

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Кафедра готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)

Формування та вдосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства

Formation and improvement of the strategy of hotel and restaurant enterprise development

Виконала: студентка 2 курсу, гр. ГР-286

Стефанишин Наталя Василівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи Муха Р.А.

Рецензент: к.е.н., доцент Західноукраїнського національного університету Спьяк Г.І.

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт стратегічного управління.....	6
1.2 Сутність, основні принципи та механізм формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства.....	12
1.3 Специфіка використання комплексу маркетингових комунікацій в аспекті стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ГАЛИЧ».).....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності ресторанного підприємства.....	22
2.2 SWOT та PEST-аналіз конкурентного середовища функціонування ресторану.....	28
2.3 Оцінка конкурентоспроможності та аналіз конкурентних переваг ресторану.....	34
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ.....	44
3.1 Розробка стратегії забезпечення підвищення конкурентоспроможності закладу.....	44
3.2 Обґрунтування моделі управління комплексом маркетингових комунікацій закладу.....	49
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні на даний час є одним з перспективних напрямів національної економіки. Міжнародний досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарства розвиваються дуже швидкими темпами, породжуючи все більшу конкуренцію, але в той же час і велика кількість закладів гостинності витісняється з ринку та закривається. Проблемою є недостатнє прораховування свого бізнесу власниками, та ігнорування процесів вибору та дотримання окремих ринкових стратегій, які не тільки допоможуть втримати підприємство на плаву, а й розширити масштаби та розвинути свій бізнес на більш прибутковий рівень.

Одним із основних чинників, що визначає стабільність та результативність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, є ефективна система стратегічного управління, базовими елементами якої є стратегія, що визначається як план дій суб'єкта господарювання, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку; ретельно розроблена програма заходів, що мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Значення стратегії для господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства обумовлено тим, що вона, по-перше, визначає напрям функціонування підприємства на довгостроковий період, по-друге, є підґрунтям ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Зміна умов здійснення господарської діяльності підприємств, пришвидшення їх реалізації, вплив Індустрії 4.0, пандемії COVID-19, кліматичні зміни знову сигналізують про важливість, необхідність та доцільність стратегічного управління. Осмислення цих особливостей реалізації господарської діяльності призвело до формування новітніх концепцій стратегічного управління. Безпосередньо контекст врахування

вищезазначених чинників та подальша реалізації стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу обумовлює важливість проведеного дослідження та визначає актуальність теми і мету роботи.

Метою даного дослідження є з'ясування теоретичних основ та практичних аспектів формування і вдосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження **завданнями даної роботи** є вивчення таких питань:

- дослідження сутності та особливостей функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт стратегічного управління;
- визначення сутності, основних принципів та механізму формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства;
- дослідження специфіки використання комплексу маркетингових комунікацій в аспекті стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами;
- загальна характеристика діяльності готельного (ресторанного) підприємства – ресторану «Галич»;
- узагальнення SWOT та PEST-аналізу конкурентного середовища функціонування ресторану;
- оцінка конкурентоспроможності та аналіз конкурентних переваг ресторану;
- розробка стратегії забезпечення підвищення конкурентоспроможності закладу;
- обґрунтування моделі управління комплексом маркетингових комунікацій закладу.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства готельно-ресторанної сфери – ресторану «Галич», а **предметом дослідження** виступають взаємозв'язки в процесі реалізації стратегії управління готельно-ресторанним підприємством.

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-

методичних положень і практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню ефективності формування та вдосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Рекомендації, які були наведені в даній роботі, можуть також бути використані іншими підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Інформаційна база дослідження – наукова періодика, Інтернет-ресурси, дані фінансової та статистичної звітності підприємства готельно-ресторанної сфери – ресторану «Галич», зведена інформація Державної служби статистики України, щодо функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери.

При написанні даної кваліфікаційної роботи були використані наступні **методи дослідження**: узагальнення, обґрунтування, порівняння – для дослідження теоретичних підходів формування стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства; аналізу, синтезу, емпіричні, математичні та графічні – для дослідження стану та конкурентного середовища функціонування готельно-ресторанного підприємства; прогнозування та планування – для з'ясування основ формування стратегічних орієнтирів розвитку готельно-ресторанного підприємства в перспективному періоді.

Наукова новизна роботи пролягає в розробці та економічному обґрунтуванні інноваційних заходів впровадження NFC-міток в діяльність ресторану «Галич», що дадуть можливість підвищити ефективність організації обслуговування в закладі, а як наслідок збільшити обсяги реалізації продукції та послуг ресторану і забезпечити економічну ефективність закладу у стратегічній перспективі.

Структуру кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 58 сторінок тексту, 15 рисунків, 18 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел містить 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт стратегічного управління

Використання різноманітних технологій стратегічного управління з метою вибору найбільш важливих напрямків розвитку готельно-ресторанних комплексів передбачає необхідність першочергового визначення основних категорій. Зокрема, вперше поняття «стратегія» застосував у 1962 році науковець-економіст А. Чандлер [52, с. 51] в праці «Стратегія та структура». Даний науковець відзначив, що стратегія управління передбачає планування і стимулювання зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а також визначення основних довгострокових завдань і цілей підприємства з подальшим виробленням програми дій і розподілом ресурсів, необхідних для виконання зазначених стратегії.

Важливим підходом до трактування дефініція «стратегія» відзначено засновниками наукової «школи проектування» у 1965 р. К. Ендрюсом і Р. Крінстенсенем в праці «Політика бізнесу». Відносно даного терміну зазначені вчені погоджувались з А. Чандлером, доповнюючи зазначену категорію лише поняттям «відмінна компетенція» підприємства, а також акцентом на невизначеності зовнішнього середовища його функціонування [11, с. 43].

Запропоновано науковцем І. Ансоффом трактування стратегії визначає її як набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні завдання розвитку системи». на думку деяких науковцем [2, с. 27], дане поняття занадто узагальнене. Основний недолік – відсутність відмінностей від управлінської політики вищого керівництва підприємства. На підставі зазначеного І. Ансофф надав пояснення, додавши в науковий обіг такі дефініції як «орієнтири» (цілі)», «завдання», «організаційна концепція» та інші. Зазначені визначення є інтерпретацією поняття «стратегії», використовуваного в військовій справі. Фельдмаршал Хельмут Мольтке говорив: «Стратегія завжди може направляти свої прагнення лише на найвищу мету, яку взагалі тільки можна досягти при

наявних засобах» [5, с. 31].

В книзі Г. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела найбільш послідовно визначено поняття стратегія та подані принципи її формування, що представлено у книзі «Школи стратегій» [34, с. 16-23]. Трактуючи стратегію, запропонована Г. Мінцбергом [53, с. 61], є якісною, визначаючи стратегію у вигляді сутнісної категорії в науковій парадигмі, що надає механізми управління розглянутими системами (макро-, мезо- і мікрорівень).

На сьогоднішній день, в управлінні організацією дефініція «стратегія» тлумачиться як програма заходів, котра визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковій перспективі, а також комплекс процедур для досягнення стратегічних цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації [47].

У ході розвитку теорії стратегії науковцями запропоновано ряд моделей стратегічного управління. І. Ансофф в основу стратегічного управління покладає рішення, котрі необхідно приймати при формуванні та реалізації стратегії: оцінювання потенціалу організації; оцінювання зовнішніх можливостей та загроз; формулювання та реалізація цілей та вибір завдань; рішення про вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування основних компонентів стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді різноманітних проєктів [2, с. 107]. О.С. Віханський вказує, те що модель стратегічного управління є динамічною сукупністю п'яти взаємозалежних управлінських процесів: визначення місії, цілей та завдань; аналізу середовища; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінювання і контролю виконання; зворотній зв'язок [12, с. 13].

В науковій літературі запропоновано модель стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу, котра представлена науковцем С.А.Поповим зображена на рис. 1.1.

Даний науковець визначив відносно просту модель, котра певною мірою синтезує раніше запропоновану різноманітних стратегічних моделей.

На думку вченого, найбільш важливими складовими системи стратегічного управління, є: внутрішня діагностика організації; аналізування

зовнішнього середовища організації; визначення місії, цілей, цільових пріоритетів організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій у відповідності до конкретних підсистем організації; розробка і подальше розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінювання результатів і зворотний зв'язок [19, с.262].

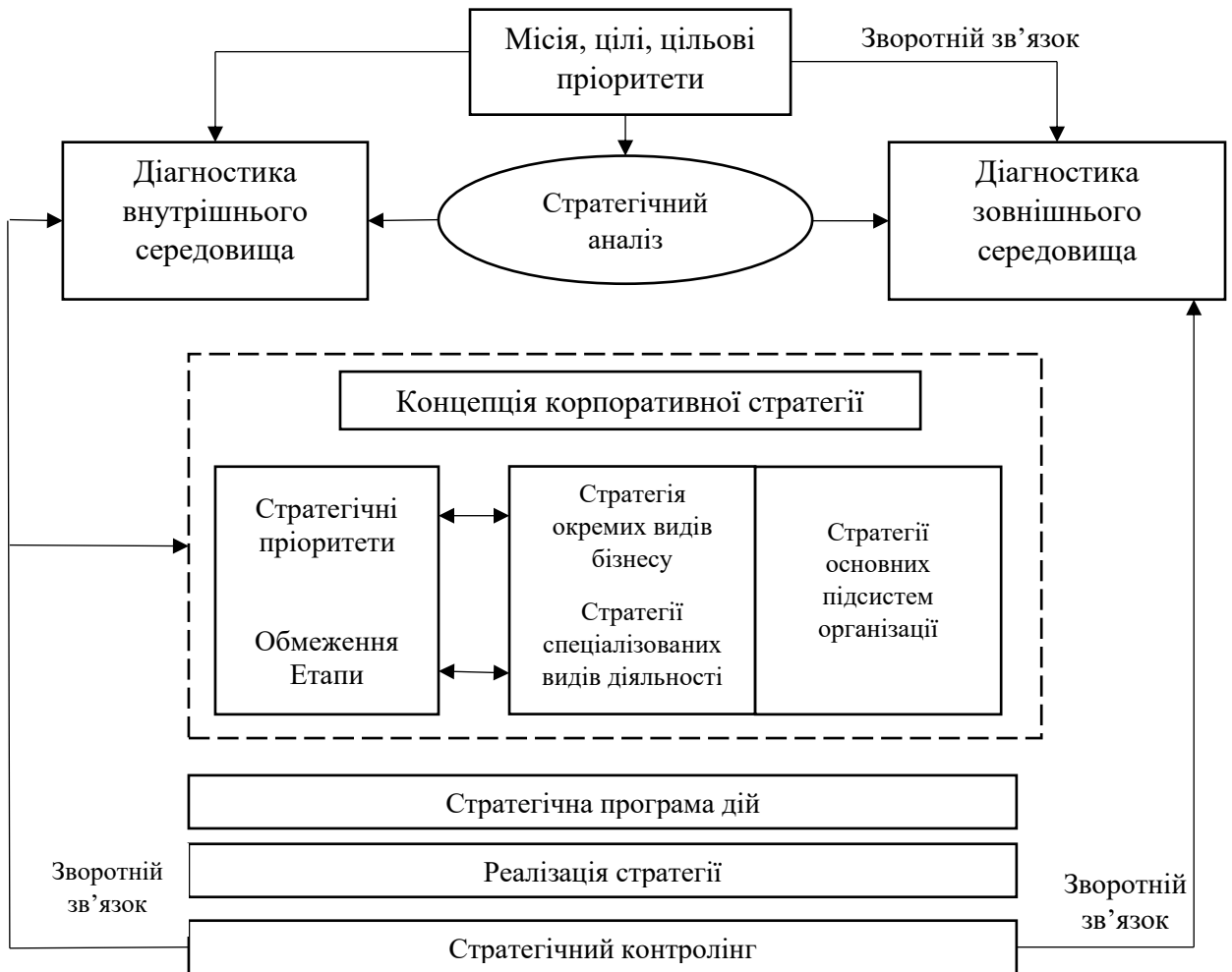


Рисунок 1.1. Модель стратегічного управління за С.А. Поповим

Джерело: складено автором за матеріалами [16]

У практиці діяльності вітчизняних готельно-ресторанних підприємств стратегічний підхід до управління реалізується обмежено. Основною причиною зазначеного становища є недостатня практична та методична розробленість в контексті визначення умов ринкової економіки.

Перший крок у формулюванні стратегії визначено твердження місії, провідне до визначення цілей, стратегій та політики. Розроблені політика та стратегії

розвитку реалізуються через програми, процедури, прогнози, бюджети розвитку. На закінчення здійснюється оцінювання виконання стратегії, і через ланцюжок зворотного зв'язку інформація повертається в систему так, щоб стратегічний моніторинг та контроль над організаційними діями забезпечив проведення своєчасних коригувальних впливів [23, с. 12]. В науковій літературі представлена наступна класифікація корпоративних стратегій, котрі застосовуються у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1.2).

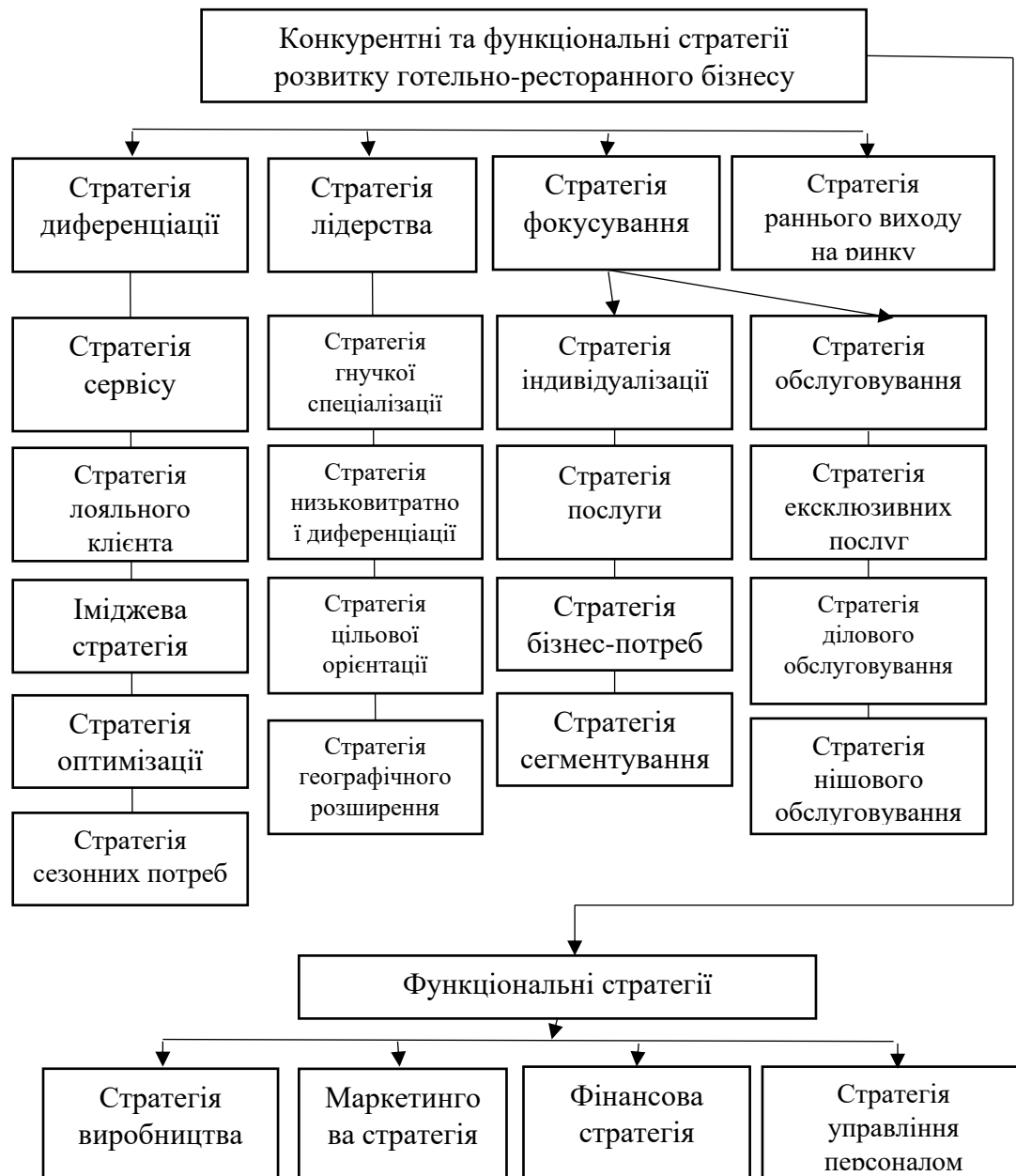


Рисунок 1.2. Різноманітність стратегій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором за матеріалами [23, с.12]

Основні аспекти розробки стратегії управління готельно-ресторанними підприємствами пов'язані із урахуванням наступних положень:

1. Підприємства готельно-ресторанного господарства виступають важливими складовими соціально-економічної системи, що характеризуються відповідними особливостями, а саме: задоволення якісними основними і додатковими послугами національних та зовнішніх споживачів; наявність визначених ресурсів та їх подальше перетворення в послуги; порівняння витрат на створення послуг та їх подальше використання із фінансовими результатами діяльності; складність внутрішнього середовища функціонування підприємства; багатоваріантність завдань стратегічного управління; значна динамічність управлінських процесів; неможливість формалізації різноманітних завдань стратегічного управління; обов'язковість у реалізації розвитку та змінність критеріїв стратегічного управління.

