

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(на матеріалах «Фізична особа-підприємець Веселовська Ярина Василівна,
кав'ярня «Gorilla kava», м. Коломия, Івано-Франківська обл.»)

Здобувача вищої освіти
3 курсу, групи ГРС-32зс,
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна
справа» освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Анни
ДОДУРИН

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Марина
РЯБЕНЬКА

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності, основні його види та методи оцінки	5
1.2. Інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «GORILLA KAVA»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного закладу	19
2.2. Аналіз конкурентної позиції кав'ярні «Gorilla kava» на ринку послуг закладів ресторанного бізнесу м. Коломия	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «GORILLA KAVA»	34
3.1. Проблеми управління конкурентоспроможністю та шляхи їх вирішення у досліджуваному закладі	34
3.2. Маркетингові інструменти щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції кав'ярні «Gorilla kava»	37
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес характеризується високою конкуренцією, тому ідентифікація чинників конкурентоспроможності і способів їх практичного використання є актуальними завданнями. Особливої гостроти проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу набула у зв'язку з воєнною агресією, фактично трансформувалась у проблему виживання ресторанного бізнесу. Частина підприємств ліквідовуються, не витримавши виклику раптового падіння попиту. Ті, що продовжують працювати, ділять між собою зменшений ринок, що супроводжується явною або прихованою конкуренцією.

Проблеми та перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу досліджують різні учені, зокрема: Барна М.Ю., Боришкевич І.І., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А., Кардаш В.Я., Ковальовська Л.Л., Кривов'язюк І.В., Якубів В.М. Враховуючи специфіку розвитку ресторанного бізнесу науковці пропонують різні шляхи вирішення існуючих проблем. Проте більшість із них зосереджують свою увагу на тому, що найпершою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу є розроблення дієвої стратегії розвитку

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу.

З огляду на мету поставлені наступні завдання дослідження:

- визначити сутність конкурентоспроможності, основні її види та методи оцінки;
- розкрити інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу;
- дослідити особливості діяльності кав'ярні «Gorilla kava»;
- проаналізувати конкурентну позицію кав'ярні «Gorilla kava» на ринку послуг закладів ресторанного бізнесу м. Коломия;

– здійснити оцінку напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Gorilla kava».

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність та результати діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу та визначення напрямів її підвищення.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці українських й зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу; законодавчі й нормативні акти, які регулюють конкурентні відносини підприємств ресторанного бізнесу; статистичні дані; фінансово-економічна документація кав'ярні «Gorilla kava».

Практична цінність – результати, які отримані при дослідженні роботи в подальшому можуть використовуватись для вдосконалення системи управління підприємств ресторанного бізнесу.

Апробація наукових досліджень. За результатами написання кваліфікаційної роботи опублікована стаття у збірнику наукових праць у XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» на тему: «Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (41 найменування), додатків. Загальний обсяг роботи 50 сторінок. Кількість таблиць – 13, рисунків – 7.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність конкурентоспроможності, основні його види та методи оцінки

Конкуренція, виступає одним з найважливіших ознак ринку – форма взаємного суперництва суб'єктів ринку, механізм регулювання суспільного виробництва.

Змагання економічного типу між окремими товарними виробниками для того, щоб отримати більший прибуток, задовольнити свої інтереси, задля вигідних умов виробництва та збуту товарів – це все називається конкуренцією. Це дає змогу регулювати пропорції виробництва різної продукції, таких як: товари, вироби, роботи, послуги, покращити її якість. Наявність значної кількості незалежних продавців та покупців – це одна з об'єктивних умов ринкового функціонування. Конкуренція властива всім рівням розвитку ринку у цивілізованому середовищі, а також вона виступає як об'єктивна закономірність товарного виробництва та як зовнішня виробнича сила, що провокує громадян та різні фірми покращувати продуктивність праці, зменшувати витрати на виробництво, збільшувати свої накопичення, пришвидшувати темпи науково-технічного прогресу, структурних та організаційних економічних змін.

Здатність окремого суб'єкта або об'єкта бути кращим ніж конкуренти в певних умовах, здатність продукції приваблювати покупця більше ніж у конкурентів з подібними або такими самими продуктами виробництва, такого ж виду та призначення, завдячуючи більшій та кращій відповідності її вартісних та якісних характеристик, які вимагає ринок та споживачі які будуть оцінювати цей товар, це все називається конкурентоспроможністю.

Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає рівень переваг перед конкуруючими підприємствами по комплексу оцінок по показникам діяльності на окремих ринках за певний відрізок часу – це конкурентоспроможність підприємства. Шляхом порівняння позиції декількох конкурентних фірм на визначеному ринку можна оцінити конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

Підприємство ресторанного бізнесу повинно мати виняткові конкурентні переваги для того щоб мати змогу стійко та впевнено конкурувати у ринковому середовищі. Ці переваги називають перевагами стратегічного рівня. Переваги, які забезпечують ефективну роботу, переваги в існуючих ресурсах надають лише тимчасовий результат, в теперішніх умовах сучасного світу цього буде недостатньо. Саме тому, розробка ефективної стратегії розвитку підприємства, яка буде створена на неповторному позиціонуванні підприємства ресторанного бізнесу, орієнтованій на винятковому виді діяльності, буде вагомим напрямком у формуванні та забезпеченні довгострокових конкурентних переваг [5].

Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу визначається основними принципами, а саме:

1. Оцінка підприємства ресторанного бізнесу. Оцінка повинна здійснюватися виробником або споживачем послуг, тобто покладатися на думку окремого відповідного суб'єкта ринку. Номенклатура комплексних та індивідуальних показників обирається залежно від мети оцінки. Коли споживач оцінює конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу, рівень задоволення послугами його власних потреб, може бути визначений лише за відносними показниками споживчої якості. А коли підприємство ресторанного бізнесу проводить самооцінювання конкурентоспроможності, воно може проводити аналіз по споживчим параметрам (місцезнаходження кав'ярні, прихильність споживачів), а також по виробничим параметрам, таким як: зниження витрат, інформаційні системи управління і розподілу, відносини з постачальниками.

2. Орієнтація на конкретний тип та сегмент ринку. Хоча сегменти ринку можна виокремити за різними ознаками але найбільш універсальною ознакою сегментів ринку вважають рівень доходів споживачів, що зумовлює рівень якості обслуговування.

3. Забезпечення порівнянності підприємств ресторанного бізнесу за типом. В залежності від основних форм власності (приватна, колективна, державна) розрізняють такі організаційні види підприємств ресторанного бізнесу як: одноосібне володіння, партнерство, або товариство, корпорація (акціонерне товариство), державне підприємство.

4. Дотримання законодавства України та міжнародних норм і правил у сфері готельно-ресторанного бізнесу і антимонопольного законодавства. Таке обов'язкове правило, як наявність угоди між споживачем і постачальником послуг є характерним для ресторанного сектору.

5. Орієнтація на зовнішньому або внутрішньому типу ринку.

6. Попередження подвійного обліку показників при оцінці конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

7. В залежності від рекомендованих вимог - формування номенклатури показників та перевищення обов'язкових вимог стандартів. Даний принцип передбачає поряд з рекомендованими показниками параметрів, включення показників конкурентоспроможності в номенклатуру показників, що перевищують обов'язкові вимоги стандартів, таких як: надання послуг, не передбачених стандартом для певних типів або категорій підприємств ресторанного бізнесу, навички надання послуг і так далі [33].

Основні етапи загальної процедури оцінки, дослідження і управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу в цілому охоплюють:

1. Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що позначаються на рівні конкурентоспроможності організації та оцінка їх значущості;

2. Групування чинників та аналіз міжгрупових взаємозв'язків та внутрішньогрупових;

3. Оцінка впливу факторів, обраних для дослідження (або груп чинників), на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісна оцінка того ж рівня;

4. У зв'язку з можливими змінами внутрішніх і зовнішніх умов, прогнозування змін чинників, що входять в модель процедури дослідження;

5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6. Пошук методів та шляхів підвищення конкурентоспроможності;

7. Розробка певного комплексу заходів задля підвищення конкурентної спроможності;

8. Підрахунок (кошторис) прямих і непрямих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9. Відбір критеріїв результативності заходів з приводу покращення конкурентної стійкості підприємства;

10. Вибір оптимального комплексу впливу регулюючих процесів;

11. Визначення результативності заходів, які були розроблені;

12. Прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність організації характеризується такими ознаками: фінансовий стан підприємства; ефективність виробництва; конкурентоспроможність продукції; оперативність продажів та просування товарів; зображення проекту тощо.

