Інші витрати	153	234	123	81	-111	52,9	-47,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	6771	5808	3874	-963	-1934	-14,2	-33,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1219	1045	697	-174	-348	-14,2	-33,3
Чистий прибуток	5552	4763	3177	-789	-1586	-14,2	-33,3

На основі аналізу показників звіту про фінансові результати ресторану «Прага» проведемо аналіз його діяльності за 2020 р., отже:

– обсяг доходу ресторану «Прага» у 2020 році становив 43567 тис.грн., який у порівнянні із 2019 роком скоротився на 15198 тис.грн., темп скорочення складає 25,9%;

–собівартість скоротилаь нижчими темпами: на 19,0%, проте, це не сприяло зменшенню темпа падіння валового прибутку, який у 2020 р. становив 13802 тис.грн. і він скоротився на 37,3%;

–інші операційні доходи, і у 2019 р., і у 2020 р. мали тенденцію до скорочення, відповідно на 0,6% та на 31,6%

–складові поточних витрат, зокрема адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати скоротились ідповідно на 41,2%, 26,3% та на 41,4%;

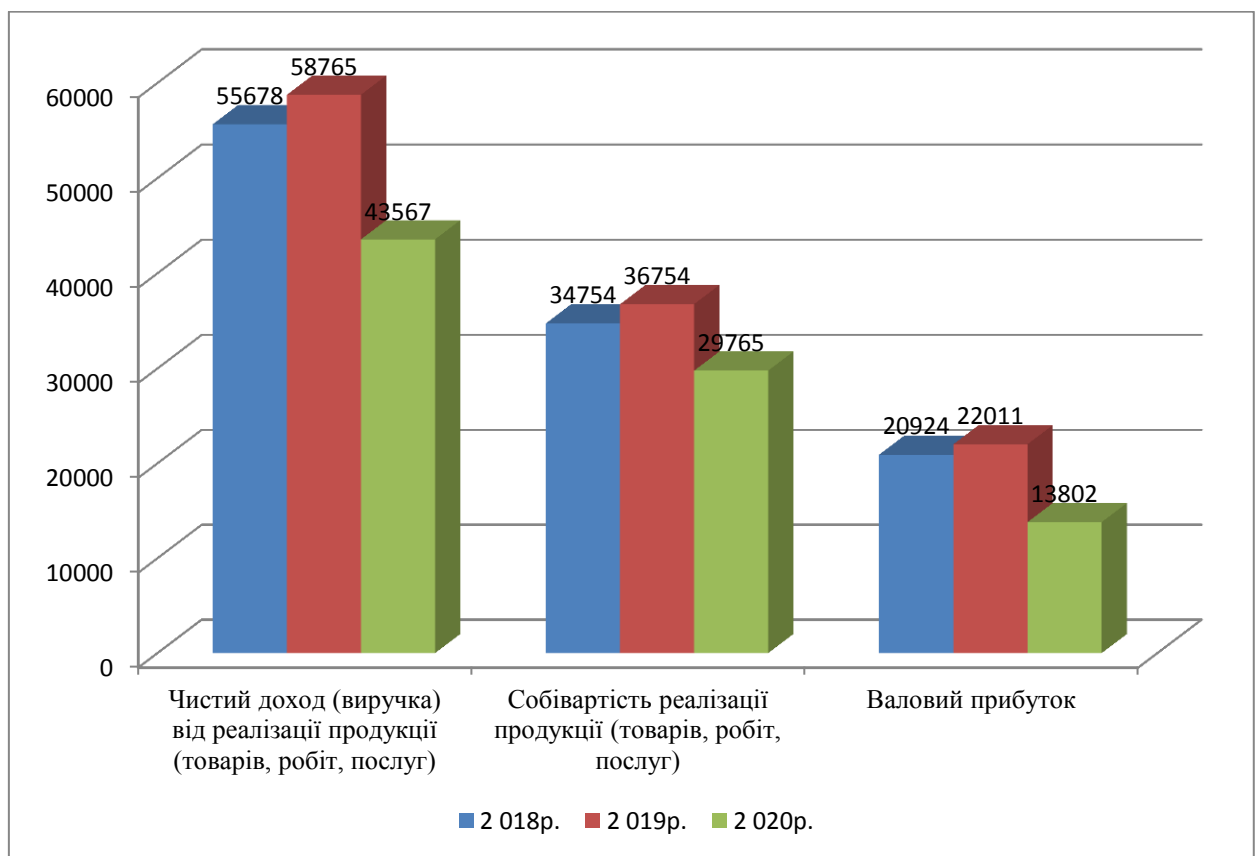


Рис. 2.6. Динаміка валових фінансових результатів ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр.

–відповідно до цього, фінансові результати від операційної діяльності в усі роки були представлені прибутком, але в обидва роки скоротилися на 18,1% та 37,0%;

– подібні тенденції характерні і для фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, хоча вони теж представлені прибутком, але скоротилися на 14,2% та 33,3%;

– сплативши податок на прибуток від звичайної діяльності ресторан «Прага» у 2019 році отримав чистий прибуток у обсязі 4763 тис.грн., що на 14,2% менше, ніж у 2018 р., а у 2020 р. він скоротися ще на 33,3%.

Як бачимо, усі види прибутків ресторану «Прага» за виключенням валового, скорочувались у кожному наступному році (рис. 2.7).