2. Підприємства готельно-ресторанної сфери виступають відкритими (дифузними) системи, котрі є досить чутливими до дії чинників зовнішнього середовища, відповідно ефективність їх функціонування у більшості визначатиметься швидким реагуванням на зовнішні зміни.

3. Стратегії, що використовують підприємства готельно-ресторанного господарства, здебільшого є нетрадиційними, в даному аспекті спостерігається відсутність універсальних управлінських рішень. Забезпечення раціонального та ефективного існування даних підприємств в перспективі, залежить, у першу чергу, від рівня освоєності методів і методології формування стратегії:

- формування цілей розвитку, їх ідентифікація, моделювання стратегії майбутнього;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку;
- формулювання і реалізація корпоративної та ділових стратегій розвитку;
- оцінка сильних сторін діяльності готельно-ресторанного підприємства із позицій індикаторів макроекономічного розвитку, а також оцінювання викликів та загроз з боку зміни зовнішнього середовища, динаміка параметрів

зміни внутрішнього середовища підприємства;

- ідентифікація і подальша оцінка вузлових ризиків та проблем розвитку;
- впровадження стратегії: стратегічний проєкт, адаптація підприємства до визначеної стратегії, впровадження стратегії, моніторинг та контроль процесу стратегічного управління. Структурну схему моделі стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного господарства подано на рис.1.3.

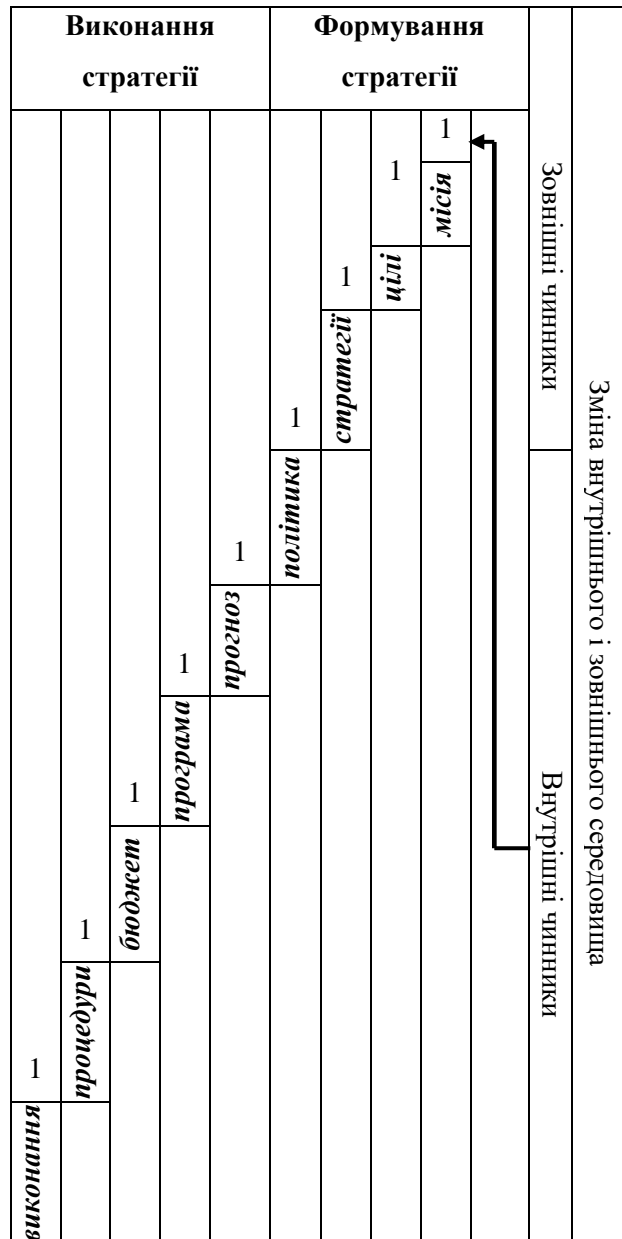


Рисунок 1.3. Структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором за матеріалами [26, с.89]

Отже, важливу роль та значення в діяльності готельно-ресторанних підприємств відіграє чітко побудована стратегія управління ними, що передбачає планування та подальше стимулювання зростання ефекту (ефективності) господарської діяльності даних підприємств, а також визначення ключових цілей та завдань підприємства із подальшим виробленням програми дій та можливим розподілом різновидів ресурсів для забезпечення виконання необхідних стратегій. Найбільш важливими елементами стратегії управління підприємством є місія, цілі та цільові пріоритети розвитку підприємства; реалізація стратегічного аналізу (діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища) підприємства; вироблення концепції корпоративної стратегії підприємства; стратегічна програма дій; реалізації стратегії; узагальнюючий моніторинг та контроль стратегії.

1.2 Сутність, основні принципи та механізм формування конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності готельно-ресторанного підприємства. Одне із найбільш важливих місць в реалізації стратегічного управління досліджуваних суб'єктів підприємництва посідає конкурентна стратегія, котра, використовуючи власні конкурентні переваги, забезпечує стратегічну конкурентоспроможність готельно-ресторанного закладу.

Оскільки конкурентна стратегія виступає однією із найбільш важливіших складових реалізації стратегії розвитку підприємств досліджуваної сфери, відповідно важливим етапом є з'ясування її сутності та характерних рис. Основні підходи, представленими науковцями, до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» узагальнені в додатку А. Різноманітність підходів до визначення дефініції «конкурентна стратегія підприємства» дає змогу виділити такі його синоніми: базова стратегія; ділова стратегія; бізнесова стратегія. Більшість науковців [1; 2; 3; 25; 26; 37] у своїх поглядах на розгляд конкурентної

стратегії організації дотримуються спільної думки, що вона розробляється для одного різновиду діяльності (стратегічного підрозділу підприємства, сфери бізнесу, сегменту ринку). Дані науковці зазначають цілі та мета, для досягнення якої розробляється та реалізується конкурентна стратегія підприємства - це досягнення чи зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі, виявлення та подальший розвиток конкурентних переваг організації.

Поряд із цим деякі автори [15; 45] зазначають, що основною метою конкурентної стратегії підприємства є досягнення успіху в контексті конкурентної боротьби. З чим варто погодитись, проте з запропонованих визначень незрозуміло, що необхідно розуміти під поняттям «успіх у конкурентній боротьбі». Автори [1] стверджують, що зазначене - це створені та реалізовані можливості і конкурентні переваги підприємства, котрі дадуть йому можливість виготовляти конкурентоспроможну продукцію, тобто концентрують увагу лише на ті організації, котрі виготовляють продукцію, при цьому оминаючи тих, котрі займаються торгівлею товарами або виконують різноманітні роботи та надають послуги.

Запропоноване Мостовою Л. М. [35] визначення сутності конкурентна стратегія готельно-ресторанного підприємства більше стосується загальної стратегії організації, а з тверджень авторки не зовсім зрозуміло, як, і з якою метою, реалізується конкурентна боротьба будь-якого підприємства.

Смоленюк П.С. [45] визначає конкурентну стратегію як спосіб реалізації довгострокової поведінки підприємства, при цьому будь-яка стратегія, зокрема конкурентна, є функцією мети, а не часу. Поставленої мети можна досягти протягом визначеного періоду, який прямо залежить від її особливостей та інших чинників. Окрім цього, конкурентну стратегію можна розробляти із метою досягнення певного рівня конкурентоспроможності, а вже потім, як наслідок, спрямувати на «збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення».

Основні різновиди стратегій готельно-ресторанного підприємства представимо у додатку Б. Досліджуючи види, слід відзначити, що відомий

науковець М. Портер [36, с.18] виділяє три різноаспектні конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, відповідно можуть бути реалізовані в різнобічному конкурентному середовищі підприємством і забезпечити конкурентні переваги, а саме: лідерство за витратами, що дозволяє знижувати ціни; диференціація продукції, послуги і ринку збуту); фокусування акценту на одній складовій. Отже, конкурентна стратегія підприємства – це спосіб одержання стійких конкурентних переваг підприємства у конкурентній боротьбі, задоволення різноманітних мінливих потреб споживачів, при чому краще, ніж це реалізують конкуренти.

Конкурентна стратегія підприємства дає відповіді на проблемні питання, а саме: Як підприємство конкурує на цільовому ринку? За рахунок чого воно витримує конкурентний тиск? За рахунок чого перемагає в конкурентній боротьбі?». Будь-яка модель конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства забезпечує розвиток важливих економічних процесів, а також стимулює стабільне функціонування і визначає орієнтири подальшої господарської діяльності, формує раціональні управлінські рішення.

За результатами аналізу запропонованих науковцями визначень поняття «конкурентна стратегія організації» визначено ключові принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію різноманітних підприємств (рис. 1.4).

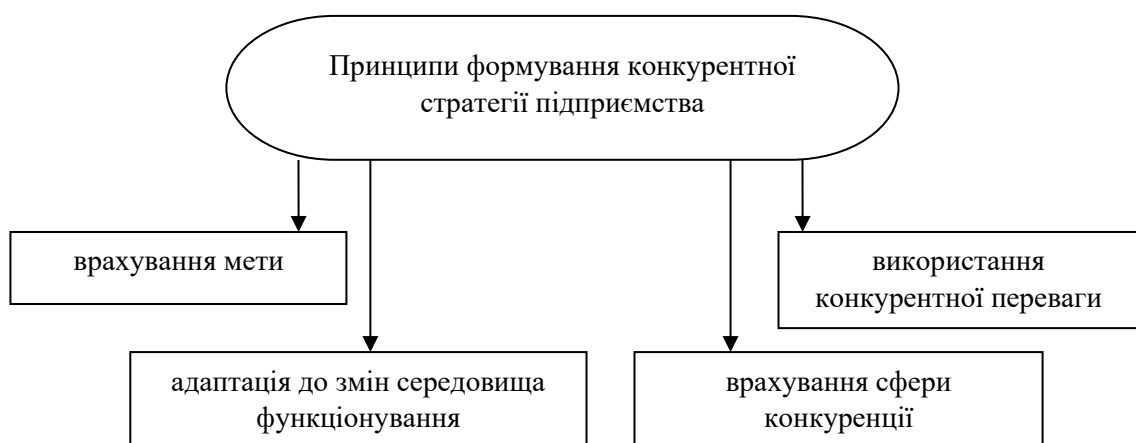


Рисунок 1.4. Принципи формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [3]

Найбільш важливе значення має дотримання принципу врахування сфери конкуренції. У разі реалізації конкурентної боротьби готельно-ресторанного підприємства на всьому ринку базовими будуть реалізація стратегії лідерства у витратах та стратегія диференціації, а при обранні окремого сегменту ринку слід концентруватися на окремому сегменті [36, с.40]. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна із конкурентних стратегій в основі повинна орієнтуватися на конкурентну перевагу організації. Ефективність від реалізації такого типу конкурентної стратегії буде якомога більший якщо вона сформована на основі конкурентних переваг, які їй не суперечать.

Не менш важливим є принцип врахування впливу чинників середовища функціонування підприємства, для якої розробляється і реалізується конкурентна стратегія. У більшій мірі зазначене стосується зовнішнього середовища діяльності підприємства, оскільки воно не є повністю контрольованим та, у більшості, мінливе, а досягнуте завдання чи формування активної позиції на ринку може потрапити під вплив різноманітних конкурентних сил, зокрема прямих конкурентів, споживачів та постачальників, потенційних учасників ринку, а також наявність товарів-замінників. На основі дослідження наукової літератури та з використанням виділених принципів формування конкурентної стратегії слід відмітити наявність власного визначення дефініції «конкурентна стратегія підприємства»: «тобто комплекс різноманітних заходів, котрі ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються підприємством із метою досягнення та утримання вигідних конкурентних позицій на локальному ринку та нейтралізують вплив конкурентних сил» [26, с.182].

Загальний аналіз дослідження наукової економічної літератури засвідчує, що серед українських та зарубіжних науковців відсутня спільна сумісна думка щодо послідовності основних етапів формування та реалізації конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства. В даному контексті, необхідно комплексно підходити до визначеного питання,

доповнюючи процес розробки стратегії конкурентного лідерства рядом етапів, котрі пов'язані із її подальшою реалізацією, що відображено у додатку В.

Визначений перелік процедур та основних етапів слід вважати універсальним, оскільки у реальній ситуації слід враховувати як чинники внутрішнього так і зовнішнього середовища. Кожен із визначених етапів має важливе самостійне значення та вимагає використання специфічних, з погляду розроблення та реалізації конкурентних стратегій, методик та процедур.

Однією із обов'язкових умов забезпечення ефективності даного процесу є початковий вибір та подальша реалізації стратегій у кожній із стратегічних зон суб'єкта підприємництва - визначеному сегменті середовища діяльності, на якому готельно-ресторанне підприємство реалізує або планує реалізовувати свою діяльність. Зазначене є надзвичайно складним завданням та вимагає здійснення ґрунтовного аналізу чинників ринкового середовища, а також здійснення діагностики внутрішніх можливостей діяльності підприємства у відповідності до усіх напрямів його розвитку (додаток Г).

Розробка, реалізації конкурентної стратегії та важливість її подальшого коригування повинно базуватися на черпанні інформації із різноманітних джерел, що в тому числі відображає: очікування засновників та акціонерів, власників та менеджерів підприємства; поточні та глобальні тенденції розвитку галузі, як на внутрішньому так і на світовому ринках; погляди та реалізація очікування вітчизняних та зарубіжних аналітиків, галузевих експертів [32, с.242].

Оцінювання ефективності реалізації стратегії готельно-ресторанного підприємства передбачає визначення ключових показників внутрішньої діяльності – розмір реалізації продукції та послуг, чистий прибуток діяльності, рентабельність активів та капіталу, оборотність оборотного капіталу, рівень собівартості, фондоозброєність та фондovіддача; зовнішньої успішності стратегії – темпи зміни локальних та регіональних ринків збуту готельно-ресторанної продукції та послуг, кількість виграних тендерів на сировину та матеріали, інвестиції в підприємство, рентабельність реалізації продукції та послуг, витрати на придбання необхідних ресурсів [32, с.243]. Результатом здійсненого

оцінювання повинне стати перегляд стратегії, її подальше коригування та продовження реалізації. В сучасних умовах господарювання для підприємств готельно-ресторанної сфери важливим є реалізація стратегічного управління, центральне місце серед його напрямів займає конкурентна стратегія. Безпосередньо використовуючи власні конкурентні переваги та формуючи стратегічну орієнтованість на підприємстві-лідеру у конкурентній боротьбі підприємство акцентує увагу на реалізацію зростання ефективності та розвитку.

