

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI», м. Київ

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

Березовської
(Каленської) Олександри
Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Полтавська
Оксана Володимирівна

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2021

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
«___» _____ 2020р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Березовська (Каленська) Олександра Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

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 та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації 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 літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності

Розділ 2. Діагностика стратегії конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Аналіз діючої стратегії конкурентоспроможності

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності

Розділ 3. Розробка стратегії конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI», м. Київ

3.1. Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності

3.3. Прогнозування результативності стратегії конкурентоспроможності

Висновки та 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.	28.10.2020
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	29.12.2021
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	30.04.2021
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	17.05.2021
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	17.05.2021
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	05.09.2021
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10.09.2021
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	20.10.2021
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	18.11.2021
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	18.11.2021
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

6. Дата видачі завдання «29» грудня2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис) Мельниченко С.В.9. Завдання прийняв до виконання _____
студент (підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____

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	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ GOGI», М.КИЇВ	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану	16
2.2. Аналіз діючої стратегії конкурентоспроможності.....	22
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ« ХІНКАЛЬНЯ GOGI», М. КИЇВ	
3.1. Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності.....	32
3.2. Прогнозування результативності стратегії конкурентоспроможності	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

У сучасному світі робота будь-якого підприємства знаходиться під постійною конкуренцією і для успішного функціонування вони повинні мати здатність витримувати конкурентну боротьбу. Зважаючи на це, виникає нагальна потреба у створенні, реалізації, оцінці та вдосконаленні конкурентних стратегій для визначення основних конкурентних елементів для покращення їх позицій на ринку ресторанних послуг.

Вивчення поняття конкурентоспроможності підприємств були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них такі: А. Роу, М. Портер, А. Сміт, І. Должанський, О. Гетьман, Т. Примак, В. Астахова, А. Маренич, І. Білецька, Н. Богацька, Т. Гринько, В. Дикань, П. Діксон, Ю. Іванов, В. Осипов, І. Піддубний, А. Піддубна, О. Савчук, та інші.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності пошуку діючої стратегії конкурентоспроможності, що ефективно сприятиме розвитку та ефективності функціонування підприємства.

Метою даного дослідження є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення вищевказаної мети є обов'язковим вирішення наступних *завдань*:

- розглянути сутність та значення поняття «конкурентоспроможність»
- визначити засади формування стратегії конкурентоспроможності
- провести стратегічний аналіз діяльності ресторану «Хінкальня GOGI»
- провести аналіз діючої стратегії конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI» та оцінити її результативність
- розробити та обґрунтувати стратегію конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI»

- спрогнозувати результативність вибраної стратегії конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності і суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні, логічні та графічні методи оцінки. Для визначення та аналізу стратегії конкурентоспроможності ресторану були застосовані методи економіко-статистичного аналізу. Також використовувались теоретичні методи: узагальнення, аналізу та синтезу, що застосовувалися у межах першого теоретичного розділу для формування висновків з опрацьованої інформації.

Практична значущість дипломної роботи. Розроблена та проаналізована стратегія конкурентоспроможності ресторану, може бути використана будь-якими суб'єктами ресторанного бізнесу. Ця стратегія дасть змогу підприємству вигідно конкурувати та ефективно збільшити свою значимість на ринку ресторанних послуг враховуючи всі впливи зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наукова новизна роботи полягає у наданні обґрунтованої стратегії конкурентоспроможності, що дозволить підвищити рівень відвідування та впізнаваності ресторану за допомогою інструментів інтернет-маркетингу.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Теоретичні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу». (Додаток А)

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Ресторанна індустрія є однією з найбільш прибуткових галузей світової економіки XXI століття, основним напрямком економічного та соціального розвитку. Сьогодні сфера послуг формує економіку багатьох країн і регіонів, є важливим фактором сталого розвитку світової індустрії гостинності.

На сучасному етапі за швидкого розвитку економічних зв'язків між різними сферами бізнесу постає питання конкуренції та досягнення вигідного становища підприємств на ринку.

Основним завданням для успішного ведення будь-якого бізнесу є формування планів різного роду, які розробляють корпоративні стратегії для визначення напрямку діяльності компанії, конкурентні стратегії для забезпечення успішної діяльності компанії на ринку, функціональні для розуміння специфіки кожного функціонального блоку в межах функціональних.

Відповідно, кожен підприємець прагне отримати прибуток від діяльності власного підприємства, враховуючи здатність підприємства зберігати лідерство між конкуруючими суб'єктами. У результаті формуються такі поняття, як конкуренція та конкурентоспроможність підприємства.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* — змагання, суперництво) означає боротьбу суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови продажу товарів на ринку та стимулювати виробництво споживчих товарів. [1]

А. Сміт вперше визначив конкуренцію як силу, здатну регулювати рівновагу на ринку. У своєму дослідженні А. Сміт розглядав конкуренцію як

боротьбу за вигідні умови купівлі-продажу між покупцями і продавцями. Він зазначив, що конкуренція серед покупців викликається скороченням пропозиції, що викликає розбіг обмеженої пропозиції, що підвищує ціни; при надлишку пропозиції виникає суперництво між виробниками, які хочуть позбутися надлишку, занижуючи ціну. Конкуренція виступає як складова частина економічного механізму, що діє через попит, пропозицію та ціни. А. Сміт вперше довів, що конкуренція веде до оптимального розподілу праці та капіталу. [2, с. 503]. Вона повинна збалансувати приватні інтереси та економічну ефективність. А. Сміт розглядав конкуренцію як «невидиму руку» ринку, яка приводить ринок у рівновагу, а отже регулює відповідність приватних і державних інтересів. [3, с. 7]

У середині ХХ ст. сформувалися загальні уявлення про поняття конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилось в чотирьох постулатах класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Поряд із поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність проявляється лише через конкуренцію і у відповідних умовах. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії факторів, що виникають у результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення в політиці підприємств щодо вдосконалення товарів та підвищення їх якості, боротьби за частку ринку та прибуток. Конкурентоспроможність – це багатоаспектне поняття, яке часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства.

О.Ніколюк звернув увагу на те, що неможливо визначити сутність поняття конкурентоспроможності без вивчення його етимології. [4, с.246]

Згідно з визначенням Українського етимологічного словника української мови, місцем походження теорії конкурентоспроможності були США, тому англійську мову слід вважати первинною у разі походження

цього слова. Дієслово «compete», яке є основою слова «competitiveness», походить від латинського «compete» (від латинського «намагатися»). У слов'янських мовах, а саме: українській, російській, білоруській, болгарській, польській, чеській, сербохорватській, словацькій, македонській, основний корінь слова «конкурентоспроможність» «конкурувати» походить від іншого латинського слова «concurrere», частиною якого є «con» - аналог вищезгаданих «com» і «currere» (від латинського «бігати; змагатися на бігу»). [5, с.570]

Майкл Портер, який є найвпливовішим сучасним вченим у цій галузі, автором концепцій конкурентної стратегії та міжнародної конкурентоспроможності, на сучасному етапі плідно вивчає конкуренцію.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства, Портер прийшов до висновку, що конкурентна перевага на внутрішньому та на зовнішньому ринках залежить від наявності та ефективності ресурсів, доступних фірмі. Конкурентна перевага нею характеризується як продуктивність використання ресурсів, де критерієм є рентабельність виробництва. Портер зазначає, що рівень конкурентних переваг необхідно оцінювати по відношенню до відповідної компанії-лідера.

Конкурентні переваги є основним джерелом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також основною метою та результатом діяльності підприємства. [3]

Беручи до уваги теорії, представлені в таблиці 1.1 нижче, разом із сотнями інших, які привертають увагу, не можна сказати, що одна з теорій є однозначно правильною. [20].

