

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПІДХОДАМИ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**
(на прикладі Готельно-ресторанного комплексу «СВЯТОСЛАВА»)

Студента 2 курсу,
денної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна логістика
та управління ланцюгами
постачання»

підпис студента

**Швигар Володимир
Леонідійович**

Науковий керівник:
д.е.н., професор

підпис керівника

**Вдовічен Анатолій
Анатолійович**

Завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

**Чичун Валентина
Андріївна**

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Економічна сутність категорій «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність» в діяльності підприємств	6
1.2. Стратегічні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємств	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СВЯТОСЛАВА» У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	26
2.1. Характеристика основних напрямів організації роботи ГРК «СВЯТОСЛАВА»	26
2.2. Аналіз методів оцінки економічно-господарської діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Визначення стану конкурентоспроможності ГРК «СВЯТОСЛАВА» в галузі громадського харчування	40
3.2. Конкретизація логістичних організаційно-економічних факторів впливу на формування конкурентних переваг ГРК «СВЯТОСЛАВА»	45
3.3. Напрямки і резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства	67
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, основним поняттям, що активно використовується в теорії і практиці економічного аналізу. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, який характеризує його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, підприємству необхідно не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно її підвищувати. А це можливо зробити лише на основі ефективного стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, оцінки його сильних та слабких сторін. У зв'язку з цим обґрунтування методів та моделей оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства для ефективного аналізу та на його основі розробка стратегії розвитку, зміцнення позицій та досягнення конкурентних переваг підприємством є досить актуальним в сучасних умовах.

Дослідженню конкурентних переваг присвячено багато праць, причому кожна з них, зазвичай, орієнтована на аналіз конкурентоспроможності окремих економічних об'єктів, в якості яких виступають види промислової продукції, підприємства, галузі, а також промислове виробництво в цілому (промисловий сектор економіки).

Питаннями розробки методології управління конкурентними перевагами різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів – Ф. Котлера, М.Портера, А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Г. Асселя, так і вітчизняних дослідників – В.І. Герасимчука, І.Л. Решетникової, Е.М. Азаряна, А.Є. Воронкової, Ю.Ф. Ярошенка.

Отже, на сучасному етапі розвитку ринкової економіки питання

узагальненої оцінки та механізмів формування конкурентних переваг підприємств знаходяться в центрі уваги всіх суб'єктів господарювання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ політики підприємства щодо формування та оцінки конкурентних переваг суб'єктів господарювання, а також практична діагностика та розробка прикладних організаційних заходів і стратегій для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути поняття конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути сутність конкурентних переваг підприємства, здійснити їх класифікацію;
- дослідити структуру конкурентоспроможності підприємства, методiku її оцінки та стратегії здобуття конкурентних переваг;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства за показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та ефективності господарської діяльності;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- визначити можливості покращення конкурентного стану та розробити стратегії формування конкурентних переваг досліджуваних суб'єктів господарювання;
- оцінити економічний ефект від реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентним потенціалом підприємства у сфері громадського харчування, механізм оцінки та формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління в сфері формування, оцінки та підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Теоретичною і методологічною основою проведених у роботі досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі конкуренції та конкурентних переваг підприємств. У процесі досліджень застосовувались такі методи загальнонаукового пізнання економічних процесів, зокрема: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, синергетичний підхід, окрім цього використовувались методи теоретичного узагальнення та порівняння – для уточнення наукових понять з проблем визначення конкурентоспроможності підприємств та аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища їх діяльності; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про результативність господарської діяльності підприємств; системний підхід до аналізу показників діяльності підприємств, що застосовуються для оцінки конкурентних переваг.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища, а також офіційні статистичні матеріали і дані, зібрані під час спеціально проведених досліджень на ГРК «СВЯТОСЛАВА», зокрема фінансова та внутрішньо-управлінська звітність.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що узагальнена методика оцінки та розроблені в роботі стратегії формування конкурентних переваг можуть бути використані для вирішення проблем забезпечення конкурентних переваг вітчизняних суб'єктів господарювання, комплексного урахування різних напрямків їх діяльності в умовах конкурентного середовища. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи, що мають прикладний характер, використані в практиці підприємств регіону у сфері громадського харчування, зокрема у ГРК «СВЯТОСЛАВА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність категорій «конкурентні переваги» та «конкурентоспроможність» в діяльності підприємств

В сучасних умовах конкурентоспроможність є одним з основних понять, що активно використовується в теорії і практиці економічного аналізу. Дослідженню конкурентоспроможності присвячено багато праць, причому кожна з них, зазвичай, орієнтована на аналіз конкуренто-спроможності окремих економічних об'єктів, в якості яких виступають види промислової продукції, підприємства, галузі, а також промислове виробництво в цілому (промисловий сектор економіки). Загальний же підхід до дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів ще не сформувався.

Трактування терміну «конкурентоспроможність» безпосередньо пов'язане із поняттям «конкуренція». В перекладі з латинської (concurrentia – змагання) даний термін означає суперництво, боротьбу з досягнення кращих результатів на певному терені. При найбільш загальному підході до трактування поняття «конкурентоспроможність» можна визначити як здатність в процесі конкуренції досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування [56, с. 58]. Найважливіше значення у даному визначенні має аспект суперництва (конкуренції). Саме він і є сутністю поняття «конкурентоспроможність». Існує взаємозв'язок між такими економічними категоріями, як «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» і «конкурентний статус». Конкурентоспроможність досягається лише в тому випадку, якщо підприємство володіє рядом конкурентних переваг. Вона виступає результатом створення і підтримки протягом тривалого періоду часу сукупності конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги перед прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути

найрізноманітнішими і відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту, продаж [51, с. 218].

Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів [21, с. 34].

Поняття конкурентної переваги можна визначити як такої характеристики й властивості товару, яка створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Конкурентний статус підприємства – це позиція підприємства в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку [51, с.218].

За допомогою конкурентного статусу можна одержати кількісне значення рівня конкурентоспроможності підприємства. Отже, конкурентний статус є оціночним показником рівня конкурентоспроможності, причому він оцінює конкурентоспроможність підприємства тільки з погляду його позиції на ринку.

Об'єкти дослідження конкурентоспроможності не є ізольованими елементами, а утворюють єдину ієрархічну систему конкурентоспроможності

промислового виробництва, яку можна представити схематично, що показано на рис 1.1.

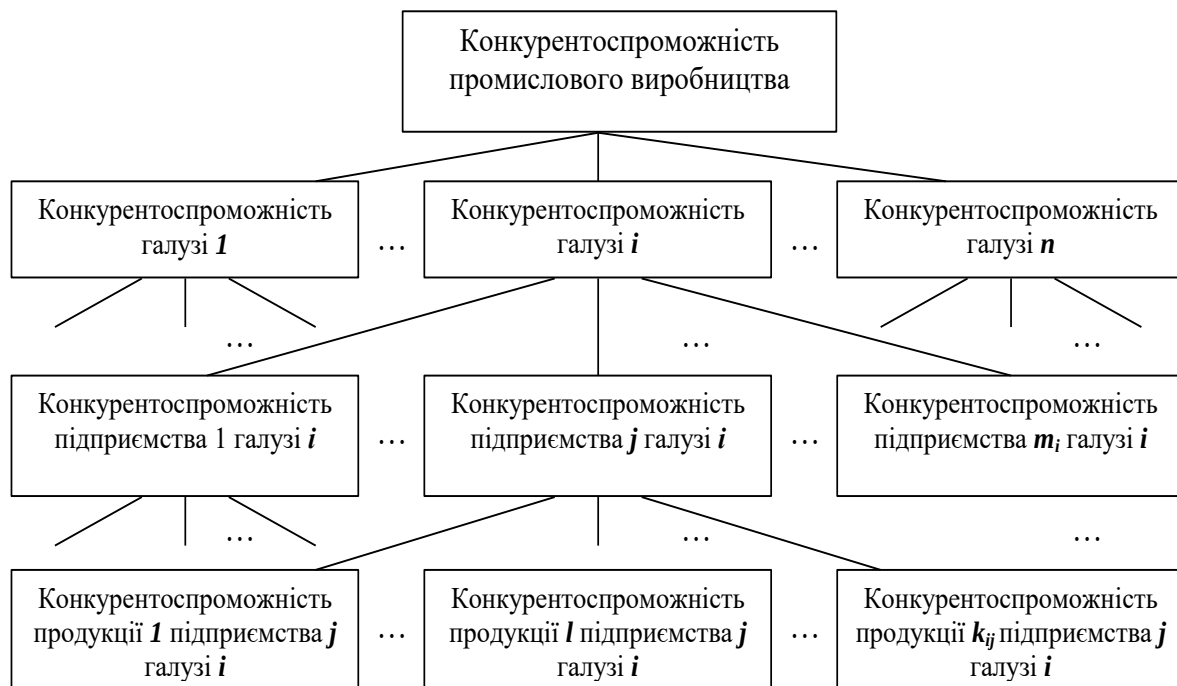


Рис. 1.1. Ієрархічна система об'єктів оцінки та аналізу конкурентоспроможності [8, с. 60]

В даній схемі передбачається, що промисловий сектор економіки складається з n різних галузей, в кожную з яких входить m_i підприємств (i – номер галузі), підприємства випускають k_{ij} продукції (j – номер підприємства). Згідно представленої схеми конкурентоспроможність об'єктів більш низького рівня є складовою частиною розглянутих об'єктів оцінки та аналізу конкурентоспроможності, що відносяться до більш високих рівнів ієрархії. Отже, конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, які воно випускає. В свою чергу конкурентоспроможність галузі промислового виробництва залежить від рівня конкурентоспроможності підприємств, що в неї входять, а конкурентоспроможність промислового комплексу країни – від конкурентоспроможності галузей, що її утворюють.

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [56, с. 442]. Під конкурентоспроможністю

підприємства розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг [56, с. 442].

Конкурентоспроможність є багатовимірним явищем, що визначається багатоаспектністю самого явища конкуренції. Це означає, що підприємство не може зосереджувати увагу тільки на одному з конкурентних факторів – вони повинні враховуватись одночасно, враховуючи взаємну залежність та час. Багатоаспектність конкуренції також проявляється в тому, що підприємства можуть перебачити поведінку конкурентів, також реагувати на одну і ту ж ситуацію на ринку по-різному. Внаслідок цього ускладнюється прогнозування ситуації та довгострокове планування.

Показник рівня конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Цей показник відображає результати роботи всіх підрозділів, тобто стан внутрішнього середовища, а також здатність його реагування на зміну зовнішнього середовища. При цьому особливо важлива здатність підприємства оперативно і адекватно реагувати на зміну у поведінці споживачів, їхніх смаків і переваг, тобто його здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію [56, с. 442].

Між рівнем конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможністю його виробника існує тісний взаємозв'язок. Конкурентоспроможність продукції є, з одного боку, необхідною умовою стійких конкурентних позицій підприємства, а з іншого – є наслідком високого рівня конкуренто-спроможності самого товаровиробника.

Аналіз сучасних концепцій конкурентоспроможності доводить, що дана категорія щодо організації має принципові відмінності у порівнянні із конкурентоспроможністю продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як характеристику підприємства протягом відносно тривалого періоду часу. Натомість рівень конкурентоспроможності

продукції завжди оцінюється в конкретний часовий період стосовно конкретного ринку збуту [56, с. 443].

Інша принципова відмінність зумовлюється тим, що пріоритет у проведенні оцінки рівня конкурентоспроможності продукції належить споживачу. Саме споживач, віддаючи перевагу при купівлі певному виду продукції в умовах широкої пропозиції, визнає обраний вид продукції найбільш конкурентноспроможним за певними критеріями. Оцінку ж конкурентоспроможності підприємства можуть проводити як безпосередньо споживачі, так і конкуренти, або партнери.

Окрім того, критерії визнання конкурентоспроможності підприємства та продукції є різні. Наприклад, критерієм оцінки конкурентоспроможності продукції розглядається ціна її придбання, натомість при оцінці конкурентоспроможності підприємства важливим є рівень витрат ресурсів або величина собівартості продукції. Ступінь конкурентоспроможності галузі, до якої відноситься підприємство, і національної економіки в цілому, впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, якщо міжнародний рівень конкурентоспроможності національної економіки і/або галузі є низьким, то це обов'язково негативно позначиться на рівні конкурентоспроможності підприємства. Вплив ринку на конкурентоспроможність підприємства є суттєвим лише за умови обмеження монополізму і розвитку конкуренції. Раціональна конкурентна боротьба сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те ж підприємство в межах внутрішнього ринку можна визнати конкурентоспроможним, а на світовому ринку або його сегменті – ні.

Конкурентоспроможність підприємства – це поняття, яке включає такі аспекти: [56, с. 444].

⇒ спроможність підприємства продукувати конкурентноспроможну

продукцію;

⇒ вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності;

⇒ наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який спроможний виконати поставлені завдання;

⇒ орієнтацію діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю із споживачами;

⇒ наявність конкурентної стратегії та тактики дій стосовно конкурентів;

⇒ високу професійну підготовку персоналу;

⇒ вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції та підприємств в цілому в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема досягає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми [21, с. 10].

Питаннями розробки методології управління конкурентними перевагами різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів – Ф.Котлера, М.Портера, А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Г. Асселя, так і вітчизняних дослідників – В.І. Герасимчука, І.Л. Решетникової, Є.М. Азаряна, А.Є.

Воронкової, Ю.Ф. Ярошенка. Безпосередньо проблемі аналізу конкуренції в галузі присвятили свої праці такі російські вчені, як Г.Л. Азоєв, А.П. Градов, Н.К. Мойсеева, Н.Є. Семенова, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Юданов, Є.П. Пешкова, Є.П. Голубков, А.Н. Романов, А.А. Бревнов, Г.Л. Багієв та ін.

Для сформованих концептуальних підходів до управління конкурентними перевагами характерна безліч відмінностей, що стосуються не тільки понятійного апарату, а й постановки цілей, теоретико-методологічної й практичної бази процесу дослідження й аналізу ринку. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць вітчизняних і закордонних учених використовується універсальний підхід при розгляді ролі конкурентних переваг підприємства в процесах збільшення присутності на ринку, з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції. При цьому недостатньо систематизовані поняття й методологія для вивчення рівня конкурентоспроможності підприємства як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства на ринку, слабо досліджені питання розробки й практичного використання кількісного підходу для оцінки результатів управління конкурентними перевагами.

Особливості конкуренції на різних ринках диктують специфічний підхід до вивчення конкуренції в галузі. Реалізація цього підходу можлива шляхом розроблення маркетингової стратегії з урахуванням результатів конкурентного аналізу, а також результатів оцінки сильних і слабких сторін підприємства, послідовного моніторингу діяльності ключових конкурентних гравців у рамках конкретної галузі. Останнім часом збільшується кількість науковців, які аналізують проблему конкурентоспроможності, яку в цілому можна вважати не дослідженою українською економічною наукою. Причини відомі: в період до здійснення реформ звертатись до цієї сфери економічного життя не було актуально, а зміни в господарській системі України виявились такими швидкими та радикальними, що наука не встигла осмислити нові реалії.

Різні економісти по-різному визначають сутність категорії «конкурентоспроможність», але всі вони одностайні у тому, що в широкому розумінні конкурентоспроможність означає можливість виграшу у змаганні.

З результатів проведеного аналізу можна побачити, що різні автори по-різному трактують поняття «конкурентоспроможності». Однак, на нашу думку, більш точним та узагальненим буде визначення конкурентоспроможності підприємства як комплексної порівняльної характеристики підприємства, яка проявляється в процесі конкуренції, та відображає реальні або потенційні його можливості тривалий час відстоювати свої позиції в галузі та забезпечити кращі, ніж у конкурентів, і прибуткові умови своєї діяльності завдяки наявності ефективної стратегії утримання конкурентних переваг, які знаходять вираження в таких показниках, як якість продукції та обслуговування, дизайн та асортимент продукції, продуктивність праці, рентабельність виробництва та інші.

Як бачимо, категорія конкурентоспроможності, характеризує жорстку конкурентну боротьбу між вітчизняними виробниками і їх конкурентами на внутрішньому і зовнішньому ринках нашої країни. Поняття конкурентоспроможності інтерпретується і використовується в економічному аналізі відносно конкретних об'єктів дослідження. Критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на кожному рівні дослідження мають свою специфіку. Суб'єктами конкурентної боротьби є види продукції, підприємства і організації, галузеві або конгломератні об'єднання і комплекси, окремі держави або їх угруповання (регіональні, політичні, етнокультурні).

Ділянку або сферу, в якій ведеться змагання, називають конкурентним полем. Зрозуміло, що різноманітність таких ділянок і сфер визначає і відповідну різноманітність конкурентних полів [17, с. 31].

Поміж різними конкурентними полями існують певні зв'язки, які формують загальний конкурентний фон, що відображає конкретний історичний, політичний, соціальний і, зрозуміло, економічний контекст. Останнє може суттєво впливати на кінцеві висновки аналізу

конкурентоспроможності того чи іншого суб'єкта змагання. Тому дуже важливо чітко сформулювати завдання такого аналізу, дослідити головні складові конкурентного фону. Це, в свою чергу, може слугувати основою для побудови стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності всієї національної господарської системи і окремих її елементів.

Усі фактори конкурентних переваг можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис.1.2.). [21, с.32]



Рис.1.2. Система факторів конкурентних переваг підприємства

У сучасній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства. Для підприємств першого рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про випуск продукції, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи

підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій підприємств з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що продукція підприємства має повністю відповідати стандартам, які встановлені їх основними конкурентами.

Якщо керівники підприємства знають, що підприємство має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то підприємство в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню. Коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва, підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджають конкурентів.

Орієнтація на підтримку конкурентоспроможності тільки відповідно до поточних умов ринку (еволюційний шлях) може виявитися неефективною. Важливим є передбачення розвитку ситуації, передбачення і активний вплив на зовнішнє середовище за допомогою інновацій в продукті, технології, управлінні і т.д. (інноваційний шлях). На практиці успішність діяльності в конкурентному середовищі визначається збалансованістю обох напрямів забезпечення конкурентоспроможності.

Для досягнення конкурентоспроможності необхідне створення адекватних стратегій розвитку. Поведінка кожного підприємства на ринку характеризується тільки йому одному властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте вибір стратегії диктується і визначеними правилами ринку, такими, як ступінь задоволення попиту на товар, місткість окремих сегментів ринку, наявність конкурентів, соціально-демографічні характеристики, розвиток

постачальницько-збутової мережі і післяпродажного обслуговування, що спричиняють ряд проблем визначення ступеня конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства допомагає вирішувати проблеми підвищення конкурентоспроможності й направляти зусилля по удосконаленню діяльності підприємства в русло правильної, придатної саме для нього конкурентної стратегії.

1.2. Стратегічні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємств

Підприємство стає стратегічно стабільним на ринку лише за умов його конкурентоспроможності та можливості пристосування до змін ринкового середовища. Але, щоб стати конкурентоспроможною, компанія повинна мати конкурентні переваги. Конкурентоспроможність буде існувати лише тоді, коли підприємство має ряд конкурентних переваг. Разом з тим, вона є результатом створення і підтримки протягом досить тривалого періоду часу сукупності конкурентних переваг. Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів [21, с. 34].

Під конкурентною перевагою розуміють властивість товару, яка створює для компанії чи фірми пріоритети та переваги над конкурентами. Існує два типи конкурентної переваги: зовнішня та внутрішня. Основною характеристикою зовнішньої є відмітні якості товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішньої – перевага виробника у витратах виробництва, які менші ніж у конкурентів. Слід зауважити, що конкурентну перевагу не можна прирівнювати з потенційними можливостями компанії. В практиці бізнесу конкурентні переваги є головним пріоритетом і результатом господарської діяльності підприємства.

Що ж належить до переваг конкурентності? По-перше, результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного використання ринку, швидкого реагування на потреби ринку і т. д.. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації

виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні [21, с. 36]. Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, через те, що вона оцінюється тільки за допомогою порівняльних характеристик, які в свою чергу впливають на економічну ефективність збуту. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає у тому, що покупцю радять одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, привілеювати товар. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість плюсів, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Виключенням можуть бути тільки ті товари, що не мають аналогів. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони виходять за рамки конкуренції й займають верхнє положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції [21, с. 36].

Дуже важливою особливістю конкурентної переваги є те, що вона попадає під вплив багатьох факторів. А, натомість, щоб отримати конкурентну перевагу, необхідні значні зусилля. Часто і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Моло того, ці фактори можуть, як збільшувати, так і зменшувати конкурентну перевагу.

Зупинимось на найбільш значимих класифікаційних ознаках переваг підприємства на ринку, щоб визначити особливості формування стратегії управління конкурентними перевагами та, щоб надалі більш детально підходити до проблеми пошуку джерел їхнього формування. Детальна класифікація представлена на рис. 1.3.

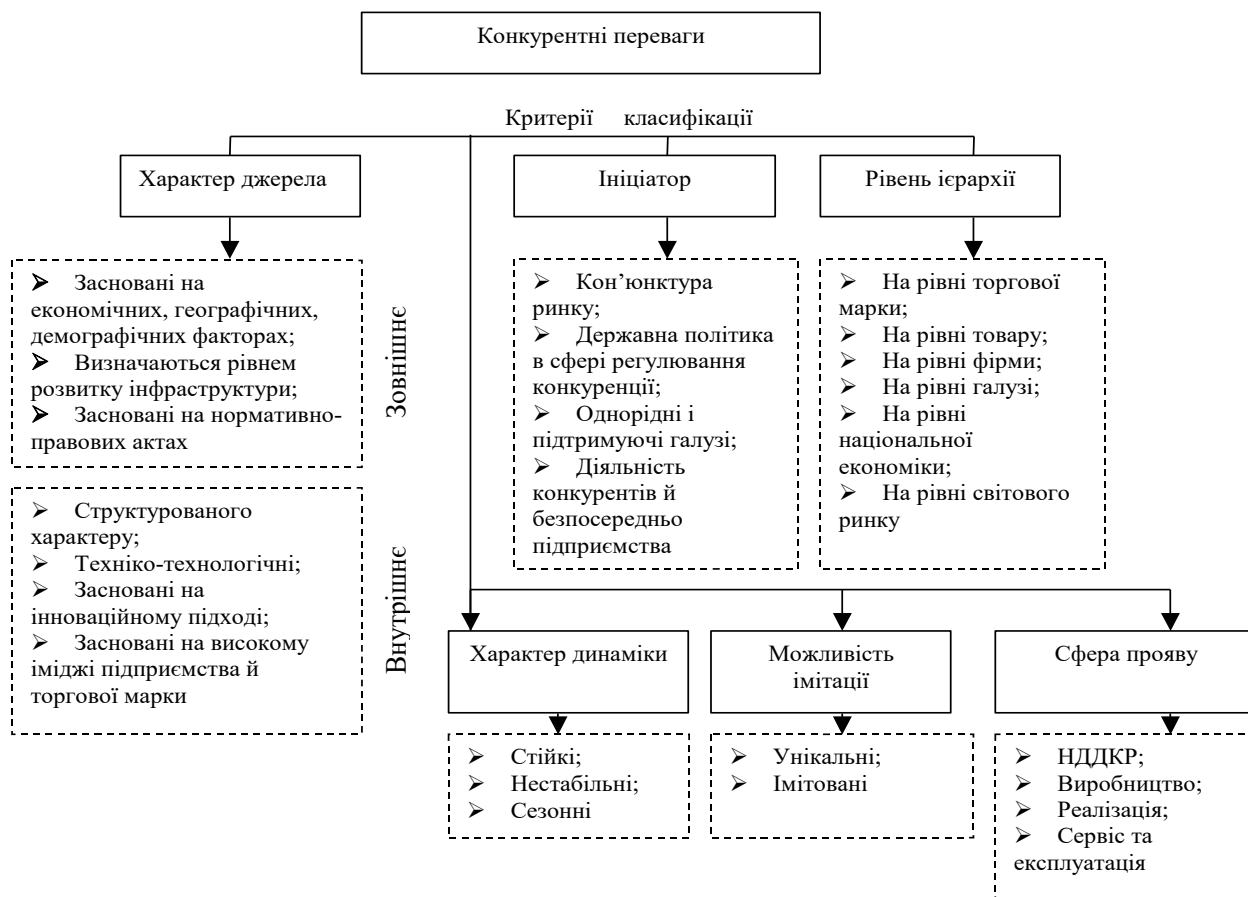


Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг Джерело: [21, с.38]

Конкурентні переваги можуть мати різний ієрархічний рівень й належати до товару, підприємства, галузі, економіки, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими й короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними й імітованими. Конкурентні переваги з'являються через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції., взаємодія яких спричинює суперництво, а також відносини між ними утворюють Конкурентне середовище підприємства утворюють суб'єкти ринку, які змагаються між собою. А тепер розглянемо процеси розвитку конкурентних переваг та їх використання (рис.1.4.).