На наш погляд, конкурентна стратегія підприємства – це спосіб одержання стійких конкурентних переваг підприємства у конкурентній боротьбі, задоволення різноманітних мінливих потреб споживачів, при чому краще, ніж це реалізують конкуренти. В контексті реалізації конкурентної стратегії підприємств важливо враховувати принципи, а саме: врахування основних змін, адаптація до змін зовнішнього середовища, використання конкурентних переваг, врахування сфери конкуренції.

1.3 Специфіка використання комплексу маркетингових комунікацій в аспекті стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами

Важливе значення в аспекті реалізації стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами відіграє система маркетингових комунікацій. В науковій літературі під визначенням маркетингові комунікації слід розуміти сукупність заходів, котрі орієнтовані на донесення інформації цільовій аудиторії та важливим адресатам із метою її реалізації на умовах зворотного зв'язку адресата і відправника. Зазначене визначення обумовлює наявність переліку важливих функцій, котрі виконує система маркетингових комунікацій для розвитку маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства. До таких функцій належить іміджева, нагадувальна, інформативна, переконуюча [42, с.15].

Комунікативна політика, як і інші складові реалізації маркетингової

політики готельно-ресторанного підприємства матимуть свої цілі, зокрема: інформаційна – інформованість про підприємство, бренд, продукт та послуги, інформованість про канали збуту, знання про ціни, пільги, нові пропозиції в реалізації продукції та послуг; переконання – вигода, економічність, зручність, відчуття задоволення; унікальність – здійснення індивідуального обслуговування, розкриття основних проблем, що вирішує продукт чи послуга; бажаний результат – зростання збуту, лояльність до бренду, приріст прибутковості [31, с.79]. У табл. 1.1 наведено фрагмент дослідження складових системи комунікацій, які виділено вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1

Традиційні інструменти системи маркетингових комунікацій

Автори, джерела	Персональний продаж	Прямий маркетинг	Реклама	Паблік рілейшнз	Спонсорство	Пропаганда	Стимулювання збуту	Інші
Ф. Котлер, К.Л. Келлер	*	*	*	*	*		*	
М. Бесянцев, Л. Іваненко	*	*	*	*			*	*
Т. Лук'янець	*	*	*	*			*	*
В. Крамаренко	*		*		*	*	*	*
І. Бондаренко		*	*	*			*	
А. Павленко, І. Решетнікова		*	*	*	*		*	*
Т. Примаєв	*	*	*	*		*	*	
С. Гаркавенко	*	*	*	*		*	*	*
Г. Янковська	*		*	*			*	
Т. Парамонова, В. Билулов	*	*	*	*			*	*
Е.Н. Голубкова	*	*	*	*		*	*	*
Т.Г. Діброва		*	*	*	*		*	*
К.О. Пацалюк	*	*	*	*	*		*	

Джерело: складено автором на основі [5; 15; 17; 20; 22; 27-28; 31; 38-40; 42; 51]

З огляду на це, перед маркетологами та керівниками підприємств ресторанного бізнесу постає завдання щодо пошуку та впровадження нових засобів впливу на психологію споживачів (рис. 1.5).

Використовуючи і традиційні, і сучасні маркетингові комунікаційні технології, кожне підприємство готельно-ресторанного бізнесу може вибудувати власну інтегровану систему маркетингових комунікацій.

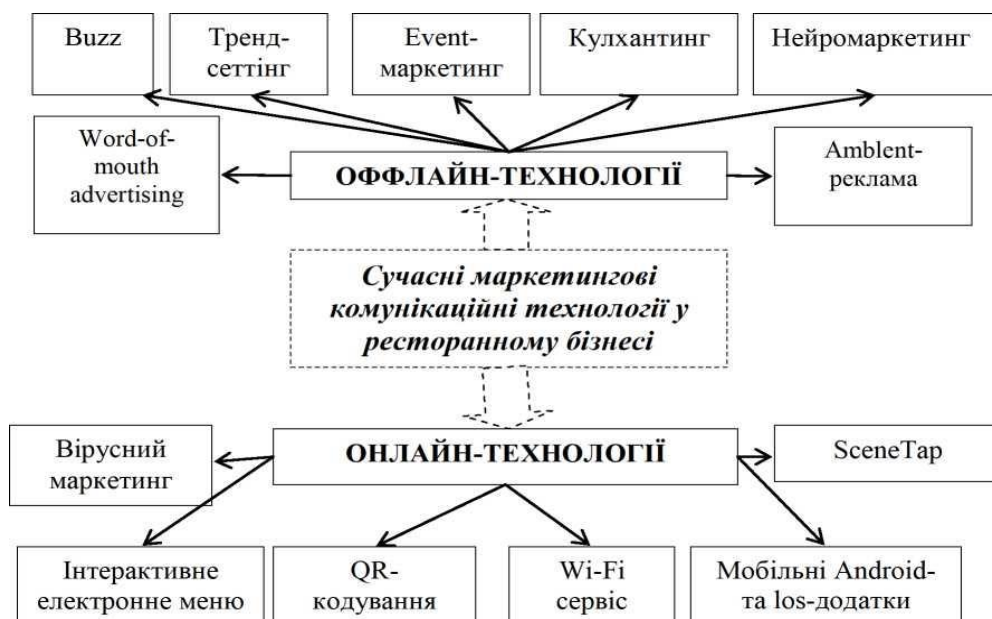


Рисунок 1.5. Сучасні маркетингові комунікаційні технології у ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором за матеріалами [20, с.165]

З огляду на це, виділяють три основні принципи інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1.6).



Рисунок 1.6. Принципи інтегрованих маркетингових комунікацій у підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за матеріалами [20, с.168]

На нашу думку, для формування найбільшого ефекту процес формування і управління маркетинговим інструментарієм повинен пройти ряд послідовних пов'язаних етапів [40, с. 347]. На першому етапі використання інтегрованих маркетингових комунікацій є реалізація комплексних маркетингових досліджень, зокрема вивчення виробників, споживачів, конкурентів, специфіки цільового ринку.

На другому етапі використання маркетингового інструментарію є визначення мети та стратегії просування готельно-ресторанної продукції і послуг в єдиній системі функціонування підприємства, а також у повній взаємодії із ключовими цілями маркетингу, розвитку бренду чи торгової марки. Важливими цілями та блоками маркетингових комунікацій є інформаційна підтримка, лояльність до спонукання, інтерес та ін.

На третьому етапі реалізується вибір цільової, оскільки правильне визначення цільової аудиторії та якісне визначення її характеристик дає можливість найбільш оптимальному вибору маркетингових комунікацій та впливу на вибір зазначеної аудиторії. Після визначення цілей та реалізації опису цільової аудиторії реалізується обрання інструментів комунікаційної політики підприємства. На четвертому етапі реалізується обрання оптимальної стратегії маркетингових звернень. Найбільш ефективною системою маркетингу, на переконання експертів Всесвітньої туристської організації, є електронна комерція, оскільки близько 25–40% усієї реалізації готельно-ресторанної продукції та послуг в найближчому майбутньому буде здійснено безпосередньо через неї [1].

Безпосередньо реалізація Інтернет-маркетингу повинна стати інструментом найбільш ефективного просування ресторанної продукції та готельних послуг. Зокрема, одним із ефективних інструментів є сайт через яких здійснюється замовлення продукції, послуг, залишаються відгуки про діяльність готельно-ресторанного комплексу. Сайт виступає каналом реалізації, на ньому у найбільш вигідному світлі подані ресторанны продукти та послуги, котрі пропонуються, при цьому отельєр безперервно працює над покращенням реалізації продукції та послуг із використанням сайту.

Найбільш ефективний підхід, в контексті розробки, просування сайту та організування раціональної маркетингової політики із залученням фахівців сфери веб-аналітики дають можливість обрати основні методи популяризації підприємства, забезпечити зростання інтересу до цільової аудиторії зазначеного інтернет-проекту. Для зазначеного в Інтернет-маркетингу передбачено ряд засобів, одними із найбільш популярними серед яких є наступні:– SEO або

пошукова оптимізація; – контекстна реклама; – концепція використання соціальних мереж SMM-маркетингу – просування в соціальних мережах; – mail-маркетинг; тематичні розсилки; –тематичні блоги та форуми і тощо [41, с.165]. Серед основних методів реалізації Інтернет-маркетингу пошукове просування видає основний показник повернення інвестиційних вкладень (ROI) – у 42% випадків, при чому банерна реклама визначає найбільший показник поворотності інвестицій лише у 4% випадків [32, с.243].

Отже, важливе значення в аспекті реалізації стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами відіграє система маркетингових комунікацій. Даний термін визначено в науковій літературі, як сукупність заходів, спрямованих на донесення інформації цільовій аудиторії та іншим адресатам з метою реалізації маркетингової стратегії на умовах формування зворотного зв'язку адресата і відправника. Основними етапами реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій є: перш за все вивчення ринку за рахунок реалізації маркетингових досліджень, визначення основних проблем, небезпек та пошук сприятливих можливостей. На другому етапі визначення чіткої мети та завдань реалізації стратегії просування. На третьому етапі важливим є вибір цільової аудиторії, а на завершальному, четвертому етапі відбувається вибір стратегії маркетингових звернень.

Висновки до розділу 1

Здійснивши узагальнення основних елементів дослідження представлені у першому розділі роботи подамо наступні висновки:

1. Важливу роль та значення в діяльності готельно-ресторанних підприємств відіграє чітко побудована стратегія управління ними, що передбачає планування та подальше стимулювання зростання ефекту (ефективності) господарської діяльності даних підприємств, а також визначення ключових цілей та завдань підприємства із подальшим виробленням програми дій та можливим розподілом різновидів ресурсів для забезпечення виконання необхідних стратегій. Найбільш важливими елементами стратегії управління підприємством

є місія, цілі та цільові пріоритети розвитку підприємства; реалізація стратегічного аналізу (діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища) підприємства; вироблення концепції корпоративної стратегії підприємства; стратегічна програма дій; реалізації стратегії; узагальнюючий моніторинг та контроль стратегії.

2. В сучасних умовах господарювання для підприємств готельно-ресторанної сфери важливим є реалізація стратегічного управління, центральне місце серед його напрямів займає конкурентна стратегія. Безпосередньо використовуючи власні конкурентні переваги та формуючи стратегічну орієнтованість на підприємстві-лідері у конкурентній боротьбі підприємство акцентує увагу на реалізацію зростання ефективності та розвитку. На наш погляд, конкурентна стратегія підприємства – це спосіб одержання стійких конкурентних переваг підприємства у конкурентній боротьбі, задоволення різноманітних мінливих потреб споживачів, при чому краще, ніж це реалізують конкуренти. В контексті реалізації конкурентної стратегії підприємств важливо враховувати принципи, а саме: врахування основних змін, адаптація до змін зовнішнього середовища, використання конкурентних переваг, врахування сфери конкуренції.

3. Важливе значення в аспекті реалізації стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами відіграє система маркетингових комунікацій. Даний термін визначено в науковій літературі, як сукупність заходів, спрямованих на донесення інформації цільовій аудиторії та іншим адресатам з метою реалізації маркетингової стратегії на умовах формування зворотного зв'язку адресата і відправника. Основними етапами реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій є: перш за все вивчення ринку за рахунок реалізації маркетингових досліджень, визначення основних проблем, небезпек та пошук сприятливих можливостей. На другому етапі визначення чіткої мети та завдань реалізації стратегії просування. На третьому етапі важливим є вибір цільової аудиторії, а на завершальному, четвертому етапі відбувається вибір стратегії маркетингових звернень.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ГАЛИЧ»)

2.1 Загальна характеристика діяльності ресторанного підприємства

Ресторан — це підприємство харчування, де поряд з продажу їжі населенню, надаються послуги з організації відпочинку. Ресторан «Галич» (додаток Д) передбачає високий рівень комфорту, широкий асортимент страв та напоїв, інтер'єр у художньому виконанні, досконалу подачу страв та напоїв, відповідну організацію обслуговування та відпочинку.

Зберігаючи кращі традиції національної кухні, ресторан «Галич» є візитною карткою гостинності міста, певною формою проведення дозвілля і спілкування, ознакою престижу і фінансового достатку. Ресторан знаходиться за адресою м. Тернопіль, вул. Л.Українки, 18 (масив Східний).

Фасад ресторану є, в першу чергу, рекламою підприємства. Його вигляд має відповідати архітектурним вимогам будівлі, привертати до себе увагу відвідувачів, мати охайний і багатий вигляд. Легкий дашок над входом — елемент турботи про гостя. Він сприяє збереженню чистоти в підприємстві. Необхідний елемент культури входу — добре освітлення, яскрава та виразна рекламна вивіска про режим праці.

Приміщення ресторану, яке вміщає 120 чол., поділено на окремі зали: подвір'я і хатинка з двох кімнат. Центральний зал відтворює стиль українського подвір'я. Гордістю ресторану є хатинка, де реалізовано ідею життя і побуту українського села: мазана пічка, глиняний посуд, домотканні вишиті рушники, праски.

Ресторан працює від 12.00 до 23.00, без вихідних. Метою його діяльності є влаштування банкетів, бізнес-ланчів, ділових зустрічей, корпоративних свят, весіль тощо. Під час банкетів - весіль, день народжень, хрестин, - зал виглядає особливо урочисто. В залежності до того, з якого приводу відбувається банкет, відповідно оформлюється зал.

Далі здійснимо дослідження основних показників підприємства ТОВ «Галич» за останні п'ять років, а також висновок щодо його діяльності можемо зробити за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показників підприємства
ТОВ «Галич» за період 2017-2021 рр.

Показники						Відхилення			
	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. 2021/ 2017	Абс. 2021/ 2020	Відн. 2021/ 2017	Відн. 2021/ 2020
Активи, тис. грн.	1854	1357,1	1304,5	7052,1	6531,6	4677,6	-520,5	252,3	-7,38
Основні засоби, тис. грн.	104,7	63,9	82,4	66,2	46,1	-58,6	-20,1	-55,97	-30,36
Оборотні активи, тис.грн.	1744,2	1288,1	1217	6980,8	6480,4	4736,2	-500,4	271,54	-7,17
Власний капітал, тис. грн.	1037,9	774,3	782,5	4600	4719,7	3681,8	119,7	354,74	2,6
Вартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	1370,6	1169	1300,7	8901,2	8808,2	7437,6	-93	542,65	-1,04
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	911,3	1397,8	1191,2	3821,5	7564,7	6653,4	3743,2	730,1	97,95
Операційні витрати, тис. грн.	146,8	54,5	113,1	942,2	1100,1	953,3	157,9	649,39	16,76
Кількість працюючих, чол.	17	17	15	16	16	-1	0	-14,29	0
Середня заробітна плата одного працівника за місяць, грн.	7806	8056	9182	11075	12062	4256	987	54,52	8,91
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1582,8	314,3	536,8	4572,3	4936,2	3353,4	363,9	211,87	7,96
Чистий прибуток, тис. грн.	293,7	-263,6	8,2	3817,5	119,7	-174	-3697,8	-59,24	-96,86

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галич», представленої у додатках К-Л

Досліджуючи дані табл. 2.1. необхідно відмітити приріст вартості активів ресторану «Галич» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, загальна вартість активів закладу зростає із 1854 тис.грн. у 2017 році до рівня 6531,6 тис.грн. у 2021 році, при цьому загальний приріст активів складав

4677,6 тис.грн. або на 252,3% у порівнянні із 2017 роком, поряд із цим протягом останніх двох років має місце їх зниження на 520,5 тис.грн. або на 7,38%.

Основними акцентами зростання загальної вартості активів стало значне зростання оборотного капіталу ресторанного підприємства, зокрема за весь досліджуваний період загальна вартість оборотних активів збільшилася на 4736,2 тис.грн. або на 271,54%, а основного капіталу знизилася на 58,6 тис.грн. або на 30,36%. Протягом останніх двох років розмір основного капіталу знижується на 20,1 тис.грн. або на 30,36%, а оборотного капіталу зменшується на 500,4 тис.грн. або на 7,17%.