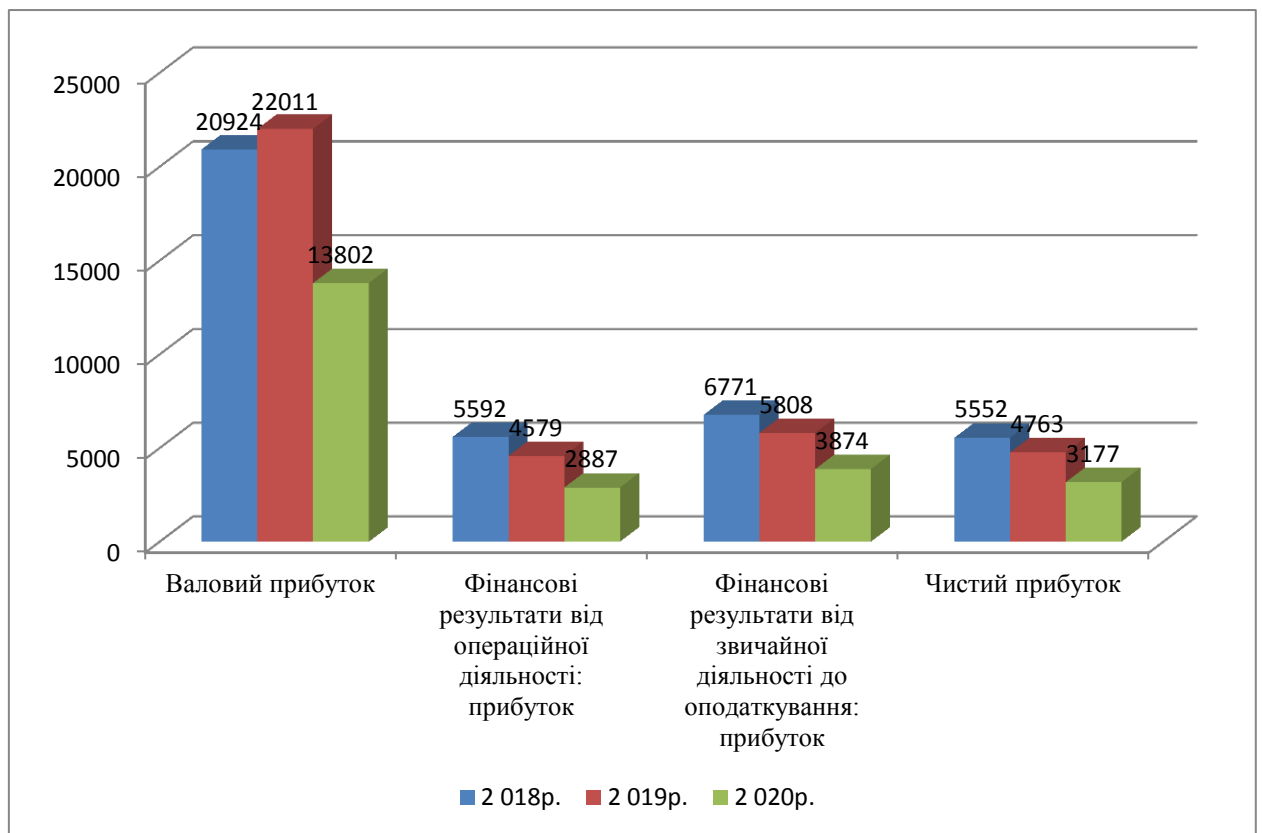


Рис. 2.7. Динаміка прибутків ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр.

Для здійснення послуг ресторану «Прага» використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси, а також витрати на соціальне забезпечення і амортизацію. Вони знаходять відображення у витратах. В таблиці 2.12 здійснено аналіз витрат ресторанів - динаміка операційних витрат ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр.

Таблиця 2.12

**Динаміка операційних витрат ресторану «Прага»
за період 2018-2020 рр.**

Показники, тис.грн.	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Матеріальні затрати	8758	9876	6549	1118	-3327	12,8	-33,7
Витрати на оплату праці	13456	15462	15674	2006	212	14,9	1,4
Відрахування на соціальні заходи	4567	4670	2345	103	-2325	2,3	-49,8
Амортизація	8765	9876	5430	1111	-4446	12,7	-45,0
Інші операційні витрати	33305	32956	23447	-349	-9509	-1,0	-28,9
Разом	68851	72840	53445	3989	-19395	5,8	-26,6

Отже, операційні витрати ресторану «Прага» у 2019 р.. мали тенденцію до зростання: на 5,8%, а у 2020 р. скоротилися на 26,6%. Проте, структура витрат кожного року є приблизно подібною, тому на рис. представлена питома вага операційних витрат ресторану «Прага» у 2020 рр.