Таблиця 1.1.

Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність:

Автор	Теорія
Піддубний І.О, Піддубна А.І	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів [29, с. 264]

Продовження таблиці 1.1.

Автор	Теорія
Портер Майкл	“Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню, низьку конкурентоспроможність [30]
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це система, що складається з взаємодіючих безперервно факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства: утримання упродовж тривалого періоду конкурентної переваги. [17, с. 33]
Єрмолова М.О.	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, що відображає відмінності розвитку певного виробника від виробника-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами і за ефективністю виробничої діяльності [25]
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [33]

Загалом, є підстави вважати, що всі ці теорії життєздатні і можуть бути застосовані на практиці. При цьому їх еволюційний розвиток пов'язаний з поступовим розширенням уявлень про природу конкуренції та конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність ресторанних комплексів впливає більшість факторів, які необхідно враховувати при визначенні видів діяльності, до основних з яких можна віднести наступні:

1. Стійкість економічної та політичної підсистем країни в цілому. Особлива увага приділяється, перш за все, рівню витрат і доходів населення. Зі збільшенням доходів споживачі все частіше користуються розважальними закладами.
2. Конкуренція цінової пропозиції закладу на послуги та продукти, що реалізуються в ньому. На конкурентному ринку більшу перевагу має той заклад, який може запропонувати нижчу ціну порівняно з конкурентами.
3. Редагування пропонованих послуг відповідно до вимог замовника до специфіки товарів або послуг. При проведенні такого

дослідження необхідно враховувати індивідуальний характер вимог споживачів.

4. Геолокація ресторану та зручність транспортної розв'язки для потенційних клієнтів.

5. Впровадження інновацій та постійне оновлення технологічної бази у функціонуванні як виробничих, так і бізнес-процесів. Конкурентоспроможністю підприємства можна назвати його здатність вести активну та ефективну боротьбу, в рамках якості продукції, цінової політики, маркетингових ідей, професіоналізму персоналу, на фоні суб'єктів господарювання конкурентів.

1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності

Оскільки більшість сфер бізнесу, особливо малого та середнього бізнесу, є висококонкурентними, виникає потреба у розробці, виборі та реалізації конкурентоспроможної бізнес-стратегії.

Через велику кількість компаній-конкурентів та належні їм конкурентні переваги не існує єдиної й універсальної конкурентної стратегії.

Існує кілька підходів до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Різні автори по-різному підходять до питання поділу етапів, ступеня деталізації процесу. Ф. Котлер вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими компаніями та займати лідируючі позиції на ринку. [13]

Це визначення не враховує сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага.

Один із провідних дослідників, які вивчали стратегічний менеджмент, Майкл Портер, виділив три основні підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку:

1. Лідерство в мінімізації витрат виробництва - передбачає оптимізацію виробничо-збутових витрат за рахунок застосування ефекту масштабу, що, у свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. Це нехтування маркетинговою складовою.

2. Спеціалізація на виробництві - передбачає зосередження уваги підприємства на виробництві вузькоспеціалізованого виду продукції чи послуги. Реалізація такого підходу можлива лише завдяки наявності високого інноваційного потенціалу, дотримання високих стандартів якості та сильного маркетингу.

3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на певному сегменті ринку - такий підхід передбачає ретельний аналіз потреб споживачів у вибраному сегменті ринку по відношенню до пропонованого виду продукції підприємства.

Крім того, концентрація на одному сегменті дозволяє спеціалізувати та/або скоротити витрати, і це буде залежати від самого сегмента (нижній сегмент - наголос на оптимізації витрат, преміальний сегмент - наголос на спеціалізації). [15]

У свою чергу А. Сміт вважає, що вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства визначається насамперед його фінансовим станом, а базовою концепцією формування стратегії підвищення конкурентоспроможності є процесний підхід, хоча кожне підприємство реалізує власну стратегію.

Можна побачити такі етапи формування конкурентної стратегії:

1. У процесі забезпечення конкурентної стратегії головним є визначення цілей конкуренції. Конкретне формулювання завдання, яке необхідно вирішити, в результаті дозволить компанії збільшити частку ринку, розвинути нові сектори або зберегти існуючі позиції, захищаючись від фірм-конкурентів.

2. Далі необхідно проаналізувати фактори зовнішнього середовища для виявлення загроз і можливостей, що впливають на досягнення головної мети, важливого етапу в процесі забезпечення конкурентної стратегії підприємства.

3. Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких сторін у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси в підприємстві, які можна розглядати як його сильні чи слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги.

4. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, що свідчить про те, що підприємство рідко використовує одну із стратегій, тому потрібні конкретні критерії для визначення та аналізу інших стратегій, щоб вибрати більшість, що забезпечує ефективне використання всього ресурсний потенціал підприємства.

Генерування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. За допомогою конкурентної стратегії підприємство зможе досягти поставлених цілей, забезпечити високий рівень прибутковості, підвищити власну конкурентоспроможність, реалізувати власні конкурентні переваги та забезпечити свій подальший стійкий розвиток на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ GOGI», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Хінкальня GOGI» - це мережа ресторанів справжньої грузинської кухні в місті Київ. Асортимент ресторану занурює гостя в атмосферу Грузії. Основна концепція ресторану полягає в тому, що Гогі - це давній друг з яким завжди можна приємно провести свій вільний час.

Мережа налічує 4 ресторани, що знаходяться за адресами:

- Вул. Льва Толстого, 13
- Вул. Мала Житомирська, 15а
- Бульвар Тараса Шевченка, 2
- Дніпровська набережна 26, Д

Основні підрозділи ресторану «Хінкальня GOGI»:

- адміністрація;
- працівники залу ;
- кухня.

Організаційна структура ресторану «Хінкальня GOGI» представлена на рисунку 2.1.

Керуючий рестораном організовує всю роботу структурних підрозділів підприємства. Працює з постачальниками, та контролюючими органами. Перевіряє наявність супровідних документів, сертифікатів якості продуктів. Контролює дотримання працівниками норм охорони праці, протипожежного захисту, своєчасне проходження медичного огляду.

HR- менеджер проводить дієвий пошук фахівців на ринку праці і серед співробітників компанії; створює системи нематеріальної мотивації; проводить для співробітників тренінги, семінари, курси; організовує

співбесіди і проводить тестування навичок і якостей персоналу; готує заходи щодо введення нових співробітників; координує роботу з навчання кадрів; займається кадровими перестановками.

Хостес зустрічає гостей, проводить їх до замовленого або вільного столика, спілкується та проявляє увагу до гостя, якщо потрібно, допомагає офіціантові. Робить все, щоб гості залишилися задоволені і з задоволенням прийшли до ресторану ще не раз.



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Хінкальня GOGI»

Підприємство повністю забезпечено всіма видами ресурсів: матеріальними (фінансові ресурси), технічними, енергетичними (проведена

реконструкція системи енергозабезпечення), фінансовими (як власними, так і залученими), людськими (висококваліфіковані кадри) та сировинними.