Основні показники приросту активів ресторанного підприємства «Галич» подано на рис.2.1.

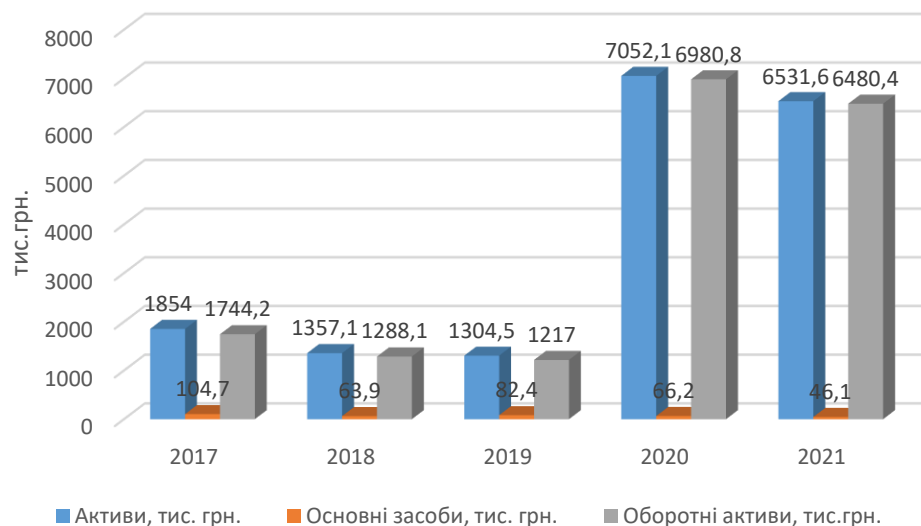


Рисунок 2.1. Динаміка зміни активів ресторанного підприємства «Галич» за період 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галич», представленої у додатках К-Л

На підвищення фінансової незалежності досліджуваного закладу вказує приріст власного капіталу, зокрема у 2017 році розмір власного капіталу закладу становив 1037,9 тис.грн., а найбільше його зростання мало місце у 2020 році до рівня 4600 тис.грн. та у 2021 році до показника 4719,7 тис.грн., відповідний приріст показника протягом досліджуваного періоду становив

354,74%, протягом останніх двох років значення показника зростає на 2,6%.

Власний капітал ресторанного підприємства виступає джерелом формування майна та його активів, що позитивно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Досліджуючи фінансові результати господарської діяльності ресторанного підприємства «Галич», слід відмітити зростання обсягів реалізації продукції та послуг, відповідний показник збільшується із 1370,6 тис.грн. у 2017 році до значення 8808,2 тис.грн. у 2021 році, необхідно відмітити зростання показника за весь досліджуваний період на 7437,6 тис.грн., при цьому показник відхилення становив 542,65%. Зростання обсягу реалізації продукції обумовлено зростанням цін на асортимент продукції та послуг, диверсифікацією асортименту продукції та послуг, зростанням кількості клієнтів та збільшення конкурентоспроможності закладу.

За рахунок приросту чистого доходу від реалізації продукції та послуг збільшується собівартість реалізації продукції (послуг) ресторанного підприємства «Галич», відповідний показник зростає із 911,3 тис.грн. у 2017 році до рівня 7564,7 тис.грн. у 2021 році, зростання показника собівартості свідчить про зростання закупівельних цін на сировину та матеріали, збільшення середнього розміру оплати праці та зростання фонду оплати праці на підприємстві, зростання інших витрат пов'язаних із виробництвом та подальшою реалізацією ресторанної продукції. Відповідно, протягом досліджуваного періоду показник зростання собівартості реалізації продукції закладу збільшився на 6653,4 тис.грн. або на 730,1%.

Зміна собівартості реалізації продукції ресторанного підприємства «Галич» обумовлює збільшення розміру операційних витрат в діяльності даного підприємства, відповідно розмір операційних витрат ресторанного закладу зростає із 146,8 тис.грн. у 2017 році до значення 1100,1 тис.грн. у 2021 році, при цьому приріст показника становив 953,3 тис.грн. за весь досліджуваний період, а темп приросту показника становив 640,39%. Приріст операційних витрат вказує приріст матеріаломісткості виробництва

ресторанної продукції.

Аналізуючи кадровий потенціал та загальний трудовий потенціал даного підприємства необхідно відмітити зниження кількості працюючих на підприємстві із 17 осіб у 2017 році до 16 осіб у 2021 році, при цьому зростає рівень оплати праці та середня оплати праці одного працівників протягом місяця, зокрема якщо у 2017 році значення показника оплати праці становило 7806 грн., то у 2021 році значення показника зростає до рівня 12062 грн. Відповідно рівень оплати праці збільшується на 4256 грн. або на 54,52%, приріст оплати праці свідчить про зростання мотиваційної складової

Великий вплив на динаміку оборотних активів та структуру оборотного капіталу має зміни рівня дебіторської заборгованості ресторанного підприємства «Галич». Протягом досліджуваного періоду розмір дебіторської заборгованості збільшується на 3353,4 тис.грн. або на 211,87%, відповідне значення показника у 2017 році становить 1582,8 тис.грн., а у 2021 році показник збільшується до рівня 4936,2 тис.грн. Протягом останніх двох років рівень дебіторської заборгованості також збільшується на 363,9 тис.грн. або на 7,96%.

Приріст розміру дебіторської заборгованості ресторанного підприємства «Галич» свідчить про відсутність ефективної політики управління боргами підприємства, відповідно у перспективному періоді активними формами зниження рівня даного виду заборгованості повинна стати ефективна робота із дебіторами направлена на вчасність погашення заборгованості, а також формування судових позовів в разі зростання простроченої дебіторської заборгованості або її необґрунтованої пролонгації, використання факторингових операцій для зниження її розміру.

Аналізуючи рівень чистого прибутку необхідно відзначити зниження показника чистого прибутку на 174 тис.грн. або на 59,24% за період 2017-2021 рр. показник знижується із 293,7 тис.грн. у 2017 році до 119,7 тис. грн. у 2021 році, за останні два роки спостерігаються тенденції до зниження показника на 3697,8 тис.грн. або на 96,86% (рис.2.2).

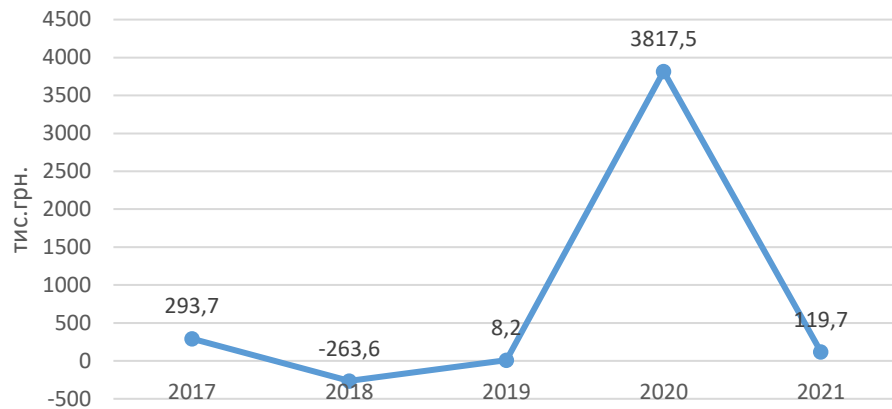


Рисунок 2.2. Динаміка зміни рівня чистого прибутку ТОВ «Галич» протягом 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галич», представленої у додатках К-Л

В цілому, протягом останніх років заклад ТОВ «Галич» стабільно функціонує і є фінансово стійким, про що свідчать результати оцінки фінансово-господарської діяльності, зокрема спостерігається зростання показників реалізації продукції та послуг закладу, збільшується розмір власного капіталу та активів, зростає рівень оплати праці у ресторанному підприємстві. Поряд із цим, спостерігається зростання загального рівня зобов'язань перед підприємством, зокрема збільшується розмір дебіторської заборгованості, що впливає на зниження оборотності оборотного капіталу.

2.2 SWOT та PEST-аналіз конкурентного середовища функціонування ресторану

Оцінюючи конкурентне середовище функціонування закладу здійснимо PEST-аналіз господарської діяльності та впливу чинників на неї. Мета PEST-аналізу – ідентифікація та аналіз впливу найбільш важливих чинників макросередовища на результати поточної і майбутньої господарської діяльності ресторанного підприємства. При цьому встановлюються події, що не підконтрольні підприємству, але впливають на результати господарювання. Для деталізованої їх характеристики здійснимо PEST-аналіз ресторанного підприємства «Галич» представивши дані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка чинників макросередовища господарської діяльності
підприємства ТОВ «Галич» (PEST-аналіз)

Група чинників	Чинник	Оцінка впливу фактору, (+1;-1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозна оцінка впливу (-1;0;1)	Прогнозна сила впливу (1-3)	Прогнозна оцінка, у балах
Економічні	1.Зміна курсу валют	-1	2	-2	0	2	0
	2.Низька платоспроможність населення	-1	2	-2	-1	1	-1
	3.Зростання рівня цін на продукцію (послуги)	+1	3	+3	0	2	0
Політичні	1.Україна член СОТ	+1	2	+2	+1	2	+2
	2.Політична нестабільність	-1	2	-2	-1	2	-2
	3.Різкі зміни політичних курсів	-1	3	-3	0	3	0
Правові	1. Колізійне законодавство	-1	2	-2	-1	2	-2
	2.Законодавчі ініціативи розвитку галузі	+1	3	+3	+1	2	+2
Техніко-технологічні	1.Новітні напрями в розвитку галузі підприємства	+1	1	+1	+1	1	+1
	2.Нові види страв, нові послуги	+1	2	+2	+1	2	+2
	3.Нове обладнання (орієнтація на високопродуктивне обладнання)	+1	2	+2	+1	2	+2
Природні	1. Форс-мажорні обставини	-1	1	-1	-1	1	-1
	2.Кліматичні зміни	-1	1	-1	-1	1	-1
Соціально-культурні	1.Особливості розвитку культури споживання страв	+1	2	+2	+1	2	+2
	2. Значний попит на продукцію інших підприємств-конкурентів	-1	2	-2	0	2	0
	3.Особливості культурного розвитку в Україні	+1	2	+2	+1	2	+2
Всього:				+2			+6

Джерело: самостійна розробка автора

Досліджуючи результати представленого PEST – аналізу, необхідно відзначити значний вплив чинників економічного характеру на діяльність підприємств, в першу чергу слід відзначити нестабільність політичної ситуації та військові події, що обумовило нестабільність валютного курсу, а як наслідок зниження платоспроможності споживачів ресторанної продукції та послуг. Даний чинник найбільше впливає на зниження платоспроможного попиту на асортимент продукції та послуг, зумовлює поступове збільшення цін та зниження доходів (чистого прибутку) ресторанного підприємства «Галич».

Нестабільність політичної ситуації та військові події (починаючи із 24.02.2022 року – вторгнення РФ в Україну) обумовили значні ризики фінансово-господарської діяльності підприємств, в тому числі і у сфері ресторанного бізнесу. Дане стимулювало переорієнтування економіки на військові потреби, знищення ряду ключових підприємств, котрі забезпечували постачання ресторанних підприємств, значні виклики та ризики для підприємництва в період війни.

Аналізуючи нормативно-правові чинники впливу необхідно відмітити значну нестабільність та колізійність національного законодавства, в тому числі і того, яке регулює діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери. Зокрема, в даному аспекті було затверджено наказ Міністерства економіки та питань Європейської інтеграції «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства», котрий є регуляторним документом у ресторанній сфері, а також регламентує ключові вимоги щодо діяльності підприємницьких структур в Україні у сфері ресторанного бізнесу. Розрізненість та колізійність законодавства обумовлює значні ризики в контексті імплементації норм права до єдиної законодавчої бази країн-членів Європейської спільноти і обумовлює значну невизначеність, щодо подальшого функціонування ресторанних підприємств, котрі в контексті подальшої інтеграції до ЄС повинні орієнтуватися на нові вимоги реалізації ресторанної продукції та обслуговування.

В контексті формування та розвитку інноваційного середовища важливим є стимулювання розвитку науково-технологічних чинників, що забезпечуватиме розвиток галузі, формуватиме додаткові конкурентні переваги та конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства та і досліджуваного ресторанного підприємства «Галич». На сьогоднішній день проблемним є генерування ефективності реалізації інноваційних проєктів розвитку закладів ресторанної сфери, оскільки має місце слабкий інноваційний розвиток досліджуваної галузі, при чому основними пробілами в реалізації інноваційної політики є відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів та брак інвестиційного капіталу, а як наслідок недостатня інноваційність наявних на ресторанних підприємствах техніки та технологій, що не дозволяє даним підприємствам бути достатньо конкурентними як на внутрішньому та і зовнішньому ринках. Підвищення ефективності інноваційної діяльності даних підприємств реалізовуватиметься за рахунок використання більш енергоефективних та менш відхідних технологій виробництва ресторанної продукції, низькотемпературна обробка продукції для подальшого збереження корисних властивостей продуктів, використання новітніх нанотехнологій, все це стимулюватиме додатковий розвиток даної сфери бізнесу.

Природні чинники мають важливий вплив на виробництво та подальшу реалізацію ресторанної продукції, адже природне середовище дає сировинну базу виробництва і безпосередньо впливає на якість продукції. В даному аспекті необхідно відмітити негативні кліматичні зміни навколишнього середовища, що супроводжують суттєве зниження кількості сировини для виробництва та подальшої переробки продукції із яких виготовляються страви.

Соціально-культурні чинники мають достатньо значний вплив на формування та розвиток досліджуваної галузі, оскільки превалює культ здорового способу життя, забезпечення здорового харчування, що базується на закупівлі та споживанні екологічно чистої продукції. Формування у

населення якості та екологічності продукції дає нову культуру приготування їжі та забезпечує зростання якості споживаної продукції.

В аспекті підвищення ефективності та забезпечення розвитку ресторанного підприємства «Галич» важливо стабілізувати політичне становище в нашій країні; стабілізувати нормативно-правову базу у ресторанній сфері; сформувати стабілізаційний резервний фонд на випадок форс-мажорних обставин; формування нової екологічної культури споживання ресторанної продукції; орієнтування на сучасні інноваційні технології при виробництві ресторанної продукції та обслуговуванні.

Поряд із PEST – аналізом здійснимо SWOT-аналіз. Результати здійсненого SWOT-аналізу діяльності ресторану «Галич» представимо у таблиці 2.3.

Результати проведеного SWOT-аналізу засвідчують сильні сторони функціонування ресторанного підприємства «Галич», а саме: висококваліфікований адміністративний та обслуговуючий персонал, висока якість ресторанної продукції та основних послуг закладу, дотримання екологічних стандартів якості продукції (продукція сертифікована), наявність розвинутого маркетингового відділу, при цьому орієнтування на активний збут продукції, достатня конкурентоспроможність за рахунок оптимального поєднання «ціна-якість продукції». Негативними моментами, котрі знижують ефективність господарської діяльності є орієнтування на обмежений локальний ринок, часті перебої у постачанні сировини на ресторанне підприємство, незначна асортиментна лінія виготовлення та реалізації продукції.

Досліджуючи загрози та можливості ресторанного підприємства «Галич», слід акцентувати уваги на можливостях, а саме: достатньо хороша фінансова база підприємства, потенційні можливості розширення експорту, зростання частки ринку, подальше надходження інвестицій (поствоєнне) та розвиток виробництва в Україні. Основними загрозами, що матимуть місце в діяльності підприємства можуть стати зростання цін на сировину та матеріали, збільшення конкуренції на ринку, зміни нормативно-правової бази в контексті

змін до вимог країн ЄС, зміни вимог та уподобань споживачів ресторанної продукції.