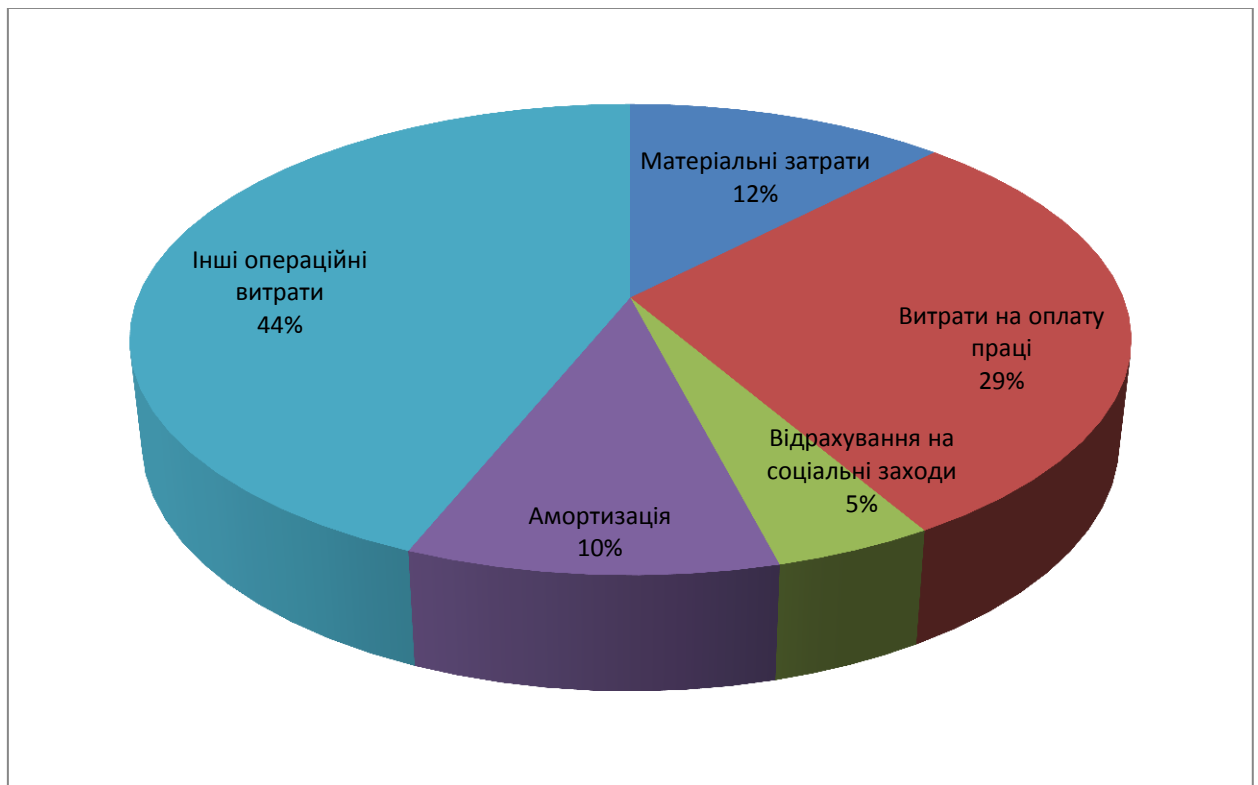


Рис. 2.8. Питома вага операційних витрат ресторану «Прага» у 2020 рр.

Прибутковість підприємств ресторанного господарства характеризується абсолютними та відносними величинами. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку. Відносний показник – рівень рентабельності. В табл. 2.13 та на рис. представлена динаміка показників рентабельності ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників рентабельності ресторану «Прага»
за період 2018-2020 рр.**

Показники	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність підприємства	8,1	6,5	5,9	-1,5	-0,6
Валова рентабельність операційних витрат	60,2	59,9	46,4	-0,3	-13,5
Рентабельність операційної діяльності	8,1	6,3	5,4	-1,8	-0,9
Рентабельність звичайної діяльності	9,8	8,0	7,2	-1,9	-0,7
Чиста рентабельність виручки	10,0	8,1	7,3	-1,9	-0,8

Показники динаміки рентабельності ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр. наочно представлені на рис. 2.9.

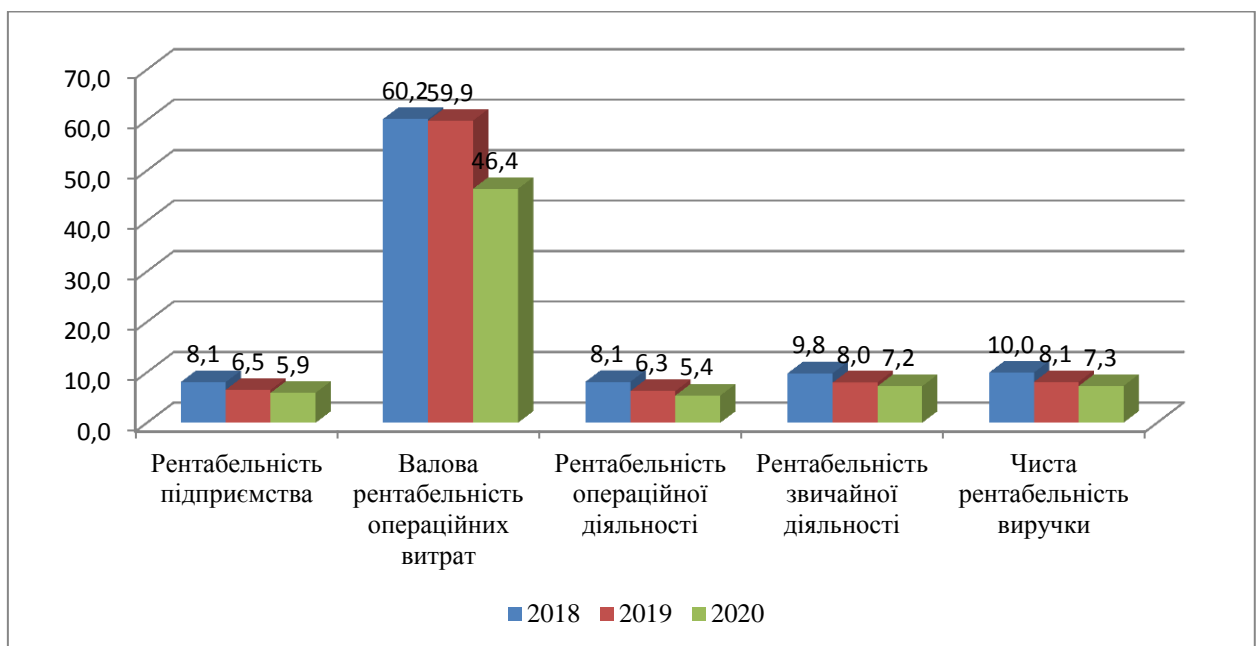


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр.

Рентабельність - економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), він визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що показники рентабельності ресторану «Прага» за період 2018-2020 рр. є достатніми.

Баланс ресторану представлений активами і пасивами. Активи ресторану «Прага» поділяються на необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів (табл.2.14.).