Функціональні та структурні зміни на підприємстві призначені для забезпечення його успішної діяльності на теренах бізнесових відносин Сукупність таких змін та управління цими змінами називають розвитком (створенням конкурентних переваг). Сам процес розвитку спрямований на формування потенціалу – сукупності ресурсів підприємства, які потрібні для

розв'язування задач та створення певного алгоритму для отримання бажаного результату.

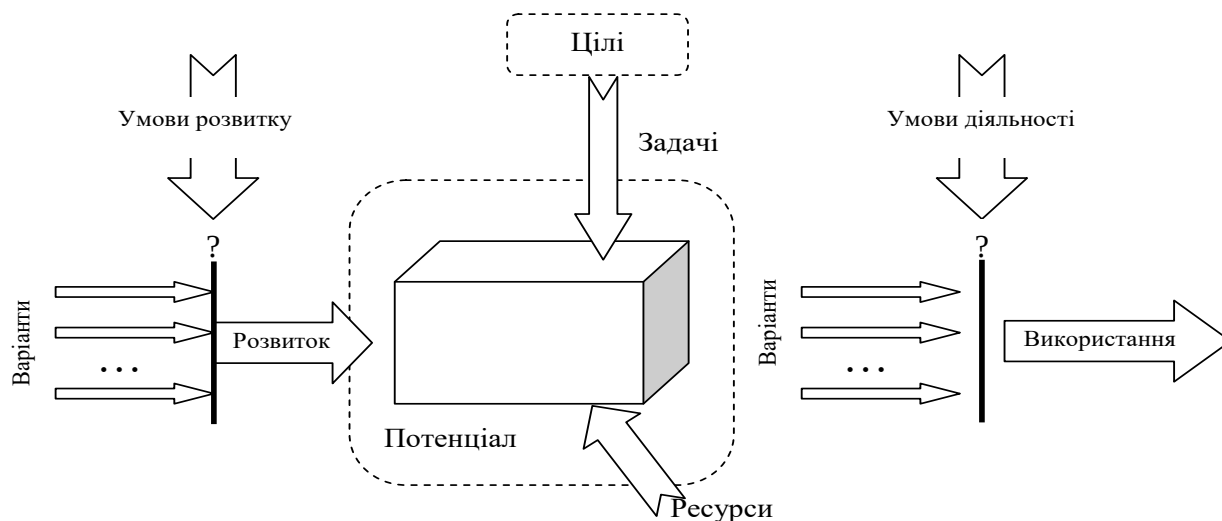


Рис.1.4. Розвиток і використання конкурентних переваг підприємства

Насамперед, використання потенціалу і створення конкурентних переваг спрямовано на досягнення результатів у відповідності з поставленою метою у процесі діяльності. Існує декілька способів використання потенціалу, навіть в умовах єдиної мети. Умови діяльності у цьому випадку визначає зовнішнє середовище.

Отже, використовуючи поняття потенціал, можна виділити дві категорії діяльності підприємства: розвиток (створення конкурентних переваг) та цільову діяльність (використання конкурентних переваг). Певні задачі розвитку можуть бути такими: необхідно обирати той варіант розвитку, при якому існуючий потенціал за певний період часу дозволяв хоча б один спосіб досягнення потрібних результатів діяльності. Слід пам'ятати, що основним завданням будь-якого підприємства є не те, щоб бути найкращим в усьому, або, як кажуть, в абсолютному значенні – це дуже дорого і не завжди доцільно. Потрібно бути кращим, ніж певні конкуренти, які діють з підприємством на одному ринку (мають пересічні цілі). Саме через це будь-які результати діяльності повинні порівнюватись з конкурентами. У класичній моделі конкурентного середовища професора М. Портера значення й сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку й визначає ціни, витрати, розміри

капіталовкладень у виробництво й збут продукції й в остаточному підсумку прибутковість бізнесу (рис. 1.5.). [21, с.44]

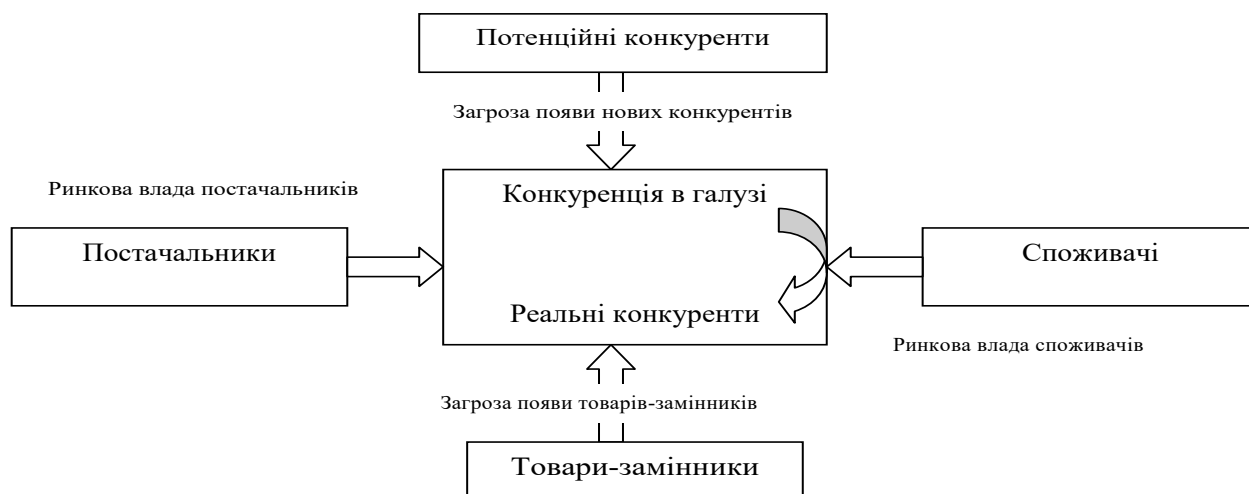


Рис. 1.5. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

У певній галузі економіки (незалежно від ринку) – суть конкуренції виражається п'ятьма силами: небезпекою появи нових конкурентів; небезпекою появи товарів або послуг-замінників; тиск з боку постачальників ресурсів; тиск з боку споживачів; суперництвом уже наявних конкурентів між собою.

Ці фактори створюють умови для динамічного розвитку конкуренції й «старіння» наявних конкурентних переваг. П'ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які вони несуть, і на розміри капіталовкладень, які необхідні для того, щоб конкурувати в даній галузі. Значення кожної з цих сил конкуренції визначається структурою галузі, тобто її основними економічними й технічними характеристиками. На конкурентоспроможність впливають стратегічні і тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства. Із порівняння даних понять стає зрозумілим активна зацікавленість до дослідження природи конкурентних переваг. Вона зумовлена бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки. Поняття «конкурентна перевага» й «конкурентоспроможність» мають різні трактування залежно від об'єкта, до якого вони належать. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає

оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 1.6). [57, с.50]

Проаналізувавши вище сказане, можна зауважити, що і маркетинг, і управління вже давно виділили конкурентні переваги як предмет ретельного вивчення. На разі, маркетинг на практиці ставить і вирішує ці питання в процесі управління підприємством. Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведено до рівня технології управління.

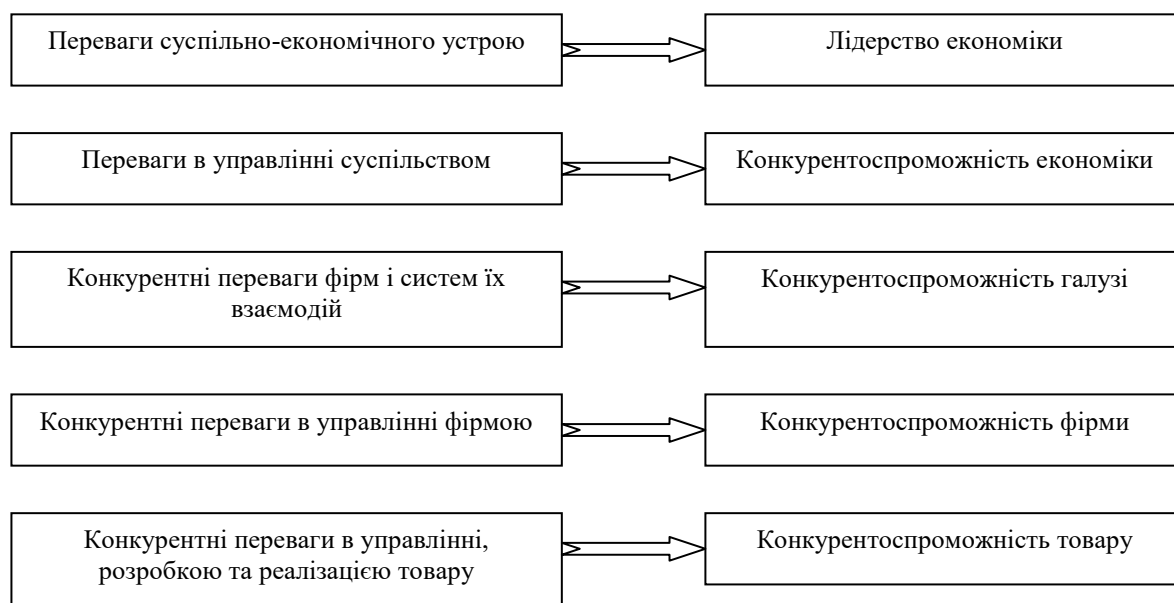


Рис. 1.6. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Технологія формування конкурентних переваг є цілим комплексом марке-тингових процедур та способів їхнього виконання, призначених для презентації підприємства у конкурентному середовищі. Принциповими особливостями цих технологій є: систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища й необхідністю її постійного моніторингу; висока відповідальність при їхньому розробленні й виконанні, зумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники; інерційність прояву наслідків підготовлюваних рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних-наслідків; складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність та необхідності координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством; інтерактивність, що

пояснюється наявністю великої кількості не формалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів внаслідок змін кон'юнктури; необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів; багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища [57, с. 52].

Будь-яке підприємство має три основних шляхи здобуття конкурентних переваг: стати найкращим на ринку, послабити конкурентів або ж змінити ринкове середовище (табл. 1.1). [38, с.34]

У першому випадку підприємство застосовує заходи, спрямовані на вдосконалення власної діяльності (наприклад, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості). У другому випадку діяльність компанії спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. Але це не можуть бути кримінальні і напівкримінальні заходи, які широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи (наприклад, переманювання кваліфікованих кадрів, створення «змагань» для конкурентів у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію тощо). У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпаності компанії часто (особливо останнім часом як в Україні, так і на Заході) намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують. При використанні даного шляху підприємства застосовують або кооперативні стратегії, або політико-правову в класі незалежних стратегій.

Маємо два протилежні погляди щодо можливостей здобуття конкурентних переваг. Традиційно конкурентні переваги компанія здобуває у процесі роботи на ринку. Перші невдачі не повинні відлякувати компанію від роботи на ринку. Працюючи за принципом спроб та помилок, фірма з часом досягне певних конкурентних переваг. Прикладом цього є японські автомобілебудівні компанії на американському ринку. Спочатку були невдачі, але вони спонукали японців до ще більш наполегливої праці, результатом якої

стала перевага малолітражних автомобілів та мотоциклетної техніки на американському ринку.

Таблиця 1.1

Стратегії фірми стосовно ринкового середовища

Класи стратегій	Типи стратегій	Характеристика стратегій
1	2	3
I. Незалежні стратегії – спрямовані на зменшення впливу середовища за допомогою власних ресурсів і винахідливості.	1) Агресивна конкуренція	• Продуктова диференціація • Агресивне ціноутворення • Порівняльна реклама
	2) Конкурентне умиротворення	• Удосконалення конкурентних зв'язків • Просування товарів у галузі • Цінова «парасолька»
	3) Орієнтована на створення позитивного іміджу	• Реклама, спрямована на створення позитивного іміджу фірми • Добровільний контроль за ринковим середовищем • Укладення угод з цивільними групами дій
	4) Політико-правова	• Пряме лобіювання власних інтересів • Традиційна реклама • Навчання персоналу особливостям законодавчої та нормативної бази
	5) Ресурсо-орієнтована	• Вирішення проблеми нерегулярного попиту • Демаркетинг • Зменшення логістичних витрат
II. Кооперативні – передбачають кооперацію (часткову чи повну) з іншими фірмами чи групами, галузями промисловості, створення спільних підприємств з вітчизняними або зарубіжними конкурентами чи введення в раду директорів представників контактних аудиторій	1) Повна кооперація	• Цінове лідерство • Технологічне лідерство
	2) Контрактинг	• Створення вертикальних (горизонтальних) маркетингових систем
	3) Кооптування	• Включення до складу ради директорів представників зацікавлених груп дій
	4) Коаліція	• Участь у діяльності асоціацій • Участь у роботі Торгово-промислової палати
III. Маневрування – передбачають маневрування фірм відносно їх традиційних сфер діяльності та ринків.	1) Вибір сфер діяльності	• Виявлення різних ринків з обмеженою конкуренцією і регулятивними обмеженнями • Вихід на нові швидкозростаючі ринки
	2) Диверсифікація	• Вертикальна інтеграція • Географічна експансія

Такий підхід, спрямований на споживача, передбачає, що фірма здобуває конкурентні переваги тоді, коли її товари кращі, ніж товари суперників. Даний підхід є більш вагомим з точки зору концепції маркетингу. Застосування даного підходу передбачає концентрацію зусиль фірми на потребах споживачів, використання методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від товарів фірми. Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в рамках даного підходу, є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, що проводиться, насамперед, за

рахунок відповідного комплексу маркетингових дій та стратегії просування товарів та їх брендів.

Диференціація передбачає виділення торгової марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, порівняння з певними перевагами чи вигодами. Вона ґрунтується на об'єктивних або суб'єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюються стратегія і тактика позиціонування. Значні конкурентні переваги, що надає диференціація (особливо цінова премія бренду), зумовлюють великий інтерес до брендингу, який проявляють до нього вітчизняні виробники останнім часом. Якщо говорити про поняття «бренду», то це комплекс вражень, які залишаються у покупця після використання товару

Але для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається ряд взаємопов'язаних дій: активна інноваційна політика підприємства (продуктова інновація), своєчасні маркетингові дослідження, вчасне виокремлення бренду та вміле управління активами торгової марки (брендинг), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування), створення корпоративного культу якості. Є ще один, протилежний підхід. Він акцентований на конкурентах, зосереджується на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг – лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є звичайним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства. У цьому випадку, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів фірми немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення прибутку. Носієм конкурентної переваги у даному випадку є фірма, яка досягає менших, ніж у конкурента, витрат. Але, наразі, утримати таку конкурентну перевагу у сучасних умовах досить важко. Головними і перспективними у наших українських умовах є зниження витрат за рахунок організаційних структур та підвищення продуктивності праці.

Для реалізації даного методу посилення конкурентних позицій потрібна скоординована робота персоналу підприємства щодо вдосконалення технологій виробництва (потрібні, насамперед, технологічні інновації), розвиток логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Компанії, що йдуть таким шляхом посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат (cost-analysis) на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції, розв'язують оптимізаційні задачі. Метою розв'язування оптимізаційних задач є знаходження оптимального її вирішення (максимального чи мінімального) і отримання значення, яке максимально задовольнить умову задачі. На разі, важливою є роль маркетологів. Вони мають постійно займатися моніторингом, відстежувати витрати фірм-конкурентів, новітні технології, здійснювати функціонально-вартісний аналіз.

Зовсім інший шлях здобуття конкурентних переваг у межах підходу, зосередженого на конкурентах, є застосування методів погіршення якості конкурентного середовища. В цьому випадку компанії намагаються максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, одержати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме просування інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трастів, утворення так званих природних монополій, асоціацій. Зважаючи на те, що Антимонопольний комітет України не має права проводити оперативно-слідчі заходи, а закінчення первісного нагромадження капіталів призвело до відверто кримінального фактора у конкуренції, дані методи конкуренції сьогодні багато у чому домінують на ринку. Антимонопольний комітет України може тільки відстежувати офіційні потоки фінансових операцій, пов'язаних з правом власності на корпоративні цінні папери [38, с. 38].

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами. В другому випадку підприємство обов'язково потрапляє у стратегічну пастку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СВЯТОСЛАВА» У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

2.1. Характеристика основних напрямів організації роботи ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Готельно-ресторанний комплекс (ГРК) «СВЯТОСЛАВА» створено на основі колективної форми власності у відповідності із законодавством України двома засновниками: ФОП «Савіцька Наталія Романівна» та ФОП «Савіцька Христина Петрівна», за адресою: Рівненська область, м.Рівне, вул. Саєнка, 15.

Основною метою підприємства є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

Предметом діяльності підприємства є: виготовлення та реалізація продукції громадського харчування; торгово-закупівельна та посередницька діяльність; кліринг; виїзна торгівля та кліринг; ресторанне обслуговування населення; організація та проведення заходів, вечорів відпочинку, розважальних програм; торгівля супутніми товарами.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі і майно підприємства у відповідності з чинним законодавством України та Статутом є спільною частковою власністю працівників-співвласників підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є: майно, викуплене у держави; грошові та майнові внески працівників-співвласників підприємства; доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства; кредити банків та інших кредиторів; придбане майно інших підприємств, організацій; благодійні пожертвування фізичних та юридичних осіб; інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Для забезпечення діяльності підприємства за рахунок внесків працівників-співвласників підприємства та за рахунок основних та оборотних засобів. Викуплених Товариством покупців створено Статутний фонд в розмірі 105000 гривень.

Підприємство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність і представляє її органам державної статистики. Відповідальність за стан обліку та своєчасність подання звітності покладається на директора та бухгалтера ГРК «СВЯТОСЛАВА».

Матеріально-технічне постачання всіх видів своєї діяльності досліджуваного підприємства здійснює самостійно через систему прямих угод через посередницькі структури. Вищим органом управління підприємства є загальні збори засновників Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА». Загальні збори правомочні прийняти рішення по всіх питаннях діяльності підприємства. Виконавчим органом підприємства є директор, який займає посаду за рішенням засновників підприємства (рис. 2.1.).

Директор підприємства здійснює: керівництво поточною діяльністю Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» в межах його компетенції та прав, визначених статутом; виконання рішень Загальних зборів працівників-співвласників; діє від імені підприємства в стосунках з іншими юридичними та фізичними особами; від імені підприємства укладає угоди, видає доручення, вирішує питання щодо відкриття рахунків в банках; приймає і звільняє з роботи найманих працівників підприємства, вирішує ж питання про їх притягнення до дисциплінарної відповідальності та про їх заохочення; вирішує всі питання кадрової політики; в межах своєї компетенції видає накази, дає вказівки, які є обов'язковими для всіх працівників підприємства; виконує інші функції, що впливають з даного Статуту.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснює ревізійна комісія, яка обирається Загальними зборами з числа працівників – співвласників в складі 3 чоловік, строком на три роки. Ревізійна зі свого складу обирає голову комісії та: перевіряє правильність ведення обліку і звітності;

вимагає від посадових осіб підприємства надання їй всіх необхідних документів; направляє на розгляд Загальних зборів результати проведених нею перевірок.

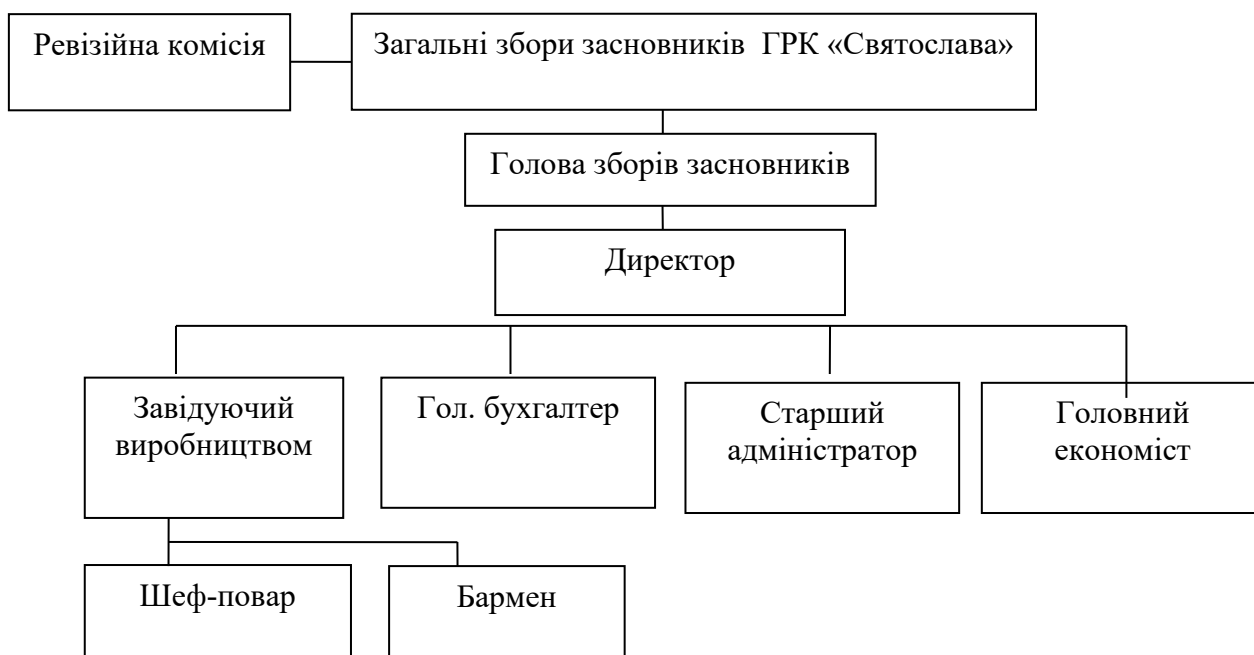


Рис. 2.1. Структура управління готельно-ресторанного комплексу «СВЯТОСЛАВА»

Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» використовує дільничну структуру виробництва. Розглянемо організаційну структуру управління підприємством та технологічний процес виробництва (рис. 2.2.).

Дільнична структура виробництва ресторану дозволяє широко застосовувати спеціалізацію не лише щодо окремих ділянок виробництва, але й щодо окремих працівників, зайнятих виготовленням кулінарної продукції. При цьому більш раціонально використовується праця висококваліфікованих працівників й створюються умови для широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Працює ресторан по головному меню, до якого входять більш ніж 50 фірмових страв, самостійно розроблених шеф-поваром цього закладу, за допомогою втручання кваліфікованого спеціаліста-технолога. Кожна страва має свою технологічну калькуляційну картку. Крім повсякденного обслуговування населення кафе здає своє приміщення для проведення різноманітних заходів. На такі випадки кафе має додаткові

пропозиції, в залежності від вижду заходів: меню-банкета, фуршета, бізнес-ланч.