Від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить конкретний набір показників.

Різні критерії можуть класифікувати конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу. Головні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу на споживчому ринку, відображені на рис. 1.1 [7].



Рисунок 1.1 – Критерії, які визначають конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства на споживчому ринку

Взаємозв'язок між складовими, що визначають конкурентоспроможність продукції (послуг) можна прослідкувати в наступному якості виробничого процесу, праці, засобів і предметів праці напряму залежить в першу чергу від якості продукції підприємств ресторанного бізнесу. При задоволенні потреб споживачів на ринку послуг, проявляється раціональність використання ресурсів та якість продукції. Коли споживачі надають перевагу продукції певного підприємства ресторанного бізнесу і тим самим обділяють інші заклади-конкуренти, це дає змогу

підприємству реалізувати більшу кількість своєї продукції та задовольнити більшу частку ринку.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності для того щоб кожне підприємство знало, наскільки воно конкурентоспроможне на ринку подібних послуг та товарів. В області оцінки конкурентоспроможності підприємства на підґрунті аналізу наукових статей весь набір методів оцінювання можна об'єднати в наступні групи: матриці і маркетинг, виробничі методи, традиційні [17].

Розрахунок індивідуальних і групових показників включають традиційні методи. Споживчі та економічні характеристики продукту виступають найбільш важливими на етапі оцінки. Одиничні показники конкурентоспроможності визначаються на основі зрівняння характеристик базової моделі та досліджуваної вибірки. Згодом критерії розміщуються по порядку в рамках кожного набору відповідно за важливістю для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за економічними активами та споживачами і також зведений індекс конкурентоспроможності [8]. Загальний індекс конкурентоспроможності виглядає так:

$$Q_{я\ K} = \text{заг } Q_{ек} \quad (1.1)$$

де: $Q_{я}$ - якісні параметри групового критерію конкурентоспроможності;
 $Q_{ек}$ - економічні параметри критерію конкурентоспроможності.

Загальний коефіцієнт конкуренції продукту повинен бути більше одиниці щоб цей самий продукт вважався конкурентоспроможним на ринку послуг.

Показник абсолютної конкурентної сили дозволяє побачити на якому рівні знаходиться підприємство по відношенню до іншого конкуруючого з ним підприємства і розраховується за формулою:

$$K_{Cabc} - \sum_{i=1}^n [(K_{Ci_{oc}})] - \max K_{Cij} \quad (1.2)$$

де K_{Cabc} - конкурентна абсолютна сила об'єкта оцінки - підприємства;
 $K_{Ci_{oc}}$ - оцінка j -го чинника конкурентної сили/слабкості для підприємства, що оцінюють;

$\max K_{Cji}$ - оцінка j -го чинника конкурентної сили/слабкості для підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції[1].

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу потрібно поділити отриману кількість балів на еталонне значення.

$$K_i = \frac{\sum_1^{12} x_i^\phi}{x_{max}} \quad (1.3)$$

де K_i – загальний рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу;

x_i^ϕ – фактична сумарна кількість балів підприємства ресторанного бізнесу за критеріями конкурентоспроможності;

x_{max} – сумарна максимальна кількість балів за критеріями конкурентоспроможності (еталонне значення).

На побудові та аналізі двовимірних матриць основані матричні методи, які базуються на принципі системи координат, на одній осі вони відображають показники щоб оцінити стан та перспективи розвитку ринку, стратегічної області управління, галузі, а на іншій осі координат вказують показники конкурентоспроможності у їх бізнесовій сфері. Матриця Бостонської консультативної групи (The Boston Consulting Group) являється найвідомішим матричним методом, що з урахуванням життєвого циклу товару базується на аналізі конкурентоспроможності. Зниження обсягів продажів у лінійному масштабі або зростання темпів вказується на горизонталі цієї матриці, а

послуги на ринку або відносна частка товару – відображається по вертикалі. Підприємства, які займають велику частку ринку, який швидко зростає являються найбільш конкурентоспроможними [15].

Оцінка сукупності факторів, що визначає ефективність усієї маркетингової діяльності всієї організації, також врахування вимог споживача до характеристик товару міститься в маркетинговому підході. Репутація підприємства ресторанного бізнесу, ефективність системи постачання, організація обслуговування та багато інших належать до цих факторів.

Етапи оцінки маркетингового підходу:

- оцінка конкурентоспроможності продукції відповідно до обраних споживачами характеристик;
- визначення вимог споживачів щодо якості та економічних характеристик продукції;
- формулювання висновків щодо конкурентоспроможності товарів та обґрунтування кроків щодо її підвищення;
- оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності організації порівняно з конкурентами [19].

Підхід який побудований на оцінці замірів прибутковості конкретного продажу товару та його частки на ринку називають виробничим підходом. Цей підхід зазначає, що чим товар більш конкурентоспроможний, тим будуть більші прибутки від продажів, і тим більша частка ринку певного виробника. Кожен інтегральний показник конкурентоспроможності має певний рівень і розраховується для різного типу продукції.

Можна сформулювати ланцюг методологічних принципів оцінки конкурентоспроможності спираючись на досвід сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу:

1. Необхідно використовувати не тільки інтегральні показники але й окремі індекси під час того як буде здійснюватися оцінка конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. Конкурентоспроможність певних компонентів та регіонів можуть бути оцінені

окремими показниками. Під час прийняття стратегічних рішень у сфері збутової діяльності та виходу з існуючою продукцією на ринки, які ще не розвинені, потрібно використовувати інтегральні індекси.

2. Еталонний метод допомагає формулюванню окремих показників конкурентоспроможності. Перевагою використання еталонного методу є те, що це допомагає оцінити конкурентоспроможні сторони підприємства ресторанного бізнесу за допомогою порівняння досягнень у сфері діяльності.

3. У складі показників для оцінки конкурентоспроможності обов'язково повинна міститися характеристика споживчої та економічної продукції, в цілому відображають ефективність виробничої системи підприємства ресторанного бізнесу, її здатність у пристосуванні до конкурентів та ринкових умов, та наскільки ефективно вона зможе використовувати свій потенціал у конкурентному змаганні.

Визначення свого конкурентного рівня на ринку дозволить побачити поточне становище окремого бізнесу та забезпечить можливість для того, щоб створити ефективну маркетингову стратегію.

1.2. Інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу

Цілком очевидно, що ринок не може існувати без взаємодії економічних інтересів. Намагаючись залучити якнайбільше клієнтів, продавці вступають між собою конкурентні відносини: вони прагнуть знизити ціни на товари, надаючи різні умови кредитування для придбання їхньої продукції, одночасно намагаючись ефективно донести переваги своєї послуги споживачам. Проте конкурують не лише продавці, а й споживачі. Вони намагаються вибрати товар на найбільш вигідних умовах.

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівництво підприємств перебуває у безперервному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємствами ресторанного бізнесу та важелів підвищення їх конкурентоспроможності [27].

Механізм управління конкурентоспроможністю складається з набору інструментів. Інструменти – це конкретні засоби, які використовуються з метою виконання поставлених завдань.

До інструментів, які доречно використовувати в сфері ресторанного бізнесу слід віднести:

- економічні інструменти впливу – бюджетування, розробка економічних планів у контексті управління конкурентоспроможністю;
- соціально-психологічні – соціальні плани, системи мотивації працівників;
- адміністративні – розпорядчі та дисциплінарні документи тощо.

Крім того, до системи інструментів управління конкурентоспроможністю відносять комплекс творчих інструментів, що передбачають креативний творчий підхід до вирішення поставлених цілей та задач, наявність інноваційних та стандартних інструментів управління конкурентоспроможністю, що сформувалися на підставах повсякденного досвіду.

Нові реалії готельно-ресторанного ринку дозволили виявити недоліки у роботі, дослідити проблеми, зумовлені кризою, а також визначити перспективи виживання та розвитку бізнесу. У сучасних умовах індустрія гостинності консолідується, дрібні гравці витісняються більшими та інноваційно-активними.