Активи ресторану «Прага» за обидва роки формувалися в основному за рахунок необоротних активів: 84,0% у 2019 році і 93,0% у 2020 році. В цілому активи зменшились на 1554,3 тис.грн., що становить 5,0%, причиною чого є зменшення оборотних активів на 3268,8 тис.грн., що становить 65,0%. Розглянемо структуру і динаміку пасиву балансу ресторану «Прага» у 2019-2020 роках, що представлена власним капіталом, довгостроковими зобов'язаннями та поточними зобов'язання (табл.2.15).

Таблиця 2.14

**Структура і динаміка активу балансу ресторану «Прага»
у 2019-2020 рр.**

Активи	На початок звітної періоду		На кінець звітної періоду		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Необоротні активи	27 345,9	84,0	29 106,1	93,0	1760,2	6,0
II. Оборотні активи	5 070	15,0	1 801,2	6,0	-3268,8	-65,0
III. Витрати майбутніх періодів	268	1,0	222,3	1,0	-45,7	-17,0
Баланс	32 683,9	100,0	31 129,6	100,0	-1554,3	-5,0

Таблиця 2.15

**Структура і динаміка пасиву балансу ресторану «Прага»
у 2019-2020 рр.**

Пасиви	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Власний капітал	23 351,9	71,0	23 159,2	74,0	-192,7	-0,8
III. Довгострокові зобов'язання	2 000	6,0	898	3,0	-1102,0	-55,0
IV. Поточні зобов'язання	7 332	23,0	7 072,4	23,0	-259,6	-4,0
Баланс	32 683,9	100,0	31 129,6	100,0	-1554,3	-5,0

Такі структурні частини балансу як забезпечення наступних витрат і платежів та доходи майбутніх періодів в балансі ресторану «Прага» не значаться. Пасиви ресторану «Прага» за обидва роки формувалися в основному за рахунок власного капіталу, відповідно – 71,0% у 2019 році і 74,0% у 2020 році. Але обсяг власного капіталу у 2020 році дещо зменшився – на 0,8%. Як і активи, пасиви ресторану зменшились на 1554,3 тис.грн., що становить 5,0%, за рахунок зменшення обсягу довгострокових зобов'язань і доходів майбутніх періодів.

Розрахуємо основні коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість і ліквідність (платоспроможність) балансу ресторану «Прага» за період 2019-2020 рр.

Таблиця 2.16.

**Аналіз деяких показників фінансової стійкості та ліквідності
(платоспроможності) ресторану «Прага» у 2019-2020 роках**

Показники	Норматив	2019 р	2020 р	Відхилення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,71	0,74	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2,0	1,39	1,34	-0,05
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	> 1	0,73	0,29	-0,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,012	0,016	0,004

Зробивши аналіз деяких показників фінансової стійкості та ліквідності (платоспроможності) ресторану «Прага» у 2019-2020 роках, можна зробити висновок, що показники, які характеризують фінансову стійкість (коефіцієнти автономії і фінансової залежності) знаходяться в межах норми і мають тенденцію до покращення, а показники ліквідності (платоспроможності) (загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) та абсолютної ліквідності) менші за норму і погіршуються. На основі цього можна зробити висновок про незовсім стабільний і позитивний стан зазначених фінансових показників.

Розглянемо показники фондівдачі та фондомісткості (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

**Показники ефективності використання основних фондів ресторану
«Прага» за 2019-2020 роки**

Показники, тис.грн.	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	55678	58765	43567	3087,0	-15198,0	5,5	-25,9
Вартість основних фондів, тис.грн.	19876	20894	21345	1018,0	451,0	5,1	2,2
Фондовіддача	2,8	2,8	2,0	0,0	-0,8	0,4	-27,4
Фондомісткість	0,4	0,4	0,5	0,0	0,1	-0,4	37,8

Фондовіддача у 2018 та 2019 рр. мала однакові результати – 2,8, тобто у 2,8 раз виручка перевищує обсяг основних засобів, а у 2020 р. фондівдача становила 2, тобто теж є позитивним результатом.

Отже, узагальнюючи аналіз ефективності діяльності підприємства, можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно, у 2019 р. більшість проаналізованих показників мали тенденцію до зростання, проте, у 2020 р. у зв'язку із світовою коронавірусною пандемією результати дещо погіршилися, проте не катастрофічно.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА», М. КИЇВ

3.1. Підходи до підвищення конкурентоспроможності та розроблення стратегії ресторану «Прага»

З метою підвищення конкурентоспроможності ресторану «Прага» постає необхідність у розробленні та впровадженні комплексних системних заходів. Ці заходи варто об'єднати у узагальнену стратегію конкурентоспроможності. Основні риси та складові якої представлені на рис. 3.1.

3.1.



Рис. 3.1. Основні засади розроблення стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага» на 2022-2024 рр.

Отже, стратегічною метою ресторану «Прага» є підвищення ефективності функціонування ресторану у новій реальності, а конкретною стратегічною метою є: 1) зростання обсягів діяльності за 3 роки на 30,0%; 2) забезпечення рентабельності на рівні 8,0–10,0%. Напрямми заходів є кадрові, фінансові, технологічні, інформаційно-комунікаційні та маркетингові. Ресурсами та можливостями є: 1) модернізація ресторану (відкриття нового ресторану на останньому поверсі ресторану); 2) переатестація на рівень 5*; 3) збільшення номерів вищої категорії; 4) запровадження мобільного додатка; 5) посилення присутності в соціальних мережах.

На основі зазначених засад розроблення стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага» на 2022-2024 рр. сформуємо план. Пропонуємо план стратегічної конкурентоспроможності ресторану «Прага» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

План стратегічної конкурентоспроможності ресторану «Прага»

Елемент стратегічної конкурентоспроможності	План розвитку		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кадри	1) формування кадрового резерву та підвищення професійних характеристик	1) орієнтація на результативність діяльності, шляхом мотивації персоналу (матеріальної та нематеріальної), а саме підвищення заробітної плати на 10% та удосконалення преміальної системи 2) підвищення кваліфікації фахівців (переатестація співробітників)	1) розвиток поінформованості персоналу, підвищення інформаційної грамотності

Продовження таблиці 3.1.