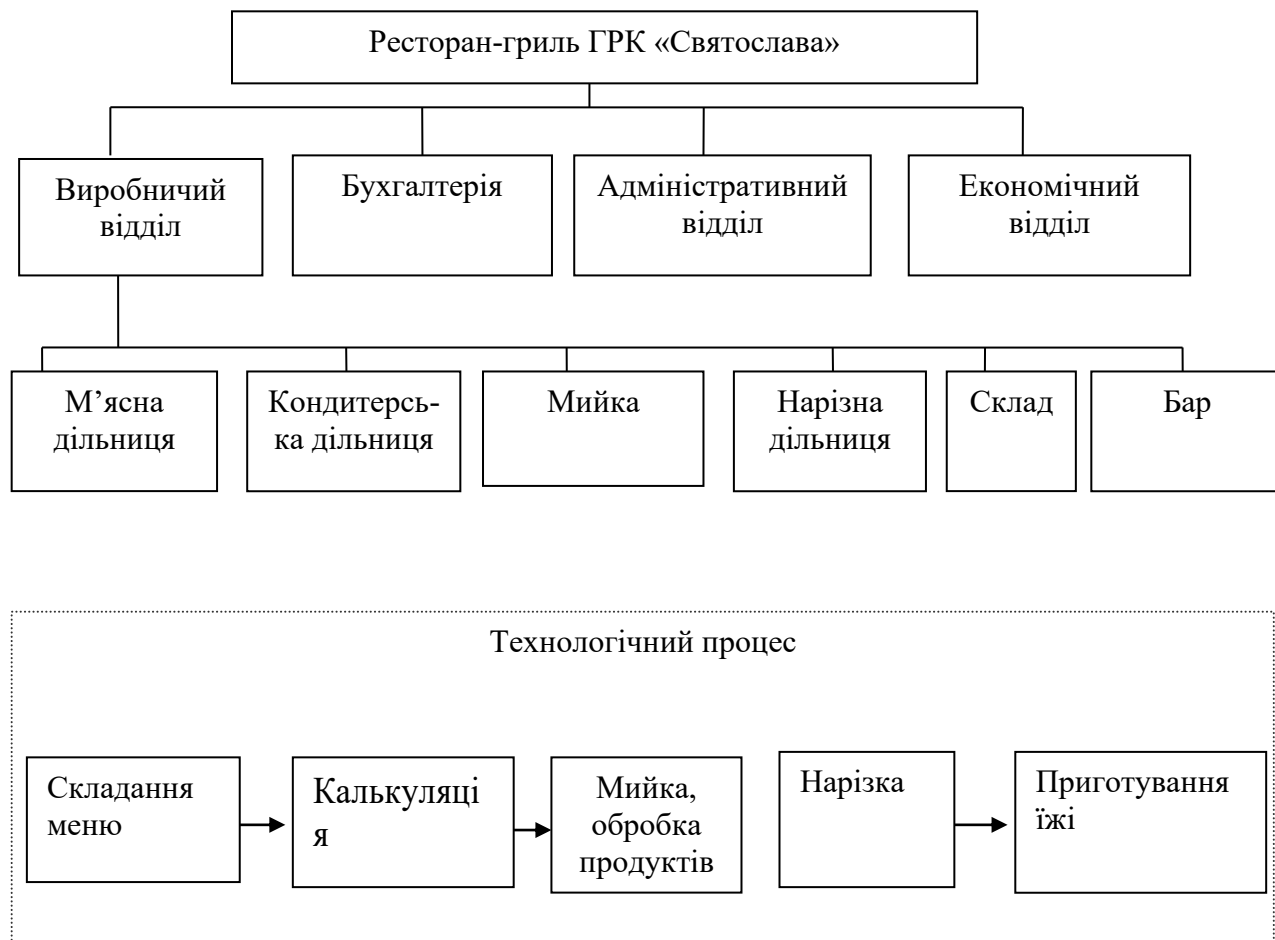


Рис. 2.2. Організаційна структура виробництва ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Кафе має три функціональні підрозділи: кухня, бар, склад. В свою чергу кухня поділяється на: гарячу, холодну, кондитерську дільниці і суші. Бар функціонує як окремий підрозділ. Оприбуткування товарів і створення запасів для подальшого функціонування закладу проходить на складі. З нього товари передаються на інші підрозділи із складанням акту передачі. Також, існують передачі між підрозділами. Списуються запаси за методом середньозваженої собівартості. Усі працівники ресторану харчуються за установленим меню для штату, які списуються на собівартість витрачених продуктів.

Готельний комплекс нараховує 25 номерів різного класу.

Для постійних клієнтів існують картки на знижку: Silver 10%, Gold 15%, Vip20%. Також існують тимчасові знижки по буднях з 12:00 до 13:00 – 20%, в неділі з 12:00 до 23:59 – 20%, по суботах знижок немає.

Кафе складається з: основного залу місткістю 100 чол., тераси – на 60 чол. сигарного залу – на 10 чол., віп-зал – на 30 чол. та барної стійки – на 6 чол.

Форма оплати у кафе використовується безготівкова (кредитні картки) та готівкова. Робочий персонал складає 20 чол. Виробничі, трудові та соціально-економічні відносини підприємства з працівниками регулюються законодавством України про працю. Підприємство є платником єдиного податку на прибуток за ставкою 10%. Джерелом формування фінансових ресурсів Підприємства є чистий прибуток, кошти, виділені в установленому порядку з Державного бюджету України і державних позабюджетних фондів, амортизаційні відрахування, кредити та інші надходження.

Отже, розглянувши загальну характеристику організації роботи готельно-ресторанного комплексу «СВЯТОСЛАВА», можемо визначити відповідність організаційної структури управління виду господарської діяльності підприємства та технологічним процесам виробництва. Для висвітлення функціональної моделі готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА», необхідно описати його бізнес-процеси. У будь-якій організації існують основні (виробництво продукції, проектування, маркетинг, збут), допоміжні (матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом, управління логістикою, юридичне забезпечення тощо) та бізнес-процеси управління (стратегічне планування, бюджетування, менеджмент якості тощо). Для опису бізнес-процесів промислового комплексу «СВЯТОСЛАВА», ми використали форму запропоновану американським центром продуктивності й якості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні бізнес-процеси та операції ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	Маркетинговий відділ виконує такі операції: визначення потреб та побажань споживачів, вимірювання задоволення споживачів, здійснення моніторингу змін на ринку, здійснення моніторингу зовнішнього середовища, розробка упаковки та ціноутворення.
2. Розроблення нових виробів чи послуг	Маркетинговий відділ, аналізуючи вподобання споживачів розглядає можливість впровадження нових товарів чи послуг кафе (складання меню, рівень сервісу тощо).

Продовження таблиці 2.1

1	2
3. Продаж виробів та надання послуг	Відділ збуту здійснює позиціонування на сегментах ринку та забезпечує рівень обслуговування споживачів.
4. Управління людськими ресурсами	Даним процесом займається відділ кадрів та служба охороною праці та здійснюють розроблення стратегії в галузі персоналу, деталізують стратегії до рівня функцій, здійснюють відбір і влаштування персоналу, проводять навчання та розвиток персоналу, управляють продуктивністю праці, розробляють системи мотивації, забезпечують належних умов праці.
5. Управління фінансовими ресурсами	Бухгалтерія забезпечує управління фінансовими ресурсами, здійснює фінансовий облік та підготовку звітності, здійснює внутрішню ревізію.
6. Управління якістю продукції та послуг	Даним процесом займається служба управління якістю, а саме вимірює показники діяльності ресторану, здійснює оцінки якості продукції та послуг, удосконалює процеси і системи управління якістю продукції та послуг, упроваджує системи комплексного управління якістю продукції та послуг.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

2.2. Аналіз методів оцінки економічно-господарської діяльності підприємства

Існує кілька методів оцінки умов діяльності підприємства. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз (від SWOT – по початкових буквах англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats)), і STEP -аналізи (від STEP – по початкових буквах англійських слів: соціальні (social), технічні (technical), економічні (economic), політичні (political) фактори). Розглянемо методику проведення аналізу зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу, як більш відомого, який здійснює маркетинголог. SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи.

Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта. Для повнішого уявлення про діяльність компанії і її положення на ринку ресторанних послуг необхідно провести SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Сильні сторони	Сильні сторони ресторану - висока якість наданих послуг; - кухня, яка відповідає потребам обраної цільової аудиторії; - наявність відмінного стилю: «Фірмової страви – десерта» та стандартизоване меню	Слабкі сторони ресторану - недостатнє фінансування маркетингових програм; - велика кількість кафе, при вузькій географії розташування.
Загрози і можливості		
Можливості ринку - наявність простору для розширення; - зростання цільової аудиторії; - тенденція зростання все більшої кількості людей, які надають перевагу харчуватися в ресторані	- наслідок обраної стратегії і утримання конкурентних переваг. Необхідно постійно задовільняти потреби клієнтів, що виникають	- збільшення витрат на маркетинг, особливо, що стосується нових розважальних програм; - збільшення оплати персоналу та інших мотивацій роботи Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»
Загрози ринку - зростаюча конкуренція в даному секторі послуг; - економічна нестабільність в країні. Поява на ринку конкурентів, які пропонують крім харчування комплекс послуг	- розширення комплексу послуг, що надаються, тобто вироблення нових розважальних програм; - ведення нових конкурентних переваг і підтримка старих.	- зменшення обсягу Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» ринку за споживачами. - споживачі віддають перевагу іншим закладам на основі вищої їх кваліфікації та диверсифікації бізнесу.

Даний аналіз має на увазі аналіз внутрішнього середовища компанії, а також виявлення можливостей і небезпек для компанії з боку ринку. На основі даного аналізу можна виробити стратегії подальшої поведінки для подолання небезпек і посилення сильних сторін компанії. Враховуючи дані SWOT-аналізу можна зробити висновок, що збільшення фінансування маркетингових програм дозволить удосконалити управління в таких напрямках ГРК «СВЯТОСЛАВА» як: аналіз потенційних відвідувачів ресторан; аналіз конкуренції; розробка нових послуг і товарів; аналіз просування послуг; ціноутворення; прогнозування; позиціонування. Доцільність і рентабельність розширення ресторану обумовлена наступними факторами: наявність відмінної риси – «Фірмової страви – десерту»; наявності простору для розширення ресторану; ріст цільової аудиторії; тенденція росту все більшого числа людей, що воліють харчуватися в ресторані.

Фінансово-економічний стан підприємства визначається сукупністю параметрів, які виражають наявність, доцільність розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, реальні та потенційні фінансові можливості.

Він є синтетичним показником, який впливає на ефективність господарської діяльності підприємства. У свою чергу фінансовий стан підприємства прямо залежить від результатів його діяльності. Якщо господарська діяльність є прибутковою, то утворюються додаткові джерела засобів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового стану підприємства. Брак або неправильне формування і використання активів може виявитися головною причиною несвоєчасності оплати заборгованості перед постачальниками за одержану сировину та матеріали, неповного та неритмічного забезпечення необхідними ресурсами, а отже, й погіршення результатів виконання підприємством своїх зобов'язань перед найманими працівниками, власниками та державою. Основні показники оцінки стану господарської діяльності підприємства наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники ефективності господарської діяльності

ГРК «СВЯТОСЛАВА»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	+/-	%
1.	Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис. грн.	1056,2	1087,6	1129,1	72,9	6,9
2.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	788,6	828,2	893,9	105,3	13,4
3.	Середньооблікова кількість працівників, осіб.	61,0	58,0	59,0	-2,0	-3,3
4.	Фондоозброєність	12,9	14,3	15,2	2,2	17,2
5.	Фондовіддача	0,9	0,6	0,9	0,1	9,0
6.	Матеріаловіддача	2,6	2,9	3,3	0,7	28,3
7.	Матеріаломісткість	0,4	0,3	0,3	-0,1	-22,1
8.	Продуктивність праці, тис. грн./особу:					
	1) за чисельністю працівників;	18,6	23,2	26,8	8,2	44,3
	2) за оплатою праці	0,6	0,7	0,8	0,2	41,7
9.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,4	1,6	1,8	0,3	23,1
10.	Тривалість оборотності оборотних активів, днів	253,8	224,8	206,1	-47,7	-18,8
11.	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	13,8	15,1	28,8	15,0	109,0
12.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	31,6	34,1	32,1	0,6	1,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.3, можемо зробити висновок про доволі успішне функціонування підприємства на ринку. Так, наприклад, спостерігається зростання середньорічної вартості основних засобів у 2023 році в порівнянні з 2021 на 72,9 тис. грн. (на 6,9%). Це може свідчити про придбання нових фондів. Цей факт також доводить зростання фондоозброєності на 2,2 тис. грн. на 1 особу (на 9%). Зростання продуктивності праці як за чисельністю працівників, так і за оплатою праці на 8,2 тис. грн./особу (44,3%) та 0,2 тис. грн./особу (41,7%) може свідчити про ефективну систему управління та високий рівень мотивації персоналу на підприємстві. Фінансовий стан може бути стійким, нестійким і кризовим. Стійким фінансовий стан передбачає здатність підприємства функціонувати та розвиватися, належний рівень ліквідності та фінансової стійкості; забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне використання наявних ресурсів. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статичній за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів, дасть змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення. Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами. В процесі фінансового аналізу важливого значення набувають результати дослідження активів та зобов'язань підприємства. Актив – це ресурс, контрольований підприємством у результаті минулих подій, від якого очікується надходження майбутніх економічних вигід підприємству. Зобов'язання – теперішня заборгованість підприємства, що

виникає внаслідок минулих подій, від погашення якої очікується вибуття ресурсів із підприємства, котрі втілюють у собі майбутні економічні вигоди. Зобов'язання – це зовнішня заборгованість суб'єкта господарювання, тобто зобов'язання перед банками, державою, постачальниками та працівниками.

Власний капітал – це залишкова частка в активах підприємства після вирахування всіх його зобов'язань. Власний капітал – це внутрішня заборгованість (зобов'язання) суб'єкта господарювання перед його власниками. Аналіз активів та зобов'язань ГРК«СВЯТОСЛАВА» будемо проводити виходячи з даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники активів та зобов'язань ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Показник	Роки			2023 р в % до 2021 р
	2021	2022	2023	
1. Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	2174,70	2117,70	2369,60	108,96
2. Вартість необоротних активів, тис. грн.	1285,40	0,00	1376,70	107,10
3. Вартість оборотних активів, тис. грн.	889,30	870,90	992,90	111,65
4. Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	512,30	783,00	865,40	168,92
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	166,30	155,60	179,60	108,00
6. Грошові кошти, тис. грн.	128,60	145,40	189,90	147,67
7. Статутний капітал, тис. грн.	765,30	765,30	765,30	100,00
8. Власний капітал, тис. грн.	1379,90	1451,10	1717,20	124,44
9. Залучений капітал, тис. грн.	794,80	666,60	652,50	82,10
10. Поточні зобов'язання, тис. грн.	794,80	666,60	652,50	82,10
11. Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	2445,50	2626,30	3002,70	122,78
12. Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	94,50	204,30	340,40	в 3,60р
13. Частка власних оборотних активів	0,11	1,67	0,34	0,23
14. Коефіцієнт постійності активів	0,59	0,00	0,58	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2023 році на 194,9 тис.грн. порівняно з 2021 роком. Власний капітал підприємства в 2021 році складав 1349,9тис.грн.; в 2022 – 1451,1; в 2023 – 1717,2тис.грн., тобто прослідковується стійка динаміка до його збільшення. Робочий капітал підприємства у 2023 році зріс на 245,9 тис.грн. і становить 340,4 тис.грн. Будь-який прибуток підприємства обумовлений, з одного боку, доходами, які воно отримує за певний проміжок часу, а з іншого – витратами, необхідними для отримання цих доходів. Виходячи з цього аналіз витрат

підприємства стає необхідним для характеристики його прибутковості. Аналіз операційних витрат ГРК «СВЯТОСЛАВА» будемо проводити згідно даних таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники операційних витрат ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Види витрат	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %
Матеріальні витрати	442,7	13,39	457,30	13,58	481,60	14,57
Витрати на оплату праці	1926,3	58,27	1978,40	58,75	1896,60	57,37
Відрахування на соціальні заходи	789,8	23,89	771,60	22,91	755,90	22,87
Амортизація основних фондів	98,2	2,97	106,20	3,15	109,50	3,31
Інші операційні витрати	48,9	1,48	53,90	1,60	62,20	1,88
Разом	3305,9	100,00	3367,40	100,00	3305,80	100,00

Таким чином, загальні операційні витрати підприємства ГРК «СВЯТОСЛАВА» в 2021 році склали 3305,9 тис.грн; в 2023 – 3305,8 тис.грн. В структурі витрат найбільшу питому вагу займають витрати на оплату праці. Питома вага інших елементів витрат є значно меншою.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Характеристика ефективності роботи підприємства не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розраховуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства. Перейдемо до оцінки ліквідності ГРК «СВЯТОСЛАВА» (табл.2.6). Показники ліквідності підприємства мають позитивні значення та тенденції. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про готовність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання і має позитивну тенденцію до зростання (+0,13). Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує ту частину поточних зобов'язань, що може бути погашена за

рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень, відповідає нормативному значенню, та його зростання становить 0,18 в 2023 році.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Показник	Роки			2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,12	1,31	1,52	0,40
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,49	0,61	0,18
3. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,81	1,37	1,51	0,71
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,22	0,29	0,13
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,38	0,39	0,41	0,02
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,03	0,02	0,07	0,04

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів). Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних активів спроможне забезпечити запаси, не допустити невинуватеної кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Проведемо аналіз фінансової стійкості ГРК «СВЯТОСЛАВА» за системою показників таблиці 2.7.

Дані таблиці 2.7 дають змогу зробити висновок, що рівень фінансової стійкості ГРК «СВЯТОСЛАВА» в 2023 році підвищився порівняно з 2021 роком. Більшість показників відповідають нормативним значенням та мають позитивні тенденції змін. Так коефіцієнт автономії підвищився на 0,09 пунктів і становить 0,73 в 2023 році проти 0,5 нормативного значення. Така тенденція свідчить про зростання рівня незалежності від зовнішніх джерел фінансування. До аналогічних висновків приводить зміна коефіцієнта фінансової залежності (-

0,2), коефіцієнта співвідношення залучених та власних коштів (-0,2), коефіцієнта концентрації залученого капіталу (-0,09).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,64	0,69	0,73	0,09
2. Маневреність робочого капіталу	14,03	5,00	2,75	-11,29
3. Коефіцієнт фінансової залежності	1,58	1,46	1,38	-0,20
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,37	0,32	0,28	-0,09
5. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,58	0,46	0,38	-0,20
6. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,11	0,25	0,35	0,24
7. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,74	2,18	2,63	0,90
8. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,07	0,20	0,36	0,29
9. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,03	0,11	0,18	0,15

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи є головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Важливим є розрахунок показників рентабельності підприємства ГРК «СВЯТОСЛАВА», які представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності господарської діяльності Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»

Показник	Роки			2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
1. Валова рентабельність виробничих витрат	104,03	146,09	127,62	23,59
2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	0,96	0,68	0,78	-0,18
3. Рентабельність операційної діяльності	57,22	69,81	74,00	16,78
4. Рентабельність господарської діяльності	57,22	69,81	74,00	16,78
5. Рентабельність підприємства	38,30	39,89	53,98	15,68
6. Рентабельність виручки від операційної діяльності	36,40	41,11	42,53	6,13

Продовження таблиці 2.8

7. Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,49	0,41	0,44	-0,05
8. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,64	0,59	0,57	-0,06
9. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,05	0,06	0,04	-0,01
10. Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,07	0,08	0,08	0,01
11. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,10	0,14	0,09	-0,01
12. Коефіцієнт покриття активів	1,82	1,60	1,42	-0,40
13. Загальна економічна рентабельність	20,05	25,76	30,00	9,95
14. Комерційна рентабельність	36,40	41,11	42,53	6,13

Згідно отриманих даних показники ефективності діяльності ГРК «СВЯТОСЛАВА» мають високі значення та значно підвищилися в 2023 році. Так показник рентабельності продукції зріс на 23,59 відсоткові пункти, що означає зростання валового прибутку з 1 грн. собівартості продукції на 23,59 копійок.

Рентабельність підприємства підвищилася на 15,68 пункти до 53,98%, що свідчить про зростання віддачі активів підприємства. Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття визначається як відношення витрат підприємства, які формують собівартість проданої продукції, до суми продажу, одержаної підприємством, і показує, скільки витрат здійснює підприємство щоб одержати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства.

Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. До позитивних економічних результатів впливу умов праці на людину відноситься підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів. Сприятливі умови забезпечують піднесення продуктивності праці за рахунок як інтенсивних змін (скорочення витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції), так і екстенсивних (збільшення ефективності використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат за тимчасовою непрацездатністю та виробничим травматизмом).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення стану конкурентоспроможності ГРК «СВЯТОСЛАВА» в галузі громадського харчування

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Розглянемо приклад побудови карти стратегічних груп конкурентів ГРК «СВЯТОСЛАВА» в галузі ресторанного бізнесу. Для того, щоб оцінити конкуренцію між організаціями даної галузі, необхідно попередньо вибрати основні характеристики, які потім використовуються при побудові карт стратегічних груп. Такими характеристиками можуть бути: величина параметру широта асортименту основних блюд та потужність конкурентів (обсяги господарської діяльності). Побудуємо розрахункову таблицю конкурентного становища ГРК «СВЯТОСЛАВА» (табл. 3.1).

Алгоритм розрахунків наступний:

1. Оцінка широти асортименту основних блюд проводиться шляхом поділу на три групи: Ш – широкий (61-90); С – середній (31-60); В – вузький (1-30).
2. Потужність підприємств визначається як обсяги господарської діяльності (чистий дохід від реалізації продукції) за аналізований період (2023).
3. Розміри кіл кожного підприємства розраховуються пропорційно до

частки конкретного конкурента на ринку.

Таблиця 3.1

**Розрахункова таблиця конкурентного становища ГРК «СВЯТОСЛАВА»
на ресторанному ринку м.Житомир у 2023р.**

Підприємство	Широта асортименту, кількість основних блюд	Асортиментна група	Потужність підприємства, тис.грн.	Частка на ринку, %
1. Ресторан «Адамант»	70	III	1343	27,7
2. Ресторан «12 стільців»	60	C	837	17,3
3. Ресторан-гриль «Мисливець»	40	C	673	13,9
4. Ресторан «Роксолана»	65	III	345	7,1
5. Ресторан «Гейм Клуб»	15	B	310	6,4
6. Ресторан «Династія»	30	B	471	9,7
7. Ресторан «Атріум»	25	B	417	8,6
8. Ресторан «СушиЯ»	30	B	153	3,2
9. Ресторан «Золотий дракон»	30	B	120	2,5
10. Ресторан «Анна»	35	C	175	3,6
Всього		–	4844	100,0

Будуємо карту стратегічних груп конкурентів ГРК «СВЯТОСЛАВА» згідно визначених показників (рис. 3.1.).

