

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
“Магістр”

на тему: “Визначення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан)”

Виконала: студентка VI курсу, групи БРм-61
Спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

Чумак Мар`яна Арсенівна

Керівник _____ к.е.н., асист. Кузь Т.І.
Нормоконтроль _____ к.т.н., доц. Стойко І.І.
Рецензент _____ к.е.н. доц. Кужда Т.І.

Тернопіль – 2021

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

“ ” Р.П. Шерстюк
(підпис) (прізвище та ініціали)
2021 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня МАГІСТР
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”
(шифр і назва спеціальності)

студенту Чумак Мар’яні Арсенівні
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема “Визначення системи забезпечення конкурентоспроможності
роботи підприємства ресторанного господарства (на прикладі ТОВ “Україна”
ресторан)”

Керівник роботи к.е.н., асист. Кузь Т.І.
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від “27” вересня 2021 року № 4/7-800

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10.12.2021

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності ТОВ “Україна”
ресторан

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ.

Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

Висновки. Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень, слайдів)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 10-15 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методичний	10.11.2021	
2	Розділ 2. Аналітично-розрахунковий	20.11.2021	
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2021	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2021	
5	Висновки	05.12.2021	
6	Перелік використаних джерел	05.12.2021	
7	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2021	

Студент _____
(підпис)

Чумак М.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Кузь Т.І.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чумак М. А. Визначення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан).

Кваліфікаційна робота магістра (101 с., 7 рис., 27 табл., 30 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2021.

Дана магістерська робота присвячена розгляду питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з характерними особливостями кулінарної продукції та номенклатури пропонованих послуг споживачам. У контексті цього досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності, напрями діяльності по досягненню конкурентних переваг, стратегічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність; проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Україна” ресторан та ефективності використання кадрів досліджуваного підприємства, обґрунтовано основні напрями удосконалення мотиваційного механізму, запропоновано комплексну програму для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельно-ресторанна індустрія, мотивація, стимулювання, управління.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанної сфери за допомогою впровадження запропонованих пропозицій і можуть бути використані ТОВ “Україна” ресторан у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

ANNOTATION

Chumak MA Determination of the system providing the restaurant business enterprise competitiveness (LLC “Ukraine” restaurant as a case study)

Qualification work of the master (101 pages, 7 figures, 27 tables, 30 literary sources) in the specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2021.

This master’s thesis is devoted to the issues of ensuring the competitiveness of the restaurant business with the characteristic features of culinary products and the range of services offered to consumers. In this context, the theoretical foundations of competitiveness, areas of activity to achieve competitive advantage, strategic factors influencing competitiveness; the main indicators of financial and economic activity of LLC “Ukraine” restaurant and the efficiency of personnel use of the researched enterprise are analyzed, the main directions of improving the motivational mechanism are substantiated, a comprehensive program for increasing the level of competitiveness of LLC “Ukraine” restaurant is proposed.

Key words: competitiveness, hotel and restaurant industry, motivation, incentives, management.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution to the problem of ensuring the competitiveness of the restaurant industry through the implementation of the proposed proposals and can be used by Ukraine Restaurant in the process of improving its management and organizational and economic policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії.....	10
1.2. Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства.....	15
1.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.....	20
Висновки до розділу I.....	28
II. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН.....	30
2.1. Аналіз управлінських процесів у діяльності ТОВ “Україна” ресторан.....	30
2.2. Визначення основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ “Україна” ресторан.....	44
2.3. Дослідження конкурентного середовища ТОВ “Україна” ресторан....	53
Висновки до розділу II.....	61
III. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН.....	63
3.1. Розроблення й обґрунтування програми лояльності ТОВ “Україна” ресторан	63
3.2. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ “Україна” ресторан	71
3.3. Програма для забезпечення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан.....	78
Висновки до розділу III.....	84

РОЗДІЛ ІV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	85
4.1. Ресторанні системи безпеки.....	85
4.2. Пожежа на кухні ресторану: причини виникнення та засоби запобігання.....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки конкурентоспроможність є важливим елементом економіки багатьох країн світу. Сьогодні неможливо досягти стабільного успіху у підприємстві, якщо не розрахувати ефективність його розвитку, не накопичувати постійно інформацію про власні перспективи і здібності, про стан ринків, не оцінювати місце конкурентів на цих ринках і не проводити аналіз конкурентоспроможності свого підприємства.

На сьогоднішній день існує велика конкуренція між підприємствами ресторанного господарства за гаманець споживача, який готовий оплатити якісні послуги у середовищі споживчого ринку. У загальних важких обставинах, у яких на сьогодні опинилися не одиничні ресторатори, а ціла ресторанна галузь, активізується підприємницьке середовище, раціоналізуються внутрішні процеси з метою зниження витрат і підвищення якості роботи підприємств. Ресторатори вживають рішучих заходів для збереження своїх клієнтів і стабільного доходу. І боротьба за клієнта у ресторанному бізнесі у цілому стає більш очевидною.

Особливості конкурентоспроможності ресторанного бізнесу набули особливого значення через появу нових ідей для розвитку ресторанного бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій, застосування та розвиток яких призведе до успіху підприємство ресторанного бізнесу.

Дослідженню проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвятили свої роботи такі вчені як Б. Андрушків, В. Архипова, К. Егертон-Томас, І. Кошелупов, Л. Мельник, Л. Малюта, О. Сватюк, І. Стойко, Н. Тарнавська, М. Портер, Г. П'ятницька, Г. Скудар, Р. Шерстюк, Т. Шталь, А. Яновський, С. Ярошенко та інші.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- досліджено поняття конкурентоспроможності;
- визначено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств
- визначено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної індустрії;
- - здійснено загальну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ “Україна” ресторан та основних його техніко-економічних показників;
- - проаналізовано чисельність та структуру персоналу підприємства, показники ефективності використання кадрів;
- - проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства у контексті вживання заходів для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- - обґрунтовано шляхи удосконалення мотиваційних механізмів та методів оцінки персоналу на підприємстві;
- розроблено та обґрунтовано програми лояльності у ТОВ “Україна” ресторан;
- запропоновано напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.
- Запропоновано програму для забезпечення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан

Об’єктом дослідження ТОВ “Україна” ресторан, до складу якого входять кілька ресторанів: “Na Nebi”, “Файне місто”, “Клуб файного міста”, розташованих у західному регіоні України.

Предметом дослідження є система забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Теоретичною і практичною основою магістерської роботи є напрацювання сучасних вітчизняних учених та фахівців із питань конкурентоспроможності підприємства та практичні матеріали підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Чумак М., Кузь Т., застосування системи управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства як запорука успішного функціонування галузі гостинності. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій

національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”: зб. тез доповідей, 05 листопада 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 22-25

2. Чумак М., Кузь Т., Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні. “Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі». Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції – Тернопіль ДВНЗ “Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі”, 2021. – С. 61-63

Обсяг і структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 101 сторінках комп’ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 30 найменувань, 2 додатків. Робота включає 27 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії

Відсутність єдиного підходу до визначення категорії “конкурентоспроможність” тісно взаємозалежне з її економічним розумінням. Даний показник є багаторівневим. Останніми роками питання багаторівневості показника конкурентоспроможності отримали відображення у багатьох роботах українських науковців. При дослідженні конкурентоспроможності автори вживають це поняття стосовно до категорій різних рівнів, у тому числі: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємницької структури, конкурентоспроможність економіки.



рис. 1.1. Критерії конкурентоспроможності підприємства

Важливо подати пояснення, що таке конкурентна перевага. Так от, конкурентна перевага – це якась ексклюзивна цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами. Фактори конкурентної переваги можуть бути: матеріальними чи віртуальними; зовнішніми і внутрішніми; базовими чи другорядними; стратегічними чи тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними тощо.

Щоб зрозуміти суть конкуренції, наведемо її трактування, які сформульовані деякими авторами.

Так відомий американський фахівець, гуру в області конкуренції М. Портер у своїй книзі “Міжнародна конкуренція” відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що постійно розвивається, ландшафт, що безперервно змінюється, на якому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [24].

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, вважаючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [30]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)[27]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого

залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [28]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Такий фахівець в області конкурентоспроможності як А. Ю. Юданов стверджує, що ринкова конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що здійснюється ними на доступних сегментах ринку [29].

У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція, як явище, була властива рабовласницькій, феодальній і навіть первіснообщинній епосі, її зародження й виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару [9]. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції і не мають успіху.

Особливий імпульс конкуренція дістала з переходом у розвинуте товарне господарство. Для ринкового господарства XVIII ст. була характерна вільна конкуренція. На межі XIX ст. у найрозвинутіших країнах світу вводиться механізм регулювання конкуренції, тобто встановлення “правил гри”, коли підприємства та фірми намагаються запровадити нові принципи суперництва [14]. Їхня суть полягає в тому, що підприємці діють не наосліп, силою витісняючи одне одного з ринку, а з допомогою маркетингу детально вивчають ринкові можливості, його кон’юнктуру. Це значною мірою “заземлює” напругу виникнення кризи надвиробництва, оскільки зі споживачем наперед узгоджуються обсяги, номенклатура, умови й термін реалізації продукції.

Підприємницька структура не може бути конкурентоспроможною, якщо її продукція не володіє такою якістю. При цьому є і зворотна залежність, що виражається тим, що вкрай важко провадити та реалізовувати конкурентоспроможний товар у країні, де не створені умови для ведення підприємницької діяльності. Виходячи з вищесказаного випливає, що

конкурентоспроможність нижчестоящих рівнів виступає фактором конкурентоспроможності всіх рівнів, що розташовані вище [10]. При цьому вищі рівні характеризують умови для конкурентоспроможності рівнів нижче.

Піраміда конкурентоспроможності має деякі недоліки та неточності, а саме положення рівня “конкурентоспроможність країни” вище рівня “конкурентоспроможність економіки” викликає велику кількість дискусій, а також між верхніми рівнями піраміди немає чіткої межі. Деякі автори пропонують більш укрупнений поділ категорії конкурентоспроможності на рівні. Ряд дослідників виділяє всього три рівні конкурентоспроможності, такі як: мікрорівень, мезорівень і макрорівень. Розповсюдженим недоліком таких систем є той факт, що на нижньому рівні – мікрорівні – автори поєднують конкурентоспроможність товарів (об'єктів) і конкурентоспроможність підприємницьких структур (суб'єктів) [20]. Таке об'єднання неприпустиме у вигляді того, що ці категорії, по суті, є представниками різних рівнів і повинні оцінюватися та аналізуватися різними методами.

Крім мікрорівня (конкурентоспроможність підприємницьких структур), мезорівня (конкурентоспроможність об'єднань підприємницьких структур і галузей) і макрорівня (конкурентоспроможність країни і конкурентоспроможність регіонів), пропонує також ще один, нижчестоящий рівень – товарний, у межах якого розглядається конкурентоспроможність товарів і послуг.

Інші дослідники у своїх працях не вважають за доцільне виділяти конкурентоспроможність регіону в окремий рівень. На їхню думку, регіон визначає зовнішні умови функціонування галузі, фактично галузь базується у будь якому регіоні або регіонах. У такій ситуації галузь первинна, тобто саме вона створює умови для розвитку регіону, представляє собою джерело податкових надходжень у бюджет і забезпечує регіон низькими показниками безробіття шляхом надання йому можливостей для зайнятості населення. Однак, розглядаючи показник конкурентоспроможності, як багаторівневий показник, необхідним елементом є конкурентоспроможність регіону.

Вважаємо, що конкурентоспроможність товарів вказує на

конкурентоспроможність декількох елементів, а саме: конкурентоспроможність підприємницьких структур, кластера й/або галузі, до яких дана підприємницька структура відноситься, конкурентоспроможність регіону, у якому дана підприємницька структура перебуває, і у якості верхнього рівня – конкурентоспроможність країни в цілому.

Усі дослідники у питаннях визначення рівнів конкурентоспроможності сходяться лише в одному – поняття “конкурентоспроможність” застосовне до категорії продукції (товару). Щодо застосування даного поняття до інших економічних категорій, що займають більш високий рівень дотепер ведуться дискусії та відсутній єдиний підхід. Виходячи з представленого вище аналізування конкурентоспроможності з позиції поділу на категорії різного рівня й з врахуванням виявлених у ході аналізування недоліків представлених рівнів, пропонуємо наступний поділ складових конкурентоспроможності на взаємозалежні та взаємозалежні рівні:

Таблиця 1.1

Поділ складових конкурентоспроможності на взаємозалежні та взаємозалежні рівні

Індивідуальний рівень	рівень конкурентоспроможності, що включає до свого складу конкурентоспроможність товарів, робіт або послуг
Мікроконкурентоспроможність	рівень, що включає до свого складу конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів – підприємницьких структур
Мезоконкурентоспроможність	рівень, що включає конкурентоспроможність галузей, регіонів, а також конкурентоспроможність кластерів. У даній категорії спостерігається суперництво за кошти інвесторів між різними регіонами та галузями
Макроконкурентоспроможність	рівень, що включає конкурентоспроможність держав. У межах даної категорії, розглядається конкуренція між країнами, у тому числі, за створення найбільш підходящих умов для інвестування національного капіталу
Гіпермакроконкурентоспроможність	У цій категорії мова йде не про конкуренцію між окремими країнами, а про суперництво між об'єднаннями країн. В якості таких об'єднань можна представити Євросоюз, Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА), Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН)

1.2. Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства

Особливістю ринку послуг харчування є його залежність від сезонності, часу доби, днів тижня. Вона проявляється у зниженні попиту на послуги підприємств у літню пору року, коли відбувається відтік населення з мегаполісів, пов'язаний з сезоном відпусток. До того ж, жителі міста, як правило, улітку більше надають перевагу літнім верандам. Як наслідок, спостерігається зниження обігу підприємств харчування. Грудень же – один з найбільше прибуткових місяців (за рахунок корпоративних свят, дохід від яких перевищує дохід підприємств за кілька місяців).

Розуміння стратегічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного господарства, що відображають специфіку роботи цієї галузі і її роль у господарстві країни, представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного господарства

СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
ФАКТОРИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА КРАЇНИ	
Група факторів	Індивідуальні показники
1	2
1. Міжнародна сфера	військові конфлікти; міжнародні конференції, виставки, кінофестивалі й інші заходи; тенденції тривалості життя населення; рівень інтеграції; доступність рекреаційних й інших технологій
2. Політична сфера	стабільність політичної системи у країні; кримінальна ситуація; рівень демократії; незалежність ЗМІ; законодавча діяльність; органи управління туризмом і рекреацією та ступінь їх втручання
3. Економічна сфера	рівень основних макроекономічних показників (ВВП, рівень безробіття, темп інфляції, реальні доходи населення, дефіцит бюджету країни); частка приватної власності; стратегія розвитку країни; наявність сировинних і трудових ресурсів; показники податкової системи; структура розподілу та розміри доходів населення; розвиток фінансової системи країни; структура ринку сфери послуг

1	2
4. Соціально-демографічна сфера	тривалість життя; життєвий рівень населення; народжуваність і смертність населення; структура населення по статі, віку, освіті, складу родини, доходу; щільність населення; питома вага службовців, робітників, пенсіонерів, учнів й інших категорій зайнятих; міграція; міське та сільське населення; тривалість відпустки
5. Правова сфера	державні правові акти по туризму та гостинності, по оподатковуванні, розвитку підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності; правові акти, що регулюють взаємини компонентів економічної системи країни; державні програми розвитку регіону; якість контролю за дотриманням державних правових актів; спадкоємність правового забезпечення по вертикалі та горизонталі
6. Екологічна сфера	параметри екосистеми країни та регіону; витрати бюджету на підтримку екосистеми; державні програми захисту навколишнього середовища; вплив екології на здоров'я населення
7. Природно-кліматична сфера	основні природні ресурси країни; рекреаційні ресурси; характеристика кліматичних факторів країни; дефіцитність ресурсів по регіонах країни
8. Науково-технічна сфера	питома вага винаходів і патентів у світовому фонді; питома вага професорів і докторів наук у чисельності працюючих; вартість основних виробничих фондів; автоматизація виробництва; зношування основних фондів; система інформації країни; комп'ютеризація країни; видатки на НДДКР у галузі готельно-ресторанної справи та туризму
9. Культурна сфера	рівень освіти населення; забезпеченість об'єктами культури (театрами, бібліотеками, спортивними комплексами тощо); відношення людей до навколишнього світу; тенденції розвитку культурних цінностей; традиції відпочинку та лікування
ФАКТОРИ МЕЗОСЕРЕДОВИЩА РЕГІОНУ ТА МІСТА	
1.Ринкова інфраструктура	кількість фінансових установ і бірж; задоволення потреб засобів розміщення у трудових, матеріальних й інших ресурсах; наявність єдиної регіональної інформаційної системи; структура ринку сфери послуг
2.Моніторинг навколишнього середовища	якість повітряного басейну, ґрунту, водних і природних ресурсів; технічна оснащеність і прогресивність методів і засобів моніторингу; штрафні санкції за порушення законодавства по охороні навколишнього середовища; екологічний стан регіону у порівнянні з іншими регіонами
3. Охорона здоров'я	фондоозброєність установ охорони здоров'я; прогресивність медичного устаткування; спрацювання устаткування; кваліфікація персоналу та забезпеченість ним; заробітна плата працівників охорони здоров'я; забезпеченість населення послугами охорони здоров'я; співробітництво установ охорони здоров'я з засобами розміщення
4. Наука й освіта	фондоозброєність наукових установ, учителів і викладачів; рівень освіти населення регіону; заробітна плата працівників науки й освіти; наявність спеціальних і вищих навчальних закладів для підготовки та перекваліфікації кадрів у галузі готельно-ресторанної справи
5. Культура	ступінь задоволення потреб населення в об'єктах культури; зношування об'єктів культури; укомплектованість об'єктів кваліфікованими кадрами; заробітна плата працівників культури; наявність культурно-дозвіллевих підприємств; привабливість місць відпочинку та визначних пам'яток; наявність розвитку мережі екскурсійних об'єктів