Елемент стратегічної конкурентоспроможності	План розвитку		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Технології	1) удосконалення використання наявного та установка сучасного комплексу програмного забезпечення	1) заміна застарілої комп'ютерної техніки на нову 2) мобільний додаток	1) збільшення ефективності роботи технічних засобів підприємства на 10%
Фінанси	1) удосконалення систем мотивації, фінансування програм адаптації, підготовки й підвищення кваліфікації персоналу 2) пошук нових джерел фінансування (залучення інвестицій) 3) нарощування нематеріальних активів підприємства	1) збільшення вартості активів підприємства при збільшенні обсягів продажів. 2) фінансування програм модернізації. 3) збільшення фінансування на рекламу та просування	1) фінансування новостворених продуктів 2) збільшення прибутку на 22% порівняно з досліджуваним періодом
Інформація, комунікації	1) інформаційна підтримка проектів	1) удосконалення цифровізації ресторану	1) узагальнення цифровізація усіх процесів
Маркетинг	1) детальне вивчення ринка	1) посилення ролі інтернет-маркетингу 2) розроблення додаткових послуг	1) присутність у усіх популярних соціальних мережах

До переліку стратегічних цілей ресторану «Прага» відносяться також :

- підтримання високих показників якості ресторанного продукту;
- розширення переліку додаткових послуг;
- повне задоволення запитів споживачів;
- підвищення репутації підприємства;
- зниження витрат на виробництво порівняно з основними конкурентами;
- покращення цифровізації за різними напрямками діяльності.

Критеріями досягнення цілей є стійке фінансове становище ресторану «Прага», зростання прибутку не менше як на 15% на рік та отримання стабільних доходів у періоди економічних спадів та світової пандемії COVID-19. Взагалі на підприємстві керівництво не прагне прив'язувати довгострокові цілі до конкретних вимірних показників, обґрунтовуючи це недоцільністю в теперішніх нестабільних умовах зовнішнього середовища. За такої ситуації інколи виникають непорозуміння щодо того, що треба робити для реалізації стратегічних цілей та персональної відповідальності за виконані завдання. Виходячи з цього можна говорити про відсутність досвіду у керівників підприємства в сфері стратегічного планування та стратегічного управління.

Загальною стратегією ресторану «Прага» є так звана бізнес стратегія фокусування, основною метою якої є підвищення та закріплення довгострокової конкурентної позиції на конкретному ринку. Виходячи з цього загальною стратегічною концепцією діяльності компанії є зосередження зусиль на конкретному сегменті ринку. Враховуючи цілі підприємства підходами до удосконалення стратегії конкурентоспроможності є: імідж підприємства, висока якість послуг та високий рівень індивідуального обслуговування.

Багатоплановий характер діяльності ресторану «Прага» обумовлює існування певного переліку функціональних стратегій, що являють собою так званій «стратегічний набір». Роль функціональних стратегій полягає у підтримці загальної бізнес-стратегії і конкурентоспроможності. Фінансова стратегія відповідальна за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, планування майбутнього продажу, розподілення і контроль фінансових ресурсів, які будуть потрібні для формування нових основних і додаткових продуктів, удосконалення матеріально-технічного забезпечення.

3.2. Ефективність стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага»

Програма стратегічних перетворень та посилення та конкурентоспроможності ресторану «Прага» завжди пов'язана з певними витратами ресурсів в обмін на визначений бажаний результат, тому поряд із стратегічними змінами важливим завданням, яке доводиться вирішувати керівництву ресторану «Прага» на стадії виконання стратегії, є формування та розподіл фінансових ресурсів. Для цього встановлюють стратегічні орієнтири використання грошових коштів, які фіксують те, на які цілі можуть здійснюватись витрати, і те, куди кошти не слід вкладати. При цьому критерії встановлюються таким чином, щоб фінансування в найбільшій мірі сприяло здійсненню стратегії.

Хоча на даний момент на ринку ресторанних послуг м. Київ ведеться гостра конкурентна боротьба, ресторан «Прага» не має чітко сформованої конкурентної стратегії. Це зумовлено тим, що за роки своєї діяльності підприємство сформувало імідж, що надає якісний сервіс, достатньо ефективна цінова стратегія. Ресторан «Прага» ведучи таку політику цін, створило собі репутацію, що пропонує доступні ціни для багатьох споживачів і тим самим намагається досягти більшого обсягу реалізації порівняно з конкурентами, які встановлюють стратегію «зняття вершків», тобто, встановлюючи на свій ресторанний продукт високі ціни, вони привертають увагу до продукту споживачів не всього ринку, а тільки деяких його сегментів з більш високим рівнем доходів. Результатами використання цього підходу є високий прибуток і більш швидка окупність витрат на розробку та просування продукту.

Для ресторану «Прага» пропонується розрахунок основних показників фінансової діяльності на 2022-2024 рр. (табл. 3.2). Таким чином передбачаємо, що за рахунок впровадження і реалізації стратегії

конкурентоспроможності ресторану «Прага» основні фінансові результати будуть покращуватися.

Таблиця 3.2.