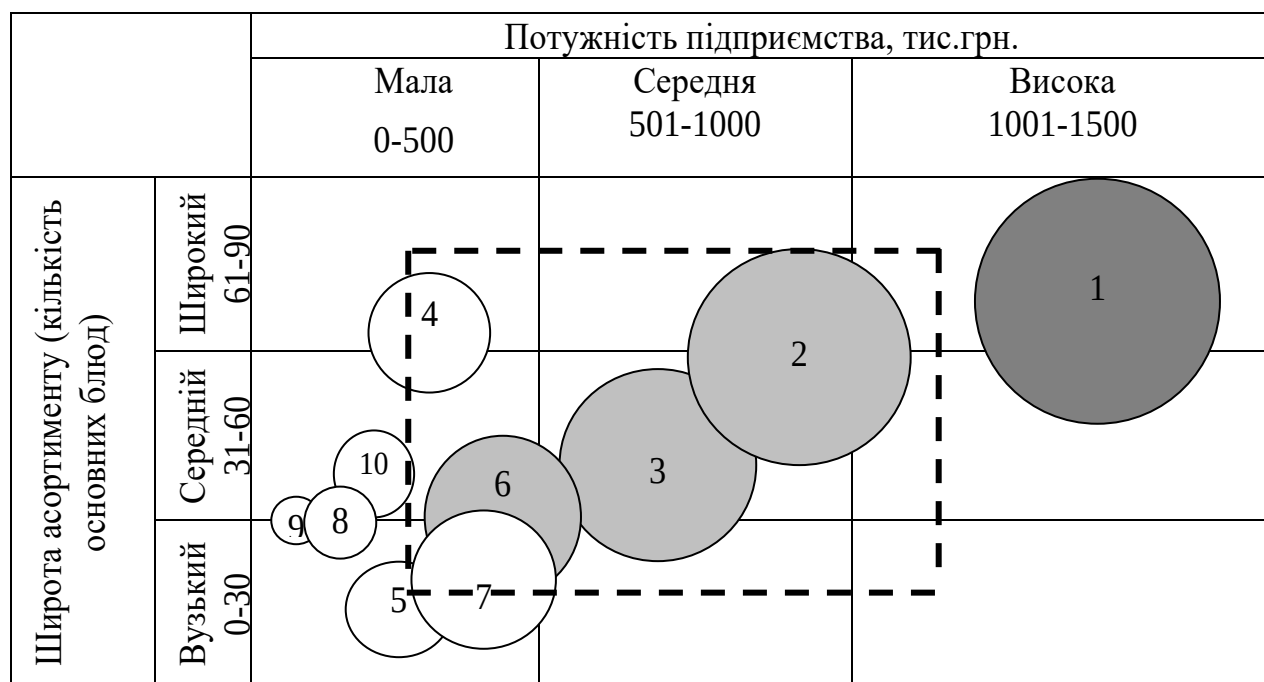


Рис. 3.1. Карта стратегічних груп конкурентів ГРК«СВЯТОСЛАВА»

Підприємства, що опиняються близько один від одного об'єднують в одну стратегічну групу. В нашому випадку в одну групу з ГРК «СВЯТОСЛАВА» об'єднуємо ресторан «12 стільців» та ресторан «Династія». Отже, ці підприємства функціонують в однаковому сегменті за обсягами господарської

діяльності та широти асортименту. Бачимо, що ці конкуренти посідають середні позиції на ринку.

Також не слід випускати з виду діяльність таких конкурентів, як ресторан «Атріум» та ресторан «Роксолана», хоча їх конкурентні позиції зорієнтовані на інші ринкові сегменти. За результатами аналізу, також, виявлено ринкового лідера. Це ресторан «Адамант», який займає 27,7% ринкової частки серед аналізованих підприємств за обсягом чистого доходу. Меню даного підприємства характеризується максимальною кількістю блюд.

Отже, за результатами проведеного аналізу конкурентного становища Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» на ресторанному ринку можна визначити, що підприємство має третє значення за обсягами господарської діяльності, посідає непогані позиції на ринку. У своїй діяльності першочергового значення необхідно надавати розробці конкурентних стратегій по відношенню до двох підприємств: ресторан «12 стільців» та ресторан «Династія».

Наступним кроком в аналізі конкурентної позиції підприємства ГРК «СВЯТОСЛАВА» на ринку є визначення його конкурентної сили в порівнянні з основними конкурентами (тими, що увійшли в одну стратегічну групу).

Аналітики, які намагаються провести конкурентний аналіз підприємства, повинні оцінити його відносні досягнення за цілою низкою показників, серед яких потрібно виділити такі групи:

1. Прибутковість (обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, прибутковість по збуту та ін.).

2. Репутація (імідж), яка може бути описана такими поняттями як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо.

3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо).

4. Продукція, її структура і асортимент.

5. Фінансові ресурси (структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо).

6. Виробничі потужності, будівлі і споруди (квадратні метри, постійні витрати та інші показники).

7. Дослідження і впровадження новинок (прямий і непрямий ефект, грошові та якісні показники).

8. Організація фірми (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів).

9. Трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо).

10. Соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка благодійних фондів і організацій тощо).

Перераховані вище показники можуть ранжуватися за важливістю («зважуватися») або оцінюватися без зважування. Другий підхід, коли кожному з факторів присвоюється певний ваговий коефіцієнт, є теоретично обґрунтованішим і тому рекомендується для практичного застосування.

Конкурентна сила (C_3) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту, але в деяких випадках застосовується оцінка «абсолютної» конкурентної сили.

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів. Наприклад, якщо визначається «абсолютна» конкурентна сила $C_{абс}$ компанії «А» шляхом порівняння з показниками двох інших компаній-конкурентів «В» та «Е», результати аналізу визначаються за формулою:

$$C_{абс} = \sum_i^n (C_i - \frac{\max C_{kij}}{j}), j = 1, 2, \dots, m \quad (3.1)$$

де C_i – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для

підприємства; $С_{kij}$ – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента; n – кількість факторів, вибраних для аналізу; m – кількість конкурентів.

Розрахунки за вказаною формулою показано у табл. 3.2. Для спрощення прикладу зважування факторів не використовується.

Звичайна оцінка конкурентної сили ГРК «СВЯТОСЛАВА» становить 84 бали – перше значення серед фірм-конкурентів. Цей показник дозволяє здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів (наприклад, Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» випереджає першого конкурента на 4 бали та другого – на 15 балів).

Таблиця 3.2

**Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили ГРК
«СВЯТОСЛАВА» в сфері ресторанного бізнесу**

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)			
		$С_{k1}$ (Династія)	$С_{k2}$ (12 стільців)	«СВЯТОСЛАВА»	
				$С_i$	$С_i - \max С_{kij}$
1.	Прибутковість (фін.ресурси)	5	10	7	-3
2.	Ринкова частка	5	7	10	+3
3.	Репутація	8	10	9	-1
4.	Послуги	7	8	8	0
5.	Продуктивність	9	8	9	0
6.	Потужності	6	6	10	+4
7.	Трудові ресурси	7	9	8	-1
8.	Організація і менеджмент	7	8	9	+1
9.	Нові послуги	9	7	7	-2
10.	Система просування та збуту	6	7	7	0
Конкурентна сила		69	80	84	+2

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії. Отже, абсолютна конкурентна сила Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» оцінюється у (+2) бали. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.13 визначити абсолютну силу інших двох конкурентів. Цей показник становить (–6) та (–23) балів для 1-го та 2-го конкурентів відповідно. Як бачимо, Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» має позитивне значення абсолютної конкурентної сили. Однак, також слід відзначити, що за показниками прибутковості, репутації,

якості персоналу та нових видів послуг Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» відстає від своїх конкурентів.

З іншого боку, лідируюче становище підприємства Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» також є нестійким, оскільки головні конкурентні переваги цього суб'єкта господарювання досягаються лише за рахунок великої ринкової частки (+3 бали) та потужностей (+4 бали).

3.2. Конкретизація логістики організаційно-економічних факторів впливу на формування конкурентних переваг ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Досліджуючи організаційно-економічні фактори, які впливають на формування конкурентного потенціалу ГРК «СВЯТОСЛАВА», необхідно виділити деякі основні логістичні чинники впливу на формування конкурентних переваг:

1. Управління виробничим і технологічним процесами.

Розглядаючи питання управління виробничими та технологічними процесами, перш за все розглянемо структуру виробничих та допоміжних приміщень. Виробничі приміщення ресторану Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» включають різні ділянки для виробництва напівфабрикатів, а також виготовлення страв, кулінарних та кондитерських виробів. Виробничі приміщення займають незначну територію за розміром, тому що все обладнання розміщено компактно і виконує декілька функцій. Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» працює на сировині високого ступеня обробки, тобто такій, що потребує незначної кількості необхідних технологічних процесів для доготування, а також використовує напівфабрикати.

До виробничих приміщень входять наступні – гаряча та холодна або доготівельна ділянки. Ці приміщення оснащені необхідною, для приготування кулінарної продукції та страв, кількістю устаткування та робочого інвентарю. У ділянках обов'язково є холодильники для зберігання напівфабрикатів, потрібної сировини, готової продукції виготовленої в цеху,

мийні раковини, а також підсобні столи для обробки сировини. Все необхідне приладдя та інвентар знаходяться на полицях та стелажах, інший великий посуд знаходиться в мийній кухонного посуду. А також в кожній дільниці знаходиться устаткування для необхідних виробничих процесів, що в ньому відбуваються, тобто організовані робочі місця кухарів. Важливо вказати те, що дільниці невеликі за розміром і розміщені дуже компактно як самі цехи, так і все оснащення в них. Асортимент виробів і страв, які пропонуються в ресторані, вимагає високої кваліфікації робітників. Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня. Із обладнання використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують інвентар: вилки, ножі, посуд і форми.

Нижче в таблиці 3.3 наведено технологічне устаткування, що міститься в наявності ресторану, внесено кількість обладнання та його марку чи розміри.

Проаналізувавши таблицю 3.3, ми бачимо, що Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» можна з впевненістю назвати добре забезпеченим механічним, тепловим та холодильним обладнанням. Також підприємство має комп'ютерну техніку, караоке, пылесос, кондиціонери, відеоманітофон, протипожежне обладнання, сейф та інше обладнання й меблі, які забезпечують нормальні умови для виконання своїх повноважень адміністрації закладу.

2. Управління персоналом підприємства.

В ході розгляду даного питання необхідно визначитися з завантаженістю працівників, що зайняті у виробництві продукції ресторанного господарства.

Завантаженість працівників залежить безпосередньо від кількості відвідувачів та складності меню банкетів та додаткових видів обслуговування. Можна сказати, що працівники гарячого та холодного цехів працюють в переважній більшості на обслуговування банкетів та виїзних лише на половину потужності і можна сказати «виживають» лише завдяки різного роду банкетам та виїзним обслуговуванням. Важливо сказати, що протягом року досліджуваний заклад ресторанного господарства працював лише на таких

видах обслуговування, не включаючи безпосередньо обслуговування відвідувачів в залі ресторану та надання послуг організації дозвілля.

Таблиця 3.3

Види виробничого обладнання ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Вид обладнання	Кількість обладнання, шт.	Марка обладнання чи розмір
1	2	3
Шафа настінна	4	VO – 10
Охолоджуючий прилавок	1	SR-140B
Стіл з підігрівом	1	ERV-14
Макароніварка (марміт)	1	EKT-40
Салат – бар охолод.	1	Carrelino 240Q
Жарильна поверхня	1	EZ-7/P-L
Плита електрична, 4-комф	1	E-3-47/P
Плита електрична	1	E-3-47/1
Тістомісильна машина, 12кг, 380л.	1	PSP 800
Електрична фритюрниця, дві ємкості	1	RF 5 DSe
Саламандер – гриль	1	SEM-60
Шафа для розстоювання	1	XL 091 Lieros
Конвекційна піч	1	XF 090 R
Соковижималка	1	Rossella №28
Льодогенератор	1	CB – 316
Слайсер	1	ES 250d
Шафа холодильна	1	S-711
Шафа холодильна	2	390Л
Шафа морозильна	2	366Л
Ванна мийна	1	1200*700*850
Ванна мийна	3	1000*600*850-2
Ванна мийна	3	1000*600*850-Л
Настінна полка	5	800-200-340
Зонт витяжний центральний	2	
Умивальник	1	Fagot LP-54
Піч	1	HMH-6/11
Куттер	1	C6W
Міксер	1	5KSM 45EWH
Стіл виробничий	1	1600*600*850
Стіл виробничий	1	1200*700*850
Стіл виробничий	1	1000*700*850
Кухонна шафа	1	1200*600*1750
Стіл для зібрання відходів	1	600*600*870
Стелаж кухонний	1	800*400*1650
Стіл охолоджуючий 395л	1	MSP-200
Стіл охолоджуючий 225л	3	MSP-150
Посудомийна машина	1	FI 48 B

Протягом одного робочого дня було проведено нагляд за роботою всіх кухарів ресторану, що дало змогу створити наглядові листи, куди внесено всі операції, які виконували кухарі та час їх виконання, що дозволило на основі проведеної вибірки оформити баланс робочого часу працівників виробництва. Результуючу таблицю балансу витрат робочого часу ГРК «СВЯТОСЛАВА» наведено в таблиці 3.4.

Важливо зазначити те, що зазвичай на зміні працюють 2 кухарі, 1 помічник кухаря та шеф – кухар чи зав. виробництвом. Графік їх роботи виглядає наступним чином: 2 дні працює перша зміна, 2 дні друга, по 12 годин, з 10 до 22 години, за виключенням години на обід. Це обумовлено важливістю приготування робочого місця до початку роботи та заготовлення напівфабрикатів на комплексні обіди.

Розглядаючи завантаженість вдалося виявити, що більш трудомісткою є робота кухаря 5 розряду на 1 зміні порівняно з 2, де найбільша результативність спостерігається у кухаря 4 розряду. Особливістю є те, що кухар на 1 зміні працює повні 11 годин, в той час як кухар на іншій зміні на годину менше.

3. Організація обслуговування клієнтів ресторану.

Для створення відповідного настрою у споживачів ресторану залу оформлено згідно всіх вимог до інтер'єру ресторанів. При оформленні зали ресторану акцент зроблено на легких пастельних тонах від золотистого до коричневого, певні моменти декору акцентовано на синьому кольорі – це легкі відтінки синього на сидіннях крісел, вставки на стінах та вивіска. По всьому периметру закладу, де розміщуються столи з тієї сторони, що повернуто до стіни вмонтовано в неї м'які дивани кольору сидінь крісел. При чому важливо зазначити, що більшість столів круглі, тому стіни теж виконані на півколом, за рахунок чого спостерігається певні відокремлення кожного столику від решти та від загальної площі торгівельної зали ресторану (Додаток Г).

Крім природного та штучного освітлення по всій площі зали, над кожним столом розміщено круглі світильники, що освітлюють практично лише невелику площу навколо столу. При вході до зали ресторану гостей зустрічає адміністратор, допомагає їм знайти вільний столик чи проводить до заброньованого ними раніше і пропонує меню. Приймати замовлення підходить офіціант, приблизно за 3-5 хвилин. Обслуговування відбувається відповідно до визначених норм: прийом замовлення, передача замовлення на кухню та бар, подача аперитиву та холодних закусок, подача напоїв та відповідно до правил подачі замовлені страви. Якщо замовлено рибні страви, то офіціант

досервіровує стіл необхідними приборами та фужерами для напоїв, які замовлені. Після подачі всіх закусок і страв, офіціант пропонує десерт та гарячі напої. Важливо зазначити те, що офіціанти весь час прибирають посуд, якщо гість склав прибори і сервірують стіл чистими приборами.

Розглядаючи організацію процесу обслуговування було проведено миттєві спостереження протягом робочого дня за двома офіціантами та адміністраторами зали, які беруть участь в обслуговуванні споживачів. Це дало змогу отримати кількісну оцінку організації процесу обслуговування за допомогою системи якісних показників. Для проведення спостереження було день і спостереження проводилося лише під час вечірнього обслуговування, тобто без врахування попиту на комплексні обіди (Додаток Б).

Спостереження проводилося з 18 години до закриття закладу, тобто до 23 години, моментом спостереження було обрано 5 хвилин, що дозволило найбільш повно розглянути завантаженість зали.

В ході проведеного спостереження було виявлено які столики в залі подобаються відвідувачам більше, а також скільки часу в середньому за годину зайняті всі столи. Найбільший вхідний потік, як було виявлено, спостерігається з дев'ятнадцятої до двадцятої години, а найбільший вихідний – з двадцять першої до двадцять другої. До дев'ятнадцятої години відвідувачів в залі мало і займають місця вони протягом п'ятнадцяти хвилин – пів години, доволі часто в цей час відвідувачі приходять по одному, деякі проводять ділові зустрічі, які в більшості не довготривалі. Після двадцять другої зал в більшості випадків пустує, про те бувають випадки, коли на замовлення великої кількості відвідувачів ресторан працює довше 23 години.

Для зведення результатів спостереження час дослідження на п'ять інтервалів, за кожен з цих інтервалів було визначено час зайнятості місця. Для зручності цей час було взято як найбільший часовий інтервал, коли столик був зайнятий клієнтом в даному часовому проміжку. Говорячи про кількість зайнятих місць за досліджуваний час брався вихідний потік споживачів із зали

за даний час. Було розраховано коефіцієнти використання місткості та пропускної спроможності зали.

$$K_{vm} = Z_{mf} / Z_{km} \quad (3.2)$$

Де K_{vm} – коефіцієнт використання місткості;

Z_{mf} – зайнята кількість місць фактично;

Z_{km} – загальна кількість місць в залі.

$$K_{ps} = Z_{mf} / P_{sz} \quad (3.3)$$

Де K_{ps} – коефіцієнт використання пропускної спроможності;

P_{sz} – пропускна спроможність зали, норматив.

Всі розраховані показники були внесені до таблиці 3.4, що наведена нижче. Як видно, споживачів в ресторані була невелика кількість і відповідно до цього більшість столиків залишалися вільними, виходячи з цього коефіцієнти використання місткості зали та пропускної спроможності зали виявилися дуже низькими і лише з 21 до 22 години коефіцієнти склали 0,28 і 0,37 відповідно.

Таблиця 3.4

Розрахунок місткості зали та пропускної спроможності

ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Час роботи	Час зайнятості місця, хв	Кількість зайнятих місць		Коефіцієнт використання	
		факт	норматив	місткості	пропускної спроможності
18:00-19:00	45	2	45	0,03	0,04
19:00-20:00	45	5	45	0,08	0,11
20:00-21:00	60	4	45	0,06	0,9
21:00-22:00	50	17	45	0,28	0,37
22:00-23:00	35	2	45	0,03	0,04

Таким чином, говорячи про організацію процесу обслуговування важливо зазначити, що до самого процесу всі офіціанти та обслуговуючий персонал відносяться з великою увагою і чіткістю, щоб всі відвідувачі відчували себе бажаними гостями в цьому ресторані. Проте кількість відвідувачів є незначною і відповідно до цього зала ресторану використовується не на повну потужність.

4. Організація дослідження поведінки та потреб покупців.

Досліджуючи попит на продукцію та послуги ресторану ГРК «СВЯТОСЛАВА» необхідно зазначити, що він безпосередньо залежить від кількості гостей, що завітали до ресторану та їхніх вподобань. Вивчення попиту, його прогнозування – важливі умови підвищення конкурентоспроможності роботи всіх галузей народного господарства, в тому числі і ресторанного господарства.

Попит на продукцію ресторанного господарства має своє особливості. Вони визначаються характером продукції ресторанного господарства, умовами її реалізації і споживання.

Споживачами ресторану ГРК «СВЯТОСЛАВА» виступають люди, які мають середній рівень доходів відносно цього показника в Україні. А в вечері до ГРК «СВЯТОСЛАВА» приходять люди, щоб не тільки повечеряти, а й відпочити під музику в приємній компанії.

Методи вивчення реалізованого попиту є в більшості вибіркоким статистичним обстеженням. Дані статистичної звітності дозволяють виявити загальні закономірності розвитку попиту, його структуру, динаміку. Шляхом аналізу даних про склад товарообороту, реалізацію страв по видам, звітів про витрати продуктів можливо отримати інформацію, яка характеризує об'єм, структуру та інтенсивність попиту. Аналіз оперативних даних про продаж страв за минулий період дає можливість визначити, які страви користувалися найбільшим попитом у споживачів і скільки їх продано в окремі дні. Потім на основі цих даних із меню виключають страви, які не користуються попитом і включають страви по рекомендації споживачів. Метод вивчення незадоволеного попиту – анкетні опитування. Анкети заповнюються як самими відповідачами, так і анкетерами. Вивчення попиту, що формується здійснюється на виставках-продажах кулінарних і кондитерських виробів, напівфабрикатів. При цьому визначається відношення споживачів до нових страв. Для виявлення і вивчення слабких сторін, певних не доопрацювань, недоліків у процесі приготування та подання страв, а також якості задоволення попиту споживачів ресторану ГРК «СВЯТОСЛАВА» було розроблено анкету

(таблиця 3.5). Проведене маркетингове дослідження мало на меті визначити невдоволеність споживачів та недоліки в роботі ресторану, які ж результати були отримані.

Таблиця 3.5

**Анкета, розроблена для виявлення задоволення споживачів
ГРК «СВЯТОСЛАВА»**

1. Як часто Ви користуєтеся послугами ресторану «Кратер»	• Вперше; • 1-5 разів; • 5-10 разів; • Більше 10 разів
2. Чим Ви користуєтесь при виборі страви?	• Ціною; • Кількістю продуктів, які включено в сировинний набір; • Оригінальністю та незвичністю страви; • Байдуже, аби було смачно; • Власні національні вподобання.
3. З якою метою Ви завітали до нашого ресторану?	• Просто пообідати; • Ділова зустріч; • Зустріч з друзями; • Свято;
4. Стравам якої кухні Ви віддаєте перевагу?	• європейська кухня; • українська кухня; • французька; • італійська; • азійська;
5. Оцініть по бальній шкалі основні характеристики ресторану	Якість обслуговування : 5 4 3 2 1 Асортимент страв та напоїв: 5 4 3 2 1 Смакові властивості: 5 4 3 2 1 Інтер'єр та дизайн зали: 5 4 3 2 1
6. Якими для Вас є ціни на продукцію нашого ресторану:	• дуже високі; • високі; • помірні.
7. Чи часто Ви користуєтеся послугами інших закладів ресторанного господарства?	• Майже завжди; • Доволі часто; • Іноді;
	• Майже ніколи.
8. Які недоліки Ви вбачаєте у діяльності ресторану «Кратер»	• У повноті асортименту _____; • У ціновій політиці _____; • У роботі офіціантів _____;
9. Ваша стать	• Чоловіча • Жіноча;
10. Ваш вік	• До 30; • 30-40 років; • 40-50; • Більше 50.
11. Сфера вашої діяльності	• Бізнес; • Спорт; • Культура; • Наука та освіта; • Органи державної влади.

Анкетування в ресторані проводилося з 6 по 25 листопада 2023 року. Анкети пропонувалися гостям в холі ресторану, на спеціальній стійці, гостю пропонували заповнити анкету та віддати її офіціанту. Більшість анкет були заповнені безпосередньо автором зі слів відвідувачів. З допомогою адміністраторів вдалося дізнатися, що анкети самостійно заповняли переважною більшістю ті відвідувачі, які завітали до ресторану не вперше, деякі постійні клієнти ресторану. В анкетуванні взяли участь 76 особи, що завітали до ресторану.

Як виявилось, більшість клієнтів відвідують ресторан раз в день, користуючись послугою комплексних бізнес-ленчів, вперше до закладу завітали лише дві особи, більшість відмітили в анкеті пункт «1-5 разів», 3 особи зазначили, що скористалися послугами ресторану вже більше 10 разів. З кількості опитаних осіб жінками виявилися лише 27, іншими анкетованими були чоловіки, а саме 49 осіб, віком 30-50 років.

Більшість відвідувачів визначили всі характеристики на рівні «дуже добре», але більше $\frac{1}{4}$ опитаних (26,4%) зазначили, що асортимент страв та напоїв знаходиться на відмінному рівні, тобто задовольняє всі вподобання споживачів, але 2 особи визначили цей показник як поганий, зовсім не достатнім для них, з причини того, що в меню немає їх національних страв.