Тепер проведемо оцінку виробничого потенціалу підприємства (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

Оцінка виробничого потенціалу підприємства

Назва показника	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2018
Загальна вартість активів, тис. грн.	8248	8977,6	9379,8	1131,8
Вартість необоротних (постійних) активів, тис. грн.	4929,2	4911,3	4918,4	-10,8
Вартість оборотних (мобільних) активів, тис. грн.	55	413,8	2631,9	2576,9
Дебиторська заборгованість, тис. грн.	55	127,1	64,1	9,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	790	1452,3	2069,8	1279,8
Власний капітал, тис. грн.	307	277	153,1	-153,9
Залучений капітал, тис. грн.	2637	3110	3607,4	970,4
Матеріаломісткість господарської діяльності (вартість сировини і матеріалів/вартість виробленої продукції)	0,56	0,36	0,36	-0,2
Фондомісткість господарської діяльності (залишкова вартість основних засобів/вартість виробленої продукції)	0,12	0,12	0,12	0
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	1,8	1,46	1,44	-0,36
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,55	0,69	0,7	0,15
Середньооблікова чисельність працівників	690	747	377	-313

Отже, з таблиці 2.1. можна зробити наступні висновки про динаміку виробничого потенціалу підприємства:

- Загальна вартість активів з 2018 по 2020 рік зросла на 1131,8 тис. грн., у зв'язку з тим, що вартість оборотних активів збільшилась на 2576,9 тис. грн., хоча вартість необоротних активів і скоротилася на 10,8 тис. грн.
- Дебіторська заборгованість підприємства за три роки збільшилась на 9,1 тис. грн.
- Кредиторська заборгованість зросла на 1279,8 тис. грн.

- Вартість власного капіталу скоротилася на 153,9 тис. грн.
- Вартість залученого капіталу зросла на 970.4 тис. грн., що свідчить про залежність діяльності підприємства від залучених коштів та капіталу.

Проведемо аналіз прибутку та рентабельності підприємства, що характеризує для нас прибутковість та конкурентоздатність ресторанного господарства (табл. 2.2):

Таблиця 2.2.

Показники рентабельності діяльності підприємства, %

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2018
Валова рентабельність виробничих витрат	22%	23%	22%	0%
Рентабельність основної діяльності	107%	102%	130%	23%
Рентабельність операційної діяльності	10%	10%	9%	-1%
Рентабельність звичайної діяльності	10%	10%	10%	0%
Рентабельність господарської діяльності	10%	10%	9%	-1%
Рентабельність підприємства	10%	10%	9%	-1%
Валова рентабельність виручки від реалізації	10%	10%	9%	-1%
Чиста рентабельність виручки від реалізації	10%	10%	9%	-1%
Рентабельність статутного капіталу	10%	10%	10%	0%
Рентабельність чистого капіталу	12%	21%	22%	10%
Рентабельність активів	8%	12%	13%	5%

З таблиці 2.2. можна зробити висновки, що всі показники рентабельності діяльності підприємства залишалися практично на сталому рівні протягом трьох років, окрім рентабельності чистого капіталу, показник якої збільшився на 10%.

- Рентабельність основної діяльності зросла на 23 %
- Рентабельність операційної та господарської діяльності знизилася на 1% кожна
- Рентабельність чистого капіталу підприємства зросла на 1 %

- Рентабельність активів збільшилась на 5%

Тепер проведемо аналіз ресторанів «Хінкальна ГОГІ» з точки зору маркетинг-мікс. Тут ми охарактеризуємо підприємство за такими показниками:

- **Product** - все, що може бути запропоновано ринку для уваги, придбання, використання чи споживання, що може задовольнити якусь потребу. Може бути фізичним об'єктом, послугою, особистістю, місцем, організацією чи ідеєю.
- **Price** - кількість грошей чи інших цінностей, які клієнт змінює переваги володіння чи використання продукту чи послуги.
- **Promotion** - дії, що інформують цільову категорію клієнтів про продукцію чи послугу, про її переваги та схиляють до покупки.
- **Place** - всі дії підприємства, спрямовані на те, щоб зробити продукт або послугу доступною для цільової категорії клієнтів.
- **People** - всі люди, прямо чи опосередковано залучені до процесу надання послуги, наприклад, співробітники та інші клієнти.
- **Process** - процедури, механізми та послідовності дій, які забезпечують надання послуги.
- **Physical Evidence** - обстановка, середовище, у якому надається послуга. Дії, що інформують цільову категорію клієнтів про продукцію або послугу, про її переваги та схиляють до покупки. Матеріальні предмети, які допомагають просуванню та наданню послуги.

Результати застосування даного аналізу представлені у таблиці 2.3

Таблиця 2.3.

Аналіз конкурентоздатності ресторанів «Хінкальна ГОГІ» з точки зору маркетинг-мікс

Product	S (Strengths)	W (Weaknesses)	O (Opportunities)	T (Threads)
---------	---------------	----------------	-------------------	-------------

Продовження таблиці 2.3.

Product	Свіжі ідеї дизайну ресторанних приміщень	Не всім споживачам подобаються традиції грузинської кухні	Розширення, ресторан постійно збільшує кількість ТРТ	Вихід на ринок європейської та української кухні
Price	Середньоринкові ціни		При зниженні ціни ресторани можуть привабити нових клієнтів	Економічна криза, лодаун
Place	Зручні місця розташування		Розширення	Підвищення оренди, знесення будівель
Promotion	Індивідуальність	Недостатнє інформування про мережу в засобах масової інформації та рекламних носіях	Покращення реклами для підвищення впізнаваності	Негативні відгуки
People	Високий рівень і якість обслуговування клієнтів		Підвищення кваліфікації	Негативне налаштування клієнтів
Process	Грамотно побудований управлінський процес			Зміна керівного складу
Physical Evidence	Індивідуальність, грузинський колорит	Не всім споживачам подобаються традиції грузинської кухні	Додавання нових індивідуальних рецептів	Негативні відгуки

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що з точки зору впливу на виробничий потенціал підприємства і необхідності врахування їх при управлінні ним визначальними внутрішніми факторами є:

- галузева належність суб'єкта господарювання;
- структура продукції чи послуг, які випускаються підприємством, її частка в загальному платоспроможному попиті;
- розмір оплаченого статутного капіталу;

- величина й структура витрат, їхня динаміка порівняно з грошовими доходами;
- склад майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви, їх склад і структуру [5, с.129].

2.2. Аналіз діючої стратегії конкурентоспроможності

Найважливішою умовою безперебійної роботи закладу є забезпечення продовольством та сировиною відповідно до попиту споживачів, раціональних норм харчування, плану товарообігу, а також розробленої виробничої програми. Постачання сировини та товарів до ресторану «Хінкальня GOGI» планується після розробки плану товарообігу та обігу власної продукції в такому порядку:

- визначення потреби в сировині та товарах на основі виробничої програми та відповідно до плану повернення придбаних товарів;
- розрахунок розмірів запасів сировини і товарів; планування надходження сировини і товарів на основі товарного балансу.

Ресторан «Хінкальня GOGI» уклав певні договори зі спеціалізованими компаніями на закупівлю тієї чи іншої групи продуктів – це дозволяє закладу бути впевненим у завтрашньому дні. Угоди укладаються після проведення тендеру: тому, здебільшого, щороку створюється конкурсна комісія у складі юриста, бухгалтера, директора, яка на основі маркетингових досліджень відбирає найкращі пропозиції на ринку.

Фактори, що впливають на вибір постачальника:

- якість;
- ціна;
- асортимент;
- наявність сертифіката якості;
- досвід роботи на ринку постачальників;

- потенціал постачальника;
- довгостроковий контракт;
- швидкість виконання замовлення в різних ситуаціях;
- конкурентоспроможність сировини;
- власний або орендований транспортний засіб.

Основними постачальниками досліджуваного ресторану «Хінкальня GOGI» є: ТОВ «Чайна країна» (чай, кава), Агропромгруп «Пан Курчак», Київський м'ясокомбінат (м'ясо та птиця, ковбаси та копченості), ТОВ «Ян Дженерал (риба та морепродукти), Київський хлібокомбінат (хлібобулочні вироби), Київський завод шампанських вин, ПП «Вина преміум», АП «Одесвінпром» (вино-горілчані вироби), ТМ «Славутич», АТ «Оболонь», ТОВ «Хайнекен», ВАТ «Мегамаркет» (фрукти, овочі, спеції, бакалія тощо).