Для грамотнішого розвитку ресторанного ринку необхідно проводити різні заходи для вдосконалення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Одним із найважливіших інструментів у готельно-ресторанному бізнесі є маркетингові послуги. Без ретельної та продуманої

роботи маркетологів важко вистояти навіть найкращій ідеї. Необхідність маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі обумовлена специфічними особливостями цінності для споживача, яку виробляє підприємство. Об'єктом маркетингових досліджень можуть бути практично всі складові діяльності.

Маркетинг важливий на будь-якій стадії роботи підприємства ресторанного бізнесу:

- на підготовчому етапі вивчення клієнтської бази, конкурентних підприємств, аналіз місцезнаходження майбутнього закладу та ін.;
- у робочому режимі для виявлення поточних проблем, можливість адаптації внаслідок умов роботи, що змінилися, посилення рекламної діяльності тощо;
- у критичній ситуації для необхідності реанімування підприємства ресторанного бізнесу, аналіз проблемних кадрових питань, можлива зміна інвесторів тощо.

Підготовчий період. Після опрацювання концепції закладу необхідно вивчити та опрацювати наступні аспекти.

1. Визначити потенційну клієнтуру у безпосередній близькості від розміщення закладу – за такими позиціями, як вік; рід занять; рівень прибутку; сімейне становище тощо.
2. Відзначити основні будівлі та споруди поблизу майбутнього підприємства ресторанного бізнесу – офіси, торгові та бізнес-центри, вокзали та ін.
3. Розпізнати наявність паркування та під'їзних шляхів або можливість їхнього обладнання.
4. Виявити наявність конкурентних закладів, їхню концепцію, дизайн, відвідуваність, роботу персоналу та середній чек.

Якщо звертатися до маркетингових закономірностей існування підприємств індустрії гостинності, то воно підпорядковане американському правилу чотирьох 4P: place, price, product and promotion (місце, ціна, продукт і просування). Будь-яка організація підпорядковується цьому правилу, і стане

успішною лише в тому випадку, якщо всі ці чотири параметри грамотно прораховуються керівником. Тут однозначно необхідний детальний аналіз ринку та вивчення здійсненності проекту (вивчення шансів на успіх бізнесу). Слід знати чисельність населення, кількість підприємств, інтенсивність руху транспорту, туристичні об'єкти, пам'ятки, потреби, рівень конкуренції, фінансові можливості тощо.

Окрім маркетингу до основних сфер підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу відносять:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

Загальновизнаними ключовими способами підвищення конкурентоспроможності є такі [23]:

- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції/послуги;
- покращення якісних характеристик продукції/послуг;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу;
- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;

- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Визначена система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу має реалізуватися через такий комплекс інструментів, як:

- моніторинг конкурентного середовища;
- діагностика споживачів готельно-ресторанних послуг та їх запитів, як реальних, так і потенційних;
- забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів;
- забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на готельно-ресторанні послуги;
- управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами;
- оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень;
- упровадження знижок, а також перегляд наявної системи знижок у бік лояльності для постійних партнерів та клієнтів;
- багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг;
- упровадження системи сервісного обслуговування;
- впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів;
- контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо з яким контактує потенційний клієнт;
- активізація рекламних та PR-заходів щодо інформування споживачів відносно наявного асортименту та появи новітніх продуктів/послуг, створення сприятливого іміджу, вдосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів у мережі Інтернет.

Таким чином, визначення основних напрямів та інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, що опираються на комплексну концепцію, та розроблення системи заходів, необхідних для підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах,

виходячи зі специфіки функціонування та особливостей поточної ринкової ситуації є запорукою успішного конкурентоспроможного розвитку готельно-ресторанної справи. Такий підхід характерний для досконалих динамічних ринків з інтенсивною конкуренцією на відміну від умов витратної економіки, коли менеджмент підприємств зорієнтував свої зусилля переважно на задоволення потреб виробництва для зниження витрат.



РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «GORILLA KAVA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного закладу

Кав'ярня «Gorilla kava» була заснована 10 вересня 2021 року і працює на ринку вже понад два роки.

За час свого функціонування кав'ярня зуміла впоратись з вже сформувала свій індивідуальний стиль, цільову аудиторію й асортимент своєї продукції.

Заклад знаходиться у невеликому місті Коломия Івано-Франківської області з населенням у шістдесят тисяч людей. Територіально кав'ярня знаходиться в центральній частині міста, на площі біля музею «Писанки» за адресою – просп. Чорновола, 41

Режим роботи: пн-сб 8.00 – 19.00, нд – 09.00-19.00 год.

Місце розташування закладу є доволі зручним і вигідним, тому що кав'ярня розташована на першому поверсі у приміщенні готелю з окремим виходом на площу перед музеєм (рис. А) і має достатню площу, щоб розмістити всередині близько п'ятнадцяти столиків, які розраховані на різну кількість людей (по два, по чотири і по шість місць). До того ж, у літній сезон відкривається тераса, де розміщуються столики, до яких можна взяти потрібну кількість стільців. Це дає можливість вмістити в закладі чималу кількість людей.

Кав'ярня розташована в центрі міста. Поряд знаходяться два парки, сквер, а також офіси – отже, у них завжди є клієнти, і більшість з них є постійними. Кав'ярня повністю орієнтується на своїх споживачів і використовує найбільш якісну сировину для приготування продукції.

Власники впродовж певного періоду часу підбирали сировину, змінювали постачальників, доки не зупинились на найбільш смачному і якісному зерні, яке отримало найбільше позитивних відгуків від споживачів.

Меню складається відповідно до сезону: влітку до традиційних напоїв додаються різноманітні лимонади, коктейлі, холодна кави; взимку – це гарячі напої, різні вітамінні чаї з додаванням свіжих фруктів і великий асортимент авторських кавових напоїв (лате, капучино, рафи тощо). Щосезону власники разом з бариста намагаються вигадати нові рецепти фірмових напоїв, щоб урізноманітнити вибір споживачів.

Вони також подбали про специфічні смаки своїх клієнтів, тому до кави можна додати будь-який сироп чи інший додаток, звичайне молоко замінити на безлактозне та органічне, а також спробувати різні десерти, які орієнтовані на корисне (правильне) харчування (без цукру і борошна), та звичайні солодощі.

Зокрема, усі десерти виготовляються безпосередньо у самій кав'ярні – цим займається окремо найманий кондитер, тому продукція завжди свіжа і смачна.

Назву кав'ярня отримала від бренду-виробника кави. Кава Gorillas Coffee - це зерно високогірної арабіки з Руанди.

Метод обслуговування в кав'ярні – самообслуговування, обслуговування бариста та офіціантами.

Заклад працює на очищеній, за допомогою стаціонарних фільтрів, воді, де вода проходить декілька етапів очищення, перш ніж попадає в кавоварку.

У кав'ярні використовується фарфоровий посуд з емблемою кав'ярні у вигляді букви «G». Прибори виконані з нержавіючої сталі з вигравіюваним символом-логотипом. Продукцію можна отримати у залі у фаянсову посуді та на виніс у одноразовому паперовому посуді з логотипом закладу.

У кав'ярні «Gorilla kava» розрахунок здійснюється готівковим і безготівковим способом (за допомогою розрахункових карт), а меню

представлене на екрані на задній стінці бару та у вигляді QR-кодів на кожному столику.

Кав'ярня позиціонує себе як затишне місце, де можна провести вечір у приємній, теплій атмосфері як великою компанією, так і наодинці, працюючи за окремим столиком з доступом до мережі Internet, а також насолодитися смачною кавою преміум-класу та десертами або випічкою власного виробництва. Кожний відвідувач, незалежно від статі, віку, матеріального становища чи будь-яких інших ознак може розраховувати на професійне обслуговування від працівників закладу. Відвідуваність закладу за днями тижня представлена на рисунку Б.

Організаційна структура кав'ярні «Gorilla kava» наведена на рисунку 2.1.