Для більшої наочності підведених результатів було побудовано наступну діаграму, де у відсотковому співвідношенні наведені відповіді опитаних відвідувачів (рис. 3.2).

Як видно з наведеної діаграми більшість споживачів визначили основні характеристики на рівні «дуже добре». Що стосується асортименту страв та напоїв, а також смакових властивостей виготовлених страв, то після оцінки «дуже добре» відвідувачі віддали перевагу показнику «відмінно» і різниця є доволі значною по відношенню до показників «добре». Але також є частина відвідувачів, які визначили характеристики ресторану задовільними, тому керівництву ресторану потрібно звернути на це увагу, адже є що покращувати.

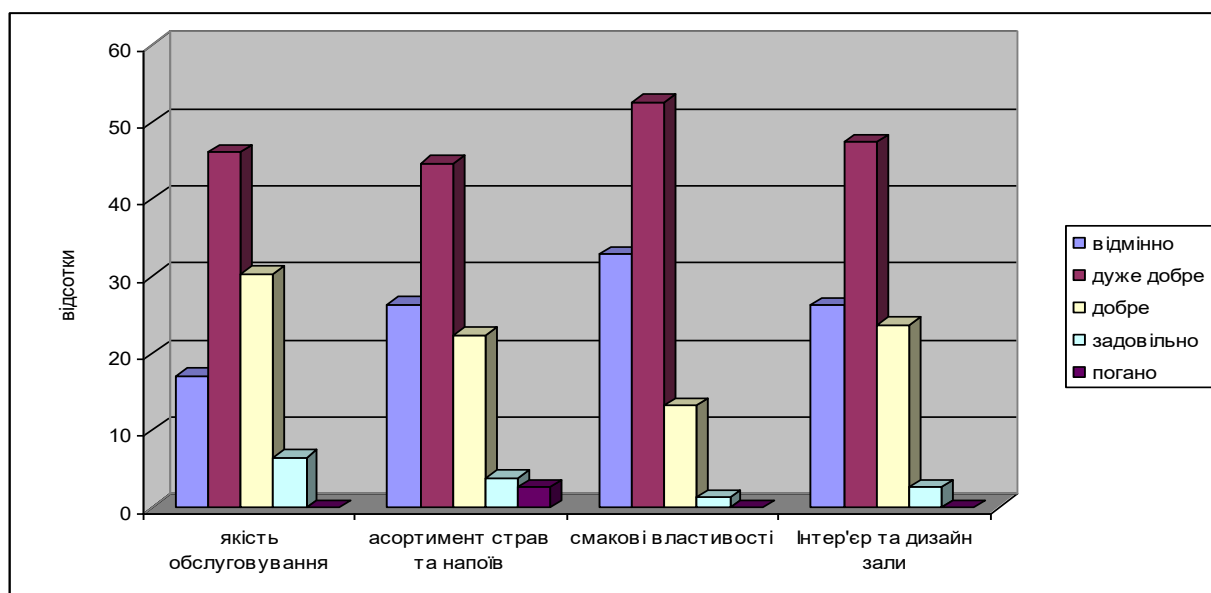


Рис. 3.2. Результати оцінки споживачами основних характеристик ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Відвідувачі ресторану інколи користуються послугами інших закладів харчування, причини були визначені наступні і наведені нижче в порядку їх значимості (кількість відвідувачів за кожною ознакою): зустріч з партнерами чи друзями в закладі, що обрали вони; висока ціна; віддаленість місця зустрічі від місця роботи; бажання ознайомитися з іншими закладами ресторанного господарства з метою їх порівняння.

Всі 76 опитаних визначили ціни ресторану середніми, але як видно з вище опрацьованого матеріалу анкети, для деяких відвідувачів ціна все ж таки є за високою (12 осіб), а користуються ціною при виборі страви 19 опитаних відвідувачів, що видно з наступного питання.

Дане запитання дало змогу визначити, що майже однакова кількість відвідувачів користуються при виборі страви сировинним набором продуктів і смаковими властивостями даної страви, відповідно 26 та 22 опитаних, власні національні вподобання хотіли задовольнити лише 7 відвідувачів. Приблизно однаковий відсоток відвідувачів визначили ціну та оригінальність страви, як основний критерій при виборі страви, відповідно 10 та 13 споживачів.

Таблиця 3.6

Згрупована таблиця вибору страви за різними показниками

Чим Ви користуєтесь при виборі страви	Кількість відвідувачів, чол.	У відсотках до заг.кількості, %
Ціною	10	13,2
Кількістю продуктів, які включено в сировинний набір	26	34,2
Оригінальністю та незвичністю страви	13	17,1
Байдуже, аби було смачно	22	28,9
Власні національні вподобання	5	6,5

Нижче графічно зображено структуру у відсотковому співвідношенні тих параметрів, які було визначено в запитанні (рис. 3.3.).

Для того, щоб визначити попит на страви, які споживаються найбільше в ресторані ГРК «СВЯТОСЛАВА» та виявити резерви, що приховані в меню з застосуванням методів вивчення реалізованого попиту було досліджено протягом тижня попит на асортиментні групи страв, що запропоновані споживачам в меню ресторану.

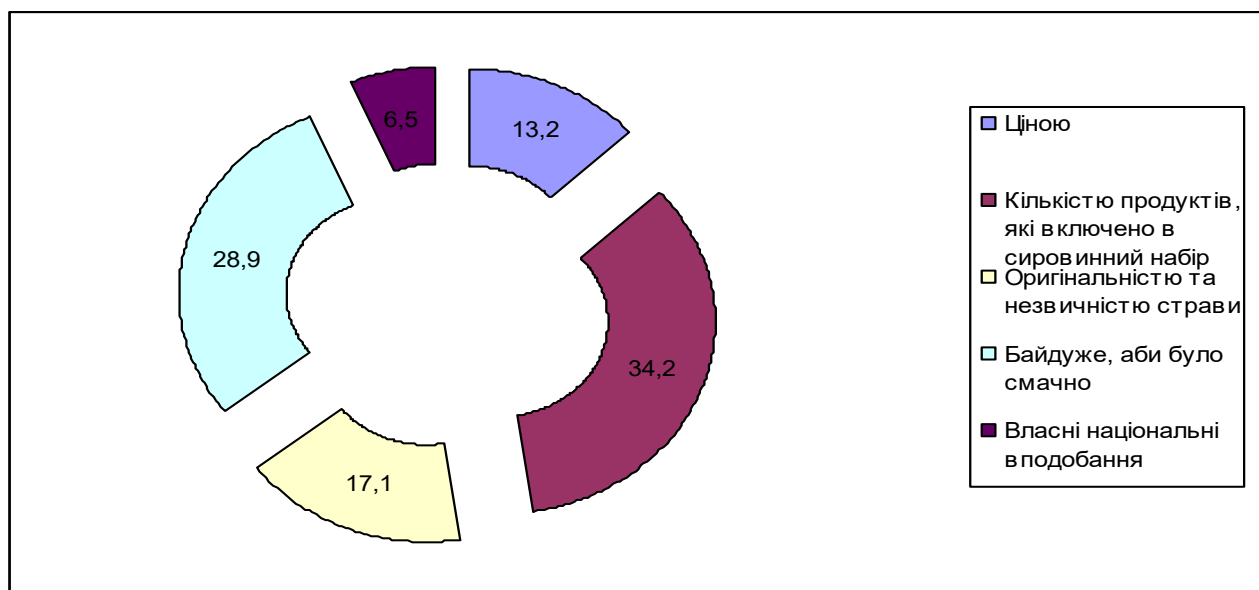


Рис. 3.3. Структура параметрів вибору страв споживачами ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Важливо перш за все сказати про те, що дослідження виявило ті страви в кожній асортиментній групі, що користуються попитом найбільше і найчастіше, для результативності дослідження в кожній групі обиралася кількість саме таких страв, тому всі суми наведені в результуючих даних

відносяться до обраних страв. Виявлені дані було занесено до таблиці, а також внесено страви, що користуються найбільшим попитом по відношенню до інших в цій групі згідно проведеного дослідження і визначено їх питому вагу до кількості гостей ГРК «СВЯТОСЛАВА» за даний день.

Розглядаючи попит на страви по дням тижня протягом одного тижня вдалося виявити, що наплив відвідувачів спостерігається на вихідні дні, тобто п'ятницю – неділю, при чому це зростання дуже помітно, можливо побачити, що кількість страв спожитих в ці дні по деяких групах більше по деяких позиціях інколи більше ніж в 2 рази. Наприклад, кількість страв в понеділок та середу порівняно з суботою.

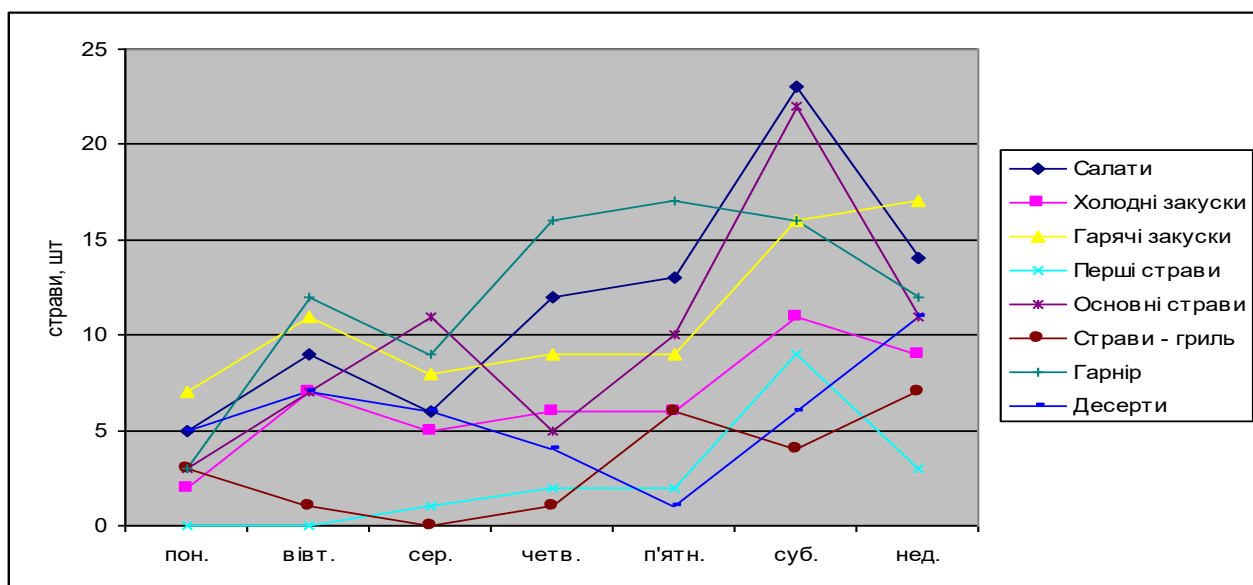


Рис. 3.4. Динаміка зміни попиту на страви ГРК «СВЯТОСЛАВА» по дням тижня

Дослідження дало змогу виявити, що найбільшим попитом у вихідні дні користуються салати та основні страви, найменшим страви-гриль та перші страви. А протягом тижня найбажанішими стравами є гарячі закуски та гарніри, при чому особливість така що деякі з страв в одній групі можливо віднести до іншої. Насамперед, на думку автора, це стосується дерунів, що внесені в групу гарнірів, що не дуже доречно. Важливо зазначити, як змінюється кількість відвідувачів протягом досліджуваного тижня відповідно до днів: понеділок – 8,

вівторок – 18, середа – 15, четвер – 18, п'ятниця – 25, субота – 32, неділя – 24, а загальна кількість споживачів за тиждень склала 140 чоловік.

Таким чином, проаналізувавши асортимент наданих страв споживачам можна зробити висновок про те, що потрібно прийняти ряд заходів щодо урізноманітнення та покращення асортиментних груп. Отже, згідно з дослідженням, ГРК «СВЯТОСЛАВА» не використовує всі можливі потенціали для подальшого росту конкурентоспроможності та ефективності, що в подальшому є доречним підкреслити та виявити приховані можливості.

Поняття конкурентоспроможності підприємства часто на практиці замінюються поняттям фінансового стану підприємства, його платоспроможністю. Але це не зовсім правильно, майбутні позиції підприємства в конкуренції залежать від ряду факторів, що не враховуються у фінансовій звітності, але можуть вплинути на конкурентний статус (наприклад, стратегічні плани, дії конкурентів тощо). Оцінити ці фактори можна тільки в результаті експертного опитування власників, менеджерів, партнерів по бізнесу. Крім того, фінансовий потенціал є лише одним з факторів конкурентоспроможності підприємства, що виконує, як правило, роль обмеження. Підприємство може мати досить високий рівень розвитку технології, трудові ресурси високої кваліфікації і при цьому низький рівень фінансового потенціалу, що став результатом неправильно розробленої стратегії ведення конкурентної боротьби інших неправильних управлінських рішень. Необхідність питань оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності визначається наступним:

1. Оскільки втрата конкурентоспроможності підприємства і продукції, яку воно випускає, призводить до банкрутства, то у сучасних умовах рівень конкурентоспроможності повинен стати одним із нових критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств, на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати барометром передкризового стану підприємства.

2. Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати детальний аналіз і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та самого підприємства.

3. Цінова політика підприємства повинна базуватися на оцінці конкурентоспроможності продукції, що випускається. Управління конкурентоспроможністю продукції, що випускається, на сучасному етапі розвитку ринку можливе тільки з позиції привабливості для споживача.

4. Рівень ризику реалізації інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що реалізовуватиме проект. Сьогодні у бізнес-планах інвестиційних проектів увага акцентується на показниках економічної ефективності, проте недовраховуються питання оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, але і збільшує асиметрію розподілу ефекту вбік менших значень. Через величезну важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти її рівнем. До конкурентних переваг, кафе можна віднести: рівень якості продукції та обслуговування, широкий асортимент товарів, низький рівень цін (порівняно з іншими аналогічними закладами), широкий асортимент та особливості послуг, що будуть надаватися. Загальний потенціал ринку споживачів ГРК «СВЯТОСЛАВА» налічує близько 7500 чоловік на рік (табл. 3.7).

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності підприємства, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати систему управління конкурентоспроможністю Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА». В ресторанній справі немає меж досконалості, тому в ГРК «СВЯТОСЛАВА» постійно й з'являються нові їх види: послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочиста презентація страв; бар-шоу; кулінарне приготування у присутності гостя;

караоке; кімнати для паління; виїзний кейтерінг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг у будь-якій точці м. Житомир.

Таблиця 3.7

Розрахунок кількості потенційних споживачів ГРК «СВЯТОСЛАВА», чол.

Джерело попиту	Всього	Входять до цільового ринку ГРК «СВЯТОСЛАВА»	Потребують послуг ГРК «СВЯТОСЛАВА»
Робітники та службовці найближчих адміністративних будівель	15000	1500	950
Приїжджі в справах бізнесу	11400	1400	960
Студенти	4000	1300	800
Міське населення	114500	5740	4620
Разом	144900	9940	7330

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Останнім часом намітилася стійка тенденція переміщення послуг з організації споживання продукції та обслуговування споживачів із залів закладів харчування до робочих місць (офіси, установи); місць відпочинку; місць святкування ювілеїв та інших офіційних та неофіційних святкових подій; до домівки. Ця послуга має назву у міжнародній індустрії гостинності «catering». Послугу з «кейтерингу» здійснюють не тільки заклади ресторанного бізнесу (ресторани, кафе, бари). Цю послугу також здійснюють в ГРК «СВЯТОСЛАВА».

Предметна спеціалізація основного виробництва здійснюється не лише у напрямках піцца, бутерброди, борошняні вироби, страви з курки, січеного м'яса, але й у напрямках «екзотика, морепродукти, релігія, здоровий спосіб життя».

Найбільш відомою маркетинговою моделлю опису конкуренції на ринку, використовуваної у вітчизняній і зарубіжній літературі, є модель Портера п'яти сил конкуренції. Згідно дослідженням відомого англійського ученого, авторитету в області конкуренції М.Е. Портера перебування конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами: суперництво серед конкуруючих продавців; конкуренція з боку товарів, які є заміниками конкурентноспроможних з погляду ціни; загроза появи нових конкурентів; економічні можливості і торгові здібності постачальників; економічні можливості і торгові здібності покупців.

Як наслідок з цього:

1. Кожна фірма слідує своїй власній конкурентній стратегії для завоювання кращої позиції і вигод від конкурентних переваг;
2. Конкуруючі сили, що виникли унаслідок загрози, кожна фірма слідує своїй власній конкурентній стратегії для завоювання кращої позиції і вигод від конкурентної переваги;
3. Конкуруючі сили, що виникли унаслідок загрози з боку товарів-замінників;
4. Конкуруючі сили виникли унаслідок загрози появи нових конкурентів;
5. Конкуруючі сили виникли унаслідок можливостей і торгових здібностей постачальників;
6. Конкуруючі сили виникли унаслідок можливостей і торгових здібностей покупців.

Прибуток спонукає конкуруючі фірми розвивати свої стратегії, направлені на створення конкурентних взаємодій.

Риси конкурентних взаємодій фірм можна охарактеризувати таким чином:

1. Фірми борються за вигіднішу ринкову позицію, яка виявляється, в результаті, в прагненні кожного завоювати свою клієнтуру (найбільш прибуткову ринкову частку);
2. Конкуруючі стратегії фірм і шляхи реалізації цих стратегій різні. Фірми обмежені, в основному, своїми міркуваннями про те, що і як спрацює на цьому ринку (реакція покупців і тому подібне), і що взагалі юридично законно (антимонопольне законодавство, що вирішує конкурентні дії і так далі).
3. Час від часу фірми оновлюють свої стратегії (для поліпшення позиції або з метою захисту вже завойованих переваг). Тривалість функціонування фірми в рамках будь-якої стратегії залежить, з одного боку, від ринкового успіху (або невдачі), а з іншого боку, від дій фірм-суперників.
4. Фірми прагнуть вибирати конкурентні стратегії, які не можуть бути зімітовані або обійдені конкурентами.

5. Міжфірмове суперництво може закінчитися успіхом або програшем. Стратегічний успіх може дати фірмі можливість контролювати напрям дій ринкових сил або конкурентних зусиль. Стратегічні невдачі можуть привести до зміни стратегії, втрати ринкової позиції і навіть виходу з галузі.

6. Акції і контракції фірм-суперників, кінець кінцем, виливаються в створення нових умов попиту-пропозиції або в реагування на умови, що створилися, ринку: маркетингові стратегії фірм-суперників в конкурентній боротьбі впливають на ринок, а ринок, у свою чергу, примушує фірми приймати такі маркетингові стратегії, які можуть принести успіх в умовах, що склалися.

Конкурентна ситуація на ринку розвивається постійно, тому існує потреба у фірми у відстежуванні конкурентних змін на ринку систематично. Тільки за цих умов фірма може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості і виробити оптимальну маркетингову стратегію, яка завжди направлена на створення або підтримку власної конкурентної переваги. Розглянемо напрям діяльності Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» за допомогою п'ятифакторної моделі аналізу конкуренції М.Портера (рис. 3.5.).

На рисунку 3.5. представлені всі 5 рушійних сил М. Портера: конкуренція серед існуючих фірм, товари-замінники, загроза появи на ринку нових компаній, постачальники і покупці. Виходячи з цього, можна розподілити перераховані вище сили за ступенем домінування.

Найбільш важливою і впливовою силою галузевої конкуренції для ГРК «СВЯТОСЛАВА» є ринкова влада споживачів (60% впливу). Наступною за нею по значенню йде – конкуренція серед існуючих фірм (30% впливу). Останні три сили, хоча мають вплив на конкуренцію, в галузі що розглядається, проте в порівнянні з перерахованими вище двома не значне (приблизно 10 %). Як наслідок, основна стратегія маркетингу – боротьба за споживача. Для портфельного аналізу ГРК «СВЯТОСЛАВА» використовуються: матриця «ріст/частка» і життєвого циклу галузі. На віссях матриці «ріст/частка»

фіксуються темпи росту галузі й відносна частка ринку. Кожна стратегічна одиниця бізнесу (далі СОБ) представлена у вигляді кружка, розмір якого визначається часткою прибутку даної СОБ у загальному прибутку корпорації від всіх видів діяльності. При портфельному аналізі ресторану межа встановлена на 50% рівні. СОБ, з високими обсягами продажів, повинні попадати у квадранти з високими темпами росту. Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної СОБ до частки ринку, контрольованої основним конкурентом, виражене у відносних одиницях. Якщо показник $СОБ > 2$, то галузь вважається лідером, якщо $СОБ < 2$, то ринкова частка галузі невелика.

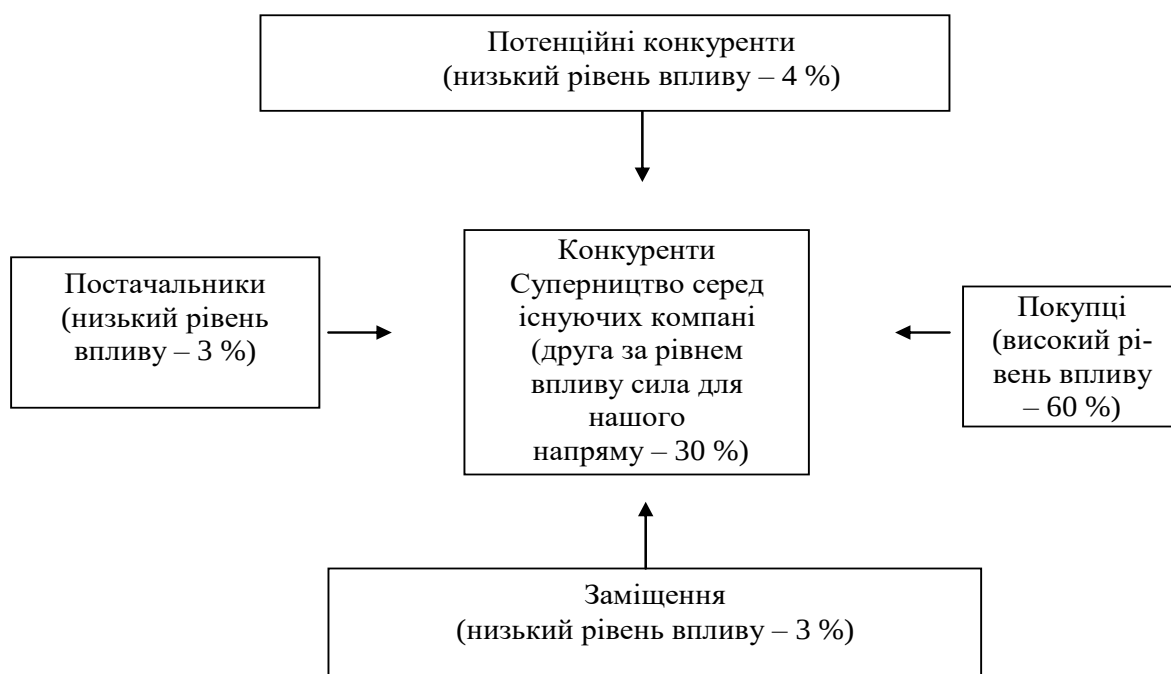


Рис. 3.5. П'ять рушійних сил конкуренції за М. Портером та їх вплив на роботу ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Для складання матриці необхідні показники кожної СОБ (табл. 3.8).