1	2
6. Торгівля та громадське харчування	наявність об'єктів торгівлі та громадського харчування по видах і районах; прогресивність і зношування торговельного устаткування; укомплектованість кваліфікованими кадрами; співвідношення ціни і якості; рівень цін
7. Транспорт і зв'язок	ступінь задоволення потреби населення у послугах транспорту, поштовому та телефонному зв'язку; наявність вокзалів (ж/д, авто, аеро, морського); укомплектованість кадрами; зношування транспортних засобів і устаткування; стан доріг; заробітна плата працівників транспорту та зв'язку; доступність використання послуг транспорту та зв'язку (ціна, прогресивність)
8. Приміське сільське господарство	наявність власної сільськогосподарської продукції; частка привізної продукції; конкурентоспроможність власної продукції; фондоозброєність і заробітна плата працівників сільського господарства; якість і ціна власної продукції
9. Будівництво	забезпеченість жителів власним житлом; розмір загальної площі житла на одну людину; середній вік житлового фонду; темпи розвитку промислового та приватного будівництва; темпи будівництва об'єктів готельно-ресторанної та туристичної сфери; генеральний план розвитку регіону та міста
10. Житлово-комунальне господарство та побутове	ступінь задоволення населення послугами ЖКГ по видах і якості; спрацювання устаткування та комунікацій; розміри оплати за послуги ЖКГ і їх частка у собівартості готельних та ресторанних послуг; заробітна плата працівників ЖКГ; безперебійність постачання послугами ЖКГ
11. Промисловість	основні види; частка галузі у місцевому бюджеті; конкурентоспроможність продукції; механізація й автоматизація промисловості; зношування основних фондів; заробітна плата працівників; стратегія розвитку галузей промисловості
12. Економіка	рівень економічного розвитку регіону; дефіцит місцевого бюджету; економічна стратегічна програма розвитку регіону; орієнтація галузей економіки на співробітництво з готельно-ресторанною сферою послуг
13. Політика	регіональні та міські правові акти у галузі готельно-ресторанної справи та туризму, у галузі розвитку підприємництва й оподаткування, у галузі міжнародного співробітництва й інвестиційної діяльності
14. Рекреаційні ресурси	природно-кліматичні ресурси; водні ресурси; гірничо-лісові ресурси; історико-культурні ресурси
ФАКТОРИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
1. Конкуренти	якість, види, ціна та конкурентоспроможність послуг конкурентів; імідж, реклама, рівень сервісу; організаційно-технічний рівень виробництва основних конкурентів; фінансове становище; мета та ринкова стратегія основних конкурентів; частка ринку; споживачі послуг; зовнішня політика конкурентів; диверсифікованість діяльності; науково-дослідна та виробнича база; маркетингова діяльність
2. Постачальники	сталість; ціни й умови оплати; форма та швидкість доставки; якість ресурсів; розмір партії

1	2
3. Споживачі	основні клієнти; постійні споживачі; структура споживачів по статі, віку, освіті, складу родини, доходу; прихильність до конкретного готельно-ресторанного підприємства; психографічні ознаки; методи купівлі; бажаний рівень сервісу; основні мотиви при бронюванні послуг готелю чи ресторану
4. Посередники	структура та стратегії посередників; умови співробітництва; надійність і сталість посередників; маркетингова робота у високий і низький сезони; контакти з агентствами по наданні маркетингових послуг (рекламні, консалтингові й інші фірми); зв'язки з кредитно-фінансовими установами
5. Контактні аудиторії	відношення до готельно-ресторанного підприємства фінансових кіл, ЗМІ, державних і муніципальних установ, громадських організацій, населення тощо; заходи щодо поліпшення відносин з контактними аудиторіями
6. Асоціації й союзи	консалтинг, спільна маркетингова діяльність, формування нормативно-правового законодавства на галузевому рівні

Систематизовано автором [1, 2, 5, 11, 17, 23, 25,]

Для готельно-ресторанного підприємства велике значення відіграють також тактичні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, по яких вона перевершує або буде перевершувати в найближчий період (не більш року) конкуруючі готельно-ресторанні підприємства. Аналізування конкурентної боротьби цих підприємств і основних літературних джерел по цьому питанні дозволяє визначити ряд основних тактичних факторів, що впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства:

- фактори, що характеризують підприємство;
- фактори, що характеризують послугу;
- фактори, що характеризують обслуговування клієнтів;
- фактори, що характеризують маркетинг.

Значимість і характер впливу даних груп тактичних факторів на забезпечення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності є різними [11].

Тактичні фактори формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств наведені у табл. 1.3.

Тактичні фактори, які впливають на конкурентоспроможність
готельно-ресторанних підприємств

ТАКТИЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Група факторів	Індивідуальні показники
1. Що характеризують підприємство	Спеціалізація; імідж; місце розташування; благоустрій, устаткування та чистота території; стан парку; організаційна структура управління; функції підрозділів; мета та завдання; інтеграційні й координаційні механізми; система комунікацій; ступінь централізації управління; методи прийняття рішень; кваліфікація адміністративно-управлінського персоналу; технічна озброєність праці адміністративно-управлінського персоналу; ефективність управління; гнучкість і готовність до самовдосконалення; основні показники фінансово-економічної діяльності (рентабельність, платоспроможність, оборотність активів, рівень постійних і змінних витрат, кредитоспроможність, наявність власного та позикового капіталу тощо); доступність фінансових коштів; система управління кадрами і їх професіоналізм [4]
2. Що характеризують безпосередньо готельно-ресторанну послугу	Технічна оснащеність підприємства; сервісне обслуговування; якість готельно-ресторанних послуг і харчування; інтер'єр приміщень; безпека надання готельно-ресторанних послуг; відповідність ціни якості надаваних послуг; гнучка цінова політика; ціна послуг (основних і додаткових); можливі форми оплати; знижки; цінова політика у міжсезоння; висока якість інженерно-технічного оснащення підприємства
3. Що характеризують обслуговування клієнтів	Якість і різноманітність додаткових послуг; технічна оснащеність підприємства; організація розважальних програм [6];
4. Що характеризують маркетинг вую діяльність	Методи просування послуг; участь у спеціалізованих ярмарках; співробітництво з іншими підприємствами готельно-ресторанної сфери й іншими посередниками; робота зі скаргами клієнтів

Як бачимо з представлених факторів у табл. 1.2 і 1.3, на конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства впливають різні фактори як стратегічної, так і тактичної дії. Наведена класифікація дозволяє системно розглядати діяльність підприємств при прийнятті стратегічних і тактичних рішень вищим керівництвом.

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної сфери, полягає у виявленні сильних і слабких сторін конкурентів, їх відмінних рис. Ці дослідження дозволять підприємству виявити власні конкурентні переваги. В основі конкурентних переваг лежать відчутні та

невідчутні ресурси. До відчутних ресурсів (матеріальних активів) відносяться матеріально-технічні та фінансові активи підприємства, які відображені у бухгалтерському балансі. Під невідчутними ресурсами (нематеріальними активами) розуміються якісні характеристики, а саме: не пов'язані з людьми невідчутні ресурси (торгівельна марка, ноу-хау, престиж, імідж); невідчутні людські ресурси (кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, корпоративна культура, наявність управлінської команди).

1.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Крім того, джерелом конкурентних переваг можуть бути окремі стратегічні напрямки діяльності готельно-ресторанного підприємства (планування, маркетинг, збут, фінанси тощо.), завдяки яким воно процвітає. Підприємство також може займати лідируюче положення у порівнянні з конкурентами у випадку монопольного стану на ринку, саме тому на сьогодні багато великих організацій індустрії гостинності намагаються захоплювати ринок шляхом глобалізації й інтеграції компаній. Таким чином, основою конкурентних переваг є унікальні активи організації або особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для готельно-ресторанного бізнесу.

Підприємство може займати значну частку ринку або вирізнитись серед конкурентів якою-небудь унікальною технологією обслуговування. Дана стратегія означає здатність підприємства індустрії гостинності розробляти, провадити та реалізовувати аналогічні послуги більш ефективно, ніж конкуренти. При даній стратегії основна увага менеджерів спрямована на контроль витрат, а якість послуг, сервіс й інші параметри є незначними для компанії. Лідерство у витратах – це агресивна стратегія, спрямована на досягнення ефективності продукування послуг і забезпечення твердого контролю всіх видів видатків. Компанія, що здійснює лідерство у витратах, постійно зазнає тиску з боку конкурентів. Така стратегія

вимагає від організації оптимальних розмірів, наявності розвиненої збутової мережі, захоплення певної частки ринку, здійснення контролю накладних видатків й інших постійних витрат [15]. На готельно-ресторанних підприємствах, що працюють з орієнтацією на дану стратегію, існує ієрархічна структура управління, є кількісно виражені цілі, здійснюється твердий контроль витрат, постійне інвестування у сучасне устаткування та техніку:

- стратегія диференціації – націленість на завоювання підприємством першості за рівнем сервісу по якості послуг, за технологіями обслуговування тощо. Стратегія диференціації спрямована на надання споживачам особливих унікальних послуг, що є модифікацією стандартних. Такі послуги призначені для споживачів, яких не влаштовують стандартні готельно-ресторанні продукти / послуги і які готові платити за їхню унікальність. Диференціація послуг на ринку означає здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) послуг для покупця з погляду рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування. Вона припускає чітке розуміння споживчих потреб і переваг, виконання зобов'язань перед покупцями, знання власних можливостей підприємства, здійснення постійних інновацій. Потенційною основою диференціації послуг є фактори, що підвищують цінність послуг для покупця, у тому числі, психологічна задоволеність. При диференціації готельно-ресторанних послуг собівартість підвищується, але витрати мають другорядну роль, тому що компенсуються, як правило, за рахунок встановлення високої ціни. Тим самим, диференціація послуг дозволяє ухилитися від цінової конкуренції, вести діяльність на різні з конкурентами ринках [16];

- стратегія концентрації (фокусування) – вибір обмежень по масштабах сфери діяльності підприємства з концентрацією її діяльності на відносно невеликій цільовій групі споживачів або якому небудь аспекті діяльності. Дана стратегія заснована на виборі вузької галузі конкуренції усередині галузі (ринкової ніші). Фахівці виділяють наступні напрямки фокусування: у межах обраного сегмента ринку компанія намагається досягти переваги у витратах або підсилює

диференціацію послуг, або здійснює те й інше. Стратегія фокусування спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відособленому сегменті ринку. Основу стратегії становить особлива спрямованість діяльності організації та рівень кваліфікації його персоналу, що дозволяють успішно обслуговувати ринкову нішу. Для реалізації даної стратегії дуже важливу роль відіграє маркетингова діяльність, яка зводиться до визначення назрілих ринкових проблем і можливих способів їх вирішення. Процес пошуку та роботи у ринковій ніші є дуже динамічним, тому що тільки підприємство знаходить нішу на ринку, то обов'язково з'являються конкуренти, що бажають проникнути в цю нішу. Тому, від даного підприємства потрібна швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі та постійний пошук додаткових, можливих ніш [22];

- стратегія раннього виходу на ринок означає, що готельно-ресторанне підприємство першим пропонує на ринку оригінальну послугу. Дана стратегія може забезпечити стійку конкурентну перевагу, одержання монопольного, надвисокого прибутку та досягнення швидкого росту організації. Першопрохідника перевага заснована на тому, що підприємство є першим у даному бізнесі, на даній території або на новому ринку. Основними особливостями даної конкурентної переваги є: використання нововведень – продуктових, технологічних й організаційних; наявність значного ризику; складність збереження даної переваги; складність у здійсненні планування, тому що відсутній досвід роботи в аналогічних умовах [26];

- стратегія інтеграції – отримання конкурентних переваг за рахунок з'єднання декількох компаній з метою спільного використання ресурсів, спільного досвіду, маркетингових розроблень, управлінського досвіду тощо. Зміст стратегії інтеграції полягає у тому, що вона допомагає отримати більш високу рентабельність виробництва та надання послуг при взаємозв'язку організацій індустрії гостинності, ніж у ситуації, коли вони здійснюють управління відокремлено. Дана стратегія лежить в основі створення різних союзів, альянсів, асоціацій як на національному, так і на міжнародному рівні. В основі використання готельно-ресторанними підприємствами стратегії інтеграції можуть лежати наступні

мотиви: економія на масштабі виробництва, доступ до дешевих ресурсів, перехресне субсидювання, національне стимулювання інвестицій, подолання торговельних бар'єрів, доступ до стратегічно важливих ринків збуту. У результаті реалізації стратегії інтеграції підприємство одержує ряд конкурентних переваг, однак йому необхідно враховувати той факт, що дані конкурентні переваги можуть змінюватися залежно від національної особливості тієї або іншої країни, ресурсів і можливостей конкретної компанії, яка входить в інтеграційну організацію.

Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на мікроекономічному рівні та становлять основу ділової стратегії підприємства. Під діловою стратегією розуміється стратегія діяльності організації на певному ринку, яка фокусує увагу на покращенні конкурентної позиції готельно-ресторанних продуктів і послуг. Конкурентні переваги дозволяють організації мати рентабельність вище середньої для компаній даної галузі або даного ринкового сегмента.

В історичному аспекті теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Порівняльні переваги, що лежать в основі конкурентоспроможності підприємства, визначаються наявністю та використанням факторів, що перебувають у достатності виробництва трудових ресурсів, капіталу, інфраструктури тощо. Але для сучасного етапу розвитку суспільства, у зв'язку з глибокими інноваційними процесами та глобалізацією готельно-ресторанного бізнесу, теорія порівняльних переваг перетерпіла деякі зміни та доповнення, а саме [7]:

- переваги перестали бути стратегічними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу (змінюються технології обслуговування, методи управління, способи збуту послуг тощо), тому для втримання конкурентних переваг потрібне постійне впровадження інновацій. Терміни впровадження інновацій повинні рівнятися або перевершувати терміни впровадження аналогічних інновацій у конкурентів;

- глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні інтереси;

- країна та територія розглядаються підприємствами не тільки, як місце, де

компанія здійснює свою діяльність, а як основа для вироблення стратегії. Потенціал підприємства суттєво залежить від умов, у яких вона працює, і піддається постійним змінам.

При формуванні конкурентних переваг готельно-ресторанним підприємствам доцільно керуватися потребами клієнтів і на постійній основі проводити роботу із з'ясування у споживачів, чи сприймаються ними виділені характеристики підприємства або надаваних послуг у якості переваг у порівнянні з іншими учасниками готельно-ресторанного ринку. Б. Карлоф [24] відзначає, що “на жаль, легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не давши собі можливості перевірити, чи відповідають ці передбачувані переваги потребам клієнтів...”.

Конкурентні переваги не є постійними, вони завойовуються й утримуються лише при постійному вдосконалюванні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів, таких як:

- джерела конкурентних переваг, що пов'язані з наявністю на підприємстві індустрії гостинності високої репутації, кваліфікованого персоналу, розвиненого маркетингу, використанням сучасних технологій і менеджменту, з наявністю дешевої робочої сили тощо;

- очевидність джерел конкурентних переваг (наприклад, залежність від конкретного постачальника товарів і послуг). При наявності очевидних джерел конкурентних переваг зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити підприємство цих переваг;

- інновації. Для втримання лідируючого положення на ринку терміни впровадження інновацій повинні рівнятися термінам їх можливого повторення конкурентами або перевершувати їх [15];

- відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Відмова від конкурентної переваги є важливою для реалізації стратегії, тому що створює перешкоди для компаній-імітаторів.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним підприємством готельно-

ресторанної індустрії, воно повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг.

Таблиця 1.4

Основні напрями діяльності підприємства сфери готельно-ресторанної індустрії по досягненні конкурентних переваг

<p>Фокусування</p>	<ul style="list-style-type: none"> - потреби покупців у даному готельно-ресторанному продукті різноманітні; - існують ринкові ніші, на яких можна сконцентрувати діяльність підприємства; - розмір ринкової ніші забезпечує прибутковість, ніша має потенціал зростання; - конкуренти не розглядають нішу ринку в якості ключового фактору успіху (концентрація на ринковій ніші пов'язана з значними витратами або труднощами); - ресурси організації індустрії гостинності не дозволяють обслуговувати весь ринок, однак вона може якісно обслуговувати споживачів ринкової ніші 	<ul style="list-style-type: none"> - ринкова ніша стає настільки привабливою, що переповнюється конкурентами; - відмінності у цінах спеціалізованих організацій і компаній, що працюють на всьому ринку, можуть стати настільки більшими, що споживачі відмовляться від переваг спеціалізованих готельно-ресторанних продуктів; - відмінності між потребами цільового сегмента й усього ринку можуть скоротитися; - конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягнути більш високого рівня спеціалізації
<p>Першопрохідника або раннього виходу на ринок</p>	<ul style="list-style-type: none"> - відсутністю аналогів продукції; - наявністю потенційного попиту на нові пропоновані готельно-ресторанні продукти 	<ul style="list-style-type: none"> - більші витрати та пов'язаний з новими готельно-ресторанними продуктами комерційний ризик; - небезпеки імітації, швидкого освоєння аналогічних готельно-ресторанних продуктів компаніями-конкурентами; - неготовність ринку сприймати нові пропоновані готельно-ресторанні продукти; - відсутність каналів розподілу нових готельно-ресторанних продуктів; - недоробленість готельно-ресторанного продукту

Інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> - спільне володіння ресурсами та сферами діяльності або добровільне об'єднання зусиль; - колективне обговорення питань управління всіма компаніями, що входять в інтеграційну організацію; - наявність команди керівників, що володіє досвідом управління інтеграційної організації; - зникнення національних / регіональних переваг, вирівнювання потреб і запитів споживачів; - стандартизація готельно-ресторанних послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - недолік гнучкості; - виникнення можливих компромісів і затримок у прийнятті рішень; - зайва стандартизація готельно-ресторанного продукту, що випускається, або послуг; - посилення позицій однієї з компаній, що входять в інтеграційну організацію за рахунок інших.
------------	--	---

Систематизовано автором [15,11,16,23]

Економісти розробили безліч напрямків діяльності організації по досягненні конкурентних переваг, але найбільш загальними є (табл. 1.5): стратегія лідируючих позицій по витратах – прагнення організації до мінімальних видатків при виготовленні та розподілі готельно-ресторанних послуг, щоб встановити більш низькі ціни та розширити свою частку ринку. За таких умов постійного контролю досягається цінове лідерство.