Приблизними споживачами у досліджуваному ресторані є жителі району, працівники офісів, магазинів, туристи та інші. Контингент потенційних споживачів наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Контингент потенційних споживачів

Організація, установа	Режим роботи	Кількість працюючих, осіб	Питома вага споживачів, %	Кількість потенційних споживачів, осіб
Фінансові установи	9.00 – 18.00	400	60	240
Навчальні заклади	8.00 – 20.00	350	30	105
Київська природоохоронна прокуратура	9.00 – 18.00	130	35	46
ЗАТ Концерн Укравтопром	8.00 – 19.00	200	50	100
ЗАТ «Германюс Телеком Україна»	9.00 – 18.00	140	55	77
Національний науково-дослідний реставраційний центр	9.00 – 18.00	70	30	21
Державне казначейство України	9.00 - 17.00	60	55	33

Продовження таблиці 2.4.

Державна наукова медична бібліотека	9.00 – 18.00	40	25	10
ТОВ «Віра Тур»	9.00 – 18.00	24	60	15
Всеукраїнське спеціалізоване видавництво «Либідь»	9.00 – 19.00	80	40	32
Київський музей російського мистецтва	10.00 – 18.00	55	35	20
Заклади торгівлі	9.00 – 21.00	60	70	42
Адвокатські і нотаріальні контори	9.00 – 19.00	65	65	43
Мешканці району		6000	45	2700
ВСЬОГО				3745

Конкурентами ресторану «Хінкальня GOGI» є кафе, ресторани, бари, що знаходяться поблизу. Основні з них наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Головні конкуренти ресторану «Хінкальня GOGI»

Діючі заклади ресторанного господарства	Адреса	Кількість місць	Режим роботи
Арт-кафе «Дім Бергоньє»	Вул. Пушкінська, 17	150	09.00 – 23.00
Ресторан «Хачапурі і Вино»	вулиця Велика Васильківська, 57/3	70	11:00 – 23:00
Ресторан «Пузата хата»	Вул. Велика Васильківська, 40	300	08.00 – 23.00
Ресторан «Маріо»	Вул Льва Толстого, 14	120	11.00 – 06.00
Кафе «Соломон»	Вул Льва Толстого, 11/61	80	09.00 – 23.00
Ресторан швидкого харчування «Макдональдс»	Вул. Велика Васильківська, 19	250	12.00 – 1.00
Паб «Bierstube»	Вул. Велика Васильківська, 17	30	10.00 – 22.00
Ресторан «Руккола»	вулиця Велика Васильківська, 57/3	50	11:00 – 23:00
Ресторан «Корчма»	Вул. Велика Васильківська, 18	60	12.00 – 23.00

Продовження таблиці 2.5.

Кафе «Хлібний»	Вул Льва Толстого, 11/61	60	07.30 – 23.00
Ресторан «ЖЗЛ»	вулиця Велика Васильківська, 36	70	09.00 – 23.00
Кав'ярня «Кафка»	Вул. Льва Толстого, 5	50	10.00 – 22.00
Кафе «Espressamente»	Вул. Льва Толстого, 1	25	8.00 – 6.00
Кафе «Чаплін»	Вул. Велика Васильківська, 5	40	9.00 – 23.00
Ресторан «Тіфліс»	Вул. Велика Васильківська, 3	50	10.00 – 23.00
ВСЬОГО		1408	

Для організацій із сильною організаційною культурою важливо підкреслити важливість людей, які в ній працюють. Такі організації в публікаціях про себе приділяють велику увагу роз'ясненню своєї корпоративної філософії, популяризації своїх цінностей. У той же час для організацій зі слабкою організаційною культурою характерне прагнення у публікаціях розповідати про формальні організаційні та кількісні аспекти своєї діяльності.

Щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, керівництво ресторану «Хінкальня GOGI» повинно передбачати, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і які нові можливості відкриються перед ним. Щоб успішно боротися із загрозами та ефективно використовувати можливості, недостатньо одного знання про них. Ви можете знати про загрозу, але не можете протистояти їй і таким чином бути переможеним. Ви також можете знати про нові можливості, які відкриваються, але не маєте потенціалу їх використати, а отже, не зможете ними скористатися. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ресторану такою ж мірою, як загрози та можливості визначають умови його успішного існування. Тому, аналізуючи внутрішнє середовище, необхідно точно визначити, які сильні та слабкі сторони мають окремі компоненти ресторану та ресторану в цілому.

Сьогодні сильні сторони ресторану «Хінкальня GOGI» – це високий

рівень організаційної культури, незалежність від одного постачальника, достатня кількість кваліфікованого персоналу на ринку праці.

Слабкими сторонами є недостатньо розроблена стратегія диференціації, недостатня кількість пропонованих додаткових послуг, недостатня гнучкість цінової політики, досить висока інфляція, нижчі доходи і, як наслідок, зниження купівельної спроможності та підвищені вимоги до якості споживаної продукції; значне посилення конкуренції між ресторанами, оскільки в світлі ситуації в країні необхідно боротися за кожного потенційного споживача. У наступному розділі наведено заходи щодо підвищення ефективності роботи ресторану «Хінкальня GOGI».

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності

Вивчення внутрішнього середовища досліджуваного ресторану показало такі тенденції його розвитку. В результаті аналізу можна зробити висновок, що в цілому «Хінкальня GOGI» ефективно використовує свій виробничий потенціал, оскільки за досліджувані роки оборот, частка обороту по ПВВ, валовий дохід підприємства, продуктивність праці його працівників та їх заробітна плата постійно зростають. Діяльність «Хінкальня GOGI» за 2008 та 2009 роки можна охарактеризувати як ефективну – компанія здійснює ефективну, прибуткову (хоча й не високорентабельну) діяльність.

Дослідження зовнішнього середовища здійснювалось шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність «Хінкальня GOGI». Досліджуване підприємство не займає достатньо зручного положення на ринку, тому для зміцнення його позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів установи. Це можливо завдяки вдалим рекламним кампаніям, зміні асортименту продукції, наданні додаткових послуг, гнучкому ціноутворення, яке базувалося б не на системі націнок і надбавок, а на собівартості продукції з урахуванням певної ставки.

повернення. Необхідно встановити рекламу там, де підприємство знаходиться на транспортних маршрутах, описати графік роботи, а також ціни та асортимент продукції, що пропонує підприємство.

У таблиці 2.6 узагальнено основні проблеми «Хінкальня GOGI» за елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6.

Групування проблем «Хінкальня GOGI» (за складовими елементами зовнішнього середовища)

Основні фактори	Проблеми
Політичні	Макросередовище Соціальний захист робітників підприємства, участь у політичному житті країни. Пошук можливостей скористатися політичною ситуацією на користь підприємства.
Демографічні	Підтримання молодих сімей та сімей з дітьми. Покращення соціального рівня працівників кафе.
Економічні	Створення механізму прогнозування економічних змін та швидке реагування на ці зміни. Продаж страв, що не було одразу реалізовано за зниженими цінами. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для проведення заходів покращення технічного переозброєння виробництва, постійне удосконалення технологій. Проведення науково-дослідних робіт, залучення молодих спеціалістів до їх проведення.
Культурні	Проведення та спонсорство загальнокультурних міроприємств, підвищення рівня обслуговування споживачів. Нагорода кращих працівників за підсумками року.
Природно-екологічні	Випуск страв з екологічно-чистої сировини. Випуск нових видів страв. Винести ці страви окремою ланкою в меню. Присвоєння стравам марки "екологічно-чисті".
Постачальники	Мікросередовище Розширення кола постачальників, налагодження постійних зв'язків. Пошук нових ділових партнерів і співробітництво з існуючими постачальниками, ціни яких на сировину більш низьчі і поставки здійснюються точно у визначений термін. Заключення вигідних для ресторану угод на поставку сировини по більш низьким цінам.
Конкуренти	Більш детальний аналіз діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. При аналізі звертати увагу на підприємство ("McDonald's") та національні заклади швидкого обслуговування. Розробка нової продукції та поновлення асортименту. Участь в різних спеціалізованих виставках.
Споживачі	Врахування сезонних коливань. Збільшення обсягу продажу на споживчому ринку через фірмову та виїзну торгівлю. Закріплення за собою існуючих та розширення кількості нових споживачів за рахунок покращення маркетингової діяльності