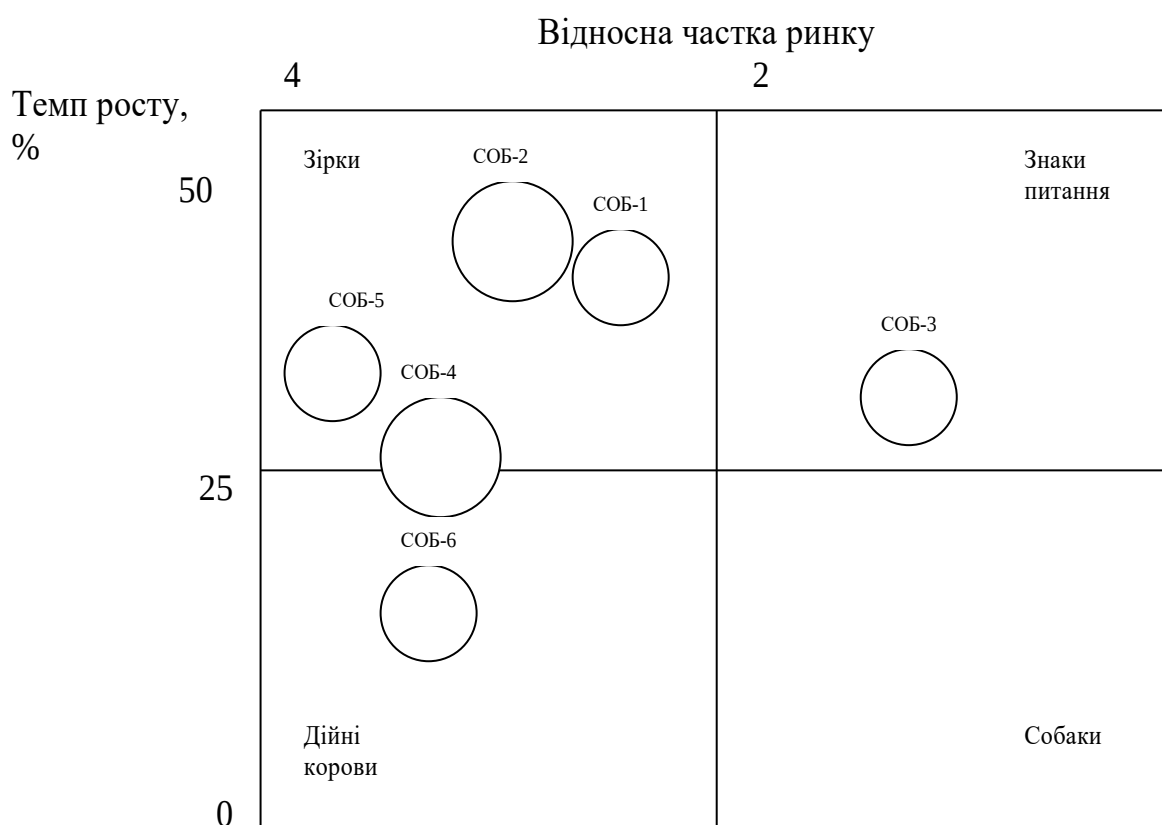
Як видно з побудованої матриці, СОБ 1, 2 і 5 перебувають у квадраті «Зірки». Це означає, що в даних СОБ – високі темпи росту, висока частка ринку. Страви можуть приносити досить коштів, щоб підтримувати своє приготування. Тільки СОБ 2 може мати потребу в невеликій фінансовій підтримці з боку ресторану. СОБ 4 також перебуває у квадранті «Зірки», але з тенденцією переходу у квадрант «Дійні корови».

Таблиця 3.8

Розрахунок показників для побудови матриці БКГ

Назва товарної категорії	Відносна частка ринку СОБ	Темп росту, %
Холодні закуски	2,32	38
Гарячі закуски	2,98	42
Перші страви	1,34	27
Другі страви	3,26	26
Десерти	3,73	29
Салати	3,08	17

На основі отриманих даних побудуємо матрицю «ріст/частка» (рис. 3.6.).

**Рис. 3.6. Матриця БКГ «ріст/частка» для ГРК«СВЯТОСЛАВА»**

Багато хто з дійних корів – це вчорашні зірки, що опускаються в лівий нижній квадрат матриці, де перебуває СОБ 6, у міру переходу попиту в даній галузі в стадію зрілості. Хоча дійні корови й менш привабливі з погляду перспектив росту, це дуже кошкові СОБ. Додатковий приплив засобів від них може бути використаний на виплату дивідендів, фінансування придбань і забезпечення інвестування в зірки, що розвиваються, і у важких дітей, з яких можуть вирости майбутні зірки. Всі зусилля повинні бути спрямовані на підтримку дійних корів у процвітаючому стані, щоб як можна довше

використовувати їхні можливості в генеруванні припливу фінансових ресурсів. Повинна бути поставлена мета зміцнення й захисту ринкових позицій дійних корів протягом усього періоду, коли вони здатні заробляти засоби, які будуть направлятися на розвиток інших СОБ. СОБ 3 перебуває у квадраті «Знаки питання». Високі темпи росту роблять їх привабливими з галузевої точки зору. Однак низька відносна частка ринку піднімає питання про те, чи зможуть ці підрозділи успішно конкурувати з великими, що більш ефективно діють суперниками – таке призначення «знаків питання». Бізнес на стадії «знаків питання», до того ж, є «загарбником ресурсів» – його називають так, оскільки потреби даного бізнесу у фінансуванні високі, а розмір його доходів низький. Бізнес на стадії «знак питання/загарбник ресурсів» у зростаючій галузі може зажадати значних фінансових вкладень тільки для того, щоб встигати за високими темпами росту галузі; він може вимагати навіть більших витрат, щоб обігнати темпи росту ринку і завоювати достатню частку ринку, якщо ставиться мета стати лідером галузі. Корпорація, що породила загарбника ресурсів, повинна вирішити, чи варто фінансувати такий напрямок діяльності.

БКГ затверджує, що існують дві стратегічні можливості для господарських підрозділів на стадії знаку питання: 1) агресивна стратегія інвестицій і експансії, спрямована на використання можливостей зростаючої галузі, або 2) згортання, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку переважають потенційну віддачу від вкладень і значно збільшують фінансовий ризик. Наслідування стратегії швидкого росту обов'язкова для привабливого знаку питання в галузі, що характеризується сильним ефектом кривої досвіду. У таких випадках це приносить найбільший виграш при розширенні частки ринку, що дає можливість суперничати з фірмами, що мають більш низькі витрати й більш значний накопичений виробничий досвід і більшу частку ринку. Чим більший накопичений досвід конкурентів з високою відносною часткою ринку, тим сильніше їхня перевага за витратами. Отже, як затверджує БКГ, поки знак питання не зможе успішно слідувати стратегії швидкого росту й завоювати значну частку ринку, він навіть

не може сподіватися на те, що йому вдасться стати конкурентоспроможним за витратами у порівнянні з фірмами, що мають більші обсяги реалізації, так само як і накопичений досвід. Згортання в такому випадку залишається єдиною можливою довгостроковою альтернативою.

Для виявлення найбільш важливих конкурентів і їхньої ролі на ринку збуту підприємства громадського харчування часто використовують методи асоціативного опитування споживачів, виявляючи, з якими корисними якостями й умовами споживання покупець асоціює той або інший товар відомого на ринку конкурента. При виявленні основних конкурентів відповідно до типів стратегій необхідно враховувати ступінь мобільності стратегій конкурентів, і проводити всебічне дослідження перспектив еволюції стратегії конкурентів. Аналіз умов конкуренції на ринку припускає оцінку ступеня його схильності процесам конкуренції на основі аналізу основних факторів, що спричиняються інтенсивність конкуренції. За даними попередніх досліджень головних груп конкурентів оцінимо рівень конкурентоспроможності серед закладів громадського харчування-конкурентів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники для порівняльної оцінки конкурентоспроможності ГРК

«СВЯТОСЛАВА»

Найменування показника	Питома вага	«Адамант»		«12 стільців»		«Династія»		«СВЯТОСЛАВ А»		«Атріум»		«Роксолана»	
Місце розташування	0,5	10	5	10	5	8	4	9	4,5	8	4	6	3
Імідж	0,1	10	1	10	1	6	0,6	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Додаткові послуги	0,4	9	3,6	7	2,8	7	2,8	7	2,8	5	2	4	1,6
	1	9,6		8,8		7,4		7,8		6,5		4,9	

Отримані дані свідчать про те, що найвища питома вага у ресторану «Адамант» (9,6), за ним слідує: ресторани «12 стільців» (8,8), «СВЯТОСЛАВА», (7,8) і «Династія» (7,4). Ці дані ще раз підтверджують, що ці заклади харчування є головними конкурентами. Також досить близькі до них оцінки мають ресторани «Атріум» (6,5) і «Роксолана» (4,9).

Далі оцінимо конкурентоспроможність ресторанів міста Житомир по 10-бальній шкалі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка конкурентоспроможності ресторанів м.Житомир за 10 – бальною шкалою

Назва організації з громадського харчування	Оцінка
«Адамант»	9
«12 стільців»	8,2
ГРК «СВЯТОСЛАВА»	8,2
«Династія»	7,55
«Атріум»	5,75
«Роксолана»	5,6
«Золотий дракон»	5,4

Як видно з даної таблиці, найбільш високу оцінку по 10-бальній шкалі одержав усе той же ресторан «Адамант» (9 балів). За ним слідують ресторани «12 стільців» (8,2) і ГРК «СВЯТОСЛАВА» (8,2), а також «Династія» (7,55).

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності ГРК «СВЯТОСЛАВА» за даними анкетного опитування споживачів за вибіркою 1000 осіб, проведеною у центрі м. Житомир станом на 01.11.2023 р. На основі проведеного опитування було визначено наявні у конкурентів ГРК «СВЯТОСЛАВА» рушійні сили конкуренції у порівнянні з самим підприємством. Розглянемо результати вибірки у Додатку В. Очевидно, що підприємство ГРК «СВЯТОСЛАВА» поступається осовному конкуренту ТОВ «12 стільців» за п'ятьма основними конкурентними силами за п'ятифакторною моделлю аналізу конкуренції М.Портера. При цьому з п'яти основних конкурентних переваг, запропонованих М. Портером, щодо ГРК «СВЯТОСЛАВА» можна віднести вибір стратегії диференціації прродукції.

В цілому слід зазначити, що ГРК «СВЯТОСЛАВА» посідає третє значення серед головних конкурентів. При цьому підприємство має досить високі порівняльні показники конкурентоспроможності, що свідчить про непоганий потенціал щодо розвитку і реалізації його конкурентних переваг.

3.3. Напрямки і резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства

За результатами проведених попередньо досліджень, підприємство Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» поступається осовному конкуренту ТОВ «12 стилів» за п'ятьма основними конкурентними силами за п'ятифакторною моделлю аналізу конкуренції М.Портера. З п'яти основних конкурентних переваг, запропонованих М. Портером, щодо ГРК «СВЯТОСЛАВА» можна віднести стратегію диференціації.

Данна стратегія стає привабливою, коли споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними стравами. Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» періодично вивчає запити і поведінку відвідувачів кафе для того, щоб знати, якій страві відвідувачі віддають перевагу, що вони думають про смакові якості страви і за що готові платити. У зв'язку з цим, в меню Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» присутні фірмові страви і десерти, що відрізняються особливими смаковими якостями, із змістом ароматних інгредієнтів. Саме за рахунок цього і Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» добивається конкурентної переваги. Бо все більше і більше відвідувачів стають зацікавленими в пропонованих Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» диференційованих атрибутах і характеристиках страв.

Тим самим, дана стратегія диференціації і дозволяє Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»: встановлювати підвищену ціну на пропоновані страви; збільшувати об'єм продажів (тому що велика кількість покупців притягується за рахунок відмітних характеристик страв); завойовувати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик страв).

Також слід зазначити, що диференціація проходить успішно, якщо витрати на її проведення покриваються за рахунок збільшення ціни на страви. Диференціація терпить невдачу у випадку, якщо відвідувачі не бачать ніякої

цінності в унікальності товарної марки, щоб заплатити саме за кухню Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» чим за кухню його конкурентів, або якщо підхід ресторану до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Таким чином, підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для відвідувача і за цінність, усвідомлену їм (навіть якщо насправді вона не була збільшена). Реальна і усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці виходячи зі свого досвіду неправильно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про товар часто бувають причиною того, що він судить про цінність страви, ґрутуючись на зовнішніх ознаках, наприклад ціні (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості того, як підносять цю страву, інтенсивності рекламної кампанії (тобто на тому, наскільки добре відому страву), на змістовності і зображальності реклами, якості брошур і презентацій фірмових страв, списку постійних відвідувачів, тривалості знаходження кафе в цій сфері діяльності і професіоналізмі.

Такі ознаки пропонованих страв можуть бути важливими і мати дійсну цінність: 1) коли суть диференціації суб'єктивна або складна для розуміння; 2) коли відвідувач пробує страву вперше; 3) коли повторні відвідини ресторану маловірогідні і 4) коли у відвідувачів немає конкретних переваг.

Коли керівництво Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» визначить, який підхід до створення купівельної цінності і встановлення конкурентної переваги на основі диференціації стає найбільш розумним з погляду вироблюваного кафе асортименту страв в даній конкурентній ситуації, воно повинне забезпечити створення цієї цінності з розумними витратами. Спроби досягти диференціації зазвичай піднімають витрати. Для вигідної диференціації необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче рівня підвищеної ціни, по якій можна запропонувати відвідувачам кухню з набором додаткових характеристик і атрибутів (норма прибутку повинна зростати на продану одиницю виробу), або компенсувати невелику норму

прибули достатньо великим додатковим об'ємом продажів (додатковий об'єм продажів може компенсувати незначний рівень норми прибули за умови, що ресторанна мережа, проводячи диференціацію, досягне його).

Зазвичай непоганою ідеєю буває додавання відмінних рис, не зв'язаних з великими витратами, але направлених на повніше задоволення потреб відвідувачів. Наприклад, Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» слід надавати знаки уваги клієнтам: скибочки лимона в стакані води, безкоштовна парковка, подяка за відвідини і м'ятні пігулки після обіду. При проведенні стратегії диференціації потрібно уважно стежити за тим, щоб витрати на одиницю продукції не перевищували значно рівень конкурентів, оскільки це може привести до того, що ціни кафе зростуть настільки, що покупці не захочуть платити.

Диференціація створює для кафе певний захист від стратегій суперників, оскільки у відвідувачів розвивається лояльність по відношенню до товарної марки компанії або моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за вподобану страву.

Успішна диференціація:

- 1) створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності страв) для новачків в галузі, які для них важко переборні;
- 2) згладжує вплив сили відвідувачів, оскільки асортимент страв альтернативних продавців менш приваблива для них;
- 3) допомагає ресторану уникнути загрози з боку страв-субститутів, оскільки їх характеристики і якості не порівнянні з диференційованою продукцією.

Окрім цього, якщо диференціація дозволяє ресторану встановлювати вищу ціну і мати велику норму прибули, то з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, що намагаються підняти ціну за вироби, що поставляються ними. Таким чином, як і лідерство по витратах, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з п'ятьма конкурентними силами.

Переважно дана стратегія працює краще всього на тих ринках, де:

- 1) існує багато способів зміни товару або послуги, і більшість відвідувачів усвідомлюють ці відмінності як що мають цінність;
- 2) потреби відвідувачів або способи використання товару різні;
- 3) невелика кількість конкурентів застосовує аналогічний підхід до диференціації.

Чим менше можливості у конкурентів швидко і з невеликими витратами скопіювати дії ГРК «СВЯТОСЛАВА», провідною диференціацію, тим привабливіше для неї ця стратегія. Легко копійовані відмітні характеристики товару не створюють стійкої конкурентної переваги. Дійсно, конкуренти, що володіють певними ресурсами, можуть з часом створити будь-який товар. Ось чому підтримка диференціації повинна бути пов'язане з внутрішніми навиками, досвідом і компетенцією. Коли компанія має навики і можливості, яких конкуренти не можуть просто досягти, і коли її досвід може бути використаний для успішних дій зі всього ланцюжка цінностей, де потенційно можлива диференціація, тоді компанія має сильну основу для тривалої диференціації. Як правило, диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості; якості виробів; чудовому обслуговуванні відвідувачів.

Такі відмітні характеристики широко усвідомлюються відвідувачами і мають цінність; більш того, навики і досвід, потрібні для виробництва цих характеристик, важко спровокувати конкурентам і використовувати з вигодою для себе. Звичайно ж, немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо відвідувач бачить мало цінності в унікальності товару (оскільки стандартний виріб відповідає його запитам), то стратегія витрат може легко перемогти стратегію диференціації. Стратегія диференціації також може бути легко переможена, якщо конкуренти зможуть скопіювати всі нововведення, пропоновані рестораном. Швидка імітація означає, що компанія ніколи не досягне конкурентної переваги, оскільки всякий раз товари конкурентів змінюватимуться аналогічним чином, всупереч нескінченним

зусиллям ресторану створити унікальні вироби, відмінні від пропонованих конкурентами. Таким чином, успіх диференціації залежить від здатності компанії створити і захистити на тривалий час унікальні характеристики асортименту пропонованих страв, які неможливо швидко і з невеликими витратами скопіювати. Типові помилки при проведенні диференціації зводяться до наступних:

- спроба диференціації на основі чого-небудь, що не знижує витрат відвідувачів або не збільшує їх добробуту, і цей факт усвідомлений відвідувачами.

- надмірні зусилля по диференціації, коли ціна стає дуже великою по відношенню до конкурентів, а характеристики страв в меню перевершують потреби покупця.

- спроба встановити дуже високу ціну за введені додаткові характеристики страв (чим вище ціна за диференціацію, тим важче утримати клієнтів від перемикання на товари конкурентів з нижчими цінами).

- ігнорування пропаганди ознак диференціації і орієнтація тільки на матеріальні атрибути при її проведенні.

- нерозуміння або відсутність знань про те, що відвідувачі розглядають як цінність страв.

Щоб ресторан вважався успішним, необхідно враховувати всі чинники, що впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір, тому товарна політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності всієї ресторанної мережі. Основними критеріями формування асортиментної політики є попит і пропозиція на ринку продуктів, спецій і напоїв. Аналізуючи речення, можна визначити так звані слабкі місця в меню, визначити в якому з ресторанів його слід доопрацювати. Оптимізація номенклатури страв дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні об'єми реалізації, покриття витрат і рівня прибутків.

Для визначення конкурентоспроможності продукції ГРК «СВЯТОСЛАВА», скористаємося інтегральною методикою визначення конкурентноздатності продукції підприємства.

Для цього, скористаємося інтегральною методикою визначення конкурентноздатності продукції підприємства.

Оцінку доцільно проводити за визначеними показниками, що забезпечує їх порівнянність. Для розрахунків будемо використовувати такі формули:

$$I_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{\max j}} \quad (3.4)$$

якщо менше значення показника є бажаним;

$$I_{ij} = \frac{Z_{\min}}{Z_{ij}} \quad (3.5)$$

де I_{ij} у-й показник і-го товару;

Z_{ij} - значення j-го показника i-го товару;

$Z_{\max}$, $Z_{\min}$ - відповідно найбільше і найменше значення j-го показника з усіх порівнюваних товарів.

У цьому випадку порівняння здійснюється з «ідеальним товаром», характеристики якого формуються з кращих показників усіх порівнюваних товарів. Комплексний (інтегральний) показник і-го товару визначається за формулою:

$$I_{\text{ин}} = \sum I_{ij} \times V_j \quad (3.6)$$

де V_j - вагомість j-го показника.

Порівняльна характеристика продукції ГРК «СВЯТОСЛАВА» та його основних конкурентів (такими конкурентами ми визначили два підприємства з найближчими конкурентними позиціями по широті асортименту) представлена у табл. 3.11.

Для характеристик, що виражені в текстовій формі, попередньо виконується бальна оцінка, а потім розраховуються відносні показники. Так, використаємо 3-бальну оцінку, для визначення значення текстового показника.

Так, якість страв оцінюється як: вища = 3 бали, середня = 2 бали, інше – 1 бал. Аналогічно оцінюється відповідність стандартам у 3, а національним – у 2 бали. Характеристики типу «є» і «немає» оцінюються відповідно в 1 або 0 балів.

Таблиця 3.11

Порівняльна характеристика продукції ГРК «СВЯТОСЛАВА» та його основних конкурентів

Ресторани-конкуренти			
Показники	«12 стільців»	«СВЯТОСЛАВА»	«Династія»
Економічні показники:			
Ціна, грн.	18	17,5	19,5
Технічні показники:			
Якість страв	вища	середня	вища
Оформлення страв (максимальний бал -3)	2	3	2
Відповідність стандартам	національні	національні	національні
Якість обслуговування	добра	відмінна	задовільна
Різноманітність асортименту	0,7	0,7	0,8
Творчий підхід	є	є	є
Наявність власної випічки	немає	є	є

Вагомість показників, за технічними ознаками можна визначити наступним чином:

1. Якість страв – 0,2
2. Оформлення страв – 0,15
3. Відповідність стандартам – 0,1
4. Якість обслуговування – 0,3
5. Різноманітність асортименту – 0,05
6. Творчий підхід – 0,15
7. Наявність власної випічки (за повним циклом) – 0,05

Оцінка ведеться окремо за економічними показниками (ціною) та технічними показниками.

Отже, конкурентоспроможність продукції за технічними показниками становитиме для ГРК «СВЯТОСЛАВА»:

$$I^{tex} = 0,2 \times \frac{3}{3} + 0,15 \times \frac{2}{3} + 0,1 \times \frac{2}{3} + 0,3 \times \frac{2}{3} + 0,05 \times \frac{0,7}{0,8} + 0,15 \times 1 + 0,05 \times 0 = 0,2 + 0,1 + 0,07 + 0,2 + 0,044 + 0,15 = 0,764$$

Конкурентоспроможність продукції ресторану «Династія» за технічними показниками становитиме:

$$I^{tex} = 0,2 \times \frac{2}{3} + 0,15 \times \frac{3}{3} + 0,1 \times \frac{3}{3} + 0,3 \times \frac{3}{3} + 0,05 \times \frac{0,7}{0,8} + 0,15 \times 1 + 0,05 \times 1 = \\ = 0,13 + 0,15 + 0,1 + 0,3 + 0,044 + 0,15 + 0,05 = 0,924$$

За результатами проведених розрахунків, найвищий рівень конкурентоздатності за технічними показниками має ресторан «12 стільців», коефіцієнт конкурентоспроможності продукції якого становить 0,9, тоді як продукція ГРК «СВЯТОСЛАВА» має тільки 0,76, а продукція ресторану «Династія» - 0,72.

Визначимо показники конкурентоспроможності за економічними параметрами. Для ГРК «СВЯТОСЛАВА» даний показник дорівнюватиме:

$$I^{econ} = \frac{17,5}{18} = 0,97 \quad (3.7)$$

Для ресторану «Династія» даний показник дорівнюватиме:

$$I^{econ} = \frac{17,5}{17,5} = 1 \quad (3.8)$$

Для ресторану «12 стільців» даний показник дорівнюватиме:

$$I^{econ} = \frac{17,5}{19,5} = 0,9 \quad (3.9)$$

За результатами проведених розрахунків, найвищий рівень конкурентоздатності за економічними показниками має «Династія», коефіцієнт конкурентоспроможності продукції якого становить 1, тоді як продукція ГРК «СВЯТОСЛАВА» тільки 0,97, а продукція ресторану «12 стільців» - 0,9.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності. Для ГРК «СВЯТОСЛАВА» даний показник дорівнюватиме:

$$K = I^{tex} \times I_1^{econ} = 0,764 \times 0,97 = 0,74$$

Для ресторану «Династія» даний показник дорівнюватиме:

$$K = I_1^{tex} \times I_1^{econ} = 0,924 \times 1 = 0,924$$

Для ресторану «12 стільців» даний показник дорівнюватиме:

$$K = I^{econ} \times I^{econ} = 0,72 \times 0,9 = 0,65$$

Таким чином, на основі проведеного аналізу та оцінки можна дійти висновків, що найбільшим ступенем конкурентоздатності володіє продукція ТОВ «Династія». Найменш конкурентоспроможною (порівняно) на ринку є ресторан «12 стільців», так як інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємства становить – 0,65. Таким чином, можемо зробити висновки, що продукція ГРК «СВЯТОСЛАВА» має середній рівень конкурентоздатності на ринку.