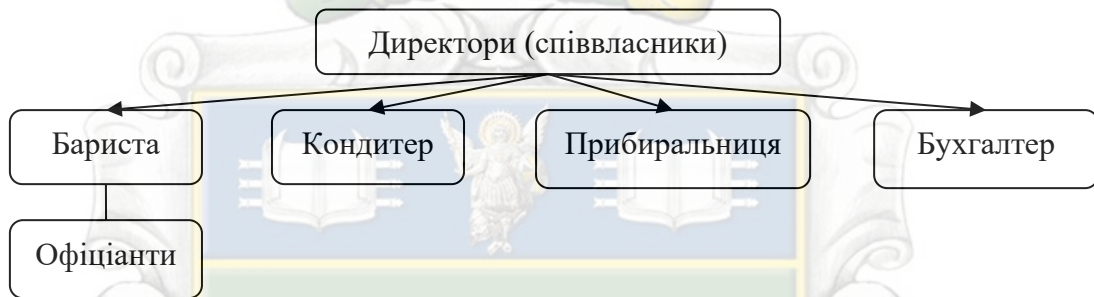


Рисунок 2.1 – Організаційна структура кав'ярні «Gorilla kava»

Колектив закладу складається з 9 осіб: 2 директори, 2 бариста, 2 офіціанти, кондитер, бухгалтер та прибиральниця. Працівники кав'ярні мають спеціальну форму з логотипом закладу, який також є і на вивісці, яка знаходиться у самій кав'ярні.

Багато кав'ярень практикують такий маркетинговий інструмент, як програма лояльності. Наприклад, кожна шоста кава буде як подарунок, тобто безкоштовна. Зазвичай для цього використовуються невеликі візитні картки, на яких зображений логотип кав'ярні і маленькі іконки у вигляді горняток. При замовленні бариста ставить на картці позначку, і таким чином може відслідковувати кількість замовлень кожного відвідувача.

Проте одним із недоліків аналізованої кав'ярні є відсутність такої програми лояльності, незважаючи на те, що аудиторія стала постійною. Є лише разові акції – розіграші в Instagram, де за просування офіційної сторінки кав'ярні пропонується приз у вигляді кави чи десерту.

Серед сильних сторін кав'ярні слід відзначити зручне розміщення, велику площу, кавові зерна – 100% арабіка преміум-класу, десерти власного виробництва, на будь-який смак, величезний асортимент в меню, професійне обслуговування клієнтів, наявність Wi-Fi у вільному доступі для відвідувачів, доступні ціни, які відповідають якості продукції, в Instagram присутня в повному обсязі інформація для споживачів.

Слабкими сторонами є те, що у закладі відсутня програма лояльності для споживачів, непропрацьована стратегія попередньої рекламної кампанії, надто примітивне позиціонування кав'ярні, що не виділяється на фоні конкурентів.

З можливостей варто звернути увагу на проведенні маркетингових заходів для залучення нової аудиторії, проведенні дегустацій, зміні методів рекламного просування.

Проте, існують загрози, що не буде збільшуватись аудиторія через погане просування рекламного продукту, кав'ярня може втратити свою ідентичність і особливість, через доволі банальне просування на фоні своїх конкурентів.

В середньому до кав'ярні заходить близько 50-60 гостей у будній день та приблизно 80-100 чоловік у вихідний.

На даному етапі колектив компанії складається з 9 осіб: 2 співвласника, 2 бариста, кондитер, 2 офіціанта, бухгалтер та прибиральниця.

Стосовно кав'ярні, можна констатувати, що максимальна потужність при роботі одночасно 2 бариста складає 20-25 чоловік за годину.

Використовуючи узагальнену інформацію щодо результатів діяльності закладу проведемо фінансово-економічний аналіз.

Для детального розуміння фінансового стану організації, проаналізуємо його активи та пасиви таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 Динаміка активів та пасивів кав'ярні «Gorilla kava» за 2022-2023 рр., тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
1. Необоротні активи	98,9	114,3	+15,4	115
2. Оборотні активи	412,4	317,1	-95,3	76
3. Власний капітал	35,5	46,3	+10,8	130
4. Довгострокові зобов'язання	431,4	318,8	-112,6	73
5. Поточні зобов'язання	44,5	66,3	+21,8	149
6. Валюта балансу	511,3	431,4	-79,9	84

На основі даної таблиці можемо зробити наступні висновки:

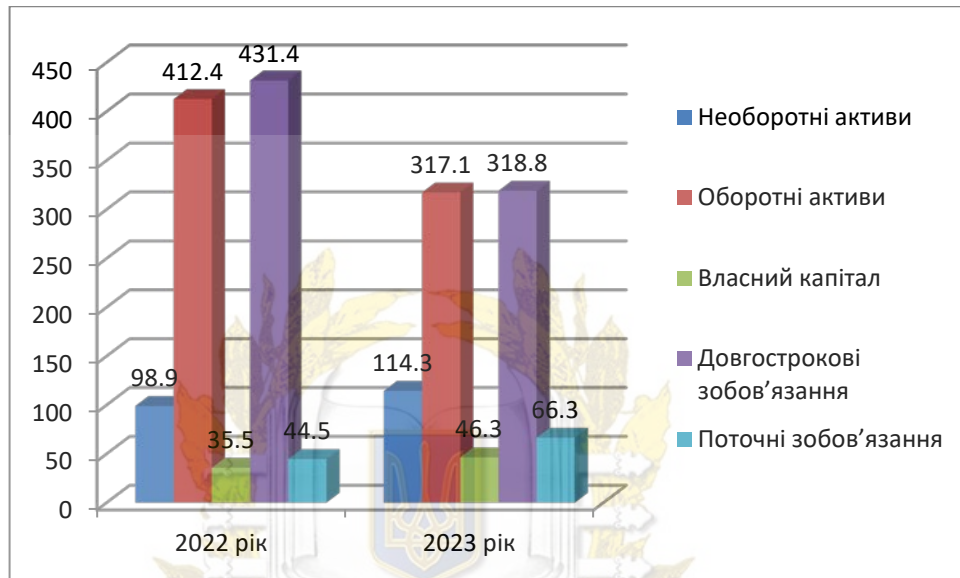
- упродовж аналізованого періоду необоротні активи закладу збільшились на 15,4 тис. грн. Отже, можемо констатувати, що загальне збільшення відбувалося завдяки зростанню необоротних активів у 2023 році, після того, як кав'ярня почала працювати на повну потужність;
- у структурі активів переважають оборотні активи, у 2023 році спостерігається їх зменшення на 95,3 тис. грн.

Таким чином, можемо констатувати, що загальне зменшення активів на 79,9 тис. грн. відбулося внаслідок зменшення оборотних активів закладу.

На підставі таблиці 2.1 можна зробити такі висновки щодо динаміки пасивів:

- у структурі пасивів переважають довгострокові та поточні зобов'язання кав'ярні;
- упродовж 2023 р. власний капітал мав тенденцію до збільшення;
- довгострокові зобов'язання протягом 2022 р. мали тенденцію до зростання, однак у 2023 році зменшилися на 73%;
- поточні зобов'язання мали тенденцію до збільшення у 2023 році, а у 2022 році спостерігається їх менше значення.

Для більшого розуміння динаміки активів та пасивів кав'ярні «Gorilla kava» побудуємо діаграму рисунок 2.2.



Рисунки 2.2 – Динаміка активів та пасивів кав'ярні «Gorilla kava» за 2022-2023 р.р.

Отже, за допомогою даної діаграми можемо адекватно оцінити динаміку активів та пасивів кав'ярні помітити їх зменшення та домінування оборотних активів в структурі активів та довгострокових зобов'язань в структурі пасивів.

Розглянувши активи та пасиви організації, доцільно перейти до розгляду його фінансових результатів таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів кав'ярні «Gorilla kava» 2022-2023 р.р., тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Дохід від реалізації продукції	366,2	519,5	+153,3	141
Собівартість реалізованої продукції	227,6	407,6	+180,0	179
Обсяг реалізованої продукції	593,8	927,1	+333,3	156
Інші операційні доходи	58,4	40,1	-18,3	68
Інші операційні витрати	96,3	141,2	+44,9	146
Чистий фінансовий результат закладу	4,2	10,8	+6,6	258

Необхідно відзначити зростання виручки від реалізації продукції, що свідчить про ефективність здійснення виготовлених страв та високий рівень обслуговування у закладі, оскільки тільки коли споживач послуг задоволений, можна збільшити дохід діяльності. Показник реалізації продукції та послуг

кав'ярні збільшився на 153,3 тис. грн. у 2023 році у порівнянні з попереднім роком. Динаміка зростання показника обумовлена диверсифікацією основного асортименту страв і напоїв, зростанням цін на продукцію закладу, зростанням іміджу кав'ярні, ефективним використанням маркетингового інструментарію просування продукції закладу.