Фахівці відзначають, що використання стратегії інтеграції є ефективною у наступних випадках, якщо:

- є можливість стандартизації готельно-ресторанного продукту або послуги, що приводить до значної економії на масштабах виробництва або до більш ефективних маркетингових програм;

- витрати створення готельно-ресторанного продукту або послуг можуть бути зменшені, й ефективність збільшена за рахунок розміщення виробництв у різних країнах;

- розміщення створеного готельно-ресторанного продукту або послуг необхідне для подолання торговельних бар'єрів;

- з'являються конкуренти, що використовують для розвитку бізнесу стратегію синергізму.

Необхідні умови для здійснення та можливі ризики за рядом
напрямків досягнення конкурентних переваг

Напрямки досягнення конкурентних переваг	Необхідні умови здійснення	Можливі ризики
На основі низьких витрат	<ul style="list-style-type: none"> - попит на продукцію високо еластичний за ціною та досить однорідний; - переважає цінова конкуренція; - відмінності у товарних марках є незначимими для споживачів; - наявність великих корпоративних покупців, які можуть диктувати умови угоди, збиваючи ціну; - готельно-ресторанні продукти однорідні, споживач може придбати її у різних підприємствах; - організація має доступ до дешевої робочої сили або інших джерел зниження собівартості послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - захоплення створенням одного продукту, забуваючи про необхідність його відновлення; - поява нових готельно-ресторанних продуктів, які зводять до мінімуму переваги у витратах; - конкуренти та послідовники отримують такі ж переваги шляхом імітації послуг або здійснення інвестицій у матеріально-технічну базу; - нездатність виявити необхідність зміни готельно-ресторанного продукту або ринку у результаті надмірного захоплення проблемою зниження собівартості; - інфляційний ріст витрат, що підриває здатність підприємства знижувати собівартість; - зміна переваг споживачів, їх чутливості до цін на користь якості готельно-ресторанного продукту, послуг й інших характеристик; - поява більш досконалих готельно-ресторанних продуктів
Диференціація продукції	<ul style="list-style-type: none"> - існує безліч відмітних характеристик готельно-ресторанного продукту, які виділяються та цінуються споживачем; - існує велика кількість споживачів, які визнають виділені характеристики коштовними для себе; - переважає нецінова конкуренція; - ознаки диференціації не можуть бути ними здійснені оперативно та без залучення значних витрат; - попит на продукцію різноманітний за 	<ul style="list-style-type: none"> - диференціація може перевершити різницю у ціні – рівень ціни може стати настільки вищим, що для споживачів фінансові міркування виявляться важливішими від прихильності до торгівельної марки; - фірма не здатна визначити те, що становить цінність для споживача; - імітація може приховати відчутну різницю готельно-ресторанного продукту; - організація ігнорує необхідність доведення до споживача інформації про цінність готельно-ресторанного продукту, опираючись лише на реальну базу диференціації; - може знизитися потребу споживачів у диференціюванні продукції, що можливо зі зростанням їх інформованості.

Перші три напрямки формування конкурентних переваг М. Портер називає базовими стратегіями, маючи у виді їх універсальну застосовність. Проте, вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу організації готельно-ресторанної індустрії. Саме внутрішнє середовище готельно-ресторанного підприємства багато в чому визначає виконуваність обраної стратегії.

Висновки до I розділу

1. У процесі дослідження даного магістерського дослідження розкрито суть поняття “конкуренція”, “конкурентна перевага”. Досліджено процес еволюції конкуренції.

2. Проаналізувавши конкурентоспроможність з позиції поділу на категорії різного рівня й з врахуванням виявлених у ході аналізування недоліків представлених рівнів, запропоновано поділ складових конкурентоспроможності на взаємозалежні та взаємозалежні рівні такі як: мікроконкурентоспроможність, мезоконкурентоспроможність, макроконкурентоспроможність, гіпермакроконкурентоспроможність

3. Визначено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства, а саме стратегічні (фактори макросередовища країни, фактори мезосередовища регіону та міста, фактори мікросередовища готельно-ресторанного господарства) та тактичні, а саме фактори, що характеризують підприємство; послугу; обслуговування клієнтів; маркетинг. Наведена класифікація дозволяє системно розглядати діяльність підприємств при прийнятті стратегічних і тактичних рішень вищим керівництвом.

4. Зазначено, що аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної сфери, полягає у виявленні сильних і слабких сторін конкурентів, їх відмінних рис. В основі конкурентних переваг лежать відчутні та невідчутні ресурси. До відчутних ресурсів (матеріальних активів) відносяться матеріально-технічні та фінансові активи підприємства, які відображені у бухгалтерському балансі. Під невідчутними ресурсами

(нематеріальними активами) розуміються якісні характеристики, а саме: не пов'язані з людьми невідчутні ресурси (торгівельна марка, ноу-хау, престиж, імідж); невідчутні людські ресурси (кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, корпоративна культура, наявність управлінської команди).

5. Визначено стратегічні напрямки діяльності готельно-ресторанного підприємства, завдяки яким воно розвиватиметься, а саме: стратегія диференціації, стратегія концентрації (фокусування), стратегія раннього виходу на ринок, стратегія інтеграції.

6. Зазначено, що в ході еволюції на зміну теорії порівняльних переваг прийшла теорія конкурентних переваг, в якій відбулися певні зміни та доповнення, а саме: переваги перестали бути стратегічними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу; глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні інтереси; країна та територія розглядаються підприємствами не тільки, як місце, де компанія здійснює свою діяльність, а як основа для вироблення стратегії. Потенціал підприємства суттєво залежить від умов, у яких вона працює, і піддається постійним змінам.

2. АНАЛІТИКО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

2.1. Аналіз управлінських процесів у діяльності ТОВ “Україна” ресторан

Об’єктом дослідження у роботі виступає ТОВ “Україна” ресторан (до складу якого входять кілька ресторанів: “На Nebi”, “Файне місто”, “Клуб файного міста”), що знаходиться у м. Тернопіль, на бульв. Шевченка, 23.

Ресторан відноситься до типу підприємства громадського харчування, тобто це вид підприємства з характерними особливостями кулінарної продукції та номенклатури пропонованих послуг споживачам.

Класифікація закладів ресторанного господарства базується на комплексі вимог до:

- асортименту продукції;
- рівня обслуговування та надаваних послуг.

Заклади ресторанного господарства поділяють на такі групи:

ТОВ “Україна” ресторан відноситься до групи продажу їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них. Також ця група охоплює: ресторан; ресторан-бар; кафе; кав’ярню; ресторан; кафе-пекарню; чайний салон; кафетерій; закусочну тощо.

Послуги, що пропонуються споживачам в підприємствах громадського харчування різноманітних типів і класів згідно ГОСТР 50764-95 “Послуги громадського харчування” поділяються на: послуги харчування; послуги по виготовленню кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги по організації споживання та обслуговування; послуги по реалізації кулінарної продукції; послуги по організації дозвілля; інформаційно-консультативні послуги; інші послуги [18].

Вимоги до закладів ресторанного господарства визначають відповідно до таких основних характеристик: місце розташування закладу та стан прилеглої території; вид, тип та особливості будівлі; комфортність, зовнішній і внутрішній дизайн приміщення; рівень оснащення закладів устаткуванням, меблями, посудом, столовими приборами, столовою білизною; процес обслуговування; асортимент продукції та вимоги до оформлення меню, преїскуранту і карти вин; освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу; номенклатура додаткових послуг [3].

Ресторан – це заклад громадського харчування, що спеціалізується на продажі алкогольних напоїв, які споживаються на місці (тобто, у приміщенні самого бару). Формально, за інтер'єром, режимом роботи тощо, бар найбільше нагадує ресторан чи кафе, чиє меню складається в основному (але не тільки) з алкогольних напоїв. Отож, ТОВ “Україна” ресторан – це великий затишний заклад, зачаровує з перших хвилин перебування у ньому. Він розташований у зеленій зоні паркового масиву. Розкішний інтер'єр, виконаний в благородних теплих тонах, гармонійно підібране освітлення, милі деталі дозволяють цілком насолодитися відпочинком і невимушеною атмосферою. Метою ресторану ТОВ “Україна” є одержання максимального прибутку у процесі виробництва та реалізації продукції харчування, надання послуг. Цей заклад пропонує справді винятковий сервіс, котрий підносить гостинність на новий рівень. Типові правила внутрішнього трудового розпорядку у ресторані – це державний нормативний акт загальної дії [19].

Встановлено, що ТОВ “Україна” ресторан концентрує й через свою діяльність реалізує практично всі економічні інтереси, що виникають у процесі надання послуг галузі харчування. Досліджуване товариство має численні складні взаємозв'язки з навколишнім середовищем, і її успіх у значній мірі залежить від того, хто і як регулює й контролює ці зв'язки.

Організаційну структуру управління ресторанним закладом можна охарактеризувати за наступними критеріями, що представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Загальна характеристика структури управління
ТОВ “Україна” ресторан

Систематизовано автором [8,19,21]

З практичної точки зору ТОВ “Україна” у процесі дослідження системи управління здійснює:

- розроблення критеріїв оцінювання системи управління підприємством;
- проведення аналізу інноваційного потенціалу підприємства ринку споживчих послуг;

- проведення аналізу організаційної структури;
- оцінка соціальної ефективності пропонованих проєктів;
- проведення діагностики проєктних ризиків.

У даному ресторанному закладі відзначено демократичний стиль управління, оскільки є досить високий ступінь децентралізації влади, самоконтроль у процесі функціональних обов'язків та контролювання керівництва при їх завершенні, простота у спілкуванні та активна участь підлеглого персоналу у проєктних рішеннях та політика стимулювання [13].

Для аналізування розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи діючим ресторанному на підприємстві регламентам складемо матрицю функцій управління у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структурна матриця функцій організації
управління ТОВ “Україна” ресторан

Функціональні керівники	Директор	Головний менеджер	Головний бухгалтер	Менеджер по роботі клієнтами
Їх функції щодо управління ТОВ “Україна” ресторан				
Організаційні питання	+	+	+	+
Домовленість про підписання договорів	+		+	+
Відповідальність за веденням обліку на товаристві		+	+	
Організація розробки проєктів договорів на виконання робіт та послуг		+		+
Розробка наказів і розпоряджень для досягнення цілей підприємства	+			+
Контроль за наданням послуг		+		+
Організація замовлення матеріально-технічних ресурсів	+			+
Мотивація працівників	+	+		
Контроль за роботою комунікацій на підприємстві	+			

Доведено, що на основі даного матричного функціонального розподілу у ТОВ “Україна” ресторан є чіткий розподіл обов'язків та функцій управління, також вони є розподілені.

Проведемо розрахунок коефіцієнта повноти охоплення функцій:

$$K_{\text{по}} = R_{\text{ф}} / R_{\text{н}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{по}}$ – коефіцієнт повноти охоплення функцій;

$R_{\text{ф}}$ – перелік фактично виконаних робіт;

$R_{\text{н}}$ – перелік робіт, що регламентуються.

Директор $K_{\text{по}} = 6 / 6 = 1$;

Головний менеджер $K_{\text{по}} = 5 / 3 = 1,66$;

Головний бухгалтер $K_{\text{по}} = 3 / 3 = 1$;

Менеджер по роботі з клієнтами $K_{\text{по}} = 6 / 4 = 1,55$;

У ТОВ “Україна” ресторан є вертикальні та горизонтальні комунікаційні взаємозв’язки, а також неформальний стиль ведення перемовин. Отже, основним недоліком в організації управління досліджуваного товариства є нечіткість структуризації функціональних обов’язків, на основі чого є перезавантаженість роботою.

Дослідження організаційного ведення бізнесу на основі теоретичного знання та практичного досвіду є міжнародний досвід партнерів. Це відзначено у роботі менеджерів, специфіці структури організаційно-правової форми. Метою економічної стабільності ТОВ “Україна” ресторан є її ефективність діяльності, що в умовах ринку нерозривно пов’язані з її безперервним удосконалюванням і розвитком.

З метою пошуку нових висококваліфікованих працівників ТОВ “Україна” ресторан може використати наступні джерела:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, в тому числі, міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
- система контрактів підприємства з вищими, середньо-спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;

– ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів усіх рівнів.

Проаналізуємо ефективність використання робочої сили ресторану. Для цього проаналізуємо такі показники, як: чисельність закладу, його склад, структура та динаміка (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз зміни чисельності персоналу
у ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, чол.		Відносне відхилення, %	
	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Всього	42	100	49	100	40	100	7	-9	16,67	-18,37
1. Промисловий персонал, з них:	30	71,43	34	69,39	31	77,5	4	-3	13,33	-8,82
а) робітники	23	54,76	25	51,02	25	62,5	2	0	8,70	0,00
б) службовці	1	2,38	1	2,04	1	2,5	0	0	0,00	0,00
в) спеціалісти	4	9,52	2	4,08	3	7,5	-2	1	-50,00	50,00
г) керівники	2	4,76	3	6,12	2	5	1	-1	50,00	-33,33
2. Непромисловий персонал	12	28,57	15	30,61	9	22,5	3	-6	25,00	-40,00

На основі даних з табл. 2.2, можна зробити висновок про те, чисельність персоналу змінюється нестабільно у ресторані. Так, наприклад у 2019 р., порівняно з 2018 р. кількість персоналу збільшилася на 7 осіб, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – навпаки зменшилась на 9 чоловік.

Для кращого відображення зміни чисельності працівників ресторану “Україна” розглянемо рис. 2.2.

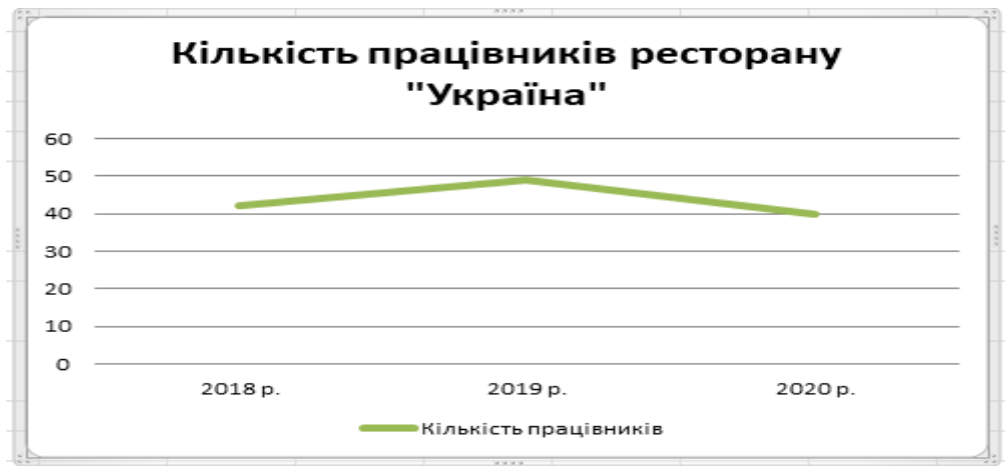


Рис. 2.2. Динаміка зміни чисельності працівників ресторану “Україна” за 2018-2020 рр.

Проведемо аналіз кількості працівників ТОВ “Україна” ресторан за 2020 р., відповідно до якісного складу працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість працівників ТОВ ресторан “Україна” за якісним складом станом на 31.12.2020 р.

Назва показника	Усього	З них жінки
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	40	16
у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня	6	4
у віці 15-35 років	6	2
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	-	1
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	-	1
проживають на території інших областей, ніж місце здійснення діяльності підприємства	1	-

Як бачимо з табл. 2.3, у ТОВ “Україна” ресторан у 2020 році працювало 40 осіб, що на 9 чол. менше, порівняно з попереднім роком. Також, як бачимо з

таблиці, у ресторані дуже велика частка працівників похилого віку, хотілося б зазначити, що середній вік працівників ресторану – 50 років.

Ватро зазначити, що ефективність ТОВ «Україна» ресторан визначається, у першу чергу, продуктивністю його співробітників. Саме від кадрового потенціалу (рис. 2.3) прямо залежить конкурентоспроможність підприємства та економічний ефект інвестицій у її діяльність.



Рис. 2.3. Структура кадрового потенціалу ресторану

Кадровий потенціал ресторану виступає головним конкурентним надбанням, і тому визначається на основі узагальнення потенціалу співробітників і введення додаткових характеристик, що відображають особливості колективної професійної діяльності.

Проаналізуємо основні показники кадрового потенціалу ресторану «Україна» за 2018 – 2020 роки (табл. 2.4).

Показники оцінки кадрового потенціалу ТОВ
ресторан “Україна” за 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	Значення
1	Коефіцієнт найму	0,03
2	Коефіцієнт змінності робочих місць	3,8
3	Коефіцієнт використання змінного режиму	1,2
4	Коефіцієнт безперервності	0,1
5	Інтегральний коефіцієнт використання робочих місць	0,12
6	Продуктивність праці персоналу, тис. грн.	70,1

Проаналізувавши дані показники, можна зазначити, що використання змінного режиму перевиконується на 20%, коефіцієнт найму становить 0,03, коефіцієнт безперервності становить 0,1, а продуктивність праці персоналу становить 70 100 грн.

Маючи чисельність працівників підприємства можемо розрахувати низку показників за 2018-2020 рр.:

- обіг по звільненню – відношення кількості звільнених до середньоспискової чисельності працівників.

$$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100, \quad (2.2)$$

де R_z – кількість звільнених;

R_{cc} – середньоспискова чисельність.

$$K_{z2018} = \frac{91}{42} * 100 = 216,7\%$$

$$K_{z2019} = \frac{99}{49} * 100 = 202\%$$

$$K_{z2020} = \frac{108}{40} * 100 = 270\%$$

- обіг по прийняттю – відношення кількості прийнятих до середньоспискової чисельності працівників:

$$Kn = \frac{Rn}{Rcc} * 100, \quad (2.3)$$

де Rn – кількість прийнятих;

Rcc – середньоспискова чисельність.

$$K_{П2018} = \frac{153}{42} * 100 = 364,3\%$$

$$K_{П2019} = \frac{148}{49} * 100 = 302\%$$

$$K_{П2019} = \frac{148}{40} * 100 = 370\%$$

— обіг персоналу – відношення кількості усіх, що вибули (обіг по звільненню) або усіх прийнятих (обіг по прийому) за 2020 рік до середньоспискової чисельності працюючих протягом 2020 року.

$$Ko = Kз + Kn, \quad (2.4)$$

де $Kз$ – коефіцієнт обігу по звільненню;

Kn - коефіцієнт обігу по прийняттю.

$$K_{O2018} = 216,7 + 364,4 = 581,1\%$$

$$K_{O2019} = 202 + 302 = 504\%$$

$$K_{O2019} = 270 + 370 = 640\%$$

- стабільність персоналу – відношення чисельності працівників за списковим складом протягом року, у відсотках до їх середньоспискової чисельності.

$$K = \frac{R1}{Rcc} * 100 \quad (2.5)$$

де $R1$ – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року.