Наступним фактором, який забезпечує певний рівень конкурентоздатності підприємства є визначення частки ринку. Для цього, розглянемо дані, які представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Частка ринку ГРК «СВЯТОСЛАВА» та його основних конкурентів у I кварталі 2021 року

Ключові фактори	Назва конкурента		ГРК «СВЯТОСЛАВА»
	«12 стільців»	«Династія»	
Обсяг реалізації в галузі за рік, тис. грн.	4844,00		
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	837,00	345,00	673,00
Кількість підприємств, що працюють у галузі	349		
Частка ринку (за вартістю), %	17,3	7,1	13,9

Можемо говорити про те, що порівняно найбільшу частку ринку займає ресторан «12 стільців» – 17,3% ринку, ГРК «СВЯТОСЛАВА» – знаходиться, на другому місці – частка ринку 13,9%, і підприємство випереджає також ресторан «Династія», у якого частка ринку становить 7,1%. Розглянемо показник ефективності діяльності підприємств-конкурентів на прикладі табл. 3.13.

Таким чином, за даними проведеного аналізу результатів фінансової діяльності підприємств, можемо говорити, що ГРК «СВЯТОСЛАВА» має найнижчий рівень показника рентабельності роботи підприємства серед конкурентів, що може свідчити про зниження ринкових можливостей щодо конкурентів, та перспективи розвитку ГРК «СВЯТОСЛАВА» на ринку.

Узагальнимо проведений аналіз, використовуючи інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за методикою О. Оберемчука. Вчений

пропонує оцінити конкурентоспроможність підприємства за основі використання середньгеометричної по формулі:

$$K_n = \sqrt[6]{\Pi_1 \times 0,3 + \Pi_2 \times 0,14 + \Pi_3 \times 0,1 + \Pi_4 \times 0,22 + \Pi_5 \times 0,19 + \Pi_6 \times 0,05} \quad (3.10)$$

Показник для розрахунку представимо у вигляді табл. 3.14.

Таблиця 3.13

Показники ефективності діяльності ГРК «СВЯТОСЛАВА» та його основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Назва конкурента		ГРК «СВЯТОСЛАВА»
	«12 стільців»	«Династія»	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	837,00	345,00	673,00
Обсяги виробництва, тис. грн.	857,50	376,90	691,20
Рівень фінансової стійкості	0,52	0,81	0,63
Загальна рентабельність підприємства, %	18,7	10,5	3,3

Отже, за наведеними даними, що узагальнені в табл. 3.14 визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності кожного окремого підприємства.

Для ГРК «СВЯТОСЛАВА» даний показник дорівнюватиме:

$$K_n = \sqrt[6]{0,74 \times 0,3 + 0,63 \times 0,14 + 673,0 \times 0,1 + 3,3 \times 0,22 + 13,9 \times 0,19 + 5 \times 0,05} = 1,70$$

Для ресторану „12 стільців" даний показник дорівнюватиме:

$$K_n = \sqrt[6]{0,65 \times 0,3 + 0,52 \times 0,14 + 837,0 \times 0,1 + 18,7 \times 0,22 + 17,3 \times 0,19 + 5 \times 0,05} = 1,76$$

Для ресторану “Династія” даний показник дорівнюватиме:

$$K_n = \sqrt[6]{0,924 \times 0,3 + 0,81 \times 0,14 + 345,0 \times 0,1 + 10,5 \times 0,22 + 7,1 \times 0,19 + 3 \times 0,05} = 1,57$$

Таблиця 3.14

Показники для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ГРК «СВЯТОСЛАВА» та його основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Назва конкурента		ГРК «СВЯТОСЛАВА»
	«12 стільців»	«Династія»	
Конкурентоспроможність продукції (П1)	0,65	0,924	0,74
Фінансова стійкість (П2)	0,52	0,81	0,63
Ефективність збуту (П3)	837,00	345,00	673,00
Загальна рентабельність підприємства, %	18,7	10,5	3,3
Частка ринку (П5)	17,3	7,1	13,9
Імідж підприємства (П6)	5	3	5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно із даною методикою, якщо інтегральний показник рівню конкурентоспроможності вищий за 1, то це свідчить, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

В даному випадку, усі підприємства-конкуренти, що були дослідженні у даній роботі мають показник K_n більше 1. В такому випадку можемо зробити висновок, що усі вони борються на ринку за збільшення частки ринку, а отже, є конкурентоспроможними.

Проте, чим вищий показник конкурентоспроможності підприємства, тим краще. Таким чином, найвищий рівень конкурентоспроможності має підприємство ресторан «12 стільців», який є пріоритетним конкурентом ГРК «СВЯТОСЛАВА» у боротьбі за частку ринку.

На другому місці знаходиться ГРК «СВЯТОСЛАВА», продукція якого хоча і є гіршою за аналоги виробництва ресторану «12 стільців», проте дане підприємство має порівняно кращу систему збуту, яка забезпечує підприємству значно вищі обсяги реалізації продукції, ніж у конкурентів.

Порівняно слабшим, відносно ГРК «СВЯТОСЛАВА» є ресторан «Династія» у якого і рівень конкурентоспроможності і продукції і частка ринку і ефективність системи збуту є нижчою за рівень Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА».

В результаті проведеного аналізу конкурентоздатності ГРК «СВЯТОСЛАВА» було встановлено, що продукція Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» користується попитом, проте підприємство поступово втрачає позиції на ринку, бо на ринку з'являється продукція вищої якості та нижчої ціни (фаст-фуди) і Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» не встигає за ростом конкуренції у галузі. Продукція Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА», в порівнянні з двома конкурентами, має середні показники. Для того, щоб підвищити рівень

конкурентоздатності продукції підприємства потрібно підвищити рівень технічних показників підприємства.

Особливості діяльності ресторану, а також конкурентні цілі, які стоять перед ним, висувають принципово нові вимоги до працівників – керівників, фахівців, у частині організації й змісту їхньої підготовки й перепідготовки.

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети, завдань з формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед кадровою службою нові, досить складні й актуальні завдання по виробленню й реалізації основних напрямків підготовки кадрів.

Цілі навчання персоналу ресторану «СВЯТОСЛАВА» наступні:

- підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого ринку послуг і перспектив його розвитку;
- збереження й раціональне використання професійного потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності послуг на основі поширення знань і досвіду застосування ефективних методів організації праці, управління;
- підтримка високого професійного рівня персоналу;
- створення умов для професійного росту, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці; підвищення рівня професіоналізму й компетенції персоналу;
- удосконалювання необхідних для ефективної роботи навичок і умінь.

Фактори, що визначають потребу в навчанні й підвищенні кваліфікації: плани підготовки кадрового резерву; передбачувані зміни в штатному розкладі; підтримка необхідного професійного рівня персоналу.

Види навчання персоналу: підвищення кваліфікації працівників – навчання, спрямоване на послідовне вдосконалювання їхніх професійних знань, навичок; підготовка знову прийнятих працівників.

Роль і завдання кадрової служби ресторану в процесі організації навчання й підвищення кваліфікації персоналу:

Кадрова служба – центральний координуючий і організуючий орган процесу навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

Напрямку діяльності кадрової служби по організації процесу навчання й підвищення кваліфікації персоналу полягає в наступному: аналіз кваліфікованих структур (наявність працівників необхідної кваліфікації, визначення числа працівників відповідної кваліфікації, визначення потреб у фахівцях з конкретних профілів і кваліфікації); визначення першочергових напрямків навчання й підвищення кваліфікації; складання планів навчання й підвищення кваліфікації для всіх рівнів; складання переліку посад фахівців, що підлягають обов'язковому навчанню й атестації; складання тематики й графіків навчання й підвищення кваліфікації персоналу; затвердження планів навчання, тематики й графіків навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

Постійне підвищення кваліфікації й професійної майстерності – прямий службовий обов'язок всіх керівників і фахівців. Виходячи із цього робота з підвищення кваліфікації персоналу – один з основних напрямків діяльності кадрової служби.

Форми навчання працівників, застосовувані кадровою службою ГРК «СВЯТОСЛАВА»: індивідуальна (первинне навчання) – працівник прикріплюється до кваліфікованого працівника; групова (бригадна) – об'єднання працівників у групи.

В основі управління персоналом лежить принцип ефективного використання особистісного потенціалу, що реалізується по трьох головних напрямках: створення необхідних умов для всебічного розвитку особистісного потенціалу людини; забезпечення умов для найбільш повної мобілізації потенціалу працівників підприємства на досягнення вартих перед ним завдань; постійний і систематичний розвиток професійних якостей працівників.

Основні напрямки, по яких здійснюється цей вплив, різноманітні: ретельний добір, підбір і оцінка персоналу відповідно до вимог посади; спеціальне навчання, професійна підготовка; безперервне навчання відповідно до потреб відновлення знань; посилення реальної залежності оплати праці й інших винагород від результатів праці.

Не маловажливим фактором підвищення якості обслуговування є наявність чітких посадових інструкцій. При вивченні системи стимулювання в ГРК «СВЯТОСЛАВА» встановили, що посадовим інструкціям не віддається серйозного значення, хоча через їх введення досягається цілий ряд цілей, які розділяються на загальні й спеціальні. Загальні: раціональний поділ праці; правильний підбір кадрів, їхнє розміщення й використання; зміцнення службової дисципліни в організації; підвищення ефективності діяльності організації. Спеціальні: створення організаційно-правової основи службової діяльності співробітників; підвищення відповідальності співробітника за результати його діяльності, здійснюваного на підставі трудового контракту; забезпечення об'єктивності при атестації співробітників, його заохоченні й накладенні на нього дисциплінарного стягнення; заборона трудових суперечок.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, у якому визначаються основні функції, обов'язки, права й відповідальність співробітника організації при здійсненні ними дій на певній посаді. Вони складаються по кожній штатній посаді, носять знеособлений характер і оголошуються співробітникам під розписку при висновку трудового контракту.

Основою для розробки посадових інструкцій є кваліфікаційні вимоги по посадах службовців. При розробці посадових інструкцій необхідно дуже чітко сформулювати основні функції, які можуть бути доручені повністю або частково працівникові, що займає дану посаду з урахуванням однорідності й взаємозв'язку робіт, що дозволяють забезпечити оптимальну спеціалізацію службовців. Наявність посадових інструкцій є своєрідним мотиватором підвищення якості обслуговування. Немаловажливим аспектом підвищення конкурентоспроможності ГРК «СВЯТОСЛАВА» є твердий контроль якості надаваних послуг. Пропонуємо систему контролю якості ведення бізнесу в ресторані, що буде охоплювати всі сторони діяльності. По кожному об'єкті контролю необхідно встановлені його періодичність і призначити відповідальних. Інформація про систему контролю ГРК «СВЯТОСЛАВА» представлена в табл. 3.15.

Для підвищення ефективності роботи ресторану основні заходи повинні бути спрямовані на активізацію маркетингової діяльності. Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих на залучення клієнтів у ГРК «СВЯТОСЛАВА».

Таблиця 3.15

Система контролю якості запропонована для ГРК «СВЯТОСЛАВА»

№	Назва підрозділу	Об'єкт контролю	Заходу	Періодичність	Відповідальний
1.	Кухня	Якість страв	Особистий контроль	постійно	Шеф-кухар
2.	Кухня	Запаси продуктів	Інвентаризація	2 рази на місяць	Шеф-кухар
3.	Кухня	Інвентар і встаткування	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Шеф-кухар
4.	Кухня	Чистота приміщень	Спостереження	Постійно	Шеф-кухар
5.	Зал	Якість обслуговування	Спостереження, книга скарг і пропозицій	Постійно	Менеджер залу
6.	Зал	Майно залу	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Менеджер залу
7.	Зал	Посуд	Інвентаризація	1 раз на місяць	Менеджер залу
8.	Зал	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно	Менеджер залу
9.	Бар	Виторг	Спостереження	Постійно	Менеджер залу
10.	Бар	Майно бара	Інвентаризація	1 раз на місяць	Менеджер залу
11.	Склад	Кількість товарів	Інвентаризація	1 раз у тиждень	Менеджер по постачанню
12.	Керування	Прибуток	Фінансовий звіт, бюджет і бізнес-план	1 раз на місяць	Генеральний директор

Як маркетинговий прийом можна використовувати презентації. Презентація проводиться із приводу нової сторінки в меню, подання нового шеф-кухаря, що приступився до роботи в закладі й з інших причин. Метою презентації є активізація спільного інтерес потенційних клієнтів до відвідування ресторану в самий найближчий час.

Організації презентації ресторану передуює розробка постановочного сценарію. Про майбутню подію в житті ресторану необхідно сповістити засоби масової інформації. Їм необхідно направити відповідні листи й запрошення. Як приклад можна привести презентацію рестораном мароканської сторінки страв у меню. Сценарій презентації може бути у вигляді ненав'язливого шоу в марокканського карнавалу за участю живих масок. Моментом, що запам'ятовується, для гостей презентації повинне було стати поява шеф-кухаря ресторану, що запропонували свіжу випічку по мароканських рецептах. Подібні

презентації ресторану ГРК «СВЯТОСЛАВА» можуть улаштовуватися відносно фірм-постачальників різних продуктів і напоїв.

1. Маркетинговий прийом – новорічний банкет – кульмінація року, що йде. Черги новорічних замовлень на банкетне обслуговування в ресторані починається в перших числах грудня року, що йде. До кінця грудня корпоративні святкові банкети різних трудових колективів проходять у ресторані, як правило, щодня. Для ресторану майбутні новорічні свята - це один із самих сприятливих періодів у році для заробляння грошей. Напередодні нового року гості ресторану заходять одержати максимум вражень, у тому числі гастрономічних і чисто видовищних. Власне кажучи за цим багато хто з них підуть у ресторан. У цьому зв'язку потрібно цілеспрямовано рекламувати попередній продаж квитків на новорічний вечір, задовольняти запити клієнтів ресторану, не упускаючи можливостей удосконалювати обслуговування.

2. Маркетинговий прийом – цікавий захід, передбачає організацію тематичного вечора із запрошенням зірок естради або фестивалю національної кухні. У контексті цікавого заходу дуже важливим є загальне сценарна проробка, що повинна працювати на створення певної атмосфери й образу ресторану. Добре, коли сценарна проробка тісно вв'язана із придуманою легендою. Як тема легенди, що залучає відвідувачів у ресторан, може бути обраний шеф-кухар, знаменитий гість, спосіб подачі продукту, особливе меню, історія ресторану або сам власник ресторану. Придумана легенда може супроводжуватися певним ритуалом, що включається в сценарну проробку.

3. Маркетинговий прийом – улюблена страва. Зміст полягає в тому, щоб дати розширену назву страв, наявних у меню й погодити їх із придуманою легендою про улюблену страву якого-небудь літературного героя, історичного персонажа й т.п.

4. Маркетинговий прийом – дитяча програма. Мається на увазі, що по неділях у ресторані влаштовується дитяча програма: дітей розважають артисти, роботу яких оплачує ресторан. Це дозволяє батькам довший час посидіти в

ресторані. Отже, між тривалістю часу, проведеного в ресторані гістьми й середньою сумою виставленого рахунку тут є прямий зв'язок.

5. Маркетинговий прийом – цінова політика. Для збільшення потоку відвідувачів можна скористатися як загальним зниженням ціни всього асортименту страв ресторану, так і знижками в різний час доби. Збільшення вибору з лишком компенсує втрати в ціні за рахунок скорочення частки умовно постійних витрат у структурі ціни.

Сполучення декількох маркетингових прийомів виявляється більш ефективним у бізнесі ГРК «СВЯТОСЛАВА».

Дослідження показали, що складовою частиною маркетингу ГРК «СВЯТОСЛАВА» є його реклама, що збільшує віддачу від вкладених коштів.

Реклама ресторану – це коротка інформація, де в яскравій, образній і дохідливій формі повідомляється клієнтові про режим роботи, проведених яких-небудь одноразових акціях, знижках, пільгах і т.п. Ціль реклами ГРК «СВЯТОСЛАВА» – усіляко сприяти підтримці й збільшенню постійного потоку відвідувачів у даний заклад, що відрізняється неповторним колоритом, розумними цінами, смачною кухнею й гарним обслуговуванням. Стимулювання продажу товару Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» здійснюється за допомогою наступних заходів (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Зміст рекламних заходів для Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»

Назва та зміст заходу	Періодичність
Оренда щита зовнішньої реклами	Щомісяця
Розробка "сайту" в інтернеті, фірмовий одяг персоналу, візитки, поліграфія, презентація відкриття (без їжі)	Одноразово
Інтернет (у т.ч. підтримка сайту)	Щомісяця
Поліграфічна продукція, поширення листівок	Щомісяця
Система заходів Direct Marketing (у т.ч. дисконтні карти для презентації)	Одноразово
Проведення анкетування й аналіз результатів	Щокварталу

Як засоби реклами ГРК «СВЯТОСЛАВА» необхідно ширше використовувати засоби масової інформації й спеціальну друковану й сувенірну продукцію. У рекламній публікації завжди повинна бути присутнім новизна

ідей і оригінальність. У багатьох випадках у рекламі ресторану відсутня яка-небудь логіка. ГРК «СВЯТОСЛАВА» засобами реклами може залучити клієнтів смаком і оригінальністю страв, якістю обслуговування, інтер'єром і атмосферою, що він створює. Рекламодавцеві бажано налагодити облік ефективності рекламування. Це дозволить одержати інформацію про доцільність реклами й результативності її окремих засобів, визначити умови оптимального впливу реклами. Абсолютно точно визначити ефективність окремих засобів реклами, рекламної кампанії в більшості випадків не надається можливим. Однак і приблизні підрахунки виправдують себе. Економічна ефективність реклами залежить від ступеня її психологічного впливу на людину. Щоб виявити, у якому ступені реклама вплинула на ріст виторгу ГРК «СВЯТОСЛАВА», аналізуються оперативні й бухгалтерські дані.

Додатковий товарообіг під впливом реклами визначається по формулі:

$$T_d = (T_c \times P \times D) / 100 \quad (3.11)$$

T_d – додатковий виторг під впливом реклами, грн.

T_c – середньорічний виторг до рекламного періоду, грн.

P – приріст середньоденного товарообігу за рекламний і післярекламний періоди, %.

D – кількість днів обліку обороту в рекламному й післярекламному періодах.

Про економічну ефективність реклами можна також судити по тому економічному результату, що був досягнутий від застосування рекламного засобу або проведення рекламної кампанії. Економічний результат визначається співвідношенням між прибутком від додаткового виторгу, отриманої під впливом реклами, і витратами на неї. Для розрахунку економічного ефекту можна використовувати наступну формулу:

$$E = \frac{T_g \times H_m}{100} - (U_p + U_g) \quad (3.12)$$

E – економічний ефект рекламування, грн.

T_g – додатковий виторг під впливом реклами, грн.

Hm – торговельна надбавка на товар, в % до ціни реалізації.

Ur – витрати на рекламу, грн.

Ug – додаткові витрати за приростом виторгу, грн.

Результати такого співвідношення можуть виражатися в трьох варіантах.

1. Ефект від рекламного заходу дорівнює витратам на його проведення
2. Ефект від рекламного заходу більше витрат (прибуткове).
3. Ефект від рекламного заходу менше витрат (збиткове)

Однак отриманих даних ще недостатньо для відповідності економічної ефективності витрат на проведення різних рекламних заходів.

Середня торговельна надбавка по ГРК «СВЯТОСЛАВА» становить – 33 %.

Витрати на рекламу за 1 квартал 2022 року склали 14,4 тис.грн. Додаткові витрати по приросту виторгу ГРК «СВЯТОСЛАВА» склали 0,36 тис.грн.

Таким чином, економічний ефект рекламної кампанії становить:

$$198 \times 0,36 - (14,4 + 0,36) = 56,52 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на рекламу складають 14,4 тис.грн., а економічний ефект рекламної кампанії дорівнює – 56,52 тис.грн.

Економічний ефект від рекламної кампанії більше витрат на рекламу

(14,4 < 56,52), отже дана рекламна кампанія є прибутковою для підприємства.

Більш точно ефективність витрат на рекламу характеризує її рентабельність. Рентабельність реклами – це відношення отриманого прибутку до витрат. Вона визначається за формулою:

$$P = (\Pi \times 100) / U \quad (3.13)$$

P - рентабельність рекламування товару;

Π - прибуток, отриманий від рекламування товару, грн.

U - витрати на рекламу даного товару, грн.

$$P = 56,52 / 14,4 \times 100 = 392,5 \%$$

Отже, проведена рекламна компанія ефективна. Її результат дасть збільшення прибутку Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» на 56,52 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Проведені в роботі дослідження показали, що питання формування, оцінки та підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання є досить актуальними в сучасних умовах, оскільки успішне вирішення даних проблем забезпечить виживання і розвиток підприємств у динамічному середовищі. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Огляд підходів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення поняття «конкурентні переваги», дає можливість стверджувати про неоднозначність трактування даної категорії, визначають її як узагальнюючу оцінку конкурентних переваг стосовно інших підприємств галузі, що дають можливість отримувати прибуток, достатній для подальшого розвитку підприємства та максимально задовольняти потреби споживачів.

2. Основним змістом цього поняття є якість і можливість успішної реалізації продукції на конкурентному ринку у певний момент часу. Однак конкурентоспроможність варто розглядати як сукупність споживчих і вартісних характеристик продукції, що визначають її порівняльні позиції на ринку збуту.

3. В процесі дослідження було виявлено кілька аспектів проблеми управління конкурентоспроможністю: визначення вимірників конкурентоспроможності; оцінка рівня конкурентоспроможності для власної продукції і продукції, що випускається конкурентами; визначення необхідного рівня конкурентоспроможності; доведення існуючих характеристик продукції до необхідного рівня на основі контролю і регулювання; прогнозування рівня конкурентоспроможності залежно від темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін.

4. Підприємство ГРК «СВЯТОСЛАВА» створено на основі колективної форми власності у відповідності із законодавством України. Основною метою підприємства є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

5. В цілому, результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства ГРК «СВЯТОСЛАВА» можна зробити наступні висновки. Як позитивне, слід відмітити за останній рік зростання обсягів господарської діяльності, про свідчить показник чистого доходу від реалізації продукції. Майно підприємства є досить ліквідним за показниками поточної та швидкої ліквідності.

6. У роботі розглянуто приклад побудови карти стратегічних груп конкурентів ГРК «СВЯТОСЛАВА» в галузі ресторанного бізнесу. В нашому випадку в одну групу з ГРК «СВЯТОСЛАВА» потрапили ресторан «12 стилів» та ресторан «Династія». Отже, ці підприємства функціонують в однаковому сегменті за обсягами господарської діяльності та широти асортименту. Бачимо, що ці конкуренти посідають середні позиції на ринку.

7. Як показали дослідження, підприємство ГРК «СВЯТОСЛАВА» поступається основному конкуренту ТОВ «12 стилів» за п'ятьма основними конкурентними силами за п'ятифакторною моделлю аналізу конкуренції М.Портера. При цьому з п'яти основних конкурентних переваг, запропонованих М. Портером, щодо Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА» можна віднести вибір стратегії диференціації продукції.

8. В цілому слід зазначити, що ГРК «СВЯТОСЛАВА» посідає третє значення серед головних конкурентів. При цьому підприємство має досить високі порівняльні показники конкурентоспроможності, що свідчить про непоганий потенціал щодо розвитку і реалізації його конкурентних переваг.

9. До конкурентних переваг ресторану можна віднести: рівень якості продукції та обслуговування, широкий асортимент товарів, низький рівень цін (порівняно з іншими аналогічними закладами), широкий асортимент та особливості послуг, що будуть надаватися.

