

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему:**

**Стратегія конкурентоспроможності ресторану  
«Кушавель», м. Київ**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Римарчук  
Оксани Олександрівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Мазаракі Анатолій  
Антонович

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2018 р.

**Завдання**

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентові  
Римарчук Оксані Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Кушавель», м. Київ». Затверджена наказом ректора від 11.10. 2019 № 3670. Зміни до наказу від 01.11.2019 № 3743.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення та реалізації процесів та стратегічних заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану.

*Об'єкт дослідження* – процес розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади підвищення стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Детермінанти конкурентоспроможності підприємства, Система управління конкурентоспроможністю ресторану «Кушавель», Матриця БКГ для ресторану «Кушавель».

Табл: Динаміка основних фінансових показників ресторану «Кушавель», Аналіз сильних та слабких сторін діяльності ресторану «Кушавель». Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторану «Кушавель», Профільний аналіз конкурентів ресторану «Кушавель».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

## **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

1.1 Науковий базис конкурентоспроможності підприємства

1.2 Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

### **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «КУШАВЕЛЬ»**

2.1 Діагностика господарської діяльності ресторану

2.2 Моніторинг конкурентного середовища ресторану

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ресторану

### **РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «КУШАВЕЛЬ»**

3.1 Формування стратегічних конкурентних переваг ресторану

3.2 Стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності ресторану

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## **ДОДАТКИ**

## 6. Календарний план виконання роботи

з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
10	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
11	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 15 жовтня 2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Мазаракі А.А  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання  
Студент

Римарчук О.О  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

*Студент Римарчук Оксана Олександрівна* виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу; розглянуто типологію стратегій конкурентоспроможності, методичні підходи до оцінки ефективності їх реалізації. Сформовано систему базових конкурентних стратегій. Здійснено аналіз конкурентоспроможності ресторану.

На основі отриманих результатів обґрунтовано стратегічні інструменти для забезпечення конкурентоспроможності ресторану.

*Випускна кваліфікаційна робота є завершеною науковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Мазаракі А.А  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Римарчук Оксани Олександрівни  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г  
(підпис, прізвище, ініціали)

“        ”  
\_\_\_\_\_ 2019 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b> .....	10
1.1 Науковий базис конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «КУШАВЕЛЬ»</b> .....	23
2.1 Діагностика господарської діяльності ресторану .....	23
2.2 Моніторинг конкурентного середовища ресторану .....	31
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ресторану.....	38
<b>РОЗДІЛ 3 ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «КУШАВЕЛЬ»</b> .....	49
3.1 Формування стратегічних конкурентних переваг ресторану.....	49
3.2 Стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності ресторану.....	57
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОЗИЦІЇ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	76
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В останні роки ресторанний бізнес Києва динамічно розвивається. Разом з тим, ринок ресторанного бізнесу знаходиться на стадії зростання. Споживчий попит на сьогоднішній день не задоволений, темпи зростання скорочуються, обсяг продажів наближається до пікового значення, що сприяє посиленню конкурентної боротьби між ресторанными підприємствами, особливо в середньоціновому сегменті ринку.

Основою успіху будь-якого бізнесу є стійкі конкурентні переваги товарів і послуг, які полягають в розумінні споживачем їх відмінних властивостей. Конкурентоспроможність – це якась відносна і інтегральна характеристика, що відображає відмінність послуги від послуг конкурентів і, що визначає її привабливість в очах споживача. Значення стратегічної поведінки, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросла в останні десятиліття. Всі компанії в умовах жорсткої конкуренції, мінливої ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ в компанії, але і виробляти стратегію довгострокового планування, яка дозволяла б їм своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в їх оточенні. Виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує конкурентні переваги в швидко змінного навколишнього середовища.

Актуальність даної роботи визначається тим, що поточні загальноекономічні тенденції спричиняють значний вплив на подальший розвиток підприємств ресторанного бізнесу. У зв'язку з чим моніторинг конкурентної позиції підприємств, що здійснюють свою діяльність в середовищі ресторанного бізнесу, а також розробка заходів по підвищенню їх конкурентоспроможності є в даний час актуальним.

На сьогоднішній день існує велика кількість робіт вітчизняних і закордонних економістів, присвячених проблемі забезпечення

конкурентоспроможності. У роботах Г.Л. Азоева, Л.Г. Фатхутдінова, А.Ю. Юданова й ряду інших авторів розглядаються деякі аспекти розробки управлінських і організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Питаннями забезпечення конкурентоспроможності продукції в стратегічному аспекті займалися Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, М.Портер, Ягафарова Е.Ф. та ін. Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності зробили А.П. Градов, В.Л. Дикань, І.Б. Іванов, І.Н. Герчикова, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, А.Т. Литвиненко, І.В. Смолін, І.В. Балабанова, О.Є. Шишкова та ін., які досліджували проблему конкурентних переваг продукції у сфері матеріального виробництва та торгівлі.

**Метою даної роботи** є аналіз і розробка стратегічних заходів підвищенню конкурентоспроможності ресторану.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

- розглянути науковий базис конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу;
- провести діагностику господарської діяльності ресторану;
- провести моніторинг конкурентного середовища ресторану;
- оцінити конкурентоспроможність ресторану;
- сформувати стратегічні конкурентні переваги ресторану;
- запропонувати стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності ресторану.

**Об'єкт дослідження** – процес розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні основи вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю та стратегії



підвищення конкурентоспроможності ресторану.

**Методи дослідження.** Методологічною основою здійсненого наукового дослідження є фундаментальні засади теорії фінансів