R_{cc} – середньоспискова чисельність.

$$K_{2018} = \frac{35}{42} \times 100\% = 83,3\%$$

$$K_{2019} = \frac{31}{49} \times 100\% = 75,5\%$$

$$K_{2020} = \frac{27}{40} \times 100\% = 67,5\%$$

— рівень стабільності трудових колективів – відношення кількості працівників, які звільнилися з різних причин до середньоспискової чисельності працівників.

—

$$K_c = 1 - \frac{R_z}{R_{cc}}, \quad (2.6)$$

де R_z – кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин у 2017 році;

R_{cc} – середньоспискова чисельність.

$$K_{c2028} = 1 - \frac{42}{49} = 0\%$$

$$K_{c2028} = 1 - \frac{49}{49} = 0\%$$

$$K_{c2028} = 1 - \frac{40}{40} = 0\%$$

Отриманні дані основних показників ТОВ “Україна” ресторану вносимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
обіг по звільненню, %	216,7	202	270
обіг по прийняттю, %	364,4	302	370
обіг персоналу, %	581,1	504	640
стабільність персоналу	83,3	75,5	67,5
рівень стабільності трудових колективів	0	0	0

Отже, як бачимо з табл. 2.5, обіг персоналу у 2020 р. зріс, а стабільність персоналу, навпаки – зменшилась.

У ТОВ “Україна” ресторан набором працівників займається менеджер по управлінні персоналом. Зазвичай, для працевлаштування здобувачеві слід відправити своє резюме на електронну пошту ресторану або зателефонувати. Менеджер проводить телефонну співбесіду з кандидатом і, якщо він відповідає всім необхідних вимогам, його запрошують на співбесіду у ресторан.

Перед співбесідою здобувачеві необхідно заповнити анкету, яка включає наступну інформацію: прізвище, ім'я, по батькові; громадянство; дата народження; місце проживання (по прописці); освіта; знання іноземних мов; посада, яку прагне займати здобувач; бажаний розмір заробітної плати; відомості про попередні місця роботи із вказівкою дати вступу й звільнення, назв підприємств, а також їх адрес, посад і причини звільнення; знання комп'ютера; дата заповнення анкети; особистий підпис.

Після заповнення анкети менеджер по управлінні персоналом починає бесіду зі здобувачем, у ході якої звертає увагу на такі моменти, як:

- зовнішній вигляд здобувача (майбутній співробітник ресторану, тим більше якщо він буде працювати безпосередньо з гістьми, повинен виглядати охайно, мати непомітний макіяж, природній колір волосся, які повинні бути акуратно покладені, манікюр);

- поведінка здобувача (мова, міміка, невербальні характеристики);

- особистісні характеристики (уважність, упевненість у собі, увічливість, доброзичливість, терпимість, комунікабельність);

- зацікавленість у роботі (питання про роботу ресторану в цілому, про посаду, заробітній платі, соціальних гарантії, кар'єрному росту).

У ресторані здійснюється як внутрішній, так і зовнішній набір співробітників. При внутрішньому наборі менеджер по управлінні персоналом інформує всіх співробітників про вакансії, що відкрилися, а також може запропонувати порекомендувати на роботу когось зі своїх близьких або знайомих. Внутрішній набір полягає в процесі просування співробітника по кар'єрним сходам. Основною

перевагою внутрішнього набору є те, що здатності співробітника оцінюються вище, набагато підвищується задоволеність роботою й співробітників практично не потрібно адаптуватися в колективі. З боку керівництва перевага внутрішнього набору укладається в тому, що керівник уже знає цього співробітника, уся його якість й здатності, а також вимагає менших грошових витрат.

Зовнішній набір надає можливість ресторану поміняти склад співробітників якого-небудь відділу, оновити його при необхідності більш кваліфікованими фахівцями. Зовнішній набір у даному ресторані містить у собі інформування кандидатів за допомогою оголошень в Інтернеті й у газеті.

Перевагою зовнішнього набору є залучення в ресторан нових ідей, свіжого погляду на устояні робочі моменти.

Також однією з форм зовнішнього набору співробітників у даному ресторані є приймання студентів старших курсів ВНЗ для проходження учбово-виробничої практики. Така форма співробітництва з навчальними закладами підходить і ресторану й ВНЗ. Тому що ВНЗ зможе надати своїм студентам практичні знання в області ресторанного сервісу. А ресторан у свою чергу зможе за допомогою ВУЗ залучати студентів не тільки на практику, але й на подальшу роботу в ресторані.

Навчання здійснюється протягом 1-2 місяців. Наприкінці стажування співробітник здає атестацію своєму наставникові. Атестація містить у собі теоретичні знання, а також застосування на практиці придбаних навичок.

Правильно побудоване управління кар'єрою в ресторані є чинником підвищення ефективності діяльності ресторану, умовою її стабільності й життєздатності, а також механізмом розвитку. Успішна кар'єра забезпечує співробітникові матеріальне благополуччя, задоволення його психологічних потреб (у самореалізації, у повазі й самоповазі, в успіху).

Також у даному ресторані існує кадровий резерв, який формується за результатами зданих співробітниками атестацій, оцінок знань кандидатів, отриманих ними в ході роботи, висновків за підсумками стажувань і тестувань.

Основними критеріями при доборі кандидатів у кадровий резерв є:

- необхідний рівень утвору й професійної підготовки;

- досвід роботи з людьми;
- особистісні якості;
- організаторські здатності;
- вік і стан здоров'я.

Отже, за допомогою можливості кар'єрного росту в співробітників з'являється власна зацікавленість у підвищенні свого професійного рівня, а ресторан, у свою чергу, допомагає їм у цьому.

Штат працівників ресторанного закладу поєднує різноманітних фахівців з безлічі областей. Складність у формуванні штату укладається саме у різноспрямованості необхідного персоналу. Так, в одній організації повинні сполучатися й злагоджено працювати такі фахівці, як: шеф-кухар, су-шеф, кухарі гарячого та холодного цеху, кондитери, мийниці посуду, прибиральниці, офіціанти, бармени, адміністратор, керуючий, бухгалтер, товарознавець, технолог і інші.

До персоналу кухні відносяться кухарі різної кваліфікації. У структурі роботи кухні, як сегмента закладу, існує своя ієрархія, яку очолює шеф-кухар, що має в підпорядкуванні су-шефа, який у свою чергу має право на заміну керівника. У підпорядкуванні шеф-кухаря перебуває лінійний персонал. Лінійний штат підлеглий су-шефові під час відсутності безпосереднього начальника. Увесь персонал кухні підкоряється керуючому, у тому числі, і сам шеф. Керуючий стежить за регулярністю поставок, контролює норми зберігання, дотримання санітарних норм, дотримання процедури списання, звільненням, прийманням на роботу і так далі.

До персоналу залу ставляться: бармени, офіціанти, адміністратор. Для офіціантів також властива ієрархічна система підпорядкування. Так, лінійні офіціанти перебувають у підпорядкуванні в старшого офіціанта, який відповідальний за навчання стажистів, за контроль чистоти робочих місць. У свою чергу, як і старший офіціант, так інші офіціанти й бармени, підлегли адміністраторові. Схожа ієрархія підпорядкування, застосовувана в організації, дозволяє регулювати систему роботи всього персоналу в цілому, забезпечуючи

злагожену роботу підрозділів, що необхідно для успішної роботи закладу ресторанного типу.

2.2. Визначення основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ “Україна” ресторан

Показники, що характеризують майновий потенціал ресторанного підприємства та методику їх розрахунку наведено у табл. 2.6. Порівняння сформованих груп дозволяє визначити тип ліквідності балансу та тенденції змін у його структурі.

Таблиця 2.6

Аналіз показників майнового стану ресторану
“Україна” за 2018-2020 рр., тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Характеристика
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	$K_{рвoз} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	0,24	0,85	0,8	Повнота використання виробничих потужностей реалізується на не найкращому рівні, оскільки Крвоз збільшився в порівнянні з 2018-2020 рр.
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{зoз} = \frac{\Phi.1p.1012}{\Phi.1p.1011}$	0,11	0,08	0,12	Збільшення коефіцієнта в динаміці є негативною тенденцією. Проте в даному випадку вона прийнятна.
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{пoз} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1011}$	0,89	0,92	0,88	Показує, яка частка основних засобів придатна для експлуатації в процесі здійснення господарської діяльності.
4	Коефіцієнт вводу основних засобів	$K_{ввoз} = \frac{\Phi.1p.1195гр.4}{\Phi.1p.1011гр.4}$	2,52	0,16	0,21	Характеризує частку введених в експлуатацію основних засобів в їх загальній вартості на кінець року.

5	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_{воз} = \frac{\Phi.1p.1195_{зр.3}}{\Phi.1p.1011_{зр.3}}$	0,33	2,1	0,16	Характеризує частку вибулих основних засобів в їх загальній вартості на початку року.
6	Коефіцієнт компенсації вибуття основних засобів	$K_{квоз} = \frac{\Phi.1p.1195_{зр.4}}{\Phi.1p.1195_{зр.3}}$	14,3	0,4	1,4	Характеризує частку введених основних засобів, що покривають вибуття.
7	Частка основних засобів в активах	$\chi_{оз} = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	0,24	0,85	0,8	Збільшення частки основних засобів може розцінюватися як підвищення виробничого потенціалу підприємства.
8	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{ооз} = \frac{\Phi.1p.1011_{зр.4} - p.1011}{\Phi.1p.1011_{зр.4}}$	0,47	0,8	0,06	Вказує на рівень фізичного та морального старіння обладнання, оскільки показники дуже низькі.
9	Коефіцієнт мобільності активів	$K_{ма} = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1095}$	2,24	0,18	0,24	Вказує на співвідношення обігових та необігових активів підприємства.

Баланс підприємства слід вважати абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П2; A4 \leq П4. \quad (2.7)$$

У випадку, коли одна або декілька нерівностей має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу не може бути абсолютно ліквідною. Виконання четвертої нерівності свідчить про дотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості – наявності власних обігових коштів.

Як бачимо з таблиці 2.6 ці показники ресторану «Україна» ресторан не відповідають даній нерівності. Тобто виконується тільки 3 нерівність.

Аналіз фінансових результатів підприємства представляє собою дослідження формування та використання фінансового результату на підприємстві, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату у динаміці, дослідження впливу основних факторів на формування фінансового результату

суб'єкта господарювання та отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень.

Оцінювання фінансових результатів починається з аналізу динаміки й структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат
ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р., тис. грн	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. до 2019 р., тис. грн
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10275	14103,40	3828,40	11625,70	-2477,70
Інші операційні витрати	2180	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	186,3	186,3
Інші витрати	2270	(-)	-	-	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	102,3	166,5	64,2	319,6	153,1
прибуток						
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18,4	30	11,6	57,5	27,5
Чистий фінансовий результат:	2350	83,9	136,5	52,6	262,1	125,6
прибуток						

Як бачимо з табл. 2.7, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ “Україна” ресторан у 2019 р. збільшився на 3828,4 тис. грн. і становив 14103,4 тис. грн. Проте, у 2020 р. він дещо знизився і становив 11625,7 тис. грн.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників ресторану (табл. 2.8).

Загальна оцінка техніко-економічних показників
ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Вартість активів, тис. грн.	22861,3	34474,4	29764,6	11613,1	-4709,8	50,80	-13,66
Вартість основних засобів, тис. грн.	5555,5	29305,1	29764,6	23749,6	459,5	427,50	1,57
Вартість власного капіталу, тис грн.	2023,8	3966,1	4498,4	1942,3,7	532,3	95,97	13,42
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	10275	14103,4	11625,7	3828,4	-2477,7	37,26	-17,57
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5097,8	10371,6	5669,8	5273,8	-4701,8	103,45	-45,33
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	837,5	30508,3	32532,4	29670,8	2024,1	3542,78	6,63
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	316,7	1504,2	1738,9	1187,5	234,7	374,96	15,60
Чистий прибуток, тис. грн.	83,9	136,5	262,1	52,6	125,6	62,69	92,01
Рентабельність продукції, %	1,13	1,27	1,4	0,14	0,13	12,39	10,24

Для кращого відображення рентабельності продукції харчування ТОВ “Україна” ресторан побудуємо графік (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рентабельність ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр.

Як бачимо з табл. 2.8 та рис. 2.4, рентабельність харчової продукції ТОВ “Україна” ресторан у період 2018-2020 рр. стабільно зростає. У 2019 році рентабельність зросла на 0,14% порівняно з 2018 роком, та у 2020 – на 0,13, порівняно з 2019 р.

Проаналізувавши показники ефективності діяльності, можна зробити висновок, що ТОВ “Україна” ресторан стрімко розвивається та знаходиться на стадії економічного зростання та створює високу конкуренцію іншим закладам такої ж спеціалізації.

Аналіз ефективності використання основних фондів ресторанного закладу починається з оцінювання їх наявності, стану динаміки та структури (див. табл. 2.9 та 2.10). Основні фонди підприємства поділяються на активну і пасивну частину. До активної частини відносять машини та обладнання. Будівлі, споруди, передавальні пристрої, транспорт, інструмент, виробничо-господарський інвентар складають пасивну частину основних фондів.

Основні виробничі фонди неоднорідні, виконання ними різних функцій та різноманітне їх цільове використання обумовили розподіл основних на різні групи. У залежності від функціонального призначення вони поділяються на виробничі (промислові та виробничі фонди інших галузей) та невиробничі. До основних виробничих фондів відносять ті засоби праці, які беруть безпосередню участь у процесі виробництва упродовж тривалого періоду, при цьому не змінюють своєї натурально-речової форми і переносять свою вартість на виготовлену продукцію частинами.

Основні невиробничі фонди за тривалістю функціонування і втратою споживчої вартості подібні до основних виробничих фондів, але між ними існує різниця – вони не беруть безпосередньої участі у процесі виробництва.

Як бачимо з табл. 2.9, загальна вартість матеріальних активів ТОВ “Україна” ресторан постійно змінюється упродовж аналізованого періоду. Так, наприклад, у 2019 р. вартість цих активів знизилась майже на 64,88 % порівняно з попереднім роком. Проте у 2020 р. ця вартість зросла до 1048,44 %.

Загальне оцінювання техніко-економічних показників
ТОВ “Україна” ресторану за 2018-2020 р., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2151	-	25009	-2151	25009	-100,00	-
Машини та обладнання	1009	115	27	-894	-88	-88,60	-325,93
Транспортні засоби	2973	2065	-	-908	-2065	-30,54	-100
Інструменти, прилади, інвентар	75	-	-	-75	-	-100,00	-
Інші основні засоби	-	-	-	-	-	-	-
Невиробничі основні засоби	-	-	-	-	-	-	-
Разом	6208	2180	25036	-4028	22856	-64,88	1048,44

Важливе значення має аналізування вивчення руху та технічного стану основних засобів. Для цього розраховують наступні показники (табл. 2 10):

- коефіцієнт оновлення – відображає інтенсивність оновлення основних фондів та вираховується як відношення вартості основних фондів, що поступили за звітний період до їх вартості на кінець цього періоду;

- коефіцієнт вибуття – характеризує суть інтенсивності вибуття основних фондів із сфери виробництва і розраховується як відношення вартості основних фондів, що вибули за звітний період до їх вартості на початок цього;

- коефіцієнт приросту – характеризує рівень приросту основних фондів чи окремих його груп за певний період і розраховується як відношення вартості приросту основних фондів до їх вартості на початок цього періоду.

При проведенні аналізу коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту основних виробничих фондів потрібно розглядати взаємопов’язано.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнт зносу та придатності:

- коефіцієнт зносу – визначається як відношення суми зносу до початкової вартості основних фондів;
- коефіцієнт придатності – це обернений коефіцієнт до коефіцієнту зносу і визначається, як відношення залишкової вартості основних фондів до початкової.

Таблиця 2.10

Показники оновлення, вибуття, зносу, приросту та придатності основних засобів ТОВ “Україна” ресторану за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Наявність на початок року, тис. грн.	2867	56755	31719	53888	-25036	1879,60	-44,11
Зношування, тис. грн.	200	-	-	-200	-	-100,00	-
Первісна вартість, тис. грн.	2867	56755	31719	53888	-25 036	1879,60	-44,11
Надійшло за рік, тис. грн.	4008	-	2180	-4008	2180	-100,00	-
Вибуло за рік, тис. грн.	667	25036	-	24369	-25036	3653,52	-100,00
Наявність на кінець року, тис. грн.	6208	31719	33899	25511	2180	410,94	6,87
Коефіцієнт оновлення	0,46	1,79	0,94	1,33	-0,85	289,13	-47,49
Коефіцієнт вибуття	2,17	0,56	1,07	-1,61	0,51	-74,19	91,07
Коефіцієнт зносу	0,07	-	-	-0,07	-	-100,00	-
Коефіцієнт приросту	1,40	-	0,07	-1,40	0,07	-100,00	-
Коефіцієнт придатності	14,34	-	-	-14,34	-	-100,00	-

З табл. 2.10 можна зробити висновок, що протягом періоду 2018 – 2020 р. залишкова вартість основних фондів ТОВ “Україна” ресторан постійно збільшувалась. Оновлення основних фондів незначне.

Розрахуємо найважливіші узагальнюючі показники ефективності використання основних виробничих фондів ресторану. До них відносяться: фондівдача та фондомісткість. Фондовіддача характеризує виробництво продукції на одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за період, що аналізується. Фондомісткість – показник обернений показнику фондівдачі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналізування показників ефективності використання основних фондів ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Фондовіддача основних фондів	1,85	0,48	0,39	-1,37	-0,09	-74,05	-18,75
Фондовіддача активної частини основних фондів	0,92	0,35	0,19	-0,56	-0,16	-61,96	-45,71
Фондомісткість продукції	0,54	2,08	2,56	1,54	0,48	285,19	23,08
Фондомісткість за активною частиною основних фондів	0,54	2,08	2,56	1,54	0,48	285,19	23,08
Фондоозброєність основних фондів	0,02	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	50,00
Технічна озброєність праці	132,27	287,82	290,64	155,55	2,82	117,60	0,98

З табл. 2.11 бачимо, що за період 2018-2020 років відбулись наступні зміни у закладі ресторанного типу:

- фондівдача основних фондів на 1 грн. продукції зменшується;
- збільшується фондомісткість продукції;
- збільшується технічна озброєність праці.