Собівартість реалізованої продукції зростала протягом аналізованого періоду, зокрема показник збільшився із 227,6 тис. грн. у 2022 році до рівня 407,6 тис. грн. у 2023 році, відхилення показника становить 180,0 тис. грн. Схематичне представлення динаміки зміни доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції представлено на рисунку 2.3.

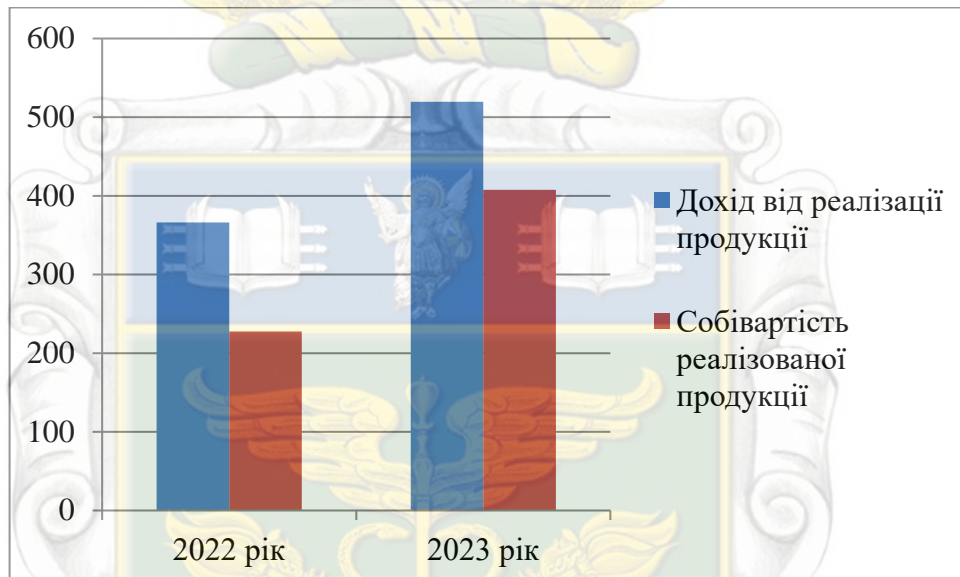


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни доходу та собівартості реалізованої продукції кав'ярні «Gorilla kava» протягом 2022-2023 р.р.

Зазначені параметри доходу та собівартості реалізованої продукції мають вплив на узагальнюючий показник діяльності кав'ярні – чистий прибуток. В 2023 році кав'ярня отримала прибуток у розмірі 10,8 тис. грн. Аналізуючи динаміку показника необхідно відмітити його приріст аналізованій період на 6,6 тис. грн.

Отже, упродовж досліджуваного періоду кав'ярня демонструє зростання результатів своєї діяльності. Це пов'язано з тим, що заклад почав працювати на повну потужність.

Але для більш кращого аналізу діяльності доцільно проаналізувати наступні показники:

- ліквідність;
- платоспроможність;
- фінансову стійкість;
- ділову активність;
- рентабельність.

Аналіз даних показників допоможе нам зробити висновки стосовно адекватності та доцільності обраної стратегії розвитку кав'ярні. Розпочнемо з розрахунку показників ліквідності та платоспроможності таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності кав'ярні «Gorilla kava»

Показник	2022 рік	2023 рік	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	0,01	0,15-0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,82	2,35	0,5-0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,27	4,78	1-2
Коефіцієнт платоспроможності	8,27	3,78	-

Розрахунки, наведені в таблиці 2.3 свідчать про наступне:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду не відповідає рекомендованому значенню. У 2022 році коефіцієнт перевищував нормативні межі у 3,5 рази, а в 2023 році показник був близький до 0;

- коефіцієнти поточної та загальної ліквідності перевищували нормальні межі. Дана ситуація свідчить про те, що організація є ліквідною, однак керівництву варто звернути увагу на низький рівень необоротних активів;

- показники платоспроможності є в межах нормативних значень.

Отже, можна зробити висновок, що даний заклад загалом є ліквідною та платоспроможною, незважаючи на невеликі проблеми в даному аспекті діяльності.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості закладу таблиця 2.4.

Дані таблиці 2.4 дозволяють зробити наступні висновки:

- у межах рекомендованих значень знаходиться лише коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2022-2023 рр.;

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості кав'ярні «Gorilla kava»

Показник	2022 рік	2023 рік	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	0,70	0,6-0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,07	0,11	>0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	1,25	1,43	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,89	0,79	>0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	10,37	5,42	0,2-0,5

- коефіцієнти автономії, фінансової напруги та забезпеченості власними оборотними засобами мають значне відхилення від нормативних меж.

Так, коефіцієнт фінансової стійкості є значно меншим за рекомендоване значення, а інші показники значно перевищують зазначені межі. Таким чином, робимо висновок, що заклад є фінансово стійкий, однак має значні проблеми з фінансовою незалежністю, фінансовою напругою та забезпеченістю власними оборотними засобами. Причиною подібної ситуації є зависокий рівень довгострокової заборгованості закладу у порівнянні з власним капіталом. Так, якщо повернутися до балансу, то частка зареєстрованого капіталу складе приблизно 0,01% від балансу. Наступним в нашому аналізі буде дослідження показників ділової активності закладу таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності кав'ярні «Gorilla kava»

Показник	2022 рік	2023 рік	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,71	1,36	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,64	2,88	Збільшення
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	4,99	1,73	Зниження
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,79	4,42	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	3,73	2,64	Зменшення
Фондовіддача	4,19	6,24	Збільшення

Характеристики таблиці 2.5 свідчать про зростання і стабільність господарської діяльності закладу. Усі коефіцієнти мають нормативну динаміку, за винятком оборотності дебіторської заборгованості та періоду одного циклу дебіторської заборгованості – ці показники мають спадну швидкість.

Останнім пунктом в аналізі фінансового стану закладу є аналіз його рентабельності таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності кав'ярні «Gorilla kava»

Показник	2022 рік	2023 рік	Рекомендоване значення
Рентабельність закладу	0,01	0,02	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,04	0,10	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	0,004	0,011	Збільшення

Збільшення спостерігається у всіх показників рентабельності, що є дуже добре для закладу. У разі якщо показники рентабельності мали б тенденцію до зменшення, прослідковувалося б вкрай негативне явище для кав'ярні «Gorilla kava».

Таким чином, можемо зробити висновок, що фінансовий стан кав'ярні «Gorilla kava», має позитивні значення ліквідності, платоспроможності, ділової активності. Трохи гірша ситуація з фінансовою стійкістю організації. Отже, при розробці маркетингової стратегії діяльності закладу керівництву необхідно звернути увагу саме на прибутковість закладу.

2.2. Аналіз конкурентної позиції кав'ярні «Gorilla kava» на ринку послуг закладів ресторанного бізнесу м. Коломия

Можна констатувати, що конкурентна боротьба на ринку подібних закладів є суттєвою. Для того щоб завоювати ринкові позиції й отримати конкурентну перевагу потрібно постійно вдосконалювати якість товару, збільшувати асортимент, проводити цікаві зустрічі або майстер-класи. Тож,

лідером на ринку стане компанія, в основі роботи якої будуть такі стратегічні цілі, як пізнаваність бренду мережі на всій території України, орієнтованість на споживача через постійний моніторинг потреб клієнтів і «передбачення» змін цих потреб, пошук та швидке впровадження нових ідей.

До конкурентних переваги підприємства ресторанної галузі можуть бути віднесені: відомий бренд; вдале розташування та розвинена інфраструктура; зрозуміла та цікава для гостей концепція; добре збудована маркетингова політика; добре навчений кваліфікований персонал; високий рівень сервісу; висока мотивація персоналу; собівартість продукції, яка нижча, ніж у конкурентів; добре розроблена система лояльності гостей; рекламна стратегія, спрямована лояльність; використання нових технологій; унікальна пропозиція.