Таблиця 2.3

Результати SWOT-аналізу господарської діяльності
підприємства ТОВ «Галич»

Сильні сторони	Бал*	Слабкі сторони	Бал
-Конкурентна ціна на страви (послуги) закладу	4	-Орієнтація на локальний ринок реалізації	4
-Кваліфікований персонал	5	-Часті збої постачання сировини	4
- Сформована структура відділу маркетингу	4	-Значна конкуренція на локальному ринку	4
-Постійне поновлення асортиментної лінійки страв (послуг)	4	-	
-Широкі можливості реалізації	3		
-Висока якість страв (послуг)	5		
-Екостандарти продукції (сертифікована продукція)	4		
Всього	29	Всього	12
Можливості	Бал	Загрози	Бал
-Апробація нових продуктів невідомих ринку	4	-Зростання цін на основні страви (послуги)	5
-Розширення ринку	5	-Нестабільність економічного та політичного становища в країні	3
-Хороша фінансова база для розширення діяльності підприємства	3	-Зростання позицій конкурентів та збільшення їх кількості	4
-Ширше впровадження інновацій у діяльність	4	-Часті зміни в законодавстві, що регулює галузевий розвиток	3
-Поступове зростання частки ринку	4	-Зменшення платоспроможності клієнтів закладу	4
-Стабілізація фінансово-економічної ситуації в країні	4	-Можлива наявність форс-мажорних обставин	2
-Залучення інвестицій під реалізацію нових проектів розвитку	5	-Зміна смаків споживачів	4
Всього	29	Всього	25

*- п'ятибальна система.

Джерело: самостійна розробка автора

В цілому, результати представленого SWOT-аналізу господарської діяльності ресторанного закладу «Галич» визначають стійку позицію підприємства на ринку із переважанням сильних сторін діяльності та наявністю значних можливостями розвитку, поряд із цим необхідно стабілізувати діяльність підприємства за рахунок нівелювання негативних чинників та уникнення (зменшення ризику) наявних загроз.

Знання слабких і сильних сторін підприємства ТОВ «Галич» необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його слабкі сторони.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності та аналіз конкурентних переваг ресторану

В конкурентному ринковому середовищі готельно-ресторанному підприємству «Галич» слід акцентувати увагу на формування умов та подальше підвищення його конкурентоспроможності.

Лідерство у конкурентній боротьбі дозволяє формувати, а також реалізовувати стратегії розвитку, розширювати асортимент продукції та послуг, стимулювати приріст попиту та використовувати маркетинговий інструментарій.

Для більш детального дослідження рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства розглянемо сильні та слабкі сторони, а також дослідимо можливості подальшого розвитку готельно-ресторанного підприємства «Галич», представивши дані у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Контент-аналіз сильних та слабких сторін функціонування конкурентів підприємства ТОВ «Галич»

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Ресторан «Золота підкова»	Диверсифікована цінова політика та постійна інноваційна політики розширення асортименту страв. Висока якість обслуговування.	Орієнтація не на стратегію розвитку, а на поточний фінансовий результат. Відсутність додаткових послуг – доставка та кейтеринг. Низька маркетингова ефективність
Бар-ресторан «На майдані»	Ресторан із хорошими традиціями, широкий асортимент страв та доступні ціни. Висока якість обслуговування.	Сезонні коливання. Постійне зростання вартості продукції. Відсутність додаткових послуг – доставка та кейтеринг

1	2	3
Ресторан «Автопорт»	Відомий бренд на ринку м. Тернополя. Широкий асортимент страв та висока якість обслуговування клієнтів. Додаткові послуги – доставка додому, кейтерингу, ефективна збутова стратегія.	Збої постачанні сировини. Постійне зростання вартості страв
Ресторан «Рандеру»	Широкий асортимент страв, диверсифікована структура виробництва акцентована на виготовлення новинок, помірні ціни на асортимент страв, постійне зростання попиту	Незначні фінансові можливості та орієнтація на позиковий капітал. Залежність від сезонних коливань на продукцію (овочі, фрукти, рибна продукція). Низька рекламна активність.

Джерело: самостійна розробка автора

Здійснюючи оцінювання результатів контент-аналізу підприємств-конкурентів, котрі володіють значним потенціалом розвитку, акцентують увагу на інноваційній політиці та постійному оновленню асортименту страв та напоїв, пошуку різноманіття маркетингових інструментів для урізноманітнення напрямів та ринків збуту, формування більш ефективної маркетингової політики для ефективної адаптації підприємства та його продукції на вітчизняному ринку ресторанних послуг.

Поряд із цим, негативними аспектами функціонування та розвитку досліджуваних підприємств є значний вплив сезонності на організації виробничої і збутової діяльності, зростання сировини та матеріалів для виготовлення ресторанної продукції, що дасть можливість утримання високих стандартів якості. В кінцевому результаті зазначене впливає на подальше зростання обсягів реалізації ресторанної продукції, споживчу активність та платоспроможність клієнтів, зниження ефективності використання маркетингового інструментарію, зниження активності використання реклами, що має негативний вплив на просування продукції (послуг) закладів.

Для оцінювання конкурентних можливостей здійснимо порівняльний аналіз конкурентних можливостей ресторанного підприємства «Галич» в порівнянні із діяльністю підприємств-конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності ресторанного підприємства ТОВ «Галич»
на локальному ринку (метод рейтингової оцінки)

Ключові фактори успіху	Питома вага показника, коеф.	Ресторан «Галич»		Ресторан «Золота підкова»		Бар-ресторан «На майдані»		Ресторан «Автопорт»		Ресторан «Рандеру»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Розташування ресторану	0,1	8	0,8	7	0,7	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Асортимент страв	0,15	5	0,75	5	0,75	9	1,35	9	1,35	10	1,5
Якість страв	0,2	10	2	8	1,6	9	1,8	8	1,6	9	1,8
Ціна реалізації страв	0,05	6	0,3	7	0,35	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Імідж підприємства	0,05	9	0,45	7	0,35	6	0,3	8	0,4	8	0,4
Збутова політика	0,1	7	0,7	6	0,6	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Кількість ринків збуту	0,1	6	0,6	7	0,7	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Інструментарій маркетингу	0,05	8	0,4	6	0,3	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Маркетинг/реклама	0,05	9	0,45	7	0,35	7	0,35	8	0,4	8	0,4
Особливості постачання сировини	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35	7	0,35	8	0,4
Кваліфікованість обслуговуючого персоналу	0,05	9	0,45	7	0,35	8	0,4	7	0,35	8	0,4
Фінансовий стан	0,05	8	0,4	7	0,35	7	0,35	8	0,4	8	0,4
Всього	1	3	7,7	82	6,8	94	8,2	96	8,15	98	8,45

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи конкурентні позиції та конкурентоспроможність ресторанного підприємства «Галич» на локальному ринку, необхідно відзначити не достатньо наявних позитивних чинників впливу, оскільки за рейтингом дане підприємство отримало 7,7 балів (четвертий показник). На першому місці знаходиться ресторан «Рандеву» - 8,45 балів, бар-ресторан «На майдані» отримав 8,2 бали, рейтинг ресторану «Автопорт» складає 8,15 балів. Від зазначених підприємств відстає конкурентоспроможність та конкурентні позиції ресторану «Золота підкова» становив – 6,8 балів.

Основними конкурентними перевагами ресторанного підприємства «Галич» виступає висока якість страв – 10 балів, достатньо авторитетний імідж підприємства серед партнерів, постачальників, інвесторів та споживачів ресторанної продукції, якісно реалізована маркетингова концепція, що орієнтована на кінцевого споживача – 9 балів, достатня кваліфікованість персоналу закладу, котрий задіяний у реалізації виробничої та збутової діяльності даного підприємства – 9 балів.

До ключовий переваг функціонування даного ресторанного підприємства необхідним є віднесення: зручне місце розташування, стабільні показники фінансово-господарської діяльності, використання набору маркетингових інструментів просування ресторанної продукції, використання ефективних каналів закупівлі сировини та матеріалів – 8 балів. Негативними чинними, що значно знижують конкурентні позиції та конкурентоспроможності є достатньо незначний асортимент ресторанної продукції та послуг, значні та зростання цін на ресторанну продукції і послуг – 6 балів, не до кінця сформована збутова мережа, обмеженість ринку просування продукції – 7 балів.

Здійснимо діагностування конкурентних можливостей досліджуваних ресторанних підприємств локальному ринку, а інструментарій здійснення діагностики представлено у додатку М. Визначимо інтегральний показник конкурентних можливостей ресторанного підприємства, представивши дані у табл.2.6.

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності
підприємств-конкурентів ресторанного бізнесу
(за методикою теорії ефективної конкуренції)

Назва підприємства	Критерії ефективності комерційної діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування продукції	Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства
Ресторан «Галич»	0,256	0,487	0,019	1,083	0,541
Ресторан «Золота підкова»	0,138	0,352	-0,194	1,01	0,411
Ресторан «Автопорт»	0,292	0,755	0,131	1,149	0,672
Бар-ресторан «На майдані»	0,295	0,503	0,213	1,065	0,591
Ресторан «Рандеру»	0,246	0,531	0,028	1,034	0,539

Джерело: самостійна розробка автора

Представимо результати дослідження інтегрального показника конкурентних можливостей ресторанного підприємства ТОВ «Галич»:

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,256 + 0,487 * 0,29 + 0,019 * 0,23 + 1,083 * 1,33 = 0,541$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,138 + 0,352 * 0,29 + (-0,194) * 0,23 + 1,01 * 0,33 = 0,411$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,292 + 0,755 * 0,29 + 0,131 * 0,23 + 1,149 * 0,33 = 0,672$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,295 + 0,503 * 0,29 + 0,213 * 0,23 + 1,065 * 0,33 = 0,591$$

$$K_{\text{Кп}} = 0,15 * 0,246 + 0,531 * 0,29 + 0,028 * 0,23 + 1,034 * 0,33 = 0,539$$

Результати аналізу подані у табл. 2.6. слід відмітити найвищий рейтинг конкурентоспроможності ресторану «Автопорт», зазначене підприємство має лідерство за параметрами: фінансовий стан, конкурентні можливості продукції та послуг, інтегральний показник складає 0,672 пункти. Значну конкурентоспроможність, дещо більшу ніж ресторанне підприємство «Галич» має бар-ресторан «На майдані», що має найвищі показники за критеріями ефективність збуту та просування ресторанної продукції і комерційної діяльності підприємства. Рейтинговий показник зазначеного підприємства складає 0,591 пункт.

Аналізоване ресторанне підприємство «Галич» має середні показники

конкурентної спроможності, при чому значення інтегрального показника складає 0,541 пункт. Перевагами підприємства є достатня фінансова автономність та стабільний фінансовий стан, організована маркетингова система, поряд із цим нижчими ринкових є показники комерційної ефективності, значні ціни на асортимент страв, обмеженість асортименту страв та напоїв.

Оцінюючи конкурентоспроможність продукції (послуг) ТОВ «Галич» використаємо метод зіставлення параметри продукції (послуг) та конкурентного товару із рівнем, що заданий споживачем. Визначимо технічні показники конкурентоспроможності продукції ресторанів (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання технічних показників якості продукції (салат «Грецький Класичний», 300 г.) підприємств-конкурентів на ринку ресторанних послуг

Підприємство	Показ- ник	ТОВ «Галич» (1)	Ресторан «Золота підкова» (2)	Бар- ресторан «На майдані» (3)	Ресторан «Автопорт» (4)	Ресторан «Рандеру» (5)	Ета- лон
Страва		Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький Класичний», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	
Тип сировини	Бали	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля червона, маслини, орегано, лимонний сік, перець, сіль 10	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля. маслини, орегано 8	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля звичайна, маслини, орегано, лимонний сік, спеції 9	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля червона, маслини, орегано, лимонний сік, перець, сіль 10	Огірки, помідори, болгарський перець, сир «Фета», цибуля червона, маслини, орегано, лимонний сік, перець, сіль 10	8
Калорійність	Бали	8	7	7	8	8	7
Безпечність	Бали	7	8	9	8	7	8
Подача страви	Бали	8	6	7	6	7	7
Відпо- відність екологічним стандартам	Бали	8	8	6	9	8	8

Джерело: самостійна розробка автора

а) технічні параметри:

-параметр (тип сировини):

$$n_1 = \frac{10}{8} = 1,25 \quad n_2 = \frac{8}{8} = 1 \quad n_3 = \frac{9}{8} = 1,125 \quad n_4 = \frac{10}{8} = 1,25 \quad n_5 = \frac{10}{8} = 1,25$$

-параметр (калорійність):

$$p_1 = \frac{8}{7} = 1,14 \quad p_2 = \frac{7}{7} = 1 \quad p_3 = \frac{7}{7} = 1 \quad p_4 = \frac{8}{7} = 1,14 \quad p_5 = \frac{8}{7} = 1,14$$

-параметр (безпе́чність продукту):

$$b_1 = \frac{7}{8} = 0,875 \quad b_2 = \frac{8}{8} = 1 \quad b_3 = \frac{9}{8} = 1,125 \quad b_4 = \frac{8}{8} = 1 \quad b_5 = \frac{7}{8} = 0,875$$

-параметри (подача страви):

$$d_1 = \frac{8}{7} = 1,14 \quad d_2 = \frac{6}{7} = 0,85 \quad d_3 = \frac{7}{7} = 1 \quad d_4 = \frac{6}{7} = 0,85 \quad d_5 = \frac{7}{7} = 1$$

-параметр (відповідність продукції екологічним стандартам):

$$e_1 = \frac{8}{8} = 1 \quad e_2 = \frac{8}{8} = 1 \quad e_3 = \frac{6}{8} = 0,75 \quad e_4 = \frac{9}{8} = 1,13 \quad e_5 = \frac{8}{8} = 1$$

На основі експертного дослідження визначимо важливість кожного із показників-параметрів (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Експертна оцінка параметрів продукції підприємств-конкурентів
на ринку ресторанних послуг

Показник	Експерти					Показники	
	1	2	3	4	5	Разом	Питома вага
Тип сировини	5	4	5	4	5	23	0,31
Калорійність	4	5	3	3	4	19	0,25
Безпечність	3	2	4	5	2	16	0,21
Подача страви	2	3	1	1	3	10	0,13
Відповідність екологічним стандартам	1	1	2	2	1	7	0,09

Джерело: самостійна розробка автора

Визначимо інтегральний показник за технічними параметрами:

$$I_{T1} = 1,25 * 0,31 + 1,14 * 0,25 + 0,875 * 0,21 + 1,14 * 0,13 + 1 * 0,09 = 1,0945$$

$$I_{T2} = 1 * 0,31 + 1 * 0,25 + 1 * 0,21 + 0,85 * 0,13 + 1 * 0,09 = 0,9705$$

$$I_{T3} = 1,125 * 0,31 + 1 * 0,25 + 1,125 * 0,21 + 1 * 0,13 + 0,75 * 0,09 = 1,0325$$

$$I_{T4} = 1,25 * 0,31 + 1,14 * 0,25 + 1 * 0,21 + 0,85 * 0,13 + 1,13 * 0,09 = 1,0947$$

$$I_{T5} = 1,25 * 0,31 + 1,14 * 0,25 + 0,875 * 0,21 + 1 * 0,13 + 1 * 0,09 = 1,0763$$

Далі здійснимо оцінювання економічних показників якості страв та напоїв ресторанного підприємства ТОВ «Галич», представивши дані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні економічні показники якості продукції
підприємств-конкурентів на ринку ресторанних послуг

Підприємство	Показник	ТОВ «Галич» (1)	Ресторан «Золота підкова» (2)	Бар-ресторан «На майдані» (3)	Ресторан «Автопорт» (4)	Ресторан «Рандеру» (5)	Еталон
Страва		Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький Класичний», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	Салат «Грецький», 350 г.	
Ціна	грн.	106,3	110,9	106,2	92,9	97,1	105
Економічна ефективність реалізації	грн.	18,5	18,0	19,2	18,8	19,3	19,2

Джерело: самостійна розробка автора

б) економічні показники:

$$\begin{aligned}
 EP_1 &= \frac{106,3 + 18,5}{105 + 19,2} = 1,011 & EP_2 &= \frac{110,9 + 18}{105 + 19,2} = 0,9022 & EP_3 &= \frac{106,2 + 19,2}{105 + 19,2} = 1,0221 & EP_4 &= \frac{92,9 + 18,8}{105 + 19,2} = 0,9531 & EP_5 &= \frac{97,1 + 19,3}{105 + 19,2} = 1,0405
 \end{aligned}$$

в) інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємств:

$$\begin{aligned}
 IK_1 &= \frac{1,0945}{1,011} = 1,083 & EP_2 &= \frac{0,9705}{0,9022} = 1,065 & EP_3 &= \frac{1,0325}{1,0221} = 1,01 & EP_4 &= \frac{1,0947}{0,9531} = 1,149 & EP_5 &= \frac{1,0763}{1,0405} = 1,034
 \end{aligned}$$

Дослідження результатів (табл.2.8. і табл.2.9.) та визначення інтегрального показника конкурентних можливостей страв (взята до уваги для оцінки конкурентоспроможності продукція – салат «Грецький», 350 г.), необхідним відзначити, що ТОВ «Галич» є один із найвищих індексів, котрий становить 1,083 пункти (другий рейтинг) та свідчить про достатньо високу якість, оптимальну цінову позиція на страви та напоїв, при цьому вихід продукції для подальшої подачі споживачу буде найменший.