Найбільшу питому вагу у складі обігових фондів ТОВ “Україна” ресторан становлять виробничі запаси. Розглянемо структуру запасів підприємства за допомогою табл. 2.12.

З наведених даних можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі виробничих запасів закладу сфери харчування протягом 2018-2020 рр. займає сировина і матеріали – більше 50%., потім, малоцінні та швидкозношувані предмети – більше 20 %.

Паливо, будівельні матеріали та запасні частини становлять найменшу питому вагу у загальній структура запасів., яка майже не змінюється.

Таблиця 2.12

Структура запасів ТОВ “Україна” ресторан за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Сировина і матеріали	1 125,80	51,59	3 301,10	67,72	5 496,70	61,76
Паливо	406,4	18,62	438,8	9,00	101	1,13
Будівельні матеріали	-	-	-	-	1	0,01
Запасні частини	18	0,82	8,6	0,18	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	632	28,96	1 125,80	23,10	3 301,10	37,09
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Разом	2 182,20	100	4 874,30	100	8 899,80	100

Таким чином, проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства ТОВ “Україна” ресторан можна зробити висновок про позитивну платоспроможність підприємства, стійкий фінансовий стан, не дивлячись на високу собівартість виготовленої продукції. У даний період часу на підприємстві актуальним завданням є подальше підвищення ефективності використання майна ресторанного закладу, впровадження нових підходів до розширення асортименту продукції та послуг підприємства.

Ресторанний заклад пропонує досить різноманітний асортимент страв у своїх ресторанах, які представляють різноманітні кухні світу. В асортиментах товариств також є послуги з доставки їжі та кейтерингове обслуговування. У якості додаткових послуг і як інструмент залучення клієнтів у ресторані пропонується проведення майстер-класів.

2.3. Дослідження конкурентного середовища ТОВ “Україна” ресторан

Для результативного вивчення стану конкурентного оточення досліджуваного підприємства потрібно провести моніторинг зовнішнього середовища.

Промислові райони нашого міста характеризується хаотичним варіантом розміщення підприємств харчування. Однак можна виділити і території з відносно високою концентрацією. Зосередження закладів харчування спостерігається у складі великих торгових центрів, поблизу паркових зон і установ культури. В основному, переважають підприємства з показниками середнього рівня комерційної активності. Як правило, такі підприємства харчування розраховані на задоволення потреб у послугах харчування та проведенні дозвілля.

У житлових районах Тернополя прослідковується тенденція розміщення підприємств сфери харчування на перетині основних транспортних магістралей і пішохідних потоків. Ефективність такого розташування підтверджується високими значеннями показників, обраних у якості ключових характеристик. Ще однією особливістю цих районів є наявність вискоелективних підприємств у складі великих торговельних, торгово-розважальних, спортивно-оздоровчих центрів і комплексів.

Необхідно відзначити, що у місті інтенсивно ведеться будівництво нових житлових мікрорайонів. Зведення житлового фонду супроводжується оснащенням мікрорайонів елементами соціально-побутової інфраструктури: дошкільними установами, аптеками, підприємствами побутового обслуговування, а також торгівлі та харчування різних типів, орієнтованих, в основному, на молоді родини.

Таким чином, можна сказати про те, що зони потенційного попиту на послуги харчування формуються у м. Тернопіль у прив'язці до адміністративних районів, залежно від типу району. У нашому розумінні, зона потенційного попиту на послуги харчування – частина території, що характеризується певною споживчою активністю населення стосовно конкретного типу підприємства харчування.

Крім описаних особливостей розміщення мережі підприємств харчування, необхідно визначити результати аналізування підприємств кожного типу у різних районах рідного міста. Це дозволяє, залежно від специфіки обслуговування, виділити зони потенційного попиту на послуги харчування:

- підприємств готельно-ресторанної та дозвілєвої сфери;
- сфери демократичних підприємств;
- сфери підприємств швидкого харчування й обслуговування;
- сфери підприємств соціального значення.

Здійснене нами дослідження дозволило виявити закономірності розміщення підприємств кожної із чотирьох виділених зон.

До прикладу, більша частина підприємств готельно-ресторанної та дозвілєвої сфери сконцентрована у “комерційному ядрі” ділового центру, а також на перетині основних магістралей у промислових і житлових районах. Розташовані таким чином ресторани та бари мають високі показники ефективності розміщення – у них товарообіг на одне місце суттєво перевищує середній показник по групі. Одночасно всі ці підприємства входять у групу “елітних” ресторанів на околицях міста, за внеском в товарообіг. Вони тяжіють до закладів харчування, що розташовані у самому до центрі Тернополя.

Для сфери демократичних підприємств харчування, до яких належить досліджуване підприємство, характерний рівномірний розподіл по території, а також більші площі зони підвищеної комерційної активності. Централізація цих підприємств і відділення від основних магістралей є менш очевидною. Зона обслуговування таких підприємств утворює так зване “обрамлення” ділового центру міста Тернопіль.

Фінансово-інвестиційна привабливість підприємств ресторанного бізнесу багато в чому залежить від інвестиційної привабливості регіону. Відтак процес залучення інвесторів та фінансування ресторанів повинен розпочинатися з оцінки привабливості країни та регіону для інвестора. Відтак при стратегічному плануванні, а також у своїй поточній діяльності фінансовий менеджмент ресторанного типу підприємств повинен враховувати не тільки внутрішні резерви і можливості, але й умови економічного середовища, що є багатофакторним індикатором макроекономічної ситуації в країні та світі. Привабливість регіону для інвестора залежить від таких показників як: динаміка ВВП; динаміка валютного курсу; рівень попиту на вироблену продукцію та послуги; динаміка фондових індексів; рівень ставок банківського кредитування; податкове регулювання; динаміка і структура закордонних інвестицій в економіку країни.

Варто звернути увагу на те, що ТОВ “Україна” ресторан здійснює свою діяльність в умовах безупинно мінливого зовнішнього середовища, до якого відносяться такі елементи, як: законодавство, що регулює діяльність підприємств громадського харчування; взаємодія з такими суб'єктами економічних відносин, як постачальники, партнери та конкуренти; попит та пропозиція на роботи та послуги громадського харчування; ціни та тарифи на споживані та надавані роботи й послуги. Зміна зовнішнього середовища ресторану та здатність останнього гнучко реагувати на ці зміни безпосередньо впливає на результати його діяльності.

Розвиток і підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан забезпечується реалізацією програм розвитку та програмою підвищення конкурентоспроможності. Організація проводить різні акції, вводить спеціальні пропозиції, організовує заходи з метою збільшення середнього чека, відвідуваності, окупності закладу. Результатом успішної роботи даного ресторану є безперебійна, злагоджена робота протягом тринадцяти років.

Для аналізу конкуренції у ТОВ “Україна” ресторан використовуємо модель “П'яти сил конкуренції” М. Портера. У даній моделі для оцінки привабливості готельно-ресторанної індустрії пропонується аналізувати наступні 5 сил:

Модель “П’яти сил конкуренції”

Сили конкуренції	Оцінка по 5-бальній с-мі	Примітка
загроза появи на ринку нових конкурентів	4	Висока ймовірність появи нових конкурентів
загроза з боку товарів-замінників	3	Враховуючи різноспрямованість конкурентів, оцінка загрози товарів-замінників досить помірна
вплив споживачів	5	Враховуючи зміни структури попиту, споживачі мають можливість вибору, тим самим, маючи значний вплив на підприємство.
вплив постачальників	2	Велика кількість оптових постачальників надає можливість вибору ТОВ “Україна” ресторан
конкуренція серед підприємств готельно-ресторанної індустрії	5	Спостерігається високий рівень концентрації гравців сфери послуг

Середня оцінка конкурентного середовища – 3,8. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ “Україна” ресторан необхідно розробка та впровадження програм конкурентних переваг, враховуючи підвищення вимог покупців до стандартів якості, організацію роботи з постачальниками.

Розглянемо основних конкурентів ТОВ “Україна” ресторан:

- музейна ресторація “Старий млин;
- пивоварна ресторація “Ковчег”.

Музейна ресторація “Старий млин” – це унікальний комплекс. Основою будівлі є фундамент старого парового млина, який функціонував на цьому місці ще до війни. У ресторані – понад 3000 унікальних музейних експонатів і кожен зал має назву, де панує незабутня атмосфера.

Тут на очах відвідувачів вміла господиня ліпить традиційні українські вареники з сиром, м’ясом і картоплею. Також в ресторані присутня винна шафа: більше 200 видів крафтових вин з усіх куточків України та світу, без жодної ресторанної націнки.

У “Старому млині” можна скуштувати традиційні страви галицько-подільської кухні. Все томиться, коптиться та випікається в дідівських печах (п’єцах) на дровах. Гостей заклад пригощає фірмовим компліментом під назвою «Український наркотик».

Окрім цього, в закладі працює зручна та безпечна дитяча кімната, де найменших відвідувачів завжди чекає турботлива та уважна няня.

Пивоварна ресторація “Ковчег” – єдиний у світі ресторан-пивоварня у вигляді корабля. В інтер’єрі використано багато натурального дерева, сіна та глини. Усі матеріали є 100% природними.

Заклад пропонує гостям популярні страви європейської кухні. Родзинка ресторану – грузинське меню: соковиті хінкалі та свіжі хачапури щойно з печі. Окрім цього, кухарі закладу спеціалізуються на приготуванні м’яса. Лише тут можна посмакувати ідеально приправленим стейком з будь-яким ступенем прожарки.

За процесом приготування їжі можна спостерігати, сидячи за столиком на першому поверсі, адже кухня – повністю відкрита. Для створення улюблених страв заклад використовує виключно органічні продукти з власних господарств сіл Тютюкова та Рахова, унікальні сири з Фамільної сироварні та м’ясо з власної масарні.

Пивоварна ресторація “Ковчег” славиться своїм фірмовим пивом. У підвальному приміщенні ресторану цілодобово працює броварня, в якій вариться ексклюзивне крафтове пиво з якісного німецького солоду “Pilsner”, “Munchen” і “Carafa”. Заклад виготовляє лише нефільтроване пиво без жодної пастеризації. Окрім цього, діє доставка пива по всій Україні і навіть за кордон.

Аналіз сильних і слабких сторін досліджуваних підприємств-конкурентів здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція, визначена, наприклад, в SWOT - аналізі, оцінюються за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», для цього дається оцінка підприємствам ресторанного господарства за низкою показників (табл. 2.14).

Аналіз сильних і слабких сторін ресторанних підприємств

Фактор	Оцінка (0...10)		
	“ТОВ “Україна” ресторан”	Музейна ресторація “Старий млин”	Пивоварна ресторація “Ковчег”
Прибутковість	9	9	9
Репутація (імідж)	7	10	9
Продуктивність праці	7	9	6
Інноваційний потенціал	5	9	5
Рівень обслуговування	5	10	8
Асортимент продукції	7	6	8
Обізнаність про стан ринку	6	7	9
Впровадження новинок	4	8	6
Соціальна відповідальність	3	10	3
Конкурентна сила:	53	78	63
Абсолютна конкурентна сила:	1	5	3

Звичайна оцінка конкурентної сили ТОВ “Україна” ресторан визначається як сума балів за всіма видами факторів, що були обрані для аналізу. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили ТОВ “Україна” ресторан зі звичайними оцінками конкурентної сили її конкурентів, а саме - пивоварної ресторації “Ковчег” та музейної ресторації “Старий млин”, надало можливість визначити, що ТОВ “Україна” ресторан потрібно ще вдосконалюватись, щоб вийти лідером на ринку ресторанних послуг.

Абсолютна конкурентна сила - це показник, який має інший зміст. Він дозволяє визначити позицію ресторанного підприємства, що досліджується, відносно умовної “ідеальної” компанії.

Абсолютна конкурентна сила розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{Сабс}} = \sum_{i=1}^n (K_{\text{Сіоц}} - \max K_{\text{Єу}}) \quad (2.7)$$

де $K_{\text{Сабс}}$ – абсолютна конкурентна сила підприємства - об'єкта оцінки;

$K_{\text{Сіоц}}$ – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

K_{Cy} – оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для підприємства - конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Отже, абсолютна конкурентна сила ТОВ “Україна” ресторан оцінюється у 1 бал. Для музейної ресторації “Старий млин” цей показник становить 5 балів і для пивної ресторації “Ковчег” 3 бали. Як бачимо, лише музейна ресторація «Старий млин» має найбільше значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником пивну ресторацію “Ковчег” на 2 бали, а ТОВ “Україна” ресторан – на 4 бали.

Враховуючи вищесказане, можна зазначити, що ТОВ “Україна” ресторан потрібно ще вдосконалюватись, щоб зайняти провідне місце на ринку послуг закладів ресторанного господарства міста Тернопіль.

Проте, аналізуючи товарну стратегію ресторану, можемо стверджувати, що підприємство таки вдосконалюється, стратегія охоплює весь ринок, продукція спрямована на всі категорії споживачів, задовольняючи їх потреби у ціні, місці здійснення купівлі та дизайні упакування. Продукція даного підприємства ресторанного типу позиціонується у межах вищої цінової категорії, яка має на увазі високий рівень цін і високий прибуток на одиницю продукції. Використовувана цінова стратегія полягає у використанні стабільних цін протягом усієї діяльності закладу.

Фахівці досліджуваного підприємства ресторанного господарства постійно відслідковують вимоги ринку, в асортименти товару постійно вводяться нові номенклатурні групи, що найбільш повно задовольняють купівельний попит жителів та гостей міста. Більшу допомогу ресторану надають постійні клієнти, запити та побажання яких враховуються з особливою увагою. При роботі зі споживачами ресторан використовує індивідуальний підхід, можливість виконання нестандартних замовлень, а також комплекс сервісних послуг, спрямованих на

становлення, розширення та зміцнення співробітництва.

Таким чином, можемо стверджувати, що цінова стратегія ТОВ “Україна” ресторан забезпечить в найближчому майбутньому йому безперечне лідерство на ринку. Стимулювання збуту ресторану включає набір заходів щодо роботи зі споживачами по стимулюванні та їх зацікавленості у збуті:

- безкоштовні зразки страв (це дозволяє споживачеві оцінити їх, а виробникам – залучити нових покупців);
- демонстрування страв (долає несприйнятливність до нової, незвичної страви);
- поширення листівок про знижки (максимізує увагу споживача до товару);
- розсилання акційних пропозицій на поштові скриньки споживачів (дає можливість спонукати клієнтів у звичній для використання продукту, зручній йому, обстановці);
- публікації у газетах і журналах відносно акційних пропозицій (дозволяє ресторану врахувати географічні особливості збуту й охопити максимальне число потенційних споживачів);
- гарантія повернення грошей за товар (підвищує престижність ресторану-виробника та ступінь довіри, лояльність споживачів);
- підкріплення покупки невеликим подарунком (значно збільшує обсяги продажів);
- створення набору страв зі знижкою (значно збільшує обсяги продажів);
- проведення конкурсів і лотерей серед споживачів (підвищує ступінь довіри до ресторанного закладу та до його меню).

Особлива роль у збутовій стратегії ресторану належить персоналу підприємства. Для проведення рекламних кампаній і промо-заходів заклад використовує метод бюджетування “виходячи з цілей і завдань”, згідно з яким бюджет рекламної кампанії складається для досягнення поставлених цілей маркетингової стратегії. Аналіз внутрішнього середовища проведемо за допомогою SWOT-аналізування ТОВ “Україна” ресторан.



Рис. 2.5. SWOT-аналіз ТОВ “Україна” ресторан

Можемо зробити наступні висновки за даними SWOT-аналізу, що на ТОВ “Україна” ресторан переважають сильні сторони, що свідчить про чудові шанси для подальшого розвитку. Щодо слабких сторін, то ТОВ “Україна” ресторан варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, створенні програм лояльності.

Завдяки хорошему розташуванню, якісній їжі за прийнятними цінами, добре підготовленому персоналу ТОВ “Україна” ресторан забезпечить у майбутньому стійкі конкурентні позиції ТОВ “Україна” ресторан на ринку готельно-ресторанної індустрії.

Висновки до II розділу

1. Визначено основні напрями діяльності підприємства сфери готельно-ресторанної індустрії по досягненні конкурентних переваг: фокусування, першопрохідника або раннього виходу на ринок, інтеграції.

2. Проаналізовано структуру управління ТОВ “Україна” ресторан, визначено критерії, за якими її можна охарактеризувати, а саме: адаптивність, адекватність, спеціалізація, надійність, економічність.

3. Щодо кадрової політики та політики стимулювання працівників підприємства за результати їх роботи, то слід відмітити, що тут впроваджуються упродовж останніх років активні зрушення. Проаналізувавши основні показники щодо руху кадрового потенціалу ТОВ ресторан “Україна” в розрізі кварталів 2018-2020 рр. спостерігаємо деякі коливання в обліковій чисельності персоналу та кількості прийнятих і звільнених працівників. Ватро зазначити, що ефективність ТОВ “Україна” ресторан визначається, у першу чергу, продуктивністю його співробітників. Саме від кадрового потенціалу прямо залежить конкурентоспроможність підприємства ТОВ “Україна” ресторан та економічний ефект інвестицій у її діяльність.

4. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ “Україна” ресторан свідчить про збільшення обсягу виробництва та надання послуг, чисельність персоналу, продуктивність праці, показників прибутку, рентабельності продукції та власного капіталу, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства за звітний рік. Показники прибутковості протягом 2018-2020 рр. також зростають. Проаналізувавши показники ефективності діяльності, можна зробити висновок, що ТОВ “Україна” ресторан стрімко розвивається та знаходиться на стадії економічного зростання та створює високу конкуренцію іншим закладам такої ж спеціалізації. Проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства ТОВ “Україна” ресторан можна зробити висновок про позитивну платоспроможність підприємства, стійкий фінансовий стан, не дивлячись на високу собівартість виготовленої продукції. У даний період часу на підприємстві актуальним завданням є подальше підвищення

ефективності використання майна ресторанного закладу, впровадження нових підходів до розширення асортименту продукції та послуг підприємства.