Одним із найпростіших способів оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанної галузі, як і підприємств інших сфер є порівняльний аналіз конкурентів. Порівняльний аналіз відноситься до методів аналізу об'єктів, при якому проводиться порівняння нового стану об'єкта зі старим або порівняння стану одного об'єкта з іншим, з яким подібне співставлення може бути доречним. Даний аналіз є одним з основних методів, які застосовують у наукових дослідженнях економіки. Він допомагає зрозуміти переваги та недоліки підприємства перед конкурентами, після чого менеджерам підприємства слід усунути його слабкі сторони, а також утримувати та покращувати його сильні сторони. Також слід пам'ятати, що для різних типів підприємств потрібні різні методичні прийоми підтримки та розвитку конкурентоспроможності, які враховують їх індивідуальні особливості. Для деталізації аналізу і проведення попередніх розрахунків надамо оцінку конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava». Для більш точного визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку застосуємо декілька методів.

Спочатку, за допомогою методу заснованому на теорії «ефективної конкуренції», встановимо рівень конкурентоспроможності підприємства.

Згідно інструментарію даної теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином налаштована робота всіх підрозділів. В основу методу покладена оцінка 4-х групових оціночних критеріїв конкурентоспроможності:

1. Показники, які визначають ефективність управління виробничим процесом. Дана група включає оцінки економічності виробничих витрат, раціональності експлуатації основних фондів, оптимальність технологій виготовлення продукції, організацію праці.

2. Показники, що відбивають ефективність використання оборотних засобів, тобто рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел, його здатність розраховуватись за своїми боргами, перспективи стабільного розвитку в майбутньому.

3. Показники, які характеризують ефективність управління збутовою діяльністю та просування товару на ринок за допомогою рекламних заходів та стимулювання.

4. Показники конкурентоспроможності продукту та його товарна ціна.

Проведемо розрахунки конкурентоспроможності відносно такого виду продукції, як кава. Показники, що належать до групових критеріїв конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 2.7.

Оскільки кожний з наведених показників характеризується різною мірою важливості для обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava» – ККО, застосовано значення коефіцієнтів вагомості за кожним з критеріїв та показників. Відповідно до цього алгоритм розрахунку конкурентоспроможності обумовлює реалізацію трьох послідовних етапів.

Таблиця 2.7 – Критерії та показники конкурентоспроможності кафе «Gorilla kava»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Попередній період (2022)	Звітний період (2023)	Кількість балів
Ефективність виробничої діяльності кав'ярні «Gorilla kava» (ЕП)			
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	30,0	35,0	5
1.2. Рентабельність продукції, % (Р)	70	75	15

Продовження табл. 2.7

1.3. Продуктивність праці (ПП)	2605	2940	15
1.4. Фондовіддача (Ф)	4,19	6,24	15
Фінансовий стан кав'ярні «Gorilla kava» (ФП)			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,07	0,11	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	8,27	3,78	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,70	0,01	5
2.4. Коефіцієнт оборотних коштів (КО)	0,71	1,36	15
Ефективність організації збутової діяльності та просування продукції (ЕЗ)			
3.1. Рентабельність продажів, % (РП)	56	61	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,5	1	15
3.3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	0,9	0,9	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,95	0,95	10
Конкурентоспроможність продукції (КТ)			
4.1. Якість товару	0,9	1	15

Перший етап. Розрахунки одиничних (окремих) показників конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava» та переведення отриманих показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні значення порівнюємо їх з базовими показниками. За базу порівняння використаємо показники попереднього року, а саме 2022 року. З метою трансформації показників у відносні величини використаємо 15-бальну шкалу. При цьому отримане значення «5 балів» надаємо показнику, який гірший за базовий, «10 балів» – який відповідає базовому, «15 балів» – якщо показник більший за базовий.

Другий етап. Розрахунок конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava» за окремими характеристиками:

$$EP=0,31B+0,19\Phi+0,4PT+0,1PP, \quad (2.1)$$

де, В – відносне значення показника витрат виробництва на од. продукції;

Ф – відносне значення показника фондівіддачі;

РТ – відносне значення показника рентабельності продукції;

ПП – відносне значення показника продуктивності праці.

Ефективність виробничої діяльності кав'ярні «Gorilla kava»:

$$EP=0,31 \times 5 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 15 = 11,9$$

$$FP=0,29KA+0,2KP+0,36KL+0,15KO, \quad (2.2)$$

де, КА – відносне значення показника автономії;

КП – відносне значення показника платоспроможності;

КЛ – відносне значення показника коефіцієнта ліквідності;

КО – відносне значення показника оборотності оборотних коштів.

Фінансовий стан кав'ярні «Gorilla kava» складає:

$$FP=0,29 \times 15 + 0,2 \times 15 + 0,36 \times 15 + 0,15 \times 15 = 15$$

$$EZ= 0,37RP+0,29K3+0,21KM+0,14KP, \quad (2.3)$$

де, РП – відносне значення показника рентабельності продажів;

КЗ – відносне значення показника коефіцієнта затовареності готовою продукцією;

КМ – відносне значення показника використання потужностей;

КР – відносне значення показника ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Ефективність організації збуту та просування продукції у кав'ярні «Gorilla kava» складає:

$$EZ=0,37 \times 15 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 10 = 13,4$$

Третій етап. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava»:

$$KKO = 0,15EO+0,29FO+0,23EZ+0,33KT \quad (2.4)$$

де, ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності;

EP - значення показника ефективності виробничої діяльності;

FP - значення критерію, що відбиває фінансовий стан;

EЗ - значення критерію ефективності збутової діяльності та просування товару;

КТ - значення критерію, що відбиває конкурентоспроможність продукції [22, с.144].

ККО кав'ярні «Gorilla kava» складає:

$$\text{ККО} = 0,15 \times 11,9 + 0,29 \times 15 + 0,23 \times 13,4 + 0,33 \times 15 = 14,1$$

Згідно проведених досліджень загальний показник конкурентоспроможності кафе у 2023 році склав 14,1, що говорить про достатній рівень його конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «GORILLA KAVA»

3.1. Проблеми управління конкурентоспроможністю та шляхи їх вирішення у досліджуваному закладі

Основною умовою розвитку та ефективного функціонування кав'ярні «Gorilla kava» в ринкових умовах є її висока конкурентоздатність. В умовах ринкових відносин успіх і виживання суб'єктів підприємницької діяльності залежить від вирішення проблем зайняття певної ніші на ринку, утримання та укріплення своїх позицій на ньому. Розв'язок даної проблеми має вирішальне значення і для підтримання чи підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava».

Відзначимо, що конкурентний розвиток закладів ресторанного господарства залежить не лише від їх управлінських дій, а й від поведінки конкурентів, тому конкурентний розвиток кав'ярні характеризується високим рівнем мінливості середовища.

Завданнями стратегічного управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Gorilla kava» є: реалізація заходів щодо його стабільного конкурентного розвитку; його організаційного, економічного та фінансового забезпечення; підвищення інноваційності та за належної обґрунтованості підтримка ініціатив щодо диверсифікації бізнес-процесів.

У методології стратегічного управління конкурентним розвитком виділяють контролююче, екстраполяційне управління, управління змінами та гнучке управління. Контролююче управління передбачає реакцію менеджменту вже після виконання заходів, тобто мова йде про реактивну адаптацію. Однак це потребує багато часу (впровадження змін, опрацювання нової стратегії, адаптація закладу), тому не підходить до умов швидких

деформацій. Екстраполяційне управління передбачає розробку стратегії шляхом екстраполяції в умовах прискорення конкурентної динамки, але коли швидкість змін ще дозволяє враховувати наявні тенденції. Управління змінами використовується при посиленні конкурентної динаміки, коли генеруються несподівані процеси, проте ситуація ще дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та опрацьовувати відповідні стратегії. В умовах стрімких і непередбачуваних змін, коли необхідно ухвалювати екстрені заходи застосовується гнучке управління.