Прогнозування основних фінансових показників ресторану «Прага»

Показники	Базовий період	1 рік прогноз	2 рік прогноз	3 рік прогноз	Абсолютне відхилення 3 рік прогноз / базовий період	Відносне відхилення 3 рік прогноз / базовий період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43567	45745	50320	57868	14301	32,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29765	30956	33432	37444	7679	25,8
Валовий прибуток	13802	14790	16888	20424	6622	48,0
Інші операційні доходи	12765	13403	14073	14777	2012	15,8
Адміністративні витрати	3456	3594	3882	4348	892	25,8
Витрати на збут	12345	12839	13866	15530	3185	25,8
Інші операційні витрати	7879	8194	8522	9545	1666	21,1
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2887	3566	4692	5779	2892	100,2
Інші фінансові доходи	234	246	270	311	77	32,8
Інші доходи	876	920	1012	1164	288	32,8
Інші витрати	123	128	138	155	32	25,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	3874	4603	5836	7099	3225	83,2
Податок на прибуток від звичайної діяльності	697	829	1050	1278	581	83,3
Чистий прибуток	3177	3775	4785	5821	2644	83,2

Отже, у таблиці пораховані основні фінансові результати ресторану «Прага» на 2022-2024 рр., згідно стратегічного плану підвищення конкурентоспроможності. Отже, передбачено, що доходи у перший рік мають зрости на 5,0%, у другий – на 10,0%, а у третій – на 15,0%. Витрати зростуть відповідно на 4,0%, 8,0% та 12,0%. Такий динамічний розвиток підприємства дозволить йому пережити тяжку економічну та санітарно-епідеміологічну ситуацію, яка склалася в країні та впливає на ресторанний бізнес в цілому та залишитись на плаву.

Згідно цього плану дохід від реалізації ресторанних послуг почне стрімко зростати з 2024 року та його приріст у порівнянні із базовим 2020 р. складатиме 32,8%. Витрати збільшаться також, так у 2014 р. в порівнянні із 2020 р. вони зростуть на 25,8%. Все це сприятиме зростанню прибутків, зокрема чистий прибуток має зрости за 3 роки на 83,2%.

Проаналізуємо показники рентабельності на 2022-2024 рр. у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники рентабельності ресторану «Прага» на 2022-2024 рр.

	Базовий період	1 рік прогноз	2 рік прогноз	3 рік прогноз	Абсолютне відхилення 3 рік прогноз / базовий період
Рентабельність підприємства	5,9	6,8	8,0	8,7	2,8
Чиста рентабельність виручки	7,3	8,3	9,5	10,1	2,8
Рентабельність операційної діяльності	5,4	6,4	7,9	8,6	3,2

Як впливає із розрахунків, рентабельність підприємства має зрости із 5,9% у 2020 . до 8,7% у 2024 р., чиста рентабельність виручки із 7,3% до 10,1%, рентабельність операційної діяльності – з 5,4% до 8,6%. Все це свідчить про правильно обраний план дій підприємством на наступні 3 роки своєї діяльності.

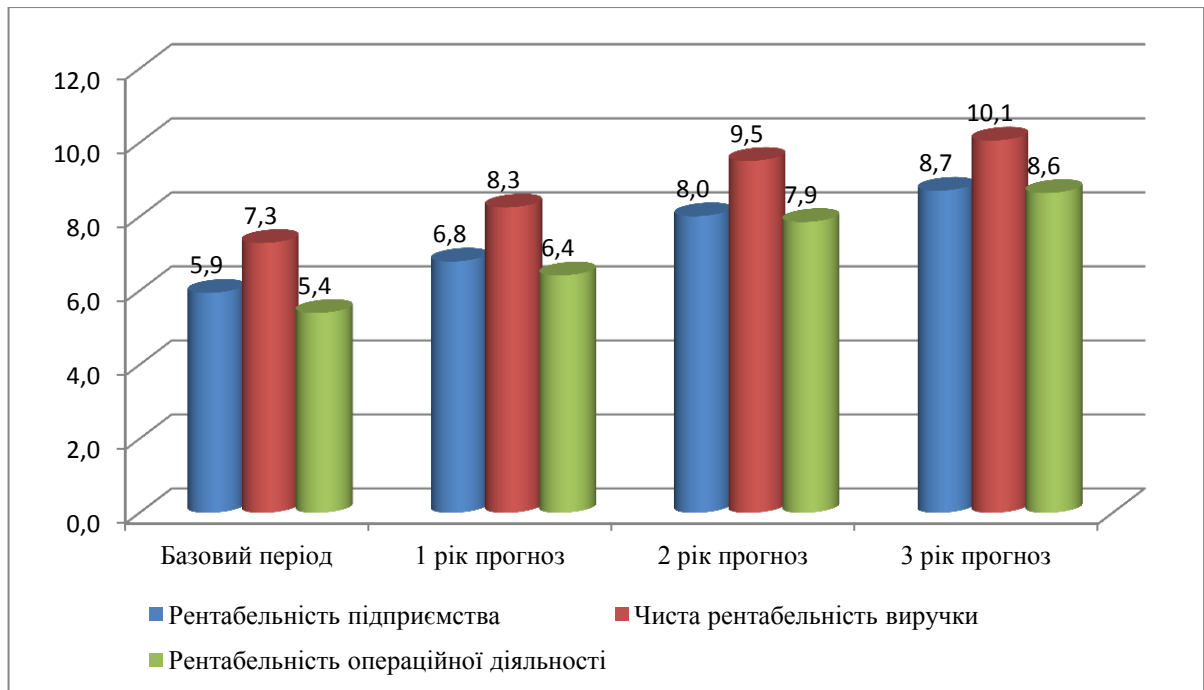


Рис. 3.2. Динаміка показників рентабельності ресторану «Прага» на 2022-2024 рр.

Отже, в складних ринкових, соціально-економічних, політичних та санітарно-епідеміологічних умовах та посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції, ледве не єдиним діючим важелем, що надає можливість оптимального вибору напрямку розвитку, є реалізація стратегії конкурентоспроможності. Цей потужний інструмент в наслідок специфіки сучасного стану економіки України набуває особливої актуальності для розкриття резервів у використанні стратегічного потенціалу підприємства.