5. Проаналізувавши товарну стратегію ТОВ “Україна” ресторан, можемо стверджувати, що підприємство вдосконалюється, стратегія охоплює весь ринок, продукція спрямована на всі категорії споживачів, задовольняючи їх потреби у ціні, місці здійснення купівлі та дизайні упакування. Продукція даного підприємства ресторанного типу позиціонується у межах вищої цінової категорії, яка має на увазі високий рівень цін і високий прибуток на одиницю продукції. Використовувана цінова стратегія полягає у використанні стабільних цін протягом усієї діяльності закладу.

6. Провівши SWOT-аналіз ТОВ “Україна” ресторан зазначимо, що на підприємстві переважають сильні сторони, що свідчить про чудові шанси для подальшого розвитку. Щодо слабких сторін, то ТОВ “Україна” ресторан варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, створенні програм лояльності. Завдяки хорошему розташуванню, якісній їжі за прийнятними цінами, добре підготовленому персоналу ТОВ “Україна” ресторан забезпечить у майбутньому стійкі конкурентні позиції ТОВ “Україна” ресторан на ринку готельно-ресторанної індустрії.

3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

3.1. Розроблення й обґрунтування програми лояльності ТОВ “Україна” ресторан

На підставі здійсненого аналізування у другому розділі було виявлено, що на підприємстві ресторанного господарства недостатньо ефективно функціонує програма лояльності. У цьому контексті пропонуємо програму лояльності для використання у своїй діяльності рестораном, засновану на сучасних аспектах цифровізації та персоналізації пропозицій. Програма лояльності – є стратегічна і комплексна ініціатива, а не короткостроковий маркетинговий інструмент. Ефективність програми лояльності можна гарантувати лише проопрацювавши деталі на кожному з етапів реалізації програми.

Таблиця 3.1

Опис програми лояльності для гостей ТОВ “Україна” ресторан

Мета	Підвищення коефіцієнта залучення й утримання; Підвищення рівня сприйманої лояльності; Адаптація програми під сучасні ринкові тенденції.
Завдання	Впровадження діджитал складової; Персоналізація пропозицій; Покращення іміджу ресторану
Цільова аудиторія (гості)	1 сегмент: м/ж, 23–45, середній дохід, відвідують ресторан з родиною, активні користувачі мобільних девайсів, цінують свій час і персональний підхід. 2 сегмент: м/ж, 50-70, середній дохід, люди старшого віку, консерватори, ходять у ресторан одні, цінують вигідні пропозиції та готові витратити час на вибір цікавої страви
Терміни проведення	Впровадження змін займе 6-8 місяців з червня по грудень 2022 р. року, далі підтримка програми на постійній основі.
Інструменти	Каталоги; Персоналізоване рекламне розсилання; Додаток для мобільних пристроїв

Серед програм пропонуються наступні:

– дисконти. В дисконтну систему запропоновано включити: дисконт одноразову знижку в залежності від суми замовлення – 5%, постійним клієнтам у розмірі 3%,. Також ТОВ “Україна” ресторан може робити знижку 10% при покупці в День народження ресторану.

– бонусна програма. Право використовувати накопичені бали для одержання споживчої знижки (1 накопичений бал = 1 гривня споживчої знижки) можуть бути реалізованими протягом 12 місяців після дати, коли дані бали потрапили на рахунок учасника. Менеджер залишає за собою право проводити стимулюючі акції з нагромадженням балів з іншим терміном дії та зі списанням таких балів, у першу чергу, при обміні на споживчу знижку.

Правила користування картами:

- нарахування балів проводиться протягом 24 годин. При оплаті балами рахунку у ресторані списання відбувається у режимі реального часу.

- використання нарахованих балів можливе лише за умови заповнення всіх необхідних полів анкети учасника.

- нарахування та використання балів при оплаті не може комбінуватися з іншими знижками у чеку.

- нарахування та використання балів при оплаті не може комбінуватися з картами.

– програма “Почесний гість”. Не поширюється на страви, що належать третім особам, і реалізовані у підприємствах громадського харчування на підставі окремих договорів з третіми особами.

Підвищення продажів через підвищення ефективності роботи, використовуючи досвід успішних світових ресторанів, показують наступні результати впровадження програм лояльності:

- у середньому 70% обсягу продажів припадає на вже наявних клієнтів;
- підвищення ступеня лояльності клієнтів на 2% відповідає скороченню витрат приблизно на 10%;
- збільшення кількості повторних клієнтів на 5% приводить до підвищення

прибутку підприємства на 20-90%.

Завдання програми лояльності – “перетворити” клієнта з потенційного у рекомендованого друзям.

Зміст роботи зі створення програми лояльності:

- залучити клієнта до діалогу з рестораном;
- занести дані у базу;
- розробити унікальну пропозицію для забезпечення потреб даного клієнта;
- визначити реакцію клієнта на дану пропозицію, при необхідності внести коректування у базу.

При цьому важливими компонентами програми лояльності стануть:

- база даних клієнтів;
- система комунікацій з клієнтами, спрямована на їхнє втримання;
- сукупність привілеїв (матеріальне та нематеріальне стимулювання поведінки клієнта).

Клієнт може отримати карту безкоштовно при замовленні на суму від 1000 грн. у ресторані.

Карта назавжди надає знижку 3% від ціни товару її власнику; власники карти є членами Клубу “Почесний гість” і беруть участь у спеціальних акціях Клубу; діє накопичувальна система знижок.

Система накопичувальних знижок для карт “Почесний гість” має наступну структуру:

- накопичена сума замовлень від 10000 грн. – 10%;
- накопичена сума замовлень від 5000 грн. – 7%;
- накопичена сума замовлень від 3000 грн. – 5%.
- видача карти (при замовленні від 1000 грн. і заповненні анкети) – 3%.

Доповнення до програми наступні:

У день народження, а також за 2 дня та 2 дня після нього карта працює у режимі дисконтної карти зі знижкою 10%.

План-графік робіт програми лояльності

Етап 1 червень-липень 2022 р.	Опис концепції програми та механізмів реалізації. Розроблення інструкцій для персоналу ресторану та менеджерів в офісі по роботі з програмою.
Етап 2 серпень-жовтень 2022 р.	Запуск програми, контроль реалізації на початковому етапі. Оцінювання отриманих результатів через 3 місяці роботи програми, корекція умов.
Етап 3 листопад-грудень 2022 року.	Створення візуальних образів програми, що базуються на сприйнятті бренда ресторану. Розроблення рекламних матеріалів по старту програми.

Для коректних розрахунків програми необхідно зробити підрахунок витрат на її реалізацію. Для зручності представимо дані у вигляді табл. 3.3.

Витрати на розроблення та впровадження програми лояльності

Стаття видатків	Одиниця вимірювання	Кількість	Сума, грн.	
			Ціна за 1	Загальна
Виготовлення пластикових карт	шт.	700**	22*	10 500
Рекламні заходи щодо програми	міс.	12	5600	67 200
Видатки на комплементарні	міс.	12	250	24 000
Навчання персоналу	осіб	10	10 000	100 000
Підсумок:				201 700

* Згідно з розрахунками, наданим виробником карток

**Дана кількість карт була обрана у такий спосіб: згідно з правилом Парето, 20% клієнтів приносять 80% прибутку компанії.

Як показано у табл. 3.3, витрати на розроблення та впровадження програми лояльності складуть 201700 грн. Ґрунтуючись на даних, у середньому, 20% від загального числа клієнтів ресторану – 1448 людей. Частина з них, незважаючи на отриманий високий прибуток, не є ключовими споживачами ресторану: наприклад, вони могли виявитися у даній статистиці через проведення важливої події – побачення, ювілею, але надалі середня сума чека для схожих клієнтів буде набагато нижчою.

Важливо звернути увагу на те, що у ресторану немає досвіду роботи у межах програми лояльності, і дане розроблення та впровадження буде пробним. По тій же причині програма передбачається середньотерміною (2 роки). Виходячи з цього,

для участі у програмі запланований випуск у кількості 700 карток, тобто половини від середньої кількості прибуткових клієнтів. У перший рік планується видача 500 карток, у другий – 200. Виходячи з проміжних підсумків, а також оцінювання програми у цілому після закінчення терміну та внутрішнього маркетингового аудита, може бути ухвалене рішення про продовження програми, її модернізацію або про її припинення. У випадку продовженні програми, може бути ухвалене рішення про довипуск необхідної кількості карток. Аналізування припускає оцінювання ефективності програми лояльності на етапі розроблення.

Основними критеріями, якими оперують фахівці з маркетингу у даному питанні, є:

- впізнаваність карти “Почесний гість” та її зовнішнього вигляду;
- переконливість карти “Почесний гість” (програма лояльності для клієнтів може значно збільшити “прихильність” і позитивне відношення споживача до бренда;
- ступінь впливу картки “Почесний гість” на лояльність, відношення до бренда або на зміну кількості споживаних товарів і послуг.

Щодо показника впізнаваності – у цьому випадку оцінюється те, чи чув потенційний споживач про заході / рекламі. Основним методом оцінювання даного показника є соціологічне опитування. У цьому випадку скористаємося результатами соціологічного опитування. Потенційні клієнти ТОВ “Україна” ресторан звертають увагу на нові страви у меню, знижки, бонуси, нові умови програм.

Критерій згаданості характерний для вербальної реклами. У нашому випадку, маркетинг вражень припускає порушення саме емоційної частини процесу комунікації.

Критерій переконливості розраховується після проведення заходу шляхом опитування щодо того, чи запам’ятали учасники заходу карту “Почесний гість”. Даний критерій є відносним показником, який становить 56% для визнаних марок. Відомий ресторан є відомим брендом на теренах Тернополя, тому коефіцієнт випадкової поінформованості буде достатньо високим.

Серед основних показників комунікаційної ефективності впровадження програми лояльності можна виділити наступні:

- приріст позитивної думки про бренд;
- збільшення кількості згадувань про марення в ЗМІ;
- збільшення кількості відвідувачів ресторану;
- збільшення кількості відвідувань сторінок у соціальних мережах, офіційного сайту ресторану;
- приріст кількості відвідувачів;
- зміна відношення до бренда ресторану;
- збільшення кількості постійних відвідувачів.

Таким чином, комунікаційна ефективність даного заходу є досить високою.

Розглянемо ретельніше економічну складову. Економічна ефективність заходу припускає оцінювання додаткового прибутку, отриманого у результаті проведеного заходу. У цілому економічні показники успіху маркетингового заходу можна оцінити за наступними критеріями:

- одержання додаткового прибутку від реалізації додаткової кількості страв (ефект виражається у грошовому еквіваленті);
- скорочення видатків завдяки залученню молодих кухарів, які розроблять страви для підвищення їх власної впізнаваності (відсоток скорочення видатків);
- збільшення товарообігу після проведення конкурсу (виражається у грошовому еквіваленті у вигляді збільшення прибутку ресторану);
- збільшення частоти відвідувань у ресторані (на даний момент середньостатистичний житель України відвідує ресторан у середньому 17 разів у році, доцільним буде порівняння частоти відвідування після проведення конкурсу);
- збільшення норми прибутку у порівнянні з прогнозованим рівнем;
- збільшення частки ринку та посилення конкуренції (посилення позицій бренду стимулює конкурентів активізувати свої дії на конкурентному ринку).

Розрахуємо економічні показники програми лояльності. Запропонована програма лояльності повинна бути розрахована на середньотерміновий період і триватиме 2 роки. Ресторан зможе досягнути збільшення кількості відвідувань і

прибутку.

Таблиця 3.4

Розрахунки показників програми лояльності на 2 роки, грн.

Параметр	Перший рік	Другий рік
Середній чек для групи клієнтів	8569,7	9426,6
Число відвідувань на 1 клієнта у рік	27,6	41,4
Число відвідувань усіма клієнтами	7914	8215
Витрати на випуск карт лояльності	7000	3500
Витрати на рекламу	67 200	67 200
Витрати на комплементарні матеріали	24 000	26 000
Витрати на маркетинг, у тому числі, програму лояльності	156 700	156 700
Дохід ресторану, за винятком видатків на маркетингові програм	79 615 850	87 577 435
Приріст доходу в порівнянні з попереднім роком, %	9,04	9,09

Дані, наведені у табл. 3.4, отримані з внутрішньої звітності ресторану..

Далі розрахуємо коефіцієнт утримання.

Коефіцієнт утримання розраховується за формулою:

$$k = \frac{Q_2}{Q_1}, \quad (3.1)$$

де k – коефіцієнт утримання;

Q_2 – число споживачів за 2-й рік;

Q_1 – число споживачів за 1-й рік.

$$k = \frac{8215}{7914} = 1,03$$

Частка притягнутих споживачів:

$$\frac{8215 - 7914}{7914 * 100\%} = 3,8\% = 0,038$$

Порівнюючи дані показники, можна відзначити, що коефіцієнт утримання клієнтів перевищує частку притягнутих клієнтів, а виходить, програма лояльності є ефективною.

Середні видатки на залучення клієнта дорівнюють:

$$\frac{\text{Видатки на залучення клієнтів}}{\text{Кількість притягнутих клієнтів}}$$

Середні видатки на залучення клієнта становитимуть:

$$\frac{156700}{7914} = 19,8 \text{ грн.},$$

Середні видатки на утримання клієнта:

$$\frac{\text{Видатки на утримання клієнтів}}{\text{Кількість утриманих клієнтів}}$$

Середні видатки на утримання клієнта становитимуть:

$$\frac{156700}{8215} = 19,07 \text{ грн.}$$

Також розрахуємо загальну ефективність впровадження програми лояльності:

$$E = \frac{x + x1 - y * (P - S)}{x * P} * 100, (3.2)$$

де E – ефективність програми лояльності. Ця величина повинна бути не більше одиниці, а якщо ні, то програма не є рентабельною;

x – обіг підприємства до введення програми лояльності за період, у який передбачається окупити витрати на програму лояльності;

x1 – величина в грошових одиницях, на яку зросте обіг підприємства за той же період за умови введення програми;

y – видатки на впровадження та ведення програми у грошових одиницях;

P – маржинальний дохід;

S – усереднений розмір знижки.

$$E = \frac{(72,41 - 7,19) - 0,15 * (87,57 - 0,549)}{72,41 * 87,57} * 100 = 0,1\%$$

Проведені розрахунки дозволяють визначити рентабельність програми лояльності та надати можливість представити її у ТОВ “Україна” ресторан. Важливо пам’ятати, що після впровадження цієї програми необхідно проводити щоквартальний маркетинговий аудит та виявляти недоліки й помилки у роботі працівників і самої програми.

3.2. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ “Україна” ресторан

З метою аналізування системи мотивації ТОВ “Україна” ресторан і розроблення комплексної програми її вдосконалювання, у другому розділі нами проаналізовано кадровий склад, його чисельність і динаміку за останніх три роки. На основі наведених даних, можна сказати, що загальна чисельність працівників ресторанного закладу протягом трьох років перебуває приблизно на одному рівні. Роблячи висновок про кількісну характеристику підприємства ресторанного господарства, можна сказати, що колектив повністю сформований, штат набраний. Тому вважаємо, що кількість працівників на підприємстві повністю збалансований для стабільної, конкурентоспроможної діяльності на ринку аналітичних послуг міста Тернопіль.

З метою дослідження мотивації працюючих ТОВ “Україна” ресторан слід здійснити анкетування персоналу з метою виявлення головних мотиваторів роботи. Дана методика допомагає не лише проаналізувати спонукання персоналу до покращення показників діяльності у ресторанному закладі, але й певним чином

простимулювати їх у процесі роботи.

Для формування анкети був застосований метод запитань, що ґрунтується на особливій структурі запитань таким чином, що вони пропонують кандидату оцінити не себе, а людей взагалі або якогось персонажа. Проектувальні методики засновані на тому, що людина здатна проектувати, тобто переносити свій життєвий досвід і погляди на інтерпретацію (пояснення) дій інших людей, а також на вигадані ситуації, персонажів тощо.

Розглянемо структуру пропонованої анкети з оцінюваними факторами за допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проектні питання анкети

Проектувальне питання	Оцінюваний фактор
Що стимулює людей працювати найбільше ефективно?	Мотивація
Що подобається людям у роботі?	Мотивація
Чому людина обирає ту або іншу професію?	Мотивація
Проектувальне питання	Оцінюваний фактор
Що може спонукати людину звільнитися?	Мотивація
Який колектив працює найбільш продуктивно?	Переваги по колективу
Які якості характеру найбільш значимі?	Переваги по оточенні
Навіщо люди прагнуть зробити кар'єру?	Мотивація зростання
У яких ситуаціях виправдана неправда?	Виправдання обману
Як Ви вважаєте, чому люди повертають взятий у банку кредит?	Мотиви чесності
За що виправдано звільнити працівника відразу?	Цінності

У ході анкетування були опитано працівники ТОВ “Україна” ресторан, одержавши відповіді на дані питання, можна проаналізувати мотиваційний потенціал співробітників (табл. 3.6).

Результати анкетування персоналу ресторанного закладу

Мотиви	Кількість відповідей, %
Матеріальна вигода, гроші	57,2
Слушна оплата праці	7,1
Змагання, бажання бути краще	7,1
Відносини у колективі, мікроклімат	14,3
Умови праці	14,3

Проаналізувавши результати анкетування, можемо зробити наступні висновки. Кожний з працівників хоча б раз у відповіді на запитання вказав у якості мотивуючого фактору матеріальні блага, гроші. У 57,2% співробітників матеріальна мотивація стала переважаючою. Це свідчить про те, що персонал мотивується більшою мірою грошима, на даний момент надзвичайно бажано формувати додаткові мотиватори, а якщо ні, то співробітники легко змінять роботу, виходячи тільки з матеріального інтересу. У ТОВ “Україна” ресторан 7,1 % опитаних при відповідях на запитання в якості мотивації переважала слухна оплата праці. У цих працюючих підвищена увага до справедливості / несправедливості оплати праці. На підприємстві також 7,1% з опитаних в якості переважного мотиваційного фактору вказали азарт, змагання, бажання бути краще. Даним співробітникам необхідно для ефективної роботи постійно мати можливість порівнювати свій результат з результатом інших людей або своїми власними.