Аналізуючи технічний показник конкурентоспроможності продукції аналізованого закладу, слід відзначити лідерство за рядом параметрів, а саме: подача страв, тип сировини, калорійність, висока екологічність та

відповідності найвищим стандартам якості продукція. За економічними параметрами ресторанне підприємство «Галич» значно програє конкурентами у відповідності до цінової позиції (46,3 грн. за 350 г. салат «Грецький»), при цьому економічна ефективність реалізації даного асортименту ресторанної продукції не є значною поряд із основними конкурентами та становить 18,5 грн.

Висновки до розділу 2

Здійснивши узагальнення основних елементів дослідження представлені у другому розділі роботи подамо наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження в даній роботі визначено заклад готельно-ресторанного типу – ресторан «Галич», який розміщений у м. Тернопіль, вул. Л. Українки, 18 (масив Східний). Протягом останніх років заклад стабільно функціонує і є фінансово стійким, про що свідчать результати оцінки фінансово-господарської діяльності, зокрема спостерігається зростання показників реалізації продукції та послуг закладу, збільшується розмір власного капіталу та активів, зростає рівень оплати праці у ресторанному підприємстві. Поряд із цим, спостерігається зростання загального рівня зобов'язань перед підприємством, зокрема збільшується розмір дебіторської заборгованості, що впливає на зниження оборотності оборотного капіталу.

2. Здійснивши SWOT та PEST-аналіз конкурентного середовища функціонування ресторану «Галич» нами визначено переважання позитивних чинників, що обумовлено зміною економічних, політичних, правових, техніко-технологічних, природних та соціально-культурних чинників. Найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають: законні ініціативи розвитку галузі, інноваційна політика у сфері готування нових страв та напоїв, орієнтування на нове високопродуктивне обладнання, особливості споживання страв та культурний розвиток в нашій країні. Негативними чинниками є політична нестабільність, військовий конфлікт, зниження платоспроможності споживачів ресторанної продукції та послуг.

Результати представленого SWOT-аналізу досліджуваного ресторану «Галич» вказують на достатню кваліфікованість персоналу, високі стандарти якості продукції та послуг, дотримання екологічних стандартів (практично уся продукція ресторану сертифікована за новітніми екологічними стандартами), наявність достатньо розвинутого відділу просування продукції та послуг, оптимальні ціни на весь асортимент продукції та послуг даного закладу. До негативних чинників слід віднести орієнтування на обмежений ринок збуту продукції та послуг, часті перебої у постачанні сировини та матеріалів у заклад, незначна асортиментна лінійка ресторанної продукції закладу, що значно стримують розвиток даного закладу та не забезпечують достатнього рівня конкуренції у закладі.

3. Здійснивши оцінку конкурентних позицій та конкурентоспроможності продукції (послуг) ресторанного підприємства ТОВ «Галич», слід відмітити наявність наступних конкурентів: ресторан «Рандеву», ресторан «Автопорт», бар-ресторан «На майдані», ресторан «Золота підкова». Дані заклади є практично однаковими за масштабами та асортиментом страв і напоїв, видом наданих послуг. Поряд із цим, ресторанне підприємство «Галич» отримало 7,7 балів, третій результат після ресторану «Рандеву» - 8,45 балів та ресторану «Автопорт» - 8,15 балів. Основними конкурентними перевагами даного закладу є висока якість продукції та послуг – 10 балів (за 10 бальною шкалою), хороший імідж ресторанного підприємства на ринку – 9 балів, якісна збутова політика та маркетингова стратегія орієнтована на конкретного споживача продукції та послуг – 9 балів, висока кваліфікованість персоналу задіяного у виробничо-господарських процесах – 9 балів.

Негативними чинниками, котрі значно знижують конкурентні переваги досліджуваного закладу є вузький асортимент продукції та послуг – 5 балів, вище середнього ціна на основний асортимент продукції – 6 балів, звуженість ринків збуту продукції – 6 балів у рейтингу. Здійснивши аналіз конкурентоспроможності продукції закладу визначено, що підприємство отримало другий показник конкурентоспроможності продукції – 1,083 пункти (салат «Грецький», 350 г.), що свідчить про високу якість продукції та помірну цінову позицію на продукцію.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ

3.1 Розробка стратегії забезпечення підвищення конкурентоспроможності закладу

В практичному дослідженні, представленому у розділі 2, визначено необхідність впровадження інновацій в діяльність ресторанного закладу, відповідно пропонується проєкт впровадження NFC-міток в діяльності обслуговуючого персоналу. Основна мета такого впровадження в діяльності ресторанного підприємства «Галич» - це підвищення якості та ефективності реалізації процесу обслуговування споживачів в діяльності закладу.

Досліджуючи специфіку Near-Field Communication (NFC) необхідно відзначити, що це набір відповідних протоколів зв'язку, котрий допомагає, із використанням двох взаємопов'язаних приладів здійснювати обмін інформацією про переміщення та роботу обслуговуючого персоналу. NFC-технологія пропонує швидкісне з'єднання на простих умовах, котре можна використати для більшого завантаження потужного бездротового з'єднання. Використання NFC-міток в діяльності обслуговуючого персоналу ресторанного господарства «Галич» необхідно відмітити ряд етапів його реалізації (рис.3.1).

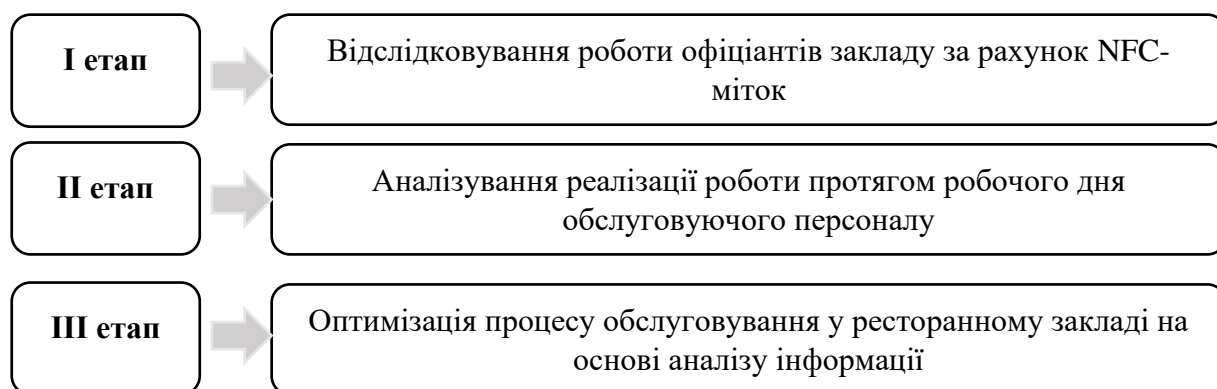


Рис.3.1. Оптимізація процесу обслуговування клієнтів в ресторані
«Галич» за допомогою NFC міток

Джерело: самостійна розробка автора

Розглянемо та визначимо особливості кожного із етапів реалізації впровадження NFC-міток в організації обслуговування у ресторані «Галич».

Зокрема, на першому етапі відбувається відслідковування роботи офіціантів із використанням NFC міток у закладі. Сам процес відслідковування роботи офіціантів можна представити, як три складові моніторинг, аналіз та подальша оптимізація процесу роботи офіціанта, що представлено на рис.3.2.



Рисунок 3.2. Пропонований процес відслідковування роботи офіціантів ресторану «Галич» за допомогою NFC міток

Джерело: складено автором на основі [50, с.225]

NFC (Near Field Communication) мітка це магнітний чіп, котрий активізується при приймаючого засобу із ідентичною NFC-міткою, при чому кожна із міток має власний унікальний номер (код), котрий присвоюється конкретному співробітнику.

В подальшому відбувається обмін інформацією між двома чіп пристроями. Зокрема, кожному із офіціантів ресторанного підприємства «Галич» буде видаватися картка із NFC міткою, а до кожного із столів та безпосередньо до входу у даний заклад прикріплюється NFC приймачі.

В разі наближення офіціанта до NFC-приймача мітка активізуватиметься, приймач її розпізнаватиме і передаватиме важливу інформацію про роботу офіціанта в загальну систему.

Система здійснює обробку отриманої інформації, і ми маємо чітку

картину того, як реалізував власну роботу протягом робочого дня кожен із офіціантів закладу. Ще більшою автоматизації можна домогтися зв'язавши цю систему з уже працюючими в ресторані.

Наступним етапом стане дослідження та ґрунтовний аналіз робочого дня офіціантів ресторанного підприємства «Галич» (рис.3.3).



Рисунок 3.3. Етапи процесу відслідковування роботи
офіціанта ресторану «Галич»

Джерело: складено автором на основі [50, с.226]

Основними акцентами дослідження повинно стати:

- 1.Автоматизований облік змін та робочого часу, котрий необхідний для складання зарплатних відомостей у закладі.
- 2.Відстеження переміщень персоналу закладу, зокрема скільки часу офіціант проводить в залі та чим він зайнятий протягом усього часу обслуговування споживачів
- 3.Швидкість реагування на виклик споживачем, тобто скільки часу необхідно для офіціанта в контексті реакції на запити споживачів та скільки часу він витрачає на похід до столу та подальше обслуговування.
- 4.Статистичні параметри ведення кожного із столів, котрі обслуговуються офіціантами. В даному випадку, визначається частота виклику офіціантів та час на повноцінну обробку замовлення.

З даною системою адміністративний персонал ресторану «Галич» завжди будете знати як швидко реагують офіціанти на виклик, скільки часу проводять біля столика, за скільки часу приносять замовлення, скільки тривала робоча зміна (з урахуванням перекурів і інше).

Глобально буде видно які столи і обсяги обробляє кожен офіціант, і можна буде збалансувати кількість офіціантів в залі / на зміні.

Навантаження на офіціантів буде розподілена рівномірно, не буде простоїв / запар, і офіціантам ніщо не завадить забезпечувати сервіс вищого рівня. Основні технічні параметри NFC-мітки представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Технічна характеристика NFC-мітки

Технічні характеристика	Показник
Вартість мітки	10 дол. США
Сумісність	Сумісний з RFID
Стандартизація	ISO / IEC
Стандарт мережі	ISO 13157
Частота	13,56 МГц
Швидкість передачі даних	424 кбіт / с.
Час налаштування	<0,1 с.
Споживання струму	<15 А.

Джерело: складено автором на основі [25]

NFC-мітка реалізує роботу за принципом передавання інформації по радіохвилях, при цьому використовується комунікація ближнього поля – один із важливих стандартів для бездротового передавання даних. Під час реалізації взаємодії NFC-мітка використовує технологію, котра створена на базі радіочастотної ідентифікації стандарту RFID, у якій в процесі передачі використовується електромагнітна індукція.

Використання досліджуваної інноваційної технології суттєво відрізнятиметься від Bluetooth / WiFi технологій, оскільки пасивні елементи, котрі використовуються не потребують додаткового живлення. Даний

пристрій отримує живлення від електромагнітного поля котрий створюється активним модулем NFC, коли воно входить в зону безпосередньої дії.

Також NFC - мітки можуть бути використанні ресторанним підприємством «Галич» як інструмент маркетингу, зокрема їх можна наносити на різноманітні рекламні листівки та буклети, візитівки та меню, програмуючи на даних пристроях посилання на офіційний сайт закладу та сторінку у соціальних мережах.

При цьому, за рахунок цієї технології надається більш ширша інформація потенційному клієнту про особливості функціонування закладу, його акції, рейтинг, імідж, відгуки клієнтів та інше.

Реалізація інтегрованих маркетингових комунікацій, із прив'язкою до місця розташування закладу, що засновані на стандартних або захищених NFC-мітках збільшують залученість споживачів ресторанних послуг та не вимагають особливих зусиль, спрощує процес подачі інформації та подальшого обслуговування клієнтів, а також значно зручніший ніж громіздкі системи на основі QR - кодів або текстових повідомлень.

Впровадження технологій NFC-міток в цифрові точки дотику з споживачем ресторанних послуг у закладі «Галич» (за допомогою плакатів, упаковки товарів, меню, візитки та інші рекламні засоби) в рекламних цілях надає можливість підвищити рівень інтерактивності зовнішньої реклами та зацікавленості споживача.

Із зазначеного випливає, що організація ефективної інноваційної діяльності в ресторанному закладі «Галич» передбачає отримання важливих конкурентних переваг в найближчій перспективі, зокрема:

- 1) контроль за реалізацією основних господарських процесів ресторанного бізнесу – обслуговуючого процесу;
- 2) визначення стратегічних пріоритетів подальшого вдосконалення ресторанного бізнесу за рахунок ще глибшого впровадження інновацій в діяльність закладу;

- 3) створення найбільш ефективної системи комунікацій адміністрація – кухня – обслуговуючий персонал;
- 4) формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні, досягнення оптимізації пропорції «пропозиція – послуг» у ресторанному бізнесі;
- 5) формування інноваційних навичок в персоналу та підвищення його кваліфікації, визначення зон відповідальності;
- 6) розробка подальшої стратегії діяльності та розвитку ресторанного закладу на тривалий період діяльності.

В узагальненні слід відмітити, що окрім раціоналізації роботи персоналу за рахунок впровадження в систему обслуговування NFC-мітка також оптимізуватиме витрати на процес обслуговування та, в цілому, збільшуватиме ефективність роботи закладу в стратегічній перспективі.

Наступним етапом дослідження стане визначення основних витрат на реалізацію діяльності закладу та впровадження в систему обслуговування NFC-міток, що буде представлено у параграфі 3.2.

3.2 Обґрунтування моделі управління комплексом маркетингових комунікацій закладу

Впровадження інноваційної системи обслуговування у ресторані «Галич» за рахунок використання в обслуговуючому процесі NFC-міток обумовлює наявність витрат на технологічне впровадження системи, навчання персоналу та реалізація найвищих стандартів обслуговування, маркетингові витрати на позиціонування інноваційної підприємства на ресторанному ринку м.Тернополя. Визначимо основні напрями витрат.

Витрати на технологічне впровадження системи використання NFC-міток в діяльності ресторану «Галич» подамо у табл. 3.2.

Отже, для впровадження системи використання NFC-міток в діяльності ресторану «Галич» необхідно буде NFC-мітка у кількості 10 штук, NFC-приймач у кількості 5 штук, два ноутбуки для обробки даних та формування інформації про діяльність обслуговуючого персоналу закладу, наявність двох

точок доступу до Інтернету (подовжувачів дії Інтернету).