Закладаючи вже сьогодні можливості та здатності формувати конкурентну перевагу, ресторан «Прага» працює на майбутній успіх. Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Прага» є необхідною умовою успішного функціонування підприємства оскільки саме такий раціональний розподіл та маневрування обмеженими ресурсами підприємства між елементами стратегічного потенціалу забезпечить максимальну ефективність його діяльності та стійке фінансове становище, що в свою чергу призведе до збільшення продажів та активності споживачів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Для забезпечення ефективного рівня системи господарювання суб'єкта ресторанного бізнесу особливу увагу слід приділити комплексному дослідженню факторів впливу на діяльність в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. В цьому контексті особливу роль грає стратегія конкурентоспроможності, що являє собою комплексний довгостроковий план забезпечення конкурентних переваг ресторану. При цьому, моделі конкурентоспроможності спрямовані на розробку маркетингових стратегій підвищення ефективності і базуються на різних підходах і спираються на різні переваги, що має ресторанне підприємство. Узагальнивши дослідження вчених визначаємо, що найбільше використання мають три основні стратегії конкурентоспроможності: лідирування, диференціації та фокусування, які запропоновані М. Портером.

Практичні засади формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності досліджено на прикладі ресторану «Прага», що розміщений за адресою: пр. Глушкова, 1. В ресторанні 90 посадкових місць, оборотність місця в середньому 4.

Стратегічна діяльність ресторану «Прага» формується зовнішнім середовищем, визначено, що на ресторан «Прага» впливають в основному чинники зовнішнього середовища, які визначають політичні та міжнародні пріоритети, купівельні можливості споживачів та наразі медико-санітарні умови.

Стратегічна діяльність ресторану спрямована на конкурентів. Основними конкурентами ресторану «Прага» є ресторани, що надають подібні послуги та мають приблизно близьке місцерозміщення: «HayLoft», «Риба Пила», «Брамс» «Мама Манана», «Карман». Провівши порівняння діяльності ресторану «Прага» з основними конкурентами можна зробити висновки, що у більшості ресторанів профіль кухні – європейська сучасна та європейська середземноморська, усі ресторани поряд розміщені в районі

ВДНГ. Середній чек коливається в межах 500 – 3500 грн., найвищим він є в ресторані НайLoft, а найнижчим в ресторанах Брамс та Мама Манана. Оборотність місця в середньому від 3,5 до 4,5. Цікавим є також місце в рейтингу на TripAdvisor із 2700 ресторанів міста Києва. Так серед перелічених ресторанів найвищий рейтинг якраз у ресторані «Прага» – 178 серед 2700 закладів.

Проведено також дослідження оцінок споживачами рівня послуг ресторану «Прага» та його конкурентів на основі аналізу сайту TripAdvisor і бачимо, що ресторан «Прага» займає доволі стійку позицію серед конкурентів. Проте у ресторану Брамс найбільша кість оцінок відмінно – 70,0%, у НайLoft таких оцінок 60,0%, в ресторані «Прага» 51,4% оцінок відмінно, 19,9% - дуже добре, 13,4% - добре і по 7,0% погано та жахливо.

Також з метою визначення стратегічного потенціалу ресторану та його рівня конкурентоспроможності оцінено ресторан за мах 6-ти бальною оцінкою за трьома основними аспектами: 1) умови для бізнесу – 3,1; 2) оцінки стратегічного потенціалу – 3,8 ; 3) конкурентні переваги – 4.

Також проведено розрахунок та аналіз динаміки показників конкурентоспроможності ресторану «Прага» за 2018-2020 рр., які узагальнено за трьома групами: 1) показники ефективності виробничої діяльності (ВД); 2) фінансовий стан підприємства (ФП); 3) ефективність організації збуту та просування продуктів (ЕЗ). На основі їх аналізу впливає скорочення отриманих результатів не лише у 2020 р. в порівнянні із 2019 р., але й деяких у 2019 р. в порівнянні із 2018 р. Тому ресторану необхідно здійснювати заходи щодо посилення конкурентоспроможності.

Узагальнивши дослідження щодо використовуваної стратегії конкурентоспроможності ресторану «Прага», можна прийти до висновку, що він використовує стратегію фокусування. Основними ознаками того, що ресторан «Прага» використовує цю стратегію є наступне: 1) конкурентні переваги та закріплення ринкової ніші на ресторанных послугах європейської

кухні для осіб із високими доходами; 2) формування переліку послуг для цього сегменту; 3) випередження конкурентів на даному сегменті.

З метою підвищення конкурентоспроможності ресторану «Прага» постає необхідність у розробленні та впровадженні комплексних системних заходів. Ці заходи варто об'єднати у узагальнену стратегію конкурентоспроможності. Відповідно до якої стратегічною метою ресторану «Прага» є підвищення ефективності функціонування ресторану у новій реальності, а конкретною стратегічною метою є: 1) зростання обсягів діяльності за 3 роки на 30,0%; 2) забезпечення рентабельності на рівні 8,0–10,0%. Напрями заходів є кадрові, фінансові, технологічні, інформаційно-комунікаційні та маркетингові. Ресурсами та можливостями є: 1) конкурентні переваги та закріплення ринкової ніші на ресторанних послугах європейської кухні осіб з високими доходами; 2) формування переліку послуг для цього сегменту; 3) випередження конкурентів на даному сегменті.

На основі зазначених засад сформовано план стратегічної конкурентоспроможності ресторану «Прага» та передбачено, що доходи у перший рік мають зрости на 5,0%, у другий – на 10,0%, а у третій – на 15,0%. Витрати зростуть відповідно на 4,0%, 8,0% та 12,0%. Такий динамічний розвиток підприємства дозволить йому пережити тяжку економічну та санітарно-епідеміологічну ситуацію, яка склалася в країні та впливає на ресторанний бізнес в цілому та залишитись на плаву.