Сформовано автором за [5, 26, 31]

Таким чином, аналіз фінансово-економічного стану підприємства в цілому виявив низку негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яких можна уникнути шляхом запровадження та впровадження таких заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виробництво нової продукції з використанням нових технологій, що спрямує діяльність ресторанного бізнесу на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, її виживання та конкурентоспроможність. На основі аналізу фінансово-економічних показників ресторану «Хінкальня GOGI» пропонуємо обрати стратегію диференціації. Стратегія диференціації передбачає не тільки те, що вам потрібно щось відмінне від інших. Запорукою успіху в диференціації має стати унікальність, яку оцінять споживачі ресторанної продукції. Якщо споживачі хочуть заплатити високу ціну за ці унікальні особливості, то підвищення ціни збільшить дохід ресторану.

Центральне місце в цій стратегії займає визначення потреб споживачів. Необхідно знати, що цінують споживачі, і відповідно робити продукцію такої якості та надавати якісне обслуговування. Якщо якість зберігається, ви можете призначити їй відповідну ціну, яку споживач заплатить за отримання послуг, що відповідають його вимогам.

Якщо стратегія диференціації буде успішною, це зменшить жорстку конкуренцію, яка є проблемою для ресторану Хінкальня GOGI. Якщо ресторану вдасться, то певна група споживачів цього сегмента ринку не буде розглядати товари та послуги інших ресторанів. Якщо, наприклад, постачальники підвищують ціни на сировину і, як наслідок, ресторан змушений підвищувати ціни на продукцію, споживачі ресторану з більшою ймовірністю погодяться на підвищення цін, щоб отримати якість продуктів і послуг, до яких вони звикли.

Немає потреби зосереджуватися на широкій диференціації, слід докласти зусиль для вдосконалення окремих елементів (наприклад, розробити ряд нових цікавих страв або підвищити обслуговування клієнтів на недосягнутому рівні). Також не варто ігнорувати витрати на диференціацію, оскільки підвищення ціни в цьому випадку не збільшить прибуток ресторану.

2. Обґрунтування рекламної діяльності Хінкальня GOGI та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямів підвищення якості обслуговування та доходу закладу на ринку ресторанних послуг. Аналізуючи діяльність досліджуваного підприємства, було виявлено, що однією з важливих проблем установи є те, що керівництво не звертає уваги на належну рекламу, а отже зменшує кількість потенційних клієнтів та їх конкурентоспроможність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу на телебаченні, радіо, встановлення білбордів, що неминуче призведе до підвищення попиту на пропоновані послуги. Необхідно вказати години роботи закладу та підкреслити унікальність та вишуканість страв, високу якість обслуговування. Відповідальність за проведення цих заходів має відповідати директору ресторану. Його основним завданням має бути забезпечення відповідності кількості та якості ресторанних послуг реальному та потенційному попиту споживачів, проведення більш глибокого вивчення динаміки споживчого попиту, аналіз конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників. Важливо також оцінити якість та культуру обслуговування через опитування відвідувачів, яке вже поступово впроваджується та дозволяє виявити реальні недоліки у функціонуванні закладу з точки зору споживачів.

3. Збільшення додаткових послуг закладу, а саме пакування посуду та продуктів, що залишилися після обслуговування; проведення концертів, відео програм; доставка кулінарних та кондитерських виробів в банкетний будинок, в офіс; фото та відео. Впровадження таких додаткових послуг є дуже доречним, оскільки добре поєднується з побажаннями споживачів та

невисокими витратами.

Ресторанна компанія Хінкальня GOGI може досягти конкурентних переваг і зміцнити свої позиції завдяки:

1) забезпечення зниження витрат на виробництво та збут. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати продукцію з порівняльними характеристиками, але з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Продаючи свою продукцію на ринку за ціною, що склалася на ньому (або навіть нижче), підприємство отримує додатковий прибуток. Тому головна мета підприємства на даному етапі – зробити його роботу прибутковою.

2) забезпечення незамінності продукту шляхом диференціації. Диференціацію продуктів у ресторані «Хінкальня GOGI» можна використати як пропозицію споживачам – новий тип меню зі стравами, виготовленими з додаванням нетрадиційної сировини. Також створення кондитерського цеху з широким асортиментом хлібобулочних та кондитерських виробів. Диференціація дає можливість забезпечити споживача продукцією, яка має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Це в свою чергу дозволяє встановлювати вищі ціни, що дає більший прибуток.

Для збільшення прибутку та рентабельності підприємства можна організувати:

- Збільшення виробництва та реалізації кулінарних та кондитерських виробів, ресторанних послуг. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва, а саме: проведення святкових заходів; пропонування споживачам меню зі стравами, кулінарними та кондитерськими виробами з нетрадиційної сировини (диференційовані товари), що підвищує харчову та біологічну цінність готової продукції.

- Збільшення валового доходу, насамперед за рахунок збільшення реалізації власної продукції, яка користується попитом і є вигідною для підприємства. Пропонуємо: організувати комплексне меню обідів і вечерь з

доставкою додому. Для цього знадобляться невеликі інвестиції в закупівлю одноразового посуду, пакувальних матеріалів і заробітну плату для кур'єрів.

- Підвищення рівня валового доходу до обороту. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не можна безпідставно підвищувати націнку на обідні, кондитерські та кулінарні вироби. Ми пропонуємо: застосовувати різні націнки та знижки на ціну продукції для різних споживачів, яку пропонує ресторан «Хінкальня GOGI», а саме: пропонувати постійним клієнтам закладу картки з різними відсотками знижок; менша націнка на меню комплексних обідів з доставкою; для кондитерських виробів – залежно від вмісту компонентів, складності приготування, виду продукту.

Таким чином, для підвищення ефективності роботи «Хінкальня GOGI» та відновлення його прибутковості пропонуються наступні напрямки:

- Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- Збільшення додаткових послуг закладу;
- Застосування стратегії диференціації;
- Мінімізація витрат;
- Проведення гнучкої цінової політики (запровадження системи знижок);
- Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- Аналіз потенційних постачальників та вибір найбільш привабливих пропозицій з метою закупівлі сировини за кращими цінами;
- Розробка рекламної кампанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більше клієнтів, підвищать популярність послуг кафе серед споживачів і, таким чином, піднімуть імідж закладу та його конкурентоспроможність. Також варто уникати зростання витрат, збільшувати дохід закладу, що зробить ресторан «Хінкальня GOGI» більш прибутковим.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ GOGI», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності

Стратегічне управління рестораном «Хінкальня GOGI» — це процес постановки цілей і завдань підприємства, організації дій та підтримання зв'язків, надалі сприятиме досягненню цілей з урахуванням внутрішніх можливостей ресторану та зовнішніх вимог.

Потенціал ресторану «Хінкальня GOGI» — це сукупність можливостей підприємства з виробництва продукції та надання послуг. Потенціал ресторану залежить від ресурсів: технічних; технологічні; персонал; фінансові; інформація; організаційні; тимчасовий.