Також на підприємстві ресторанного господарства 14,3 % серед опитаних вказали в якості основних мотивів відносини у колективі мікроклімат. Для працюючих дуже важливо вдало вписуватися у колектив і корпоративну культуру. При роботі мотивується персонал найкраще з почуттям користі для всього колективу та репутацією у колективі. Також 14,3 % опитаних вказали умови праці, як основну мотивацію їх діяльності. Щодо цих працівників можна стверджувати, що для них вирішальну роль відіграє розташування місця праці, його транспортна доступність, робоче місце тощо.

Проблеми, пов’язані переважно з матеріальною мотивацією персоналу підприємства, пов’язані, насамперед, з тим, що у ТОВ “Україна” ресторан не має

повноцінної системи мотивації персоналу, а використовуються лише її складові.

Елементи матеріальної мотивації наступні:

- заробітна плата складається з 2 частин, базової – оклад і преміальні, яка, у свою чергу, поділяється на колективну преміальну частину (нараховується за підсумками виконання плану) й індивідуальну;

- надаються пільги на послуги ресторанного закладу. Елементи нематеріальної мотивації:

- можливість кар'єрного зростання;

- організація корпоративних свят (День народження підприємства, Новий рік тощо);

- можливість відвідувати тренінги та семінари. Підтримка та зміцнення трудової дисципліни ТОВ “Україна” ресторан здійснюються за допомогою методів не тільки переконання, виховання, але й морального та матеріального стимулювання. Вони перебувають в органічній єдності, мають на меті забезпечення високої трудової дисципліни, зміцнення порядку й організованості на кожному підприємстві.

Мотивація персоналу багато у чому залежить від задоволеності персоналу працею. Тому доцільно провести аналізування задоволеності персоналу з метою виявлення факторів, які стримують трудову мотивацію на підприємстві.

1. Розмір заробітної плати. 62% опитаних працюючих не задоволені заробітною платою. Отже, необхідно ретельно перевірити відповідність завантаженості працівників і тарифними ставками, зрівняти рівень заробітних плат даного підприємства й інших підприємств ресторанної галузі. Слід підвищити матеріальне мотивування працівників, що приведе до більших витрат, також слід налагодити систему премій і бонусів для підняття показника.

2. Сам процес виконуваної роботи. По цьому показнику ситуація є набагато кращою. 83% опитуваних робота цілком задовольняє або швидше за все задовольняє. Це обумовлено тим, що люди свідомо обрали дану спеціальність.

3. Перспективи професійного та службового росту. Опитування показало, що 45% не бачать перспектив зростання. Керівництву варто проявляти більшу

зацікавленість у рості та прогресі співробітників. Це може виражатися у тому, що працівнику буде доручена більш складна робота, можна делегувати персоналу більше відповідальності за виконання певної роботи.

4. Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні. 58% задоволені роботою з цього показника, але 17% – зовсім не задоволені. Це пов'язане, з одного боку, з віком підприємства, досить стабільним виробництвом. З іншого боку – з нестабільністю українського ринку.

5. Можливість виконувати роботу широким колом людей. 63% людей задоволені цим показником, тому тут проблем не існує. Працівники розуміють важливість існування такого підприємства, вони зацікавлені у його розвитку, тому що у багатьох серед них є діти.

6. Взаємини, що склалися з колегами по роботі. 83% опитаних задовольняє цей показник – найвище оцінювання серед усіх пунктів анкети.

7. Режим роботи. Висока задоволеність цим показником (83%) обумовлена тим, що графік роботи стандартний: 40-годинний робочий тиждень з 8-годинними робочими днями.

8. Відповідність роботи здібностям. Опитування показало дуже високу задоволеність цим показником, тому що на ресторанному підприємстві на відповідальних посадах працюють висококваліфіковані фахівці, а де більше потрібна фізична сила, то там працюють люди, що володіють цією самою силою. Але при прийманні на роботу слід приділяти більше уваги перевірці реальних знань і здібностей людини та призначати йому відповідну посаду.

9. Робота як засіб досягнення успіху у житті. 38% опитаних відзначили середню задоволеність цим показником. Це пов'язано не тільки з закладом ресторанного типу, але й з невисоким рівнем життя в Україні.

Таким чином, можна зробити висновок, що основним фактором, що впливає на трудову мотивацію персоналу, є матеріальна винагорода. Враховуючи той факт, що дотепер співробітники були задоволені рівнем заробітної плати на підприємстві, спостерігалася низька плинність кадрів. Однак, зміна в негативний бік задоволеності заробітком може стати для працівників мотивом звільнення, тому

що на підприємстві слабо розвинені нематеріальні методи трудової мотивації персоналу. Отже, необхідно приділити особливу увагу розробленню ефективних методів мотивації.

Проаналізувавши трудову мотивацію ТОВ “Україна” ресторан, була виявлена висока матеріальна мотивація у працівників, однак, нематеріальні форми мотивації на підприємстві практично не використовуються. Крім того, аналізування показало, що для частини працюючих важливі такі фактори, як взаємини у колективі, умови праці, дух змагання. Тому вбачаємо доцільним розробити та впровадити на підприємстві комбіновану систему мотивації, що поєднує елементи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Вважаємося, що у програмі розвитку мотивації слід звернути увагу на посилення мотиву афіліації (прагнення до людей) у межах мотиваційних заходів і приділити увагу розвитку тих особливостей поведінки людей з мотивом влади, які збігаються з особливостями поведінки людей, мотивованих на досягнення успіхів – схильність до змагання з іншими людьми, важливість отримання визнання, схильність займатися творчою діяльністю, схильність до автономії. Для людей, мотивованих владою та на досягнення успіхів, важливий оперативний і конструктивний зворотний зв’язок. Матеріальна винагорода для мотивованих на досягнення успіхів і мотивованих владою виражає прагнення їх професійного або життєвого успіху.

Таким чином, розбудовуючи мотив досягнення успіхів, який переважає у працюючих над мотивом уникнення невдач, але виражений слабо, у той же час торкнемося реалізації деяких аспектів мотиву влади, що присутній у мотиваційному профілі персоналу. Мотиваційні заходи повинні містити у собі також надання працівникам можливостей для розвитку та посилення наступних мотивів соціальної поведінки: афіліації (прагнення до людей) і мотиву досягнення успіхів. Крім цього, необхідно надати більше самостійності у межах виконання робочого завдання, що позитивно позначиться на збільшенні рівня суб’єктивного контролю працівників і реалізації їх мотиву влади у формі прийняття більшої відповідальності за результати своєї праці, створювати сприятливі умови для

реалізації мотиву надання допомоги.

Вважаємо, що шляхом розвитку позитивних мотивів соціальної поведінки можливо поєднати обидві тенденції – колективізм і самостійність (волю) у програмі мотивації й, таким чином, комплексно підвищити мотивацію трудової діяльності співробітників підприємства ресторанного господарства. Таким чином, пропонуємо наступні вектори розвитку та формування мотивації трудової діяльності:

- розвиток мотиву досягнення успіхів торкнеться реалізації деяких аспектів мотиву влади, що присутній у мотиваційному профілі співробітників;
 - посилення мотиву афіліації (прагнення до людей);
 - реалізація мотиву влади. Розвиток тих особливостей поведінки людей з мотивом влади, які збігаються з особливостями поведінки людей, мотивованих на досягнення успіхів;
 - створення сприятливих умов для реалізації мотиву надання допомоги.
- Підсилити вплив ситуативних факторів.

Заходи, що служать цій меті, наступні:

- забезпечити ясність трудового завдання для працюючих;
- забезпечити конструктивний і швидкий зворотний зв'язок. Для здійснення швидкого та конструктивного зворотного зв'язку слід організувати та налагодити щоденну звітність про пророблену працівниками роботу;
- розвивати у персоналу навичка самостійному зворотного зв'язку для того, щоб вони самі відзначали свої успіхи й, таким чином, одержували визнання від самих себе, в першу чергу;
- доручити співробітникам відзначати свої “перемоги дня” й організувати змагання кожного працівника з собою “учорашнім” і між групами працюючих. Це змагання задовольнить потребу у конкурентній боротьбі, що важливо для персоналу як з мотивом влади, так і з мотивом досягнення успіхів, а також потреба у визнанні, яка є важливою для тих й інших. При цьому співробітники з мотивом досягнення успіхів віднесуть свої успіхи до професійної сфери, з мотивом влади – до власної перемоги у змаганні.

Мотивація персоналу є одним з інструментів підвищення ефективності діяльності ТОВ “Україна” ресторан, тому доцільно використовувати її для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Програма для забезпечення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан

Проведене дослідження показало, що ТОВ “Україна” ресторан займає досить сильні конкурентні позиції по показниках: рівень цін і якість, асортименти страв. Зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі можна не тільки за допомогою ціни й якості надаваної послуги, але і за допомогою іміджу ресторану. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності послуг ресторанного закладу слід зробити особливий акцент на формування позитивного іміджу підприємства в очах громадськості. Сам характер послуги ресторану дає можливість широкого обміну інформацією між клієнтами, оскільки вони у стані оцінити всі сторони процесу здійснення даної послуги. Крім того, ринок послуг схильний до насиченості інформацією, що створює очевидні переваги у бік формування іміджу підприємства – фактори, що сприяють підвищенню іміджу, оцінюються ринком у короткий термін. Одночасно, з метою формування позитивного корпоративного іміджу ресторану, що сприяє успіху підприємства, рекомендується вжити заходи у напрямках, які представлені на рис. 3.1.

Особлива увага при просуванні корпоративного іміджу ресторану слід приділити зв'язкам із громадськістю (PR), це буде сприяти встановленню та підтримці спілкування, взаєморозуміння та співробітництва між ресторанним закладом і громадськістю. ТОВ “Україна” ресторан є популярний у дуже вузькому колі людей, тому однією з основних завдань є стати популярнішим на ринку.



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи для формування позитивного іміджу ТОВ “Україна” ресторан

Поширення інформації про ресторан, професійна робота з PR починаються з надійної інформації. В основу тут будуть закладені докладні пророблення таких проблем організації ресторану, як:

- перелік відповідальних працівників (хто за що відповідає);
- час роботи ресторану – з 10 ранку до останнього клієнта;
- середня вартість бізнес-ланчу /вечері – 650 грн. / 2000 грн.;
- можливості для проведення дозвілля клієнтів – дитячі свята у вихідні дні;
- опис місця розташування ресторану з вказівкою маршруту та телефон для замовлення столиків;
- стоянка для автомобілів безкоштовна;
- спеціалізація ресторану – українська, європейська, частково східна кухні;
- світлини, що жваво ілюструють внутрішнє оздоблення ресторану тощо.

Ця інформація постійно доповнюється, виправляється та наповнюється новим змістом, що розповідає про події, що відбуваються у ресторані. ТОВ “Україна” ресторан не раз друкувався у самому модному та популярному журналі

“Академія гостинності” – адже гарна та позитивно орієнтована стаття, написана відомим журналістом, може зробити ресторану ім’я. Існує достатнє число людей з вільними грішми.

Робота з клієнтами. У цьому випадку представляється доцільним мати персонал, що формує той самий “імідж” ресторану, що працює з гістьми ресторану, причому не тільки у межах PR-програм, що стосуються приймання Vip-клієнтів. Будучи інструментом комунікативного маркетингу, PR-діяльність не повинна зневажати простими відвідувачами. Робота з клієнтами може проводитися також у письмовій формі, шляхом оброблення інформації і її публікації у відповідних виданнях.

Крім того, в якості рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності послуг ресторану можна запропонувати наступне:

- налагодити та підтримувати систему внутрішньофірмових комунікацій. (планові навчання, тренінги по підвищенні кваліфікації, матеріальна та нематеріальна мотивація);

- створення та регулярне відновлення меню ресторану, музичного репертуару;

- підвищення рівня лояльності серед гостей шляхом введення бонусних карт, різних акцій, бізнес-ланчів ;

- контроль якості, демократичність цін.

Для того, щоб стимулювати працівників ресторанного закладу до ще більших досягнень, можна розробити систему додаткових винагород, наприклад:

- матеріальне стимулювання: встановити збільшення відсотків заробітку по досягненні працівником певної грошової суми у загальному прибутку. Якщо офіціант заробив більше певної суми для ресторану – його чекає премія або він одержить зайвий відсоток від загального прибутку особисто для себе;

- моральне стимулювання (грамоти, заохочувальні подарунки, подяки).

Таким чином, ресторанний бізнес захоплюючий і перспективний: правильний вибір місця та кухні, атмосфери, зрозуміло організоване обслуговування створюють можливість для залучення ринку та дають гарний

прибуток й інвестиції.

Комплексна програма по підвищенню рівня конкурентоспроможності зазначена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Комплексна програма для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності	Витрати (у гривнях)	Опису дій	Наслідки заходу
1	2	3	4
Напрямок: споживачі			
Створити систему бонусних (накопичувальних) карт	25000 грн. (1 карта коштує 100 грн. + за дизайн)	На початок планується видати близько 200 карт. Накопичувальний відсоток 10% Видається тим гостям, чий чек більше 5000 грн.	Підвищення лояльності гостей, підсвідомо програмуємо клієнтів саме до нас, де вони можуть заощадити. Збільшення частоти попиту.
Проведення частих акцій у ресторані гастрономічного характеру. (раз-два на місяць)	Перегляд ціни у договорі купівлі-продажу	У цьому випадку планується проводити дегустаційні вечори. Вартість одного такого заходу не повинна перевищувати 5000 грн. на людину. По суті ми надаємо знижку на алкоголь і їжу.	Так само підвищуємо лояльність гостей, збільшує частоту попиту. Наш контингент має цінувати ексклюзивність пропозиції.
Зробити дитячий куточок з аніматором на вихідні дні	Дитячий куточок: Приблизно 10000 грн. + Аніматор 1000 грн. за зміну	Основний потік гостей очікується у вихідні, серед наших гостей дуже багато дітей, де дитячий куточок з аніматором вкрай необхідний	Гості відчують турботу про саме головне у їхньому житті – про дітей. Це не може не позначитися на їхній лояльності. Коли дитина під доглядом – батьки спокійно можуть відпочити. Даний захід підвищує частоту попиту на наш ресторан.

1	2	3	4
Один раз у квартал запрошувати шефа з іншого міста для презентації нових позицій у меню та спілкування його з гістьми.	Вартість одного дня становить 50000 грн. Планується 2 дні.	Наш бренд – шеф-кухар, що відомий на національному рівні. Про його приїзд варто сповістити заздалегідь гостей шляхом соціальних мереж і зворотного зв'язку з гістьми. Шеф-кухар вводить нові позиції у меню, спілкується з гістьми.	Підвищення лояльності гостей. Збільшення частоти попиту. Поліпшення позитивного іміджу в очах споживачів
Візитки та найбільш популярні журнали нашого міста для наших гостей безкоштовно.	Візитки приблизно 3000 грн. (близько 1000 штук)	Журнали нам надаються безкоштовно.	Покращення позитивного іміджу в очах споживачів
Регулярне оповіщення гостей про майбутні заходи (обдзвонювання, електронна пошта)	Вартість корпоративного зв'язку приблизно 10000 грн. (у тому числі, вай-фай для гостей)	Контингент ТОВ "Україна" ресторан – це люди, які вимагають індивідуального підходу. Таких гостей необхідно сповіщати про винні вечори шляхом дзвінків за 2 тижні до заходу.	Гість відчуває турботу про себе, що не може не позначитися на лояльності. Покращення позитивного іміджу в очах споживачів
Просування соціальних мережах.	Приблизно 30000 грн. у місяць	Розкручування ресторану у соціальних мережах (інстаграм, фейсбук тощо)	Формування позитивного іміджу в очах споживачів. Поширення інформації про ресторан
Напрямок: громадськість			
Проведення рекламної кампанії	Близько 200000 грн.	зовнішня реклама: щитова реклама, екрани Cityvision; преса: іміджева реклама у журналах; радіо, (ролик) інтернет – банер на порталі	Рекламна кампанія дає можливість ресторанному підприємству успішно справлятися зі своїми проблемами набути, навіть дозволяє успішніше конкурувати з іншими закладами
Участь підприємства у різних соціальних програмах	Жодних витрат.	У цьому випадку буде добродійність. Буде проводитися лотерея. Всі гроші з продажів будуть перераховані в благодійний фонд "Подаруй Надію"	Формування позитивного іміджу в очах споживачів

1	2	3	4
Публікація інтерв'ю керівника	Приблизно 5000 грн.	Інтерв'ю у відомих журналах	Формування позитивного іміджу в очах громадськості
Напрямок: персонал			
Впровадження системи інформування персоналу про завдання, вирішувані підприємством	Премія менеджеру 5000 грн.	Цими завданнями рівень кваліфікації дозволяє проводити агітаційні збори та тренінги з персоналом залу.	підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва.
Впровадження системи навчання персоналу	Премія менеджеру 5000 грн.	Цим займається менеджер. Його рівень кваліфікації дозволяє проводити тренінги	Підвищення професійного та культурного рівня персоналу.
Розроблення та впровадження системи оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих критеріїв з урахуванням заходів матеріального та морального стимулювання	Жодних витрат	Преміювання депреміювання якості матеріального стимулювання. Моральним стимулюванням займається менеджер.	Покращення контролю за персоналом, розуміння загальних цілей ресторанного закладу. Персонал відчуває себе важливим для організації, що не може не позначитися позитивно на його роботі та почуттях відповідальності перед рестораном.
Підсумкові витрати:	393000 грн. (з урахуванням виплат премій менеджерів)		

У такий спосіб після проведеної комплексної програми заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан планує вийти на певний рівень попиту (приблизно 420 гостей у тиждень), тим самим підвищити рівень продажів, підвищити лояльність гостей, сформувати позитивний імідж в очах громадськості, підвищити професійний рівень працівників, а також закріпити свої позиції на ринку.

У результаті реалізації перелічених заходів формування та розвитку конкурентних переваг ресторану дохід від реалізації зросте у 3 рази. Результати розрахунків можна простежити у табл. 3.8.