На ринку ресторанних послуг із часом все більше з'являється нових закладів, результатом чого є високий рівень конкуренції та необхідність пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності кожного конкретного підприємства ресторанної сфери для отримання позитивних результатів діяльності у довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, що працює в сфері ресторанного бізнесу, має свій формат стратегічного контуру. Через швидкі зміни у внутрішньому середовищі та нестабільність ринку, де переваги і можливості невеликих закладів носять ситуаційний характер, конкурентний розвиток підприємств ресторанного бізнесу є досить динамічним.

Кав'ярня «Gorilla kava» має забезпечити рівень конкурентоспроможності за декількома чинниками, які створюють «багатокутний конкурентоспроможності»:

- концепція товару чи послуги;
- якість товару/послуги, про яку можна судити за результатами опитувань та порівнянь;
- цінова політика кав'ярні;
- фінансовий капітал кав'ярні;
- способи товаропросування.

В узагальненому вигляді можна виділити три складові напрямів підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Gorilla kava»: економічну, технологічну, управлінську. Їх поєднання та використання сприятиме

підвищенню прибутковості кав'ярні «Gorilla kava», покращенню її фінансового стану, а в результаті формуванню нових конкурентних переваг.

Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, наслідок цього - отримання на їх основі необхідного масиву необлікованої інформації, розробка методів аналізу, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є SWOT-аналіз. Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації. Однак при деталізації SWOT-аналізу та включення до нього математичних розрахунків основних балансових коефіцієнтів, що визначають фінансові результати діяльності, фінансовий стан організації, його можна і доцільно розглядати як комплексний метод оцінки фінансово-господарської діяльності організації. Особливе значення він має для організацій з широкою номенклатурою товарів (робіт, послуг) при істотному відмінності їх прибутковості.

У рамках першого етапу SWOT-аналізу відносно незалежно і, можливо, одночасно виконується детальне дослідження, з одного боку, макро- і мікросередовища, а з іншого боку, внутрішнього середовища організації.

У результаті аналізу діяльності кав'ярні «Gorilla kava» виявлено такі сильні сторони:

1. Індивідуальний підхід у роботі з клієнтами.
2. Диференціація від конкурентів.
3. Раціональний менеджмент.
4. Задоволення існуючого попиту в широкому діапазоні.

До слабких сторін кав'ярні «Gorilla kava» можна віднести:

1. Схожість асортименту з конкурентами.
2. Низький рівень обслуговування клієнтів.

Були визначені події, які можуть статися і здійснити сприятливий вплив на діяльність підприємства (сприятливі можливості):

1. Збільшення кількості точок реалізації.
2. Обслуговування додаткової групи споживачів.
3. Завоювання більшої частки ринку.

За даними SWOT- аналізу кав'ярня «Gorilla kava» має більше загроз, ніж можливостей, а також більше слабостей, чим сил. Перевищення загроз та слабкостей є не надто суттєвий, але для покращення ситуації, може бути рекомендована стратегія поля WT «Слабості-загрози», або «Міні-Міні».

Такий підхід дасть можливість видання переборювати потенційні загрози за рахунок стратегічного потенціалу. Менеджери повинні будувати стратегію компанії з урахуванням вподобань клієнтів. Вихід їх за рамки може призвести до збільшення постійних клієнтів мережі кав'ярні, незважаючи на те, що ринок достатньо насичений.

3.2. Маркетингові інструменти щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції кав'ярні «Gorilla kava»

Правильно організована маркетингова стратегія кав'ярні стосується абсолютно всіх процесів роботи закладу – починаючи від економії на продуктах і завершуючи рівнем обслуговування. Перед кав'ярнею постає 2 питання:

1. Яким повинен бути заклад, щоб гості повертались до нього та рекомендували його друзям?
2. Як правильно налагодити управління кав'ярнею та «вижити» на ринку?

Залучити гостя до кав'ярні у перший раз – процес достатньо нескладний. Необхідно продумати стратегію, виділити бюджет та реалізувати задумане. Але далі – процес складний.

Основні етапи маркетингу кав'ярні:

1. **Позиціонування закладу.** Закладу необхідно дати чітке визначення. Позиціонування буде впливати на очікування гостей. Таким чином, визначаються плани продажу та асортимент меню.

2. **Визначення типу гостя кав'ярні.** Необхідно відповісти на питання: чому гість до вас приходить, що ви йому можете запропонувати? У меню повинен бути «якірний продукт». Без нього немає шансів вижити у ресторанному бізнесі. Необхідно побудувати своє меню як воронку продажів. Створити товар-пастку – продукт, заради якого гості до вас точно прийдуть. Далі «якірний продукт» стане необхідністю, приводом повертатися та основою прибутку (продуктом з високою рентабельністю, який можна буде продавати кожному гостю).

3. **Визначення основних конкурентів** Щоб побудувати правильну маркетингову стратегію, необхідно знати основних конкурентів на ринку. Для цього можна подивитися сайти конкурентів, відвідати заклади, що знаходяться поряд. Не зайвим буде відвідати заклад у якості гостя, щоб оцінити сервіс, подивитися меню і зрозуміти, що пропонують гостю ваш конкурент і що ви повинні запропонувати.

4. **Складання плану маркетингових заходів** Необхідно скласти календар заходів кав'ярні. Це можуть бути онлайн та оффлайн заходи. До календаря можна додати майстер-класи, це буде привертати нових гостей до закладу.

5. **Формування маркетингового бюджету (витрат)** Необхідно чітко розписати маркетинговий план кав'ярні та розрахувати, скільки потрібно коштів для різних видів маркетингової діяльності. Наприклад, окремий бюджет на просування кав'ярні в інтернеті: соціальні мережі, контекстна реклама, таргетинг. План повинен бути складений мінімум на місяць.

6. **Використання зворотного зв'язку клієнтів** Необхідно працювати з відгуками, які залишають клієнти у соціальних мережах або у Google-картах. Це важливо та буде позиціонувати кав'ярню як заклад, який цінують гості. Гарний варіант – налагодження комунікацій з клієнтами через соціальну

мережу, вони зможуть залишати зворотній зв'язок та коментувати новинки, а ресторатор повинен прислуховуватись та робити сервіс для людей.

7. Оптимізація меню кав'ярні. Формуючи кожен страву, необхідно думати про позиціонування та визначити завдання цієї страви:

- оптимізація складу страв;
- якість страв;
- кількість позицій у меню.

8. Оптимізація подачі страв.

9. Ціноутворення у кав'ярні. Які емоції гість отримує, коли дізнається про вартість страви? Не потрібно ігнорувати ресторанний ринок, своїх колег та конкурентів. У багатьох закладах є аналогічні страви – тому не потрібно завищувати або занижувати ціну, щоб виділити її.

10. Оптимізація сервісу у кав'ярні.

11. Інтер'єр у кав'ярні:

- вхід у кафе;
- неприємні дрібниці.

Отже, можна дійти висновків, що використання запропонованих інструментів маркетингової політики дозволить кав'ярні «Gorilla kava» зміцнити та збільшити свою конкурентну позицію на ринку сфери послуг м. Коломия. Адже досягнення високих конкурентних позицій базується на розробленні та реалізації ефективної маркетингової стратегії закладу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі здійсненого у кваліфікаційній роботі дослідження доцільно зробити наступні узагальнення та висновки:

1. Визначено, що конкуренція, виступає одним з найважливіших ознак ринку – форма взаємного суперництва суб'єктів ринку, механізм регулювання суспільного виробництва. Основними критеріями, що визначають конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства на споживчому ринку виступають: якість задоволення споживчого попиту, ефективність функціонування господарської системи, ресурсний потенціал. Основні етапи загальної процедури оцінки, дослідження і управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу в цілому охоплюють: виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що позначаються на рівні конкурентоспроможності організації та оцінка їх значущості; групування чинників та аналіз міжгрупових взаємозв'язків та внутрішньогрупових; оцінка впливу факторів; прогнозування змін чинників; прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства; пошук методів та шляхів підвищення конкурентоспроможності; розробка певного комплексу заходів задля підвищення конкурентоспроможності; підрахунок (кошторис) прямих і непрямих витрат; відбір критеріїв результативності заходів; вибір оптимального комплексу впливу регулюючих процесів; визначення результативності заходів; прийняття відповідних управлінських рішень.