Виходячи з вищенаведеного дослідження, можна зробити висновок, що потенціал ресторану «Хінкальня GOGI» використовується на 40-50%. Добре використовується кадровий потенціал, організаційний потенціал. При виборі стратегії для ресторану слід робити акцент на більш ефективному використанні техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Стратегія розвитку — це модель дій, програма дій для досягнення цілей ресторану. У процесі аналізу діяльності ресторану «Хінкальня GOGI» за останні три роки було виявлено ряд факторів, які негативно вплинули на його конкурентоспроможність. Виходячи з цього, були розроблені цілі ресторану «Хінкальня GOGI» щодо його подальшого функціонування на ринку в умовах конкуренції:

1. Більш ефективного використання потенціалу підприємства.
2. Визначення асортименту продукції на основі маркетингових досліджень.
3. Забезпечення виробництва якісної сировини.

4. Розробка та впровадження нових форм обслуговування в ресторані.
5. Визначення комплексу ресторанних послуг на основі вивчення побажань споживачів.
6. Підвищення конкурентоспроможності персоналу.
7. Зниження рівня витрат ресторану.
8. Залучення клієнтів компаній-конкурентів до ресторану «Хінкальня GOGI» за допомогою сучасної рекламної кампанії.
9. Зміцнення позицій ресторану «Хінкальня GOGI» на ринку.

Тому на основі досліджень матриці «частка ринку – темпи зростання» та матриці «Привабливість – конкурентоспроможність» для ресторану «Хінкальня GOGI» необхідно обрати стратегію зміцнення ринкових позицій через створення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність – це здатність ресторану «Хінкальня GOGI» успішно протистояти своїм конкурентам, успішно функціонуючи своїм потенціалом. Для характеристики конкурентних переваг ресторану «Хінкальня GOGI» необхідно визначити:

1. Параметри конкурентоспроможності ресторанної продукції та послуг.
2. Показники конкурентоспроможності продукції та послуг:
 - Корисний ефект;
 - Споживчі витрати;
 - Коефіцієнт конкурентоспроможності.

Сучасна ринкова економіка висуває принципово нові вимоги до якості продукції. Це пов'язано з тим, що нині виживання будь-якого підприємства, його стабільні позиції наповнення товарами та послугами визначаються рівнем конкурентоспроможності. .

Новітній підхід до бізнес-стратегії полягає в розумінні того, що якість є найефективнішим способом задоволення потреб споживачів і водночас -

зниженням витрат виробництва. Успішну роботу ресторану «Хінкальня GOGI» має забезпечити виробництво продукції та послуг, які:

- задовольняти чітко визначені потреби споживачів;
- відповідати стандартам і технічним умовам;
- відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства;
- пропонуються споживачам за конкурентоспроможними цінами
- спрямовані на отримання прибутку.

Відповідність цим вимогам забезпечується управлінням якістю продукції, яке здійснюватиметься в ресторані «Хінкальня GOGI» системно, тобто на підприємстві діятиме система управління якістю продукції, яка є організаційною структурою, яка чітко розподіляє обов'язки, процеси, ресурси, необхідні для якості. управління.

На першому етапі буде створена постійно діюча комісія з якості, яка детально ознайомлюється з методичними рекомендаціями, умовами роботи колективу, діючими формами контролю якості, формами морального та матеріального заохочення.

На другому етапі постійно діюча комісія з якості розробить детальний: план організаційно-технічних, економічних, виховних та адміністративних заходів, які забезпечать якість роботи персоналу ресторану. Керівники відділів детально ознайомлять працівників ресторану з основними положеннями комплексної системи управління якістю. Цю роботу на підприємстві очолить нинішня комісія – керівник. Відповідну підготовчу роботу проводитимуть усі працівники, які входять до складу комісії з якості. Цей етап завершиться визначенням цілей і завдань у сфері підвищення якості персоналу ресторану та рішенням про тестування системи.

На третьому етапі відбудеться обговорення та узагальнення результатів тестування системи, вироблення рекомендацій щодо її вдосконалення та впровадження.

Четвертий етап – впровадження системи управління якістю продукції та послуг на підприємстві. До складу комісії входять: директор ресторану, адміністратори, головний бухгалтер, шеф-кухар ресторану «Хінкальня GOGI».

Основними завданнями створеної служби управління якістю мають бути:

- захист репутації та іміджу ресторану «Хінкальня GOGI»
- захист споживачів від неякісної продукції;
- зменшення непродуктивної роботи в ресторані;
- запобігання нестачі продукції та послуг на підприємстві.

У процесі вирішення цих основних завдань служба управління якістю в ресторані «Хінкальня GOGI» повинна виконувати такі функції:

- координувати роботу для досягнення необхідного рівня якості на всіх етапах життєвого циклу продукції:
- дослідження, виготовлення, контроль, обслуговування;
- розрахувати витрати на забезпечення якості продукції в магазинах і ресторані в цілому;
- визначити витрати за рахунок впливу різних факторів на необхідний рівень якості з метою зменшення відходів;
- координувати діяльність усіх служб, які співпрацюють у питаннях якості, у розробці конкретних цілей у цій сфері та інформувати їх про досягнуті результати;
- співпрацювати зі службою логістики;
- організувати навчання для досягнення високої якості продукції та послуг своїх співробітників;
- брати активну участь у навчанні та здійснювати інші дії для стимулювання роботи з підвищення якості продукції та послуг.

Одним із шляхів забезпечення конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI» є підвищення ефективності реклами. У результаті дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану «Хінкальня

GOGI» було виявлено, що рекламна діяльність підприємства є недостатньо ефективною: послугами компанії користується обмежена кількість споживачів. Тому вважається необхідним, виходячи з визначення основних маркетингових цілей ресторану, розробити проект рекламної компанії ресторану «Хінкальня GOGI» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставлених цілей маркетингових комунікацій необхідно: по-перше, провести широку рекламну кампанію; по-друге, розробити систему знижок та заохочень для гостей ресторану; по-третє, покращити якість послуг.

Маркетингові комунікації, спрямовані на створення переваг ресторану «Хінкальня GOGI», у разі успіху призведуть до усвідомлення споживачами реальних переваг компанії та значної переваги її послуг над аналогічними, що пропонуються конкурентами.

Слід підкреслити, що наявність бажання споживача не означає успіх. Це потребує формування у цільовій аудиторії переконання в необхідності користування послугами ресторану «Хінкальня GOGI». У цьому випадку важливо переконати потенційних споживачів у правильності їх вибору.

Споживачі, навіть ті, хто переконані у необхідності звертатися в ресторан за послугами, з ряду причин можуть не наважитися на це. У цьому випадку повинна прийнятися мета спілкування, спрямована на заохочення до покупки послуг. Для цього ресторан «Хінкальня GOGI» може запропонувати систему знижок для цільової аудиторії, або надати будь-які переваги, які зацікавлять споживачів. Так, у ресторані «Хінкальня GOGI» не використовують доцільно медійну рекламу.

Загалом медійна реклама найбільш і найшвидше вирішує одне з головних завдань реклами - вплив на цільову аудиторію. Досягнення в програмуванні дозволяють зробити це з мінімальною, майже нульовою помилкою. Банерна реклама – найпопулярніший і найефективніший спосіб збільшити відвідуваність (залучення відвідувачів) веб-сторінки. Крім того,

доведено, що банери є потужним інструментом для брендингу – іміджевої реклами. Тому доцільним вважається використання банерної реклами для реклами послуг ресторану «Хінкальня GOGI».