Таблиця 3.2

Технологічне оснащення системи використання NFC-міток
в діяльності ресторану «Галич»

Обладнання	Кількість, шт.	Ціна 1, грн.	Витрати, грн.
NFC-мітка	10	300	3000
NFC-приймач	5	500	2500
Ноутбук	2	20000	40000
Точки доступу Інтернету	2	2500	5000
Всього			50500

Джерело самостійна розробка автора

Загальний розмір витрат на технологічне впровадження системи використання NFC-міток в діяльності ресторану «Галич» становитиме 50,5 тис.грн. Аналізуючи структуру витрат необхідно відмітити найбільшу питому вагу витрат на закупівлю ноутбуків на суму 40000 грн. Загальну структуру витрат на технологічне оснащення представимо на рис. 3.4.

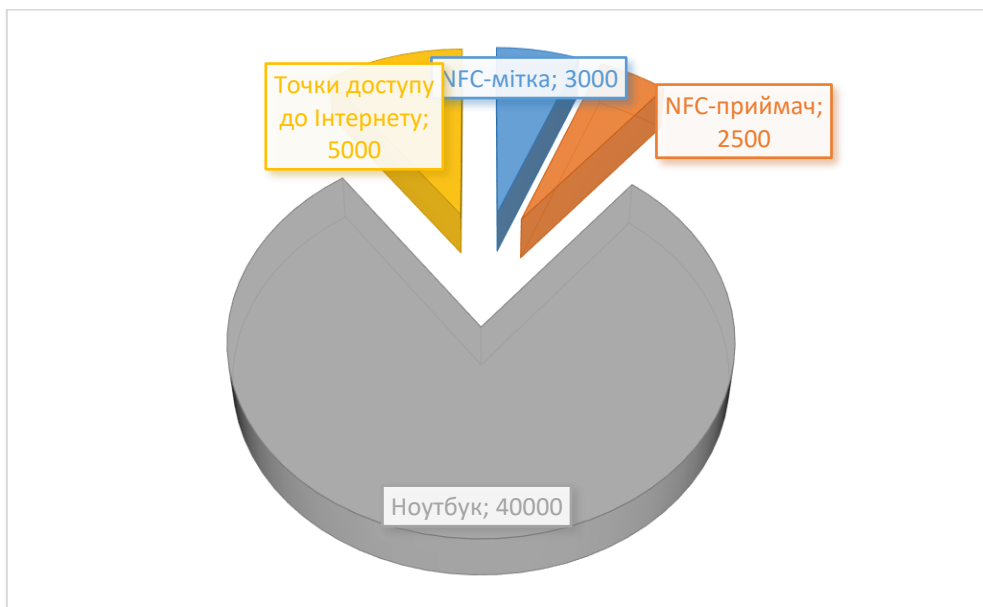


Рисунок 3.4. Структура витрат на технологічне оснащення системи використання NFC-міток в діяльності ресторану «Галич»

Джерело самостійна розробка автора

Розташування NFC-міток та NFC-приймачів у ресторанному підприємстві «Галич» представимо на рисунку 3.5.

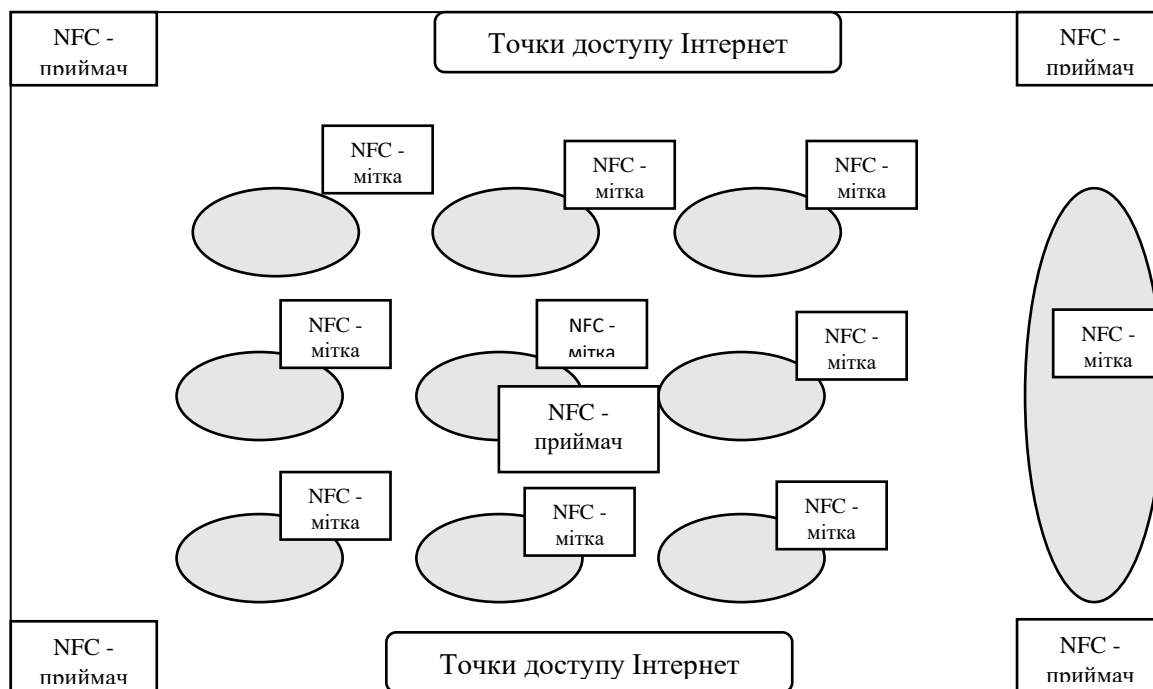


Рисунок 3.5. Розташування NFC-міток та NFC-приймачів у ресторанному підприємстві «Галич»

Джерело самостійна розробка автора

Важливо концентрувати NFC-мітки та NFC-приймачі таким чином, щоб був постійний зв'язок із обслуговуючим персоналом та постійно відбувався обмін інформацією про процес обслуговування споживачів ресторанних послуг. Також важливо, щоб був постійний стабільний Інтернет, оскільки інформація до ноутбуків буде передаватися через Інтернет та надходитиме у вигляді пакетів інформації.

Для обробки інформації важливим є закупівля необхідного програмного забезпечення, зокрема програми-додатку «Хмарна програма jSolutions», яка коштує 45000 грн., адміністрування програми щомісячно коштуватиме 1000 грн., відповідний річний розмір витрат на адміністрування програми 12000 грн./рік.

Відбувається замовлення гостей, котре реєструється із використання тачскріну-інтерфейсу, що визначає функції: швидке обслуговування та

самообслуговування; вибір позиції меню, де представлені найменування меню та фотографії; управління розміщенням столів та визначення процесу обслуговування; визначення специфіки обслуговування за певними столами; організація замовлення на визначені столи; вправлення замовлення на бар та кухню для готування страв та напоїв; формування послідовності готування та подачі страв (напоїв); подача страв у відповідності до послідовності замовлень; друк рахунку та розрахунок за спожиту продукцію та послуги; залишення відгуку на процес обслуговування.

Кухня отримує замовлення яке відображається на екрані, щодо конкретного офіціанту та столу де розміщені споживачі. Відбувається зворотній зв'язок між кухарем та офіціантом з приводу готування та готовності ресторанної продукції і напоїв. Адміністратор закладу слідкує за процесом обслуговування, подачею страв та напоїв, вносить зміни в процес обслуговування. Бухгалтер, отримавши інформацію про замовлення та процес обслуговування, аналізує ефективність роботи офіціантів, вносить корективи в процес формування меню та цін на продукцію, вказує на недоліки в процесі обслуговування споживачів.

Наступним етапом стане дослідження витрат на навчання персоналу та організацію ефективного процесу обслуговування споживачів у ресторані «Галич». Навчання персоналу буде проходити у два етапи:

Перший етап – ознайомлення із технологіями та особливостями застосування NFC-мітки у процесі обслуговування споживачів закладу;

Другий етап – робота із опрацювання інформації по ефективності реалізації процесу обслуговування (аналітична робота та підготовка узагальнюючого звіту).

Розмір витрат на навчання персоналу представимо у табл. 3.3.

Плановий розмір витрат навчання та підготовку персоналу у роботі із NFC-мітками та NFC-праймачами, а також на навчання аналітичній компоненті та формування звітів за результатами роботи (володіння специфікою використання програми-додатку «Хмарна програма jSolutions»)

складатиме 70000 грн., значна частка коштів направлена буде на ознайомленням із особливостями використання NFC-міток 50000 грн. (навчання 10 офіціантів по організації роботи), навчання аналітичної роботи та підготовки узагальнюючого звіту – 20000 грн.

Таблиця 3.3

Витрати на навчання персоналу у ресторанному підприємстві «Галич»

Показник	1 етап	2 етап	Всього
Ознайомлення із особливостями використання NFC-міток	50000		70000
Навчання аналітичної роботи та підготовки узагальнюючого звіту		20000	

Джерело: самостійна розробка автора

Також важливим елементом зростання ефективності господарської діяльності ресторанного підприємства є зростання результативності використання маркетингової компоненти, що в синергії із використання інноваційних технологій повинна дати найбільший комерційний ефект. Основними напрямками витрат стануть – рекламування закладу, продукції та послуг на телебаченні, ЗМІ; проведення PR-кампанії; стимулювання збуту продукції та послуг ресторану «Галич»; реклама в соціальних мережах.

Загальний розмір витрат на маркетингові заходи ресторанного підприємства «Галич» представимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на маркетингові заходи ресторанного підприємства «Галич»

Витрати	Розмір витрат, тис.грн.	% витрат
Реклама на ТБ та ЗМІ	350	35
Проведення PR-кампанії	250	25
Стимулювання збуту	200	20
Реклама у соціальних мережах	200	20
Всього	1000	100

Джерело: самостійна розробка автора

Плановий розмір витрат на маркетингові заходи становитимуть 1000

тис.грн., при цьому значну частку витрат буде спрямовано на рекламування закладу на ТБ та ЗМІ, за даним напрямом витрати становитимуть 350 тис.грн., витрати на проведення PR-кампанії – 250 тис.грн., стимулювання збуту та реклама у соціальних мережах становитиме 200 тис.грн.

Основними складовими планування ПР-кампанії ресторану «Галич» є такі: визначення цілей PR-кампанії, планування обсягу реалізації товарів і послуг, маркетингові дослідження, планування процесу зв'язки з громадськістю та їх програми, план маркетингу та фінансовий план.

Програма PR-кампанії ресторану «Галич» формується на основі ретельного вивчення і дослідження громадської думки, потреб, інтересів, смаків, конструктивних побажань, а також виявлення закономірностей, тенденцій, вірогідних і гаданих випадковостей процесу функціонування та розвитку фірми, компанії, корпорації чи будь-якої іншої організації. Реалізація програми зв'язків з громадськістю передбачає організацію і проведення певних цільових кампаній зі зв'язків із громадськістю.

Для просування продукції та послуг ресторану «Галич» необхідно сформувати ефективну програму заходів просування продукції та послуг закладу (табл. 3.5).

Планування заходів стимулювання збуту ресторану «Галич» спрямовані на:

а) заходи стимулювання реалізації послуг, спрямовані на споживача знижки з ціни, поширення купонів, тобто своєрідних сертифікатів на послуги та продукцію, різноманітні премії та винагороди учасникам дійства та різноманітних заходів, «підкріплення» послуг наданням різноманітних знижок в разі повторного замовлення, цінні подарунки із логотипом «Галич»);

б) стимулювання власного обслуговуючого персоналу (премії найкращим працівникам закладу, конкурси продавців із нагородженням переможців, збільшення участі найкращих працівників у прибутках підприємства, проведення конференцій, різноманітне моральне стимулювання).

Таблиця 3.5

**Планування заходів стимулювання збуту ресторану «Галич»
на червень 2022 року**

Показник	01-09.06. 2022	10-15.06. 2022	15-25.06. 2022	26-31.06. 2022
1.Заходи стимулювання реалізації послуг, спрямовані на споживача				
– знижки з ціни	*			
– поширення купонів, тобто своєрідних сертифікатів на послуги та продукцію		*		
– різноманітні премії та винагороди учасникам дійства та різноманітних заходів			*	
– «підкріплення» послуг наданням різноманітних знижок в разі повторного замовлення				*
– цінні подарунки із логотипом «Галич»	*			
2.Стимулювання власного обслуговуючого персоналу				
– премії найкращим працівникам закладу	*			
– конкурси продавців із нагородженням переможців		*		
– збільшення участі найкращих працівників у прибутках підприємства			*	
– проведення конференцій				*
– різноманітне моральне стимулювання	*			

Джерело: самостійна розробка автора

Сформуємо загальний обсяг витрат на впровадження NFC-міток в діяльність ресторанного підприємства «Галич», а також на реалізацію маркетингових заходів популяризації даного закладу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

**Витрати на реалізації проекту заходів на ресторанному підприємстві
«Галич»**

Показник	Витрати, тис.грн.
Витрати на технологічні новинки	50,5
Витрати на навчання персоналу	70
Витрати на закупівлю та обслуговування додатку	57
Витрати на маркетингові заходи	1000
Всього	1177,5

Джерело: самостійна розробка автора

Загальний розмір витрат на реалізацію проєкту заходів становитиме 1177,5 тис.грн., при чому планується залучити інвестиційний кредит у даному розмірі на 3 роки під 15% річних.

Здійснимо розрахунок фінансової складової обслуговування інвестиційного кредиту, врахуємо використання методу ануїтету при розрахунку розміру погашення кредиту (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

План погашення інвестиційного кредиту в контексті реалізації проєкту

Рік	Сума непогашеного тіла кредиту на початок року	Сума погашення тіла кредиту в кінці року	Сума відсотків за користування кредитом за рік	Загальна сума до сплати за рік
1	1177500	339092,9	176625	515718
2	838407,13	389956,8	125761	515718
3	448450,33	448450,3	67267,5	515718

Джерело: самостійна розробка автора

Суму щорічного платежу визначимо за формулою ануїтету:

$$A = 1177500 \times \frac{(1 + 0,15)^3 \times 0,15}{(1 + 0,15)^3 - 1} = 515717,87 \text{ грн.}$$

Таким чином, щорічний розмір витрат на обслуговування інвестиційного кредиту становитиме 515717,87 грн. Представимо план погашення інвестиційного кредиту у табл. 3.7.

Отже, фінансові витрати сформовано за рахунок суми відсотків за користуванням кредиту протягом трьох років, при цьому протягом першого року сплата відсотків складатиме 176625 грн., протягом другого року – 125761 грн., протягом третього року становитиме 67267,5 грн. Протягом періоду трьох років ресторанне підприємство планує повністю погасити зобов'язання отримані за інвестиційним кредитом. Далі визначимо ефективність реалізації проєкту сформувавши основні результати дослідження у табл. 3.8.

Дані представлені у таблиці 3.8. засвідчують ефективність реалізації проєкту заходів, що вплинуло на основні фінансові результати, зокрема

планується приріст доходів, прибутку до оподаткування, чистого прибутку (рис.3.6).

Таблиця 3.8

Фінансові результати реалізації проєкту, тис.грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	Всього
Операційні доходи	7600	8800	10000	26400
Операційні витрати	6000	7000	8000	21000
Фінансові витрати	515,8	515,8	515,8	1547,4
Прибуток до оподаткування	1084,2	1284,2	1484,2	3852,6
Податок на прибуток (18%)	195,2	231,2	267,2	693,5
Чистий прибуток	889,0	1053,0	1217,0	3159,1

Джерело: самостійна розробка автора

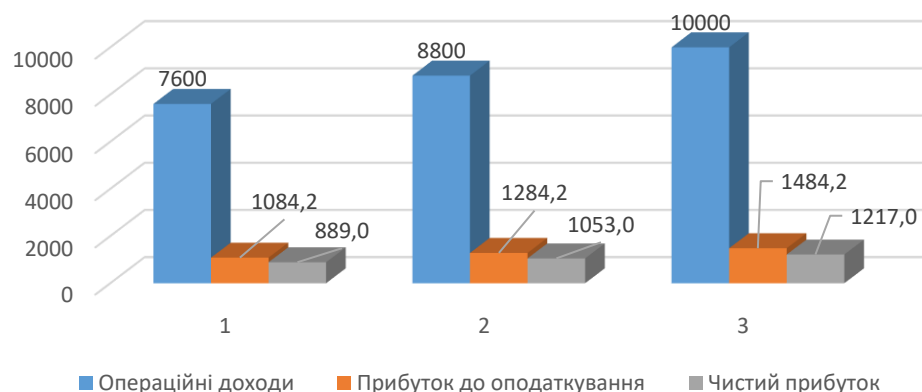


Рисунок 3.6. Фінансові результати реалізації проєкту на ресторанному підприємстві «Галич», тис.грн.