Згідно цього плану дохід від реалізації ресторанних послуг почне зростати і у з 2024 р. та його приріст у порівнянні із базовим 2020 р. складатиме 32,8%. Витрати збільшаться також, так у 2014 р. в порівнянні із 2020 р. вони зростуть на 25,8%. Все це сприятиме зростанню прибутків, зокрема чистий прибуток має зрости за 3 роки на 83,2%.

Отже, в складних ринкових, соціально-економічних, політичних та санітарно-епідеміологічних умовах та посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції, діючим важелем, що надає можливість оптимального вибору напрямку розвитку, є реалізація стратегії конкурентоспроможності. Цей

потужній інструмент в наслідок специфіки сучасного стану економіки України набуває особливої актуальності для розкриття резервів у використанні стратегічного потенціалу підприємства, зокрема й ресторану «Прага».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І. М., Мілева М. Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2009. – 3. – С. 23–26.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф; пров. з англ. ; за ред. Л.І. Євенко. - К.: Кондор, 2016. - 519 с.
3. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко.– К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010.– 524 с.
4. Варналій З. С. Конкуренція та підприємництво : монографія / З. С. Варналій. – К. : Знання України, 2015. – 463 с.
5. Гарбацевич С.Л. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий Республики Беларусь: Автореферат диссертации / С.Л. Гарбацевич. Мн. Акад. Упр. При Президенте, 2002. - 20 с.
6. 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>.
7. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг / Т. А. Дуранова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 37–43.
8. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління : Підручник. - К. : Знання, 2007.-287 с.
9. Завідна Л.Д. Ресторанний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л.Д. Завідна. – Київ : Київ.нац. торг.-екон.ун-т, 2017. – 600 с.
10. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник / І.А. Ігнатська. – К.: Каравела, 2008.– 480 с.

11. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 3. – С. 127–132.
12. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.
13. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
14. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовн. торгівля, 2003. 304 с.
15. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. №36. С. 90-96
16. Кузнецова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності ресторанних підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. №41(2).
17. Мальська, М.П. Ресторанний бізнес: теорія та практика [Текст] : підручник / Марта Мальська, Ігор Пандяк ; Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 470 с
18. Мельник К. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності / К. Мельник, С. Пташник // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. – 2018. – Vol. 4, № 2. – Р. 98–114.
19. Менеджмент ресторану: економіко-організаційні аспекти : Навчальний посібник / Х. Роглев [та ін.]. - К. : Кондор, 2011. - 442 с.
20. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д.В. Нагернюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2016. – № 9.

21. П'ятницька Г.Т. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашкова, Н.В. Ракша; за ред. Г.Т. П'ятницької. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2013. - 408 с.
22. П'ятницька Г.Т. Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства // Дисерт. на здобуття звання доктора наук. КНТЕУ, 2009. – 652 с.
23. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер, Е. Майкл, пер. з англ. А. Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 2010. – 267 с
24. 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
25. Портер М. Конкурентная стратегія: Методика аналізу отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. з англ. – 3-е изд. – К.: Кондор, 2018. – 453 с.
26. Ромат Е. В. Реклама: учеб. для студ. спец. "Маркетинг" / Е. В. Ромат. - 3-е изд. - Киев; Харьков: Студцентр, 2007. – 452 с.
27. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 92–96.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2017. – 390 с.
29. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління [Електронний ресурс] / Т. Л. Сиволапенко // Державне будівництво : електрон. наук. фахове вид. – 2018. – № 2. – С. 1-15.
30. Сидорова А.З., Димеденко И.В. Управление развитием предприятий туристического бизнеса: монография. - Донецк: Каштан, 2009. - 170 с.
31. Скібіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями : Навчальний посібник. – Київ : Кондор, 2016. – 480 с

32. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент ресторанно-ресторанного господарства : Навчальний посібник. - Львів: Видавництво ЛКА, 2012. - 300 с.
33. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістові імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 12. – С. 229–238.
34. Тімонін О.М. Стратегії маркетингу: навчальний посібник / О.М. Тімонін, С.С. Олійник. – Х.: Око, 2009. – 184 с.
35. Толстіков Е. О. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. — 2017. — №24. — С. 304-307.
36. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд. 17-е изд. Пер. з англ. – К.: Кондор, 2019. – 928 с
37. Уткіна Ю. М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Ю. М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 65. – С. 60–67.
38. Чухрай Н.І. Маркетинг: Навчальний посібник. Збірник вправ / Н.І. Чухрай., Л.А. Мороз. – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”, 2009. – 244 с.
39. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2010. – 800 с.
40. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.
41. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press,

2002.

42. Hotel management and operations / edited by Denney G. Rutherford, Michael J. O'Fallon. - Hoboken, N.J. : John Wiley, 2007. – 478 p.

43. Okumus F., Altinay L. and Chathoth P. Strategic Management for Hospitality and Tourism. Publisher's Note: Transferred to Taylor & Francis, 2011.

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1009437044

Дата перевірки:
30.11.2021 17:50:54 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
30.11.2021 17:55:05 EET

ID користувача:
100008071

Назва документа: Іванчук_ВКР_1м_ден_ГРМ

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 10766 Кількість символів: 81491 Розмір файлу: 247.63 KB ID файлу: 100945288

463 слова позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

19.8%
Схожість

Найбільша схожість: 2.32% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009444525)

16.6% Джерела з Інтернету 489 Сторінка 60

6.29% Джерела з Бібліотеки 140 Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0%
Вилучень

Делкі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

Немає вилучених Інтернет-джерел

0% Вилученого тексту з Бібліотеки 3 Сторінка 66

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1594

Підозріле форматування 1 сторінка