Пропонується платити пошуковому серверу за показ банерів рекламованої сторінки на своїх головних сторінках. Завдання ресторану «Хінкальня GOGI» – не просто залучити відвідувачів на веб-сайт, а й за допомогою мережі успішно просувати послуги ресторану, збільшити продажі товарів та послуг, покращити позитивний імідж. Щоб іміджева реклама була ефективною, банер ресторану «Хінкальня GOGI» має бути виготовлений відповідним чином: професійний дизайн, продуманий рекламний текст і слоган, використання відповідних зображень тощо.

Розрахунок суми витрат на впровадження Інтернет-реклами наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Кошторис витрат на введення Інтернет реклами в ресторані
«Хінкальня GOGI»**

Витрати	Сума тис.грн
Виділений канал	1,5
Розробка сайту	4,3
Річна оплата за виділений канал	5,7
Всього	11,5

Як видно з розрахунку, наведеного в табл. 3.2 на основні засоби потрібно 41,36 тис. грн. Основну частку витрат становлять витрати на рекламу в соц. мережах. З розрахунків табл. 3.1 та 3.2 видно, що рекламному підприємству ресторану «Хінкальня GOGI» потрібно 52,86 тис. грн., у цю суму входить розміщення рекламної інформації в ЗМІ, реклама в мережі Інтернет.

Таблиця 3.2.

Обсяг витрат на здійснення рекламної компанії ресторану**«Хінкальня GOGI»**

Рекламні засоби	Об'єм	К-ть виходів за рік	Сума, тис. грн
Реклама в соц. мережах			
Всього			25
Реклама на радіо			
Радіо Енерджі	30 секунд	20 раз	3,36
	20 секунд	20 раз	2,3
Радіо Хіт фм	15 секунд	20 раз	4
Всього			8,36
Інша друкована реклама			
Буклети	1000 од.	3 рази	5
Сувенірні	5000 од.	1 раз	3
Всього			8
Всього по основних рекламних засобах			41,36

З метою залучення більшої кількості відвідувачів до ресторану «Хінкальня GOGI» пропонується створити систему заохочення, суть якої полягає у використанні різноманітних знижок. Постійне використання знижок для всіх споживачів може наштовхнути клієнтів на думку, що якість ресторанних послуг дуже низька або ціни занадто високі, тому, щоб поєднати позитивний вплив знижок на збільшення попиту на продукти та послуги ресторану «Хінкальня GOGI», пропонується розробити графік заохочення клієнтів. Графік заохочення клієнтів ресторану «Хінкальня GOGI» на 2022 рік представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Приблизна схема стимулювання споживачів ресторану «Хінкальня GOGI» на 2022 р.

Вид знижки	25 грудня - 20 січня	14 лютого	05 березня - 10 березня	23 серпня - 25 серпня
Замовлення столику за допомогою Інтернет	10%	10%	10%	10%
Постійним клієнтам	5%	5%	5%	5%

Продовження таблиці 3.3.

Молодим парам	-	25%	-	-
Першим 24 клієнтам	-	-	-	5%
Знижка на солодкі страви	-	5%	10%	-
Жінкам	-	5%	15%	-
Проведення банкетів	10%	-	-	-

У результаті впровадження запропонованої системи стимулювання споживачів за рахунок використання встановлених знижок планується підвищення інтересу до підприємства та збільшення кількості клієнтів.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI» розроблена широка рекламна кампанія. Крім звичних видів реклами, ресторан «Хінкальня GOGI» пропонує додаткові види: реклама в Інтернеті (Web - сайт, соц. мережі, банери). Планується, що реклама ресторану в Інтернеті буде постійною, а реклама в друкованих виданнях, на радіо, матиме максимальний обсяг в певні періоди. Саме в ці періоди спостерігатиметься максимальне використання послуг ресторану.

Таким чином, пропонується підвищити конкурентоспроможність ресторану «Хінкальня GOGI» шляхом розвитку високоефективної рекламної компанії та забезпечення її необхідними інформаційними технологіями. Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більше клієнтів, підвищать популярність ресторанних послуг серед споживачів і, таким чином, піднімуть імідж ресторану.

3.2. Прогнозування результативності стратегії конкурентоспроможності

З метою підвищення конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI» пропонується розвивати високоефективну рекламну компанію, розвивати та впроваджувати кейтеринговий сервіс та забезпечити його необхідними інформаційними технологіями, удосконалити виробничий

процес, підвищити культуру та якість обслуговування, розширити асортимент солодких страв.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати плановий товарообіг. Механізм економічного обґрунтування обсягу та структури товарообігу ресторанного бізнесу включає визначення пріоритетних цілей, забезпечення взаємозв'язку між показниками з урахуванням факторів та розвитку ринку, ефективності чинного законодавства.

Розраховуємо плановий товарообіг ресторану «Хінкальня GOGI» від впровадження послуг громадського харчування. Передбачається, що в середньому на тиждень буде проводитися 2 вихідні послуги (CA), кількість людей (CL), які обслуговуються, становитиме в середньому 20 осіб, а середня вартість обслуговування однієї особи (IO) становитиме 239,52 грн.

Таким чином, середня вартість однієї вихідної послуги (BO) становитиме:

$$IN = CL * VOL = 239,52 * 20 = 4790,4 \text{ грн.}$$

Отже, товарообіг за тиждень (T/Ot) складе:

$$T / \text{Від} = KO * BO = 4790,4 * 2 = 9580,8 \text{ грн.}$$

Прогнозований обіг ресторану «Хінкальня GOGI» від впровадження послуг громадського харчування (T/Or) у 2022 році складе:

$$T / Or = T / \text{Від} * CT;$$

Де КН - кількість тижнів у році.

$$\text{Таким чином, } T / Ok = 9580,8 * 52 = 19161,6 \text{ грн.}$$

Розрахований плановий товарообіг ресторану «Хінкальня GOGI» за рахунок реалізації запропонованих рекламних заходів, виходячи з того, що реалізація розробленої рекламної програми та підвищення якості обслуговування залучить на 10 споживачів на добу більше, ніж у попередній період. За рахунок розширення асортименту солодких страв у меню ресторану «Хінкальня GOGI» планується збільшити кількість споживачів на 5 осіб на добу.

У результаті дослідження було встановлено, що середньозважена вартість покупки одного споживача в ресторані «Хінкальня GOGI» становить 234,07 грн. Тоді в результаті рекламної кампанії та покращення якості обслуговування ресторану «Хінкальня GOGI» за день зросте на 2340,7 грн. ($234,07 * 10$), а за рік - на 8520148,8 грн. ($2340,7 * 364$) та розширення асортименту солодких страв, товарообіг ресторану «Хінкальня GOGI» за день зросте на 670,35 грн. ($134,07 * 5$), а за рік - на 244007,4 грн. ($670,35 * 364$).

Таким чином, в 2022 році за рахунок введених пропозицій виручка від продажу продукції в хінкальній збільшиться на 244007 грн.

Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Хінкальня GOGI» є проведення активної рекламної кампанії. Необхідні кошти для реалізації проекту планується отримати з фонду розвитку виробництва, оскільки ресторан не має необхідної суми коштів. Очікується, що соціальна ефективність ресторану «Хінкальня GOGI» повніше задовольнить потреби населення.

Очікується в таких сферах:

- більш повне задоволення потреб населення в харчових та ресторанних послугах;
- скорочення часу, що витрачається населенням на приготування їжі та харчування вдома;
- зміцнення здоров'я шляхом пропонування страв з лікувально-профілактичними властивостями;
- задоволення потреб населення в організації дозвілля.

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація запропонованої стратегії сприятиме більш повному задоволенню потреб споживачів, а в результаті значно підвищить конкурентоспроможність ресторану «Хінкальня GOGI». Все це свідчить про доцільність та соціально-економічну ефективність реалізації розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності в ресторані «Хінкальня GOGI».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій роботі розглядається планування реалізації стратегії на прикладі конкретного ресторану Хінкальня GOGI. У даній роботі було виявлено певні позитивні та негативні тенденції розвитку ресторанного господарства та можливі шляхи покращення їх діяльності. За результатами дослідження були зроблені наступні висновки.