Джерело самостійна розробка автора

Визначимо результати реалізації інвестиційного проєкту та подамо розрахункові показники проєктного аналізу: чистий приведений дохід, індекс рентабельності та період окупності проєкту. Визначимо чистий приведений дохід – це перевищення надходжень (чистого прибутку) над витратами (розмір інвестицій) досліджуваного підприємства:

$$NPV = 3159,1 \text{ тис.грн.} - 1177,5 \text{ тис.грн.} = 1981,6 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо індекс рентабельності проєкту:

$$IP = 3159,1 \text{ тис.грн.} / 1177,5 \text{ тис.грн.} = 2,68 \text{ пункти}$$

Визначимо період окупності проєкту:

$$ПО = 2 + ((1177,5 - 889 / 1053) * 12) = 2 \text{ роки та 4 міс.}$$

Таким чином, запропонований проєкт заходів є надзвичайно важливий та ефективний, що дасть можливість не лише оновити виробничий потенціал ресторанного закладу «Галич», але й забезпечити фінансові результати реалізації даного проєкту. Зокрема, планується отримати чистий приведений дохід у розмірі 1981,6 тис.грн. (кошти зароблені в результаті реалізації проєкту), індекс рентабельності становитиме 2,68 пункти (тобто на 1 грн. вкладених коштів підприємство отримає 2,68 грн. надходжень), період окупності реалізації проєкту становитиме 2 роки та 4 міс. (повний період реалізації проєкту становить 3 роки).

Висновки до розділу 3

Здійснивши узагальнення основних елементів дослідження представлені у третьому розділі роботи подамо наступні висновки:

Для підвищення ефективності роботи ресторанного підприємства «Галич» у стратегічній перспективі пропонується проєкт впровадження NFC-міток в діяльності обслуговуючого персоналу. Основна мета такого впровадження в діяльності ресторанного підприємства «Галич» - це підвищення якості та ефективності реалізації процесу обслуговування споживачів в діяльності закладу. Основними етапами впровадження проєкту заходів повинні стати: 1 етап – відслідковування роботи офіціантів закладу за рахунок NFC-міток; 2 етап – аналізування реалізації роботи протягом робочого дня обслуговуючого персоналу; 3 етап - оптимізація процесу обслуговування у ресторанному закладі на основі аналізу інформації.

Окрім раціоналізації роботи персоналу за рахунок впровадження в систему обслуговування NFC-мітка також оптимізуватиме витрати на процес обслуговування та, в цілому, збільшуватиме ефективність роботи закладу в стратегічній перспективі.

Запропонований проєкт заходів є надзвичайно важливий та ефективний, що дасть можливість не лише оновити виробничий потенціал ресторанного закладу «Галич», але й забезпечити фінансові результати реалізації даного проєкту. Зокрема, планується отримати чистий приведений дохід у розмірі 1981,6 тис.грн. (кошти зароблені в результаті реалізації проєкту), індекс рентабельності становитиме 2,68 пункти (тобто на 1 грн. вкладених коштів підприємство отримає 2,68 грн. надходжень), період окупності реалізації проєкту становитиме 2 роки та 4 міс. (повний період реалізації проєкту становить 3 роки).

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи основні результати представленого у даній кваліфікаційній роботі необхідно відзначити наступне:

1. Важливу роль та значення в діяльності готельно-ресторанних підприємств відіграє чітко побудована стратегія управління ними, що передбачає планування та подальше стимулювання зростання ефекту (ефективності) господарської діяльності даних підприємств, а також визначення ключових цілей та завдань підприємства із подальшим виробленням програми дій та можливим розподілом різновидів ресурсів для забезпечення виконання необхідних стратегій. Найбільш важливими елементами стратегії управління підприємством є місія, цілі та цільові пріоритети розвитку підприємства; реалізація стратегічного аналізу (діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища) підприємства; вироблення концепції корпоративної стратегії підприємства; стратегічна програма дій; реалізації стратегії; узагальнюючий моніторинг та контроль стратегії.

2. Конкурентна стратегія підприємства – це спосіб одержання стійких конкурентних переваг підприємства у конкурентній боротьбі, задоволення різноманітних мінливих потреб споживачів, при чому краще, ніж це реалізують конкуренти. В контексті реалізації конкурентної стратегії підприємств важливо враховувати принципи, а саме: врахування основних змін, адаптація до змін зовнішнього середовища, використання конкурентних переваг, врахування сфери конкуренції.

3. Важливе значення в аспекті реалізації стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами відіграє система маркетингових комунікацій. Основними етапами реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій є: перш за все вивчення ринку за рахунок реалізації маркетингових досліджень, визначення основних проблем, небезпек та пошук сприятливих можливостей. На другому етапі визначення чіткої мети та завдань реалізації

стратегії просування. На третьому етапі важливим є вибір цільової аудиторії, а на завершальному, четвертому етапі відбувається вибір стратегії маркетингових звернень.

4. Об'єктом дослідження в даній роботі визначено заклад готельно-ресторанного типу – ресторан «Галич», який розміщений у місті Тернопіль, вул. Л.Українки, 18 (масив Східний). Протягом останніх років заклад стабільно функціонує і є фінансово стійким, про що свідчать результати оцінки фінансово-господарської діяльності, зокрема спостерігається зростання показників реалізації продукції та послуг закладу, збільшується розмір власного капіталу та активів, зростає рівень оплати праці у ресторанному підприємстві. Поряд із цим, спостерігається зростання загального рівня зобов'язань перед підприємством, зокрема збільшується розмір дебіторської заборгованості, що впливає на зниження оборотності оборотного капіталу.

5. Здійснивши SWOT та PEST-аналіз конкурентного середовища функціонування ресторану «Галич» нами визначено переважання позитивних чинників, що обумовлено зміною економічних, політичних, правових, техніко-технологічних, природних та соціально-культурних чинників. Найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають: законні ініціативи розвитку галузі, інноваційна політика у сфері готування нових страв та напоїв, орієнтування на нове високопродуктивне обладнання, особливості споживання страв та культурний розвиток в нашій країні. Негативними чинниками є політична нестабільність, військовий конфлікт, зниження платоспроможності споживачів ресторанної продукції та послуг.

Результати представленого SWOT-аналізу досліджуваного ресторану «Галич» вказують на достатню кваліфікованість персоналу, високі стандарти якості продукції та послуг, дотримання екологічних стандартів (практично уся продукція ресторану сертифікована за новітніми екологічними стандартами), наявність достатньо розвинутого відділу просування продукції та послуг, оптимальні ціни на весь асортимент продукції та послуг даного закладу.

6. Здійснивши оцінку конкурентних позицій та конкурентоспроможності

продукції (послуг) ресторанного підприємства ТОВ «Галич», слід відмітити наявність наступних конкурентів: ресторан «Рандеву», ресторан «Автопорт», бар-ресторан «На майдані», ресторан «Золота підкова». Ресторанне підприємство «Галич» отримало 7,7 балів, третій результат після ресторану «Рандеву» - 8,45 балів та ресторану «Автопорт» - 8,15 балів. Основними конкурентними перевагами даного закладу є висока якість продукції та послуг – 10 балів (за 10 бальною шкалою), хороший імідж ресторанного підприємства на ринку – 9 балів, якісна збутова політика та маркетингова стратегія орієнтована на конкретного споживача продукції та послуг – 9 балів, висока кваліфікованість персоналу задіяного у виробничо-господарських процесах – 9 балів.

7. Для підвищення ефективності роботи ресторанного підприємства «Галич» у стратегічній перспективі пропонується проєкт впровадження NFC-міток в діяльності обслуговуючого персоналу. Основна мета такого впровадження в діяльності ресторанного підприємства «Галич» - це підвищення якості та ефективності реалізації процесу обслуговування споживачів в діяльності закладу. Основними етапами впровадження проєкту заходів повинні стати: 1 етап – відслідковування роботи офіціантів закладу за рахунок NFC-міток; 2 етап – аналізування реалізації роботи протягом робочого дня обслуговуючого персоналу; 3 етап - оптимізація процесу обслуговування у ресторанному закладі на основі аналізу інформації.

8. Запропонований проєкт заходів є надзвичайно важливий та ефективний, що дасть можливість не лише оновити виробничий потенціал ресторанного закладу «Галич», але й забезпечити фінансові результати реалізації даного проєкту. Зокрема, планується отримати чистий приведений дохід у розмірі 1981,6 тис.грн. (кошти зароблені в результаті реалізації проєкту), індекс рентабельності становитиме 2,68 пункти (тобто на 1 грн. вкладених коштів підприємство отримає 2,68 грн. надходжень), період окупності реалізації проєкту становитиме 2 роки та 4 міс. (повний період реалізації проєкту становить 3 роки).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посібник. К. : Знання України, 2002. 351 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2. С. 6–13.
4. Белявцев М. І., Іваненко Л.О. Маркетинг: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2017. 328 с. 23.
5. Бондаренко І. В. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях) : навч. посіб. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2019. 326 с.
6. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
7. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник. М. : Книжковий світ, 2003. 165 с.
8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 5.С. 306–310.
9. Булава И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: монография. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2009. 386 с.
10. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2021. № 5. С. 107-112.

11. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: Финпресс, 2000. 165 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
13. Владимирова Л. П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка. М.: Изд. Дом «Дашков и Ко», 2001. 308 с.
14. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентноспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. 315 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2012. 720 с.
16. Головка О.М., Камнов Н.С., Махлинець С.С. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 410 с.
17. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. Москва: Финпресс, 2020. 256 с.
18. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2336/> (дата звернення до ресурсу 21.10.2021 року)
19. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2(2). С. 261-264.
20. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: «ВД «Професіонал», 2019. 320 с.
21. Друкер П. Задачи менеджмента в ХХІ веке. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. 272 с.
22. Евдокимов К.О., Байков Е.А. Теоретические основы стратегического развития предприятия туристской индустрии. *Вестник национальной академии туризма*. 2009. № 3 (II). С. 69–75.
23. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 23. Частина 2. 2020. С.8-12.

24. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 33 (366). С. 59–63.
25. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2019-ukr> (дата звернення: 10.11.2021).
26. Ковтун О.І. Стратегія підприємства Текст: навч. посібн.. 2-ге вид. Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. 388 с.
27. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
28. Крамаренко В. І. Маркетинг : навч. посіб. КИЇВ: ЦУЛ, 2018. 258 с.
29. Левченко Т.П., Баранова А.Ю. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства. *Проблемы современной экономики*. 2021. № 2. С. 421–425.
30. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 294 с.
31. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2019. 524 с.
32. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 2 (25). С. 241 – 244.
33. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2012. 472 с.
34. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: «Питер», 2001. 336 с.
35. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.

36. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К.: Кондор, 2003. 196 с.
37. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 344 с.
38. Павленко А. Ф., Решетнікова І.Л. Маркетинг: підручник Київ: КНЕУ, 2017. 600 с.
39. Парамонова Т., Бикулов В. Составляющие элементы маркетинговых коммуникаций. *Маркетинг*. 2021. № 2. С. 67-73.
40. Пацалюк К.О. Складові елементи системи маркетингових комунікацій. *Сталий розвиток економіки*. 2020. № 3. С. 346-349.
41. Подзігун С.М. Управління маркетинговими комунікаціями у готельно-ресторанному бізнесі. *Інтелект ХХІ*. 2020. № 2. С.163-168.
42. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2013. 280 с
43. Ремеслова О.Л. Основные направления развития стратегического управления в деятельности предприятий гостиничного хозяйства. *Вісник Донецького нац. унів.: зб. наук. праць. Донецьк: ДонНУ*, 2007. Т.2. С. 248-255
44. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2021. Вип.30.Т.2. С.181-190.
45. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С.86-93.
46. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 584 с.
47. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельного продукту.URL: www.tourism-book.com. (дата звернення: 12.11.2021).
48. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. М.: Тандем, 2009. 225 с.

49. Чернов С.С. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия: монография. Новосибирск: ЦРНС, 2017. 382 с.
50. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 224–228.
51. Янковська Г. В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місця у системі маркетингу. *Наука й економіка*. 2021. № 4 (20). С. 98-101.
52. Chandler Alfred D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. NY: Paperback, 1962. 174 p.
53. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. N.Y.: The Free Press, 1994. 164 p.
54. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concept and Cases. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення дефініції «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
1	2
Г. Азоев	«... план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку»
І. Ансофф	«... стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)»
А. Іванов	«... пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, як дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил»
Ю. Іванов	«... ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
Н. Куденко	«... різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших запитань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»
М. Книш	«... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції»
В. Лунев	«... концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей»
Т. Мостенська	«... передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації»
О. Нефедова	«... спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення»
В. Панков, Ю. Макогон	«... створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками»
М. Портер	«... напрямлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»
М. Саєнко	«... спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти»
А. Томпсон, А. Стрікланд	«... розроблення управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі»

1	2
Н. Тренъов	«... стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності»
А. Філатов	«... стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку»
Т. Хміль, С. Василик	«... ряд підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності»
Г. Хемел, С. Прахалад	«... полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні»
З. Шершньова	«... це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага»

Джерело: складено автором на основі [18]

Найбільш поширені кваліфікації конкурентних стратегій [18]

Види стратегій/ Ознака / Автор класифікації	
1	2
Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер	створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; стратегія цінового лідерства - досягнення найменших витрат; стратегія фокусування - спеціалізація та концентрація діяльності.
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	стратегія максимізації ринкової частки - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; / стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток.
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер	стратегія ринкового лідера - утримання домінуючої частки; стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка) ; стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиції; обмежений вплив на ринок); стратегії фірм-нішерів - утримання ринкової частки в ніші.
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; / стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.
Принцип ціннісних дисциплін/М. Тресі, Ф.Вірсем	функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару; тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; лідируюча позиція по товарах-новинках - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз	стратегія пошукувача; стратегія оборонця; стратегія аналітика; стратегія реагуючого.

Джерело: складено автором на основі [45]

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми <i>погрозами</i> та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі стратегічних зон господарювання

Критерії	Групи показників
Забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; виробництво.
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників;
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Джерело: складено автором за матеріалами [25]



Рисунок Д1. Зовнішній вигляд ресторану «Галич»



Рисунок Д2. Центральний зал ресторану «Галич»



Рисунок Д3. «Хатинка» ресторану «Галич»



Рисунок Д4. Банкетний зал ресторану «Галич»

Додаток К

Показники звіту про фінансовий стан підприємства ТОВ «Галич»
за період 2017-2021 рр., м.Тернопіль

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Активи, тис. грн.	1854	1357,1	1304,5	7052,1	6531,6
Основні засоби, тис. грн.	104,7	63,9	82,4	66,2	46,1
Оборотні активи, тис.грн.	1744,2	1288,1	1217	6980,8	6480,4
Власний капітал, тис. грн.	1037,9	774,3	782,5	4600	4719,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1582,8	314,3	536,8	4572,3	4936,2

Додаток Л

Показники фінансових результатів підприємства ТОВ «Галич»
за період 2017-2021 рр., м.Тернопіль

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Вартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	1370,6	1169	1300,7	8901,2	8808,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	911,3	1397,8	1191,2	3821,5	7564,7
Операційні витрати, тис. грн.	146,8	54,5	113,1	942,2	1100,1
Чистий прибуток, тис. грн.	293,7	-263,6	8,2	3817,5	119,7

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Значення показників в оцінці	Формула розрахунку показника
1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \text{Прибутку від реалізації} / 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів.	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
3. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
3.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби у відповідальності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Джерело: складено автором на основі [32]