2. Розкрито інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу. Система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу має реалізуватися через такий комплекс інструментів, як: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів готельно-ресторанних послуг та їх запитів, як реальних, так і потенційних; забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів;

забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на готельно-ресторанні послуги; управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; упровадження знижок, а також перегляд наявної системи знижок у бік лояльності для постійних партнерів та клієнтів; багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг; упровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо з яким контактує потенційний клієнт; активізація рекламних та PR-заходів щодо інформування споживачів відносно наявного асортименту та появи новітніх продуктів/послуг, створення сприятливого іміджу, вдосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів у мережі Інтернет.

3. Досліджено особливості діяльності кав'ярні «Gorilla kava». Кав'ярня була заснована 10 вересня 2021 року і працює на ринку вже понад два роки. За час свого функціонування кав'ярня зуміла впоратись з вже сформувала свій індивідуальний стиль, цільову аудиторію й асортимент своєї продукції. Назву кав'ярня отримала від бренду-виробника кави. Кава Gorillas Coffee - це зерно високогірної арабіки з Руанди. Метод обслуговування в кав'ярні – самообслуговування, обслуговування бариста та офіціантами.

Слабкими сторонами є те, що у закладі відсутня програма лояльності для споживачів, непропрацьована стратегія попередньої рекламної кампанії, надто примітивне позиціонування кав'ярні, що не виділяється на фоні конкурентів.

З можливостей варто звернути увагу на проведенні маркетингових заходів для залучення нової аудиторії, проведенні дегустацій, зміні методів рекламного просування. Проте, існують загрози, що не буде збільшуватись аудиторія через погане просування рекламного продукту, кав'ярня може втратити свою ідентичність і особливість, через доволі банальне просування на фоні своїх конкурентів.

Упродовж аналізованого періоду необоротні активи закладу збільшились. У структурі активів переважають оборотні активи, які у 2023 році зменшились на 95,3 тис. грн. Таким чином, можемо констатувати, що загальне зменшення активів на 79,9 тис. грн. відбулося внаслідок зменшення оборотних активів закладу.

У структурі пасивів переважають довгострокові та поточні зобов'язання кав'ярні. Так у 2023 році довгострокові зобов'язання зменшились на 112,6 тис. грн., проте зросли поточні зобов'язання на 21,8 тис. грн. Упродовж 2023 р. власний капітал мав збільшився на 10,8 тис. грн.

Показник реалізації продукції та послуг кав'ярні збільшився на 153,3 тис. грн. у 2023 році у порівнянні з попереднім роком. Собівартість реалізованої продукції зростала протягом аналізованого періоду, зокрема показник збільшився із 227,6 тис. грн. у 2022 році до рівня 407,6 тис. грн. у 2023 році, відхилення показника становить 180,0 тис. грн. Зазначені параметри доходу та собівартості реалізованої продукції вплинули на узагальнюючий показник діяльності кав'ярні – чистий прибуток. В 2023 році кав'ярня отримала прибуток у розмірі 10,8 тис. грн.

Фінансовий стан кав'ярні «Gorilla kava», має позитивні значення ліквідності, платоспроможності, ділової активності. Трохи гірша ситуація з фінансовою стійкістю організації. Отже, при розробці маркетингової стратегії діяльності закладу керівництву необхідно звернути увагу саме на прибутковість закладу.

4. Проаналізовано конкурентну позицію кав'ярні «Gorilla kava». Згідно проведених досліджень загальний показник конкурентоспроможності кафе у 2023 році склав 14,1, що говорить про достатній рівень його конкурентоспроможності.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Gorilla kava» запропоновано наступні напрямки:

1. Організована маркетингова стратегія кав'ярні, основними етапами якої є: 1. Позиціонування закладу. 2. Визначення типу гостя кав'ярні. 3. Визначення основних конкурентів. 4. Складання плану маркетингових заходів. 5. Формування маркетингового бюджету (витрат). 6. Використання зворотного зв'язку клієнтів. 7. Оптимізація меню кав'ярні. 8. Оптимізація подачі страв. 9. Ціноутворення у кав'ярні. 10. Оптимізація сервісу у кав'ярні. 11. Інтер'єр у кав'ярні.

Отже, можна дійти висновків, що використання запропонованих інструментів маркетингової політики дозволить кав'ярні «Gorilla kava» зміцнити та збільшити свою конкурентну позицію на ринку сфери послуг м. Коломия. Адже досягнення високих конкурентних позицій базується на розробленні та реалізації ефективної маркетингової стратегії закладу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є Власик, О.О.Гетьман. Київ: ЦНЛ, 2019. 580 с.
2. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 415–421.
3. Березіна Л.М., Варахсіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
4. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156> (дата звернення: 01.03.2024).
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник, видання 2-ге, доповнене і перероблене. Київ: Атіка, 2020. 528с.
6. Бочко В.О., Селезньова Г.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. Харків, 17 травня 2019 року. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html> (дата звернення: 01.03.2024).
7. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.
8. Вілевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів: Афіша, 2019 р. 140 с.

9. Воротнюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. ... канд. економічних: 08.00.04. Одеса, 2019. 28 с.

10. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №1. С. 53-61.

11. Дайновський Ю.А., Барна М.Ю. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2 червня 2021 р.). Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2021. 320 с. С.151-153.

1. Додурин А. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

13. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

14. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135.

15. Кардаш В.Я., Маркетингова товарна політика: підручник Житомир: Університетська книга, 2019. 231 с.

16. Коваленко Л.Г. Складові стратегії конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AqRsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA207&dq=Управління+конкурентоспроможністю+підприємств+ресторан>

[ного+бізнесу+наукові+статті&ots=7_jpOKMopZ&sig=neUAu6cHiMAFcByJY3kiiKJLZpU&redir_esc=y#v=onepage&q=Управління%20конкурентоспроможності%20підприємств%20ресторанного%20бізнесу%20наукові%20статті&f=false](#) (дата звернення: 18.04.2024).

17. Ковальчук І.В. Реальна економіка: навчальний посібник з економіки підприємства. Київ: ВІПОЛ, 2019. 393 с.

18. Ковальчук І.Є., Савчук В.С. Конкурентоспроможність підприємства як теоретична дефініція та алгоритм його оцінювання в контексті стратегічного управління. URL: http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6443/1/Competitiveness_of_the_enterprise_as_a_theoretical_definition_and_algorithm_for_its_evaluation_in_the_context_of_strategic_management.pdf (дата звернення: 01.03.2024).

19. Козик В.В., Панкова Л.А., Карник Я.С., Григорєв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти, навч. посіб. - 2-ге вид., перероблене і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 608 с.

20. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №6 (67). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 22.03.2024).

21. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С. 174–184.

22. Машта, Н., Поліщук, О., & Савченко, О. (2022). Метод інтегрального показника в оцінюванні рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства типу «кафе». *Економіка та суспільство*. (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-50> (дата звернення: 22.04.2024).

23. Мельничук Л.С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці. Економіка*. 2018. Випуск 263. Том 275. С. 102-105.

24. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.

25. Менеджмент: навчальний посібник. / Колектив авторів: Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.

26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

27. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 174-184.

28. Постова В.В. Конкурентоспроможність в ресторанному бізнесі. Актуальні питання, напрями та завдання стабілізації економічного розвитку країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 лют. 2021 р. Київ, 2021. С. 55–58.

29. Постова В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 82. 2023 С. 71-75.

30. Постова В.В. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг закладів ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Т. 8. № 1. С. 58–67.

31. Про захист економічної конкуренції Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 12.03.2024).

32. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43b5c5db-2b64-4121-a167-0000ab882eaf/content> (дата звернення: 18.04.2024).
33. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства, підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2019. 390 с.
34. Сильчук Т.А., Пушка О.С., Золотарева Е. Шляхи оптимізації роботи закладів готельного та ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 114–118.
35. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 181–196.
36. Транченко Л.В., Школьний О.О., Лопатюк Р.І., Білецька Н.В. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування. *Підприємництво і торгівля*. №23. С. 137-143.
37. Федорук У.В., Волощук К.Б. Сучасний стан інноваційної діяльності підприємств. *Міжнародний науково-виробничий журнал. Сталий розвиток економіки*. 2019. №4. С. 126-135.
38. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. (173). 2021. С. 41-45.
39. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
40. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. №1(95). С. 144-153.

ДОДАТКИ