10. З метою заохочення клієнтів було б доцільно ще практикувати дисконтні картки, подарунки від закладу до дня народження відвідувача та свят, безкоштовне надання страви-сюрпризу за умови замовлення ресторанних послуг на певну суму, дегустації, приготування страв шеф-поваром за рецептом

клієнта, радіо-вікторини, де переможці правильних відповідей нагороджуються безкоштовним ланчем. Такі стимулюючі акції свідчать про уважне ставлення ресторану до клієнта. Високий рівень сервісного обслуговування, смачна їжа, неординарний колорит інтер'єру, цікава шоу-програма створюють гарний настрій та незабутні враження, бажання знову відвідати заклад, поспілкуватись з новими друзями.

11. За даними проведеного аналізу результатів фінансової діяльності підприємств, можемо говорити, що ГРК «СВЯТОСЛАВА» має найнижчий рівень показника рентабельності роботи підприємства серед конкурентів, що може свідчити про зниження ринкових можливостей щодо конкурентів, та перспективи розвитку ГРК «СВЯТОСЛАВА» на ринку.

12. В роботі визначено інтегральний показник конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Таким чином, найвищий рівень конкурентоспроможності має підприємство ресторан «12 стільців», який є пріоритетним конкурентом ГРК «СВЯТОСЛАВА» у боротьбі за частку ринку. На другому місці знаходиться ГРК «СВЯТОСЛАВА», продукція якого хоча і є гіршою за аналоги виробництва ресторану «12 стільців», проте дане підприємство має порівняно кращу систему збуту, яка забезпечує підприємству значно вищі обсяги реалізації продукції, ніж у конкурентів.

13. Згідно рекомендацій, отриманих на основі оцінки конкурентоспроможності, ГРК «СВЯТОСЛАВА» повинне дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати обсяги реалізації, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Л. Агафонова, О. Агафонова Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Знання України, 2002. – 352с.
2. Ахматова М., Теоретичні моделі конкурентоспроможності / М. Ахматова, Е. Попов. Маркетинг, 2021. – № 4. – С.25-38
3. Балабанова Л. В., Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч. посіб./ Л. Балабанова, О. Бриндіна – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 336с.
4. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: Підручник./Г. Бардиш – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006. – 415 с.
5. Бюлетень обстежень ділової активності підприємств України. – К.: ЮЦ Держкомстату, 2002. – С 9, 33, 41.
6. Василенко В.А. Стратегічне управління. Навчальний посібник./ В. Василенко, Т. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник./В. Васильков – К.: КНЕУ 2003. – 524 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник./ Гаркавенко С.С.– Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
9. Герасименко В.Г. Основи туристичного бізнесу./ Герасименко В.Г. – Одеса: Чорномор'я, 1997. – 160 с.
10. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
11. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник./ Гордієнко П. Л. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
12. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436 IV. – Ст. 80-82.
13. Грещак М. Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства:

Навч посібник / [М. Г. Грещак, О М. Гребешкова, О С Коцюба, за ред. М Г Грещака.] – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

14.Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник./ Должанський І.З., Загорна Т.О. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

15.Донець Л.І. Основи підприємництва. Навчальний посібник. / Донець Л.І., Романенко Н.Г. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 320 с.

16.Економіка підприємства: Навч. посіб. / За ред.. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.

17.Економічне та соціальне становище Житомирської області / Економічна доповідь (за 2021 рік). – К.: Головне управління статистики в Житомирській області, 2022. – 52с.

18.Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит»./ За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута». 2003. – 680 с.

19.Закон України «Про антимонопольний комітет України» // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50. – Ст. 472.

20.Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36. – Ст. 164.

21.Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.

22.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991р. № 959-ХІІ

23.Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №21. – Ст. 296.

24.Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003р. № 433

25.Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів./ Зозульов О.В., Писаренко Н.Л – К.: Знання-Прес, 2004. –

199 с.

26.Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод, посібник для самот. вивч. дисц./ Кардаш В. Я. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.

27.Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник/ [Кіндрацька Г. І., Білик М. С, Загородній А. Г.]За ред. проф. А. Г. Загороднього. – Львів: «Магнолія Плюс», 2006. – 428 с.

28.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб./ Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

29.Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб./ Клівець П. Г. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

30.Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // Ринок капіталу, 2008. – №1-2. – С. 42.

31.Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Просвіта. 1996. – 80 с

32.Круш П.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник / [Круш П.В., Подвігіна В.І., Сердюк Б.М. та ін.] за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. – К. :Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.

33.Манів З.О. Економіка підприємства: Навч. посіб./ Манів З.О., Луцький І.М. – К.: Знання, 2004. – 580 с.

34.Мартиненко В.П. Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності промислового виробництва / В.П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні. - №8(75). – 2007. – С. 109-113.

35.Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб./ Мец В. О. – К.: Вища шк., 2003. – 278с.

36.Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб./ Міщенко А.П. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.

37.Мочерний С.В. Політекономія: Підручник./ Мочерний С.В. – 2-ге вид., випр. – К.: Вікар, 2005. – 386 с.

38.Мошенський С.З. Економічний аналіз: Підручник для студентів

економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / [Мошенський С.З. Олійник О.В.] За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. -2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута». 2007. – 704 с.

39.Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. Посібн. / [Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х. Й., Руденко С І.] Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца – К.Кондор, 2008. – 460 с.

40.Нефедова О.Г. Прикладний аспект оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.Г. Нефедова // Регіональна економіка. – № 4. – 2007. – С. 196-201.

41.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник./ Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. – К.: УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.

42.Осовська Г.В., Менеджмент організації: навч. посібник./ Осовська Г.В., Осовський О.А. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.

43.Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С.В. Позняк // Актуальні проблеми економіки, 2007. - № 1. – С.50-54

44.Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія/ Пономаренко В.С., Тидщ О.М., Кизим М.О. – Х.:Видавничий Дім «ШЖЕК», 2003 – 328 с.

45.Реалії розвитку сфери послуг області / Державний комітет статистики України. Головне управління статистики у Житомирській області. – 2023 р.

46.Робота готельно-ресторанного господарства Житомирської області. Економічна доповідь / Державний комітет статистики України. Головне управління статистики у Житомирській області. – 2023 р.

47.Розпорядження Президента України «Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції» від 03.20.2005р. №11

48.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб./ Савицька Г.В. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с.

49.Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: Навч. посіб./ Сердюк О.Д. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.

- 50.Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник./ Скибінський С.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 568 с.
- 51.Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія./ Сухарський В.С. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416с.
- 52.Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник./ Ткаченко Л.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 192с.
- 53.Тарасенко Л.М. Управління проектами: Навч. посібник./ Тарасенко Л.М – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 280с.
- 54.Тян Р.Б. Управління проектами: Підручник./ Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. – Київ: Центр навч. літератури, 2021. – 224 с.
- 55.Указ Президента України «Про основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 роки» // Офіційний вісник України. – 2007. – № 47. – Ст. 2056. – С 15.
- 56.Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник./ Цал-Цалко Ю.С. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ: ЦУЛ. 2002. – 360 с.
- 57.Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV.
- 58.Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів./ Шваб Л. І. – К.: Каравела, 2004. – 568 с.
- 59.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник./ Шершньова З.Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 60.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник./ Швайка Л.А. – Львів: «Новий світ – 200», 2021. – 268 с.
- 61.Яремєєв С. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості – передумови конкурентоспроможності та лідерства / С. Яремєєв // Менеджмент, 2008. – №3. – С. 26. www.ipa.net.ua

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87)

Коди

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **Готельно-ресторанний комплекс**
«СВЯТОСЛАВА»
 Територія Україна
 Форма власності приватна
 Орган державного управління самостійне
 Галузь послуги
 Вид економічної діяльності громадське харчування
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса м. РІВНЕ, Саєнка, 152
Б а л а н с
на 31 грудня 2021 року

за ЄДРПОУ	
за КОАТУУ	
за КФВ	
за СПОДУ	
за ЗКГНГ	
за КВЕД	
Контрольна сума	

Актив	Форма №1 Код за ДКУД		1801001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
залишкова вартість	010	79,8	89,3
первісна вартість	011	87,3	97,7
знос	012	7,5	8,4
Незавершене будівництво	020	22,1	24,7
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	996,7	1115,6
первісна вартість	031	1231,2	1378,0
знос	032	234,4	262,4
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	49,9	55,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	1148,4	1285,4
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	21,3	23,8
тварини на вирощуванні і відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	418,6	512,3
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	102,0	114,2
первісна вартість	161	102,0	114,2
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
з бюджетом	170	2,5	2,8
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	11,0	12,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	33,1	37,0

Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	114,9	128,6
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	40,9	45,8
Усього за розділом II	260	744,2	833,0
III. Витрати майбутніх періодів	270	50,3	56,3
Баланс	280	1943,0	2174,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	765,3	765,3
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	190,8	213,5
Резервний капітал	340	111,5	124,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	246,9	276,3
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	1232,9	1379,9
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	501,9	561,7
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	117,7	131,7
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	30,6	34,2
з бюджетом	550	19,6	21,9
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	14,2	15,9
з учасниками	590	7,0	7,8
із внутрішніх розрахунків	600	3,3	3,7
Інші поточні зобов'язання	610	16,0	17,9
Усього за розділом IV	620	710,1	794,8
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	1943,0	2174,7

Директор

Гол. бухгалтер

Продовження додатку А

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3

(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87)

Підприємство <u>Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія <u>Україна</u>	за ЄДРПОУ	
Форма власності <u>приватна</u>	за КОАТУУ	
Орган державного управління <u>самостійне</u>	за КФВ	
Галузь <u>послуги</u>	за СПОДУ	
Вид економічної діяльності <u>громадське харчування</u>	за ЗКГНГ	
Одиниця виміру : <u>тис. грн.</u>	за КВЕД	
Адреса <u>м. Рівне, Саєнка, 152 -А</u>	Контрольна сума	
Звіт про фінансові результати		
за 2021 р.		

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1307,5	1168,2
Податок на додану вартість	015	173,3	154,8
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1134,2	1013,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	555,9	496,7
Валовий :			
прибуток	050	578,3	516,7
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	56,9	50,8
Витрати на збут	080	77,8	69,5
Інші операційні витрати	090	30,8	27,5
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	412,8	368,8
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Витрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	412,8	368,8
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	136,5	122,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		276,3	246,9
прибуток	190		
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		

Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	276,3	246,9
збиток	225		

II. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	442,7	427,5
Витрати на оплату праці	240	1926,3	1178,5
Відрахування на соціальні заходи	250	789,8	469,7
Амортизація	260	98,2	89,9
Інші операційні витрати	270	48,9	43,7
Разом	280	3305,9	2209,3

III. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Директор

Гол. бухгалтер

Продовження додатку А

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87)

			Коди
Підприємство	Готельно-ресторанний комплекс	Дата (рік, місяць, число)	
«СВЯТОСЛАВА»		за ЄДРПОУ	
Територія <u>Україна</u>		за КОАТУУ	
Форма власності <u>приватна</u>		за КФВ	
Орган державного управління <u>самостійне</u>		за СПОДУ	
Галузь <u>послуги</u>		за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності <u>громадське харчування</u>		за КВЕД	
Одиниця виміру : <u>тис. грн.</u>		Контрольна сума	
Адреса <u>м. рівне, Саєнка, 152</u>			
Б а л а н с			
на 31 грудня 2022 року			

Актив	Форма №1 Код за ДКУД		1801001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
залишкова вартість	010	89,3	97,5
первісна вартість	011	97,7	116,9
знос	012	8,4	19,4
Незавершене будівництво	020	24,7	33,8
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1115,6	1059,7
первісна вартість	031	1378,0	1548,9
знос	032	262,4	489,2
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	55,8	55,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	1285,4	1246,8
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	23,8	17,8
тварини на вирощуванні і відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	512,3	765,2
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	114,2	89,8
первісна вартість	161	114,2	89,8
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
з бюджетом	170	2,8	7,4
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	12,3	16,9

Інша поточна дебіторська заборгованість	210	37,0	41,5
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	128,6	145,4
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	45,8	25,8
Усього за розділом II	260	833,0	823,3
III. Витрати майбутніх періодів	270	56,3	47,6
Баланс	280	2174,7	2117,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	765,3	765,3
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	213,5	213,5
Резервний капітал	340	124,8	156,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	276,3	315,9
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	1379,9	1451,1
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	561,7	498,2
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	131,7	98,7
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	34,2	17,6
з бюджетом	550	21,9	0
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	15,9	3,7
з учасниками	590	7,8	11,4
із внутрішніх розрахунків	600	3,7	5,1
Інші поточні зобов'язання	610	17,9	31,9
Усього за розділом IV	620	794,8	666,6
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	2174,7	2117,7

Директор

Гол. бухгалтер

Продовження додатку А

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87)

Підприємство **Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»**
Територія **Україна**
Форма власності **приватна**
Орган державного управління **самостійне**
Галузь **послуги**
Вид економічної діяльності **громадське харчування**
Одиниця виміру : **тис. грн.**
Адреса **м. Рівне, Саєнка, 152**
Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КФВ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

Коди

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1433,2	1307,5
Податок на додану вартість	015	88,3	173,3
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1344,9	1134,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	546,5	555,9
Валовий :			
прибуток	050	798,4	578,3
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	76,9	56,9
Витрати на збут	080	113,7	77,8
Інші операційні витрати	090	54,9	30,8
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	552,9	412,8
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Витрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	552,9	412,8
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	237,0	136,5
Фінансові результати від звичайної діяльності:		315,9	276,3
прибуток	190		
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		

витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	315,9	276,3
збиток	225		

II. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	457,3	442,7
Витрати на оплату праці	240	1978,4	1926,3
Відрахування на соціальні заходи	250	771,6	789,8
Амортизація	260	106,2	98,2
Інші операційні витрати	270	53,9	48,9
Разом	280	3367,4	3305,9

III. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Директор

Гол. бухгалтер

Продовження додатку А

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87)

Коди
Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **Готельно-ресторанний комплекс**
«СВЯТОСЛАВА»
Територія Україна
Форма власності приватна
Орган державного управління самостійне
Галузь послуги
Вид економічної діяльності громадське харчування
Одиниця виміру : тис. грн.
Адреса м. Рівне
Б а л а н с (звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року

за ЄДРПОУ	
за КОАТУУ	
за КФВ	
за СПОДУ	
за ЗКГНГ	
за КВЕД	
Контрольна сума	

Форма №1		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
залишкова вартість	010	97,5	87,2
первісна вартість	011	116,9	128,0
знос	012	19,4	40,8
Незавершене будівництво	020	33,8	35,2
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1059,7	1198,5
первісна вартість	031	1548,9	1790,8
знос	032	489,2	592,3
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	55,8	55,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	1246,8	1376,7
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	17,8	67,3
тварини на вирощуванні і відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	765,2	798,1
товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	89,8	107,7
первісна вартість	161	89,8	107,7
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
з бюджетом	170	7,4	12,4
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	16,9	15,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	41,5	44,3
Поточні фінансові інвестиції	220		

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	145,4	189,9
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	25,8	26,2
Усього за розділом II	260	823,3	964,5
III. Витрати майбутніх періодів	270	47,6	28,4
Баланс	280	2117,7	2369,6
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	765,3	765,3
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	213,5	213,5
Резервний капітал	340	156,4	247,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	315,9	491,1
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	1451,1	1717,2
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	498,2	378,1
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	98,7	111,4
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	17,6	35,1
з бюджетом	550	0	51,8
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	3,7	23,9
з учасниками	590	11,4	25,0
із внутрішніх розрахунків	600	5,1	4,6
Інші поточні зобов'язання	610	31,9	22,6
Усього за розділом IV	620	666,6	652,5
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	2117,7	2369,6

Директор

Гол. бухгалтер

Продовження додатку А

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3
(Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87)

Підприємство Готельно-ресторанний комплекс «СВЯТОСЛАВА»	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія Україна	за ЄДРПОУ	
Форма власності приватна	за КОАТУУ	
Орган державного управління самотійне	за КФВ	
Галузь послуги	за СПОДУ	
Вид економічної діяльності громадське харчування	за ЗКГНГ	
Одиниця виміру : тис. грн.	за КВЕД	
Адреса м. Рівне, Саєнка, 152	Контрольна сума	
Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2023 р.		

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1710,9	1433,2
Податок на додану вартість	015	128,0	88,3
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1582,9	1344,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	695,4	546,5
Валовий :			
прибуток	050	887,5	798,4
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	65,4	76,9
Витрати на збут	080	124,1	113,7
Інші операційні витрати	090	24,8	54,9
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	673,2	552,9
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Витрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	673,2	552,9
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	146,1	237,0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	491,1	315,9
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		

витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220		315,9
збиток	225		

II. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	481,6	457,3
Витрати на оплату праці	240	1896,6	1978,4
Відрахування на соціальні заходи	250	755,9	771,6
Амортизація	260	109,5	106,2
Інші операційні витрати	270	62,2	53,9
Разом	280	3305,8	3367,4

III. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Директор

Гол. бухгалтер

Додаток Б

**Карта моментних спостережень відвідувань клієнтів в ГРК
«СВЯТОСЛАВА»**

Час	Номера столиків														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
18:00-18:05						1									
18:05-18:10						1									
18:10-18:15						1									
18:15-18:20						2									
18:20-18:25						2									
18:25-18:30						2									
18:30-18:35						2									
18:35-18:40						2				2					
18:40-18:45						2				2					
18:45-18:50										2					
18:50-18:55		1								2					
18:55-19:00		1								2		1			
19:00-19:05		1								2		1			
19:05-19:10		1								2		2			
19:10-19:15		1										2			
19:15-19:20		1		4								2			
19:20-19:25				4								2			
19:25-19:30				4								2			
19:30-19:35				4	3										
19:35-19:40				4	3										
19:40-19:45				4	3								2		
19:45-19:50				4	3								2		
19:50-19:55				4	3								2		
19:55-20:00				4	3								2		
20:00-20:05				4	2			2		2			2		
20:05-20:10				4	2			2		2			2		
20:10-20:15				4	2			2		2			2		
20:15-20:20				4	2			2		2			2		
20:20-20:25				4	2			2		2			2		
20:25-20:30				4	2			2		2			2		
20:30-20:35				4	2			2		2			2		
20:35-20:40				4	1			2		2			2		
20:40-20:45				4	1			2		2					
20:45-20:50				4	1			2		2					
20:50-20:55				4	2			2		2					

20:55-21:00				4	2			2		2					
21:00-21:05				4	2					2			4		
21:05-21:10				4						2			4		
21:10-21:15				4			3			2			4		
21:15-21:20		2		4			3			2			4		
21:20-21:25		2		4			3			2			4		
21:25-21:30		2		4			3			2			4		
21:30-21:35		2					3			2		2	4		
21:35-21:40		2					3			2		2	4		
21:40-21:45		2					3					2	4		
21:45-21:50		2					3					2			
21:50-21:55		2					3					2			
21:55-22:00							3					2			
22:00-22:05												2			
22:05-22:10												2			
22:10-22:15												2			
22:15-22:20												2			
22:20-22:25												2			
22:25-22:30												2			
22:30-22:35												2			
22:35-22:40															
22:40-22:45															
22:45-22:50															
22:50-22:55															
22:55-23:00															
	0	3	0	4	3	2	3	2	0	4	0	4	6	0	0

Додаток В

Оцінка наявних рушійних сил конкурентоспроможності в ГРК

«СВЯТОСЛАВА» у порівнянні з головним конкурентом

Фактори рушійних сил конкурентоспроможності	Оцінка експерта	Вага факторів	Загальне відсоткове значення	Оцінка експерта	Вага факторів	Загальне відсоткове значення
1	2	3	4	5	6	7
	для ресторану "12 стільців»			для в ГРК «СВЯТОСЛАВА»		
1. Рушійна сила – споживачі (вагомість фактора у % значенні – 60%)						
задоволеність сервісом обслуговування	0,9	0,09	0,081	0,7	0,09	0,06
задоволеність якістю страв	0,8	0,09	0,072	0,6	0,09	0,06
задоволеність асортиментом	0,6	0,07	0,042	0,5	0,07	0,03
задоволеність інтер'єром	0,6	0,07	0,042	0,5	0,07	0,03
задоволеність музичним супроводженням	0,5	0,03	0,015	0,8	0,03	0,02
задоволеність місцем розміщення кафе	0,9	0,05	0,045	0,8	0,05	0,04
задоволеність персоналом закладу	0,6	0,06	0,036	0,5	0,06	0,03
задоволеність цінами	0,6	0,07	0,042	0,8	0,07	0,06
задоволеність наявними додатковими послугами	0,4	0,07	0,028	0,3	0,07	0,02
Загальна конкурентоспроможна сила за фактором – споживачі, %			40			36
2. Рушійна сила – конкуренти (вагомість фактора у % значенні – 30%)						
збільшення частки ринку	0,7	0,1	0,07	0,6	0,1	0,06
підвищення якості послуг та продукції	0,7	0,07	0,049	0,5	0,07	0,035
зміна інтер'єру	0,4	0,07	0,028	0,5	0,07	0,035
зниження цін	0,3	0,06	0,018	0,4	0,06	0,024
Загальна конкурентоспроможна сила за фактором – конкуренти, %			16,5			15,4
3. Рушійна сила - постачальники (вагомість фактора у % значенні - 3%)						
якість сировини	0,8	0,01	0,008	0,8	0,01	0,008
ціни на сировину	0,6	0,01	0,006	0,7	0,01	0,007
надійність постачальників	0,8	0,01	0,008	0,5	0,01	0,005
Загальна конкурентоспроможна сила за фактором - постачальники, %			2,2			2
4. Рушійна сила конкурентоспроможності - потенційні конкуренти (вагомість факторів у % значенні - 4%)						
збільшення частки ринку	0,7	0,03	0,021	0,8	0,03	0,024
Загальна конкурентоспроможна сила за фактором - потенційні конкуренти, %			2,1			2,4
5. Рушійна сила конкурентоспроможності - заміщення (вагомість фактора у % значенні - 3%)						
стійкість заміщенню	0,7	0,03	0,021	0,3	0,03	0,009
Загальна конкурентоспроможна сила за фактором - заміщення, %			2,1			0,9

Баланс робочого часу працівників в ГРК «СВЯТОСЛАВА»

Види витрат робочого часу	Індекс	1 кухар 5 р.		2 кухар 4р.*		1 кухар 5 р.		2 кухар 4р.*		1 помічник		2 помічник*	
		Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%
1. Час роботи													
Виробничий час	Тз												
Підготовчо–заключний	Тпз	31	4,70	21	3,50	25	4,17	20	3,03	15	2,27	25	3,79
Обслуговування робочого місяця	Тобс	28	4,24	32	5,33	20	3,33	41	6,21	20	3,03	31	4,70
Основний	То	477	72,27	423	70,50	418	69,67	482	73,03	481	72,88	485	73,48
Допоміжний	Тв	32	4,85	36	6,00	45	7,50	32	4,85	54	8,18	34	5,15
Всього виробничий час		568	86,06	512	85,33	508	84,67	575	87,12	570	86,36	575	87,12
Невиробничий час	Тиз	-	-	3	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Час перерв													
Перерви, що не залежать від працівника													
організаційно-технологічні	Трот	20	3,03	20	3,33	20	3,33	20	3,03	20	3,03	20	3,03
технічні	Тпт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перерви, що залежать від працівника	Тпр												
на відпочинок і особисті потреби	Тотл	72	10,91	65	10,83	72	12,00	65	9,85	70	10,61	65	9,85
інші перерви		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього перерв		92	13,94	88	14,67	92	15,33	85	12,88	90	13,64	85	12,88
Всього затрат часу	Т	660	100	600	100	600	100	660	100	660	100	660	100

Примітка: * позначені працівники виробництва другої зміни