У першому розділі було розглянуто науково-теоретичні основи сутності стратегічного планування та його місце в системі стратегічного управління, послідовність етапів у процесі розробки стратегії та її розвитку.

У другому розділі було досліджено ефективність роботи ресторанного бізнесу – Хінкальня GOGI.

В рамках аналізу були прийняті такі висновки:

1. Загальна вартість активів з 2018 по 2020 рік зросла на 1 131,8 тис. грн., за рахунок того, що вартість оборотних активів зросла на 2 576,9 тис. грн., хоча вартість необоротних активів зменшилась на 10,8 тис. грн.
2. Дебіторська заборгованість підприємства за три роки зросла на 9,1 тис. грн.
3. Кредиторська заборгованість зросла на 1279,8 тис. грн.
4. Вартість власного капіталу зменшилась на 153,9 тис. грн.
5. Вартість позикового капіталу зросла на 970,4 тис. грн., що свідчить про залежність підприємства від залучених коштів та капіталу.
6. Визначено, що для будь-якого підприємства ресторанного господарства, що працює в ринкових умовах, основною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності. Залежно від внутрішніх резервів закладу та ситуації зовнішніх умов функціонування ця проблема вирішується різними ресторанами по-різному, але вона базується на створенні та реалізації стратегії диференціації для досягнення конкурентних переваг.

7. Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами були розглянуті нами в третьому розділі даної курсової роботи.

Проаналізувавши діяльність компанії, було визначено, що для підвищення ефективності її діяльності та відновлення прибутковості ресторану «Хінкальня GOGI» доцільно було б запропонувати такі напрямки: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню, розвиток рекламна компанія; збільшення додаткових послуг закладу, мінімізація витрат, реалізація гнучкої цінової політики (запровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та вибір найпривабливіших пропозицій з метою закупівлі сировини за кращими цінами.

Планується, що запропоновані заходи підвищать ефективність роботи ресторану «Хінкальня GOGI», забезпечать стабільний дохід та мінімізують ризик банкрутства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства . О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук . Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 71–76.
2. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства . Н. Л. Білоусько . Економіка & держава. – 2017. – № 4. – С. 84–87.
3. Бобров В. Я. Основи ринкової економіки : підручник . В. Я. Бобров. – К. : Либідь, 2015. – 320 с.
4. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник . З. М. Борисенко. – Київ : Таксон, 2014. – 704 с.
5. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306
6. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія . О. І. Гончар. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 333с.
7. Горпинченко А. П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства . А. П. Горпинченко .. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2018. – № 1. – С. 395–402.
8. Грінько А.П. Теоретичні та обліково-економічні аспекти формування інформації про витрати, доходи та фінансові результати на підприємствах ресторанного господарства : монографія . А. П. Грінько, О. О. Кваша. – Х. : Видавець Іванченко І. С., 2016. – 290 с.
9. Гросул В.А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області . В.А. Гросул, Т.П. Іванова .. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.- 2017. - Випуск 1 (49). Т.1. - С. 143 – 149

10. Дафт Р. Л. Уроки лідерства . Р. Л. Дафт ; при участі П. Лейн ; [пер. з англ. А. В. Козлова ; під. ред. проф. І. В. Андреєвої]. – М. : Ексмо, 2018. – 480 с.
11. Дубницький В. Інноваційно-маркетинговий потенціал підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку . В. Дубницький, Н. Даниліна . Маркетинг в Україні. – 2018. – № 6. – С. 33–40.
12. Ельмурзаєва Р. А. Практичні аспекти розвитку лідерства в організації [Електронний ресурс] . Гаврилюк С. П. .. Вісник Томського державного університету. Серія «Економіка». – 2018. – № 3. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article.n/etika-liderstva-v-sovremennom-upravlenii>. – Назва з екрана.
13. Жилінська Л. О. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства . Л. О. Жилінська . Економічний часопис – XXI. – 2018. – № 9–10. – С. 53–56.
14. Іванов В. Б. Потенціал підприємства . В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2019. – 300 с.
15. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія . Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 352 с.
16. Карпов В.А. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проєктів. Друге видання - Одеса: Атлант, 2015.- 241 с.
17. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – К. :КНЕУ, 2012. – 527 с.
18. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку підприємств : монографія . С. В. Ковальчук. – Хмельницький : «Поліграфіст-2», 2018. – 280 с.
19. Конкуренція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>. – Назва з екрана.

20. Кравченко О.М. Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства . О.А. Кравченко, О.М. Кравченко, Н.А. Водянська .. Економіка: реалії часу. – Одеса: СПД Побута М.І. – 2018. – № 4 (14). – С. 121 – 127.

21. Кравченко О.М. Проблеми використання понятійного апарату та класифікації діяльності в сфері ресторанного господарства . О.М. Кравченко .. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – О.: МГУ, 2015.

22. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії . Н. Краснокутська . Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 5. – С. 54–64.

23. Мельниченко О. А. Особливості державного регулювання розвитку ресторанного господарства . О. А.Мельниченко .. Державне будівництво. 2016. – № 1. - С. 1-9

24. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК . Н.Г. Міценко .. Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 208 – 212.

25. Морозов О. Ф. Джерела підвищення інноваційного потенціалу підприємства . О. Ф. Морозов, Л. М. Руссу . Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 11. – С. 138–147. 116

26. Мокій А.І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія / За ред. А.І. Мокій, Т.Г. Васильцева. – Львів : Ліга Прес, 2010. – 488 с.

27. Мошнов В. А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] . Мошнов В. А. – Режим доступу: http://www.cfin.ru.management.strategy.estimate_competitiveness.shtml. – Назва з екрана.

28. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. посіб. . Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2019. – 344 с.

29. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій . П'ятницька Г. Т. – Київ, 2012. – 74 с.
30. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні . Ю. Петрук .. Схід. – 2014. – № 4. – С. 41–47.
31. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, 2013. – 264 с.
32. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів . М. Портер. – Київ : Основи, 2018. – 392 с.
33. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. (із змінами і доповненнями від 20.05.2015) № 219. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0680>
34. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні . Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк .. Економіка та держава. – 2017. - № 9. - С. 66 – 73
35. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник: 5-те видання / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, О. Б. Стародубцева. – М. : Інфра-М, 2009. – 536 с.
36. Сміт А. Ринкова економіка. Задачі. Рішення [Електронний ресурс] . Сміт А. – Режим доступу: <http://d-66-2007.narod.ru/index.htm>. – Назва з екрана.
37. Старовойтов М. К. Практичний інструментарій організації управління підприємством : монографія . М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Вища школа, 2019. – 294 с.

38. Сушко О. В. Особливості та тенденції формування ринку ресторанного господарства . Сушко О. В. Торгівля і ринок України. – 2015. – Вип. 20. – С. 295–310.
39. Хау Дж. Краудсорсинг. Дж. Хау; пер. з англ. – М. : Альпіна Паблішер, 2012. – 288 с.
40. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] . Холод В. В. – Режим доступу: <http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>. – Назва з екрана.
41. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами . Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська . Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45.
42. Черданцева І. Г. Планування діяльності у ресторанному бізнесі з урахуванням тенденцій ринку . І. Г. Черданцева .. Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2017. – Випуск 47. - С.83 - 89
43. Чернега О. Б. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України . О. Б. Чернега, В. С. Білозубенко, І. С. Бондаренко. – Донецьк : [б. в.], 2010. – 327 с.
44. Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] . Шишко О. С. – Режим доступу: <http://www.economix.com.ua>. – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

Додаток А