Розрахунки результату заходів щодо підвищення рівня
конкурентоспроможності ресторанного закладу

Кількість посадок	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	разом	Розрахунки доходу (грн.)
День	25	30	40	30	40	35	30	230	230 000
Вечір	15	15	25	20	45	45	25	190	570 000

Прогнозований середній чек у денний час – 1000 грн.

Прогнозований середній чек у вечірній час – 3000,00 грн.

Кількість посадок – 420 у тиждень.

За тиждень дохід складе у цілому 800000 грн., а на місяць – 3200000 грн..

Можна зробити висновок про актуальність даних заходів, які матимуть вплив на підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан.

Висновки до III розділу

1. Запропоновано програми лояльності для гостей ТОВ “Україна” ресторан, серед яких дисконти, бонусна програма, програма “Почесний гість”. Підвищення продажів через підвищення ефективності роботи, використовуючи досвід успішних світових ресторанів, показують наступні результати впровадження програм лояльності: у середньому 70% обсягу продажів припадає на вже наявних клієнтів; підвищення ступеня лояльності клієнтів на 2% відповідає скороченню витрат приблизно на 10%; збільшення кількості повторних клієнтів на 5% приводить до підвищення прибутку підприємства на 20-90%.

2. Вивчено основні проблеми мотивації праці персоналу ТОВ “Україна” ресторан та запропоновано вектори розвитку та формування мотивації трудової діяльності. Проведено аналіз задоволеності персоналу підприємства, з метою виявлення факторів, які стримують трудову мотивацію на ТОВ “Україна” ресторан та визначено, що основним фактором, що впливає на трудову мотивацію персоналу, є матеріальна винагорода. Хоча, співробітники задоволені рівнем заробітної плати на підприємстві, однак, зміна в негативний бік задоволеності

заробітком може стати для працівників мотивом звільнення, тому що на ТОВ “Україна” ресторан слабо розвинені нематеріальні методи трудової мотивації персоналу. Тому, необхідно приділити особливу увагу розробленню ефективних методів мотивації.

3. У запропонованій комплексній програмі заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан планує вийти на певний рівень попиту (приблизно 420 гостей у тиждень), тим самим підвищити рівень продажів, підвищити лояльність гостей, сформувати позитивний імідж в очах громадськості, підвищити професійний рівень працівників, а також закріпити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Ресторанні системи безпеки

Охорона праці - комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у ресторанах забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково - гігієнічної та технічній основі. Завдання техніки безпеки у закладах ресторанного господарства - вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розробка конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації і розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

Для будь-якого ресторанного комплексу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні та інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки в країні та світі, стабільності соціально - економічного розвитку як держави, так і регіону.

Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу ресторанного комплексу, також як і завдання в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів.

При організації системи безпеки ресторанного комплексу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники ресторанних комплексів схильні вдаватися до двох крайнощів: або вони витрачають значні кошти на організацію надскладних систем безпеки, які призначені для об'єктів підвищеної секретності, або майже не приділяють питанням безпеки належної уваги.

Безперечним фактом є те, що в сучасних умовах безпека ресторанного комплексу, його співробітників і клієнтів стає одним з чинників підвищення

конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь-який ресторанний комплекс, як комерційне підприємство є предметом особливого інтересу конкурентів. Наявність на ринку розвинутої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвинутої системи її захисту від несанкціонованого отримання і зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки ресторанного комплексу.

Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як персоналу, клієнтів, ресторанного комплексу, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться.

Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності ресторанного комплексу. Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, то виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають, як в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну і фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові.

Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони породжують збиток здоров'ю людей, їх майну, власності ресторанного комплексу; побічно впливають на розмір прибутків і збитків.

Фінансові загрози – заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як ресторанному комплексу, так і клієнтам.

Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації, приводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

Ресторанний комплекс, відповідно до закону України «Про туризм» відповідає за збереження речей клієнтів, а також несе відповідальність за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю і майну відпочиваючих внаслідок недоліків при наданні послуг, а також компенсує моральну шкоду, заподіяну клієнту порушенням його прав.

Тому в кожному ресторанному комплексі має бути план заходів щодо забезпечення захисту і безпеки клієнтів, який включає такі чинники ризику, як

пожежа, крадіжка, травма, несподіване захворювання тощо. Цей план, природно, повинен відповідати діючим законам і правилам, виконання повинне систематично контролюватися одним з керівників ресторанного комплексу.

У закладі ресторанного господарства має регулярно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше.

Всі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу(попередній медогляд) так і під час роботи(періодичний медогляд).

Захист гостей і їх власності – важливий аспект у роботі ресторанного комплексу. Власник і службовці зобов'язані згідно із законом вживати всі необхідні заходи обережності, щоб забезпечити безпеку гостей (у т. ч. й економічну). Велику роль в цій справі на сучасному етапі розпитку ресторанного бізнесу відіграють, електронні системи управління. Вони використовують мережу комп'ютерів останнього покоління і новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати річні махінації при здійсненні розрахунків.

Ресторанні служби зобов'язані забезпечити клієнтів інформацією про правила протипожежної безпеки, а також, у разі потреби, викликати для клієнта без додаткової оплати швидку допомогу.

4.2. Пожежа на кухні ресторану: причини виникнення та засоби запобігання

Підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети тощо) – це місця з масовим перебуванням людей, отже, пожежа загрожуватиме насамперед їхнім життям.

Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникнути як через порушення заходів пожежної безпеки при проектуванні та будівництві виробничої будівлі, так і через недотримання протипожежного режиму, а саме:

- недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловій обробці продуктів;
- пошкодження виробничих ємностей, апаратури і трубопроводів;
- відсутність постійного нагляду за справністю тепло- і газовикористовуючого устаткування;
- несвоєчасне проведення ремонту виробничого обладнання.

Значну пожежну небезпеку становлять приміщення аміачних холодильно-компресорних установок, оскільки аміак є вибухонебезпечним газом, а вся система працює під тиском. Пожежі можуть виникнути в період зупинки апаратів при профілактичних оглядах, ремонтах і при запуску їх в експлуатацію.

Причини «кухонних» пожеж:

Кухня є одним з центральних приміщень у ресторані. Це приміщення, де готують їжу на професійному обладнанні. Обладнати кухню всім необхідним означає не тільки встановити професійні печі для приготування їжі та холодильне обладнання для її зберігання, але й прокласти всі необхідні комунікації, створивши такі умови роботи, які б відповідали усім вимогам пожежної та електробезпеки.

Як показує практика, однією з найбільш розповсюджених причин виникнення пожеж на кухні є займання горючої пило-жирової суміші, яка накопичується в вентиляційних каналах, витяжних системах і системах димовидалення, якими оснащують приміщення.

В літературі подано такі відомості про розподіл причин виникнення пожеж у відсотковому відношенні:

- недбале поводження з відкритим вогнем, порушення правил виробництва вогневих робіт – 37%;

- несправність електропроводки і електроустановок – 22%;

- несправність димарів і печей – 15%;

- самозаймання матеріалів – 14%;

- порушення правил куріння – 5%;

- інші причини (удари блискавок, статична електрика) – 7%.

В Україні всі пожежі поділяються на класи відповідно до агрегатного стану речовин згідно з ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN2:1992/A1:2004, IDT)», гармонізованого з європейськими стандартами:

клас А – горіння твердих матеріалів, зазвичай органічного походження;

клас В – горіння рідин або твердих речовин, які переходять у рідкий стан;

клас С – горіння газів;

клас Д – горіння металів;

клас F – горіння речовин, які використовуються для приготування їжі (рослинних і тваринних олій та жирів) і містяться в кухонних приладах.

На кухнях ресторанів можуть виникати пожежі кількох класів, але найчастіше це пожежі класу F. Для кожного класу пожеж пропонуються свої засоби гасіння.

Для запобігання пожежам на кухнях ресторанів потрібно встановити системи автоматичного пожежогасіння, але такі, які б насамперед могли загасити займання жиру. Попри значне різноманіття засобів для автоматичного пожежогасіння, далеко не всі з них здатні швидко й без шкоди для приміщення та обладнання загасити пожежі такого типу.

Вимоги пожежної безпеки для приміщень кухні:

1. Засоби протипожежного захисту та зв'язку в закладі слід утримувати в технічно справному стані.

2. Можна експлуатувати лише технічно справні електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру, при цьому враховуючи рекомендації підприємств-виробників.

3. Усі працівники закладу повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння та знати місця їх розміщення.
4. Забороняється підключати струмоприймачі до мережі аварійного (евакуаційного) освітлення;
5. Не дозволяється підключати до клем щитів силової лінії, а також у розетки освітлювальної мережі прилади, що споживають струм більше передбаченої для них величини.
6. Горючі матеріали слід складувати на відстані не менше 0,5 м від легкозаймистих матеріалів.
7. Забороняється влаштовувати тимчасові електромережі, прокладати кабелі та електропроводи безпосередньо по горючій основі та транзитом через приміщення кухні.
8. Не допускається застосування некаліброваних саморобних вставок у запобіжниках.
9. Забороняється експлуатація світильників без скляних ковпаків або з розсіювачами з горючих матеріалів.
10. Забороняється тримати на кухнях балони зі зрідженим газом.
11. Меблі та обладнання необхідно розміщувати таким, щоб забезпечувався вільний прохід до виходу з приміщення шириною не менше 1,35 м.
12. Вхідні двері мають відчинятися назовні приміщення.
13. Необхідно забезпечити можливість евакуації людей не менше ніж через два виходи.
14. Горючі та легкозаймисті матеріали слід утримувати в окремому, спеціально пристосованому для цього приміщенні.
15. Приміщення кухні повинні постійно утримуватись в чистоті та порядку. В міру накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати до спеціально відведених сміттєзбірників.
16. Адміністрація торговельних підприємств, ресторанів, кафе, їдалень не повинна допускати переповнення залів відвідувачами.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження даного магістерського дослідження розкрито суть поняття “конкуренція”, “конкурентна перевага”. Досліджено процес еволюції конкуренції.

Проаналізувавши конкурентоспроможність з позиції поділу на категорії різного рівня й з врахуванням виявлених у ході аналізування недоліків представлених рівнів, запропоновано поділ складових конкурентоспроможності на взаємозалежні та взаємозалежні рівні такі як: мікроконкурентоспроможність, мезоконкурентоспроможність, макроконкурентоспроможність, гіпермакроконкурентоспроможність

Визначено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства, а саме стратегічні (фактори макросередовища країни, фактори мезосередовища регіону та міста, фактори мікросередовища готельно-ресторанного господарства) та тактичні, а саме фактори, що характеризують підприємство; послугу; обслуговування клієнтів; маркетинг. Наведена класифікація дозволяє системно розглядати діяльність підприємств при прийнятті стратегічних і тактичних рішень вищим керівництвом.

Зазначено, що аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної сфери, полягає у виявленні сильних і слабких сторін конкурентів, їх відмінних рис. В основі конкурентних переваг лежать відчутні та невідчутні ресурси. До відчутних ресурсів (матеріальних активів) відносяться матеріально-технічні та фінансові активи підприємства, які відображені у бухгалтерському балансі. Під невідчутними ресурсами (нематеріальними активами) розуміються якісні характеристики, а саме: не пов'язані з людьми невідчутні ресурси (торгівельна марка, ноу-хау, престиж, імідж); невідчутні людські ресурси (кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, корпоративна культура, наявність управлінської команди).

Визначено стратегічні напрямки діяльності готельно-ресторанного підприємства, завдяки яким воно розвиватиметься, а саме: стратегія диференціації, стратегія концентрації (фокусування), стратегія раннього виходу на ринок, стратегія інтеграції.

Зазначено, що в ході еволюції на зміну теорії порівняльних переваг прийшла теорія конкурентних переваг, в якій відбулися певні зміни та доповнення, а саме: переваги перестали бути стратегічними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу; глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні інтереси; країна та територія розглядаються підприємствами не тільки, як місце, де компанія здійснює свою діяльність, а як основа для вироблення стратегії. Потенціал підприємства суттєво залежить від умов, у яких вона працює, і піддається постійним змінам.

Визначено основні напрями діяльності підприємства сфери готельно-ресторанної індустрії по досягненні конкурентних переваг: фокусування, першопрохідника або раннього виходу на ринок, інтеграції.

Проаналізовано структуру управління ТОВ “Україна” ресторан, визначено критерії, за якими її можна охарактеризувати, а саме: адаптивність, адекватність, спеціалізація, надійність, економічність.

Щодо кадрової політики та політики стимулювання працівників підприємства за результати їх роботи, то слід відмітити, що тут впроваджуються упродовж останніх років активні зрушення. Проаналізувавши основні показники щодо руху кадрового потенціалу ТОВ ресторан “Україна” в розрізі кварталів 2018-2020 рр. спостерігаємо деякі коливання в обліковій чисельності персоналу та кількості прийнятих і звільнених працівників. Ватро зазначити, що ефективність ТОВ “Україна” ресторан визначається, у першу чергу, продуктивністю його співробітників. Саме від кадрового потенціалу прямо залежить конкурентоспроможність підприємства ТОВ “Україна” ресторан та економічний ефект інвестицій у її діяльність.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ “Україна” ресторан свідчить про збільшення обсягу виробництва та надання

послуг, чисельність персоналу, продуктивність праці, показників прибутку, рентабельності продукції та власного капіталу, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства за звітний рік. Показники прибутковості протягом 2018-2020 рр. також зростають. Проаналізувавши показники ефективності діяльності, можна зробити висновок, що ТОВ “Україна” ресторан стрімко розвивається та знаходиться на стадії економічного зростання та створює високу конкуренцію іншим закладам такої ж спеціалізації. Проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства ТОВ “Україна” ресторан можна зробити висновок про позитивну платоспроможність підприємства, стійкий фінансовий стан, не дивлячись на високу собівартість виготовленої продукції. У даний період часу на підприємстві актуальним завданням є подальше підвищення ефективності використання майна ресторанного закладу, впровадження нових підходів до розширення асортименту продукції та послуг підприємства.

Проаналізувавши товарну стратегію ТОВ “Україна” ресторан, можемо стверджувати, що підприємство вдосконалюється, стратегія охоплює весь ринок, продукція спрямована на всі категорії споживачів, задовольняючи їх потреби у ціні, місці здійснення купівлі та дизайні упакування. Продукція даного підприємства ресторанного типу позиціонується у межах вищої цінової категорії, яка має на увазі високий рівень цін і високий прибуток на одиницю продукції. Використовувана цінова стратегія полягає у використанні стабільних цін протягом усієї діяльності закладу.

Провівши SWOT-аналіз ТОВ “Україна” ресторан зазначимо, що на підприємстві переважають сильні сторони, що свідчить про чудові шанси для подальшого розвитку. Щодо слабких сторін, то ТОВ “Україна” ресторан варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, створенні програм лояльності. Завдяки хорошему розташуванню, якісній їжі за прийнятними цінами, добре підготовленому персоналу ТОВ “Україна” ресторан забезпечить у майбутньому стійкі конкурентні позиції ТОВ “Україна” ресторан на ринку готельно-ресторанної індустрії.

Запропоновано програми лояльності для гостей ТОВ “Україна” ресторан,

серед яких дисконти, бонусна програма, програма “Почесний гість”. Підвищення продажів через підвищення ефективності роботи, використовуючи досвід успішних світових ресторанів, показують наступні результати впровадження програм лояльності: у середньому 70% обсягу продажів припадає на вже наявних клієнтів; підвищення ступеня лояльності клієнтів на 2% відповідає скороченню витрат приблизно на 10%; збільшення кількості повторних клієнтів на 5% приводить до підвищення прибутку підприємства на 20-90%.

Вивчено основні проблеми мотивації праці персоналу ТОВ “Україна” ресторан та запропоновано вектори розвитку та формування мотивації трудової діяльності. Проведено аналіз задоволеності персоналу підприємства, з метою виявлення факторів, які стримують трудову мотивацію на ТОВ “Україна” ресторан та визначено, що основним фактором, що впливає на трудову мотивацію персоналу, є матеріальна винагорода. Хоча, співробітники задоволені рівнем заробітної плати на підприємстві, однак, зміна в негативний бік задоволеності заробітком може стати для працівників мотивом звільнення, тому що у ТОВ “Україна” ресторан слабо розвинені нематеріальні методи трудової мотивації персоналу. Тому, необхідно приділити особливу увагу розробленню ефективних методів мотивації.

У запропонованій комплексній програмі заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан планує вийти на певний рівень попиту (приблизно 420 гостей у тиждень), тим самим підвищити рівень продажів, підвищити лояльність гостей, сформувати позитивний імідж в очах громадськості, підвищити професійний рівень працівників, а також закріпити свої позиції на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Шахно А. Ю., Ільченко В. О. Капітал промислового підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: [http:// www.economy. nauka.com.ua/?op=1&z=7795](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7795) (дата звернення: 17.12.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.14
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма “Інкос”, 2007. 280 с.
3. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн., 2-е вид. К.: Дакор, 2008. 328 с.
4. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
5. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. 220 с.
6. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.
7. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107-111.
8. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
9. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
10. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). С. 135–140.

11. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія/ за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
12. Жукова М.А. Менеджмент у туристському бізнесі. М.: КНОРУС, 2006. 192 с.
13. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: [для вищ. навч. закл.] / [за ред. А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 340 с.
14. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Минко // Наукові праці НУХТ. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 86 – 92.
- Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. Вип. 9 (1). С. 125-129.
16. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
17. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 174-184.
18. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
19. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 17–23.
20. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : [монографія] / [Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова]. Х. : ХДУХТ, 2010. 144 с.

21. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20
22. Прийом маніпулювання споживачем через маркетингові комунікації. веб-сайт. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/priemu-manipulirovaniya-potrebitelem-cherez-marketingovye-kommunikacii.html> (дата звернення: 11.11.2021).
23. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.
24. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ. ; под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина]. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.
25. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги– XXI, 2005. 596 с.
26. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.
27. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя/ Бизнес-Информ. 1996. № 5. С. 21-23.
28. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва/ Регіональні перспективи. 2008. № 1 (2). С. 37-39.
29. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособ/ / 2-е изд., испр. и доп.]. М.: Тандем: Гном-Пресс, 1998. 384 с.
30. Skudar H.M. (1999). Upravlenie konkurentosposobnosti krupnogo AO: problemy i resheniia [Management of competitiveness of a major company: problems and solutions]. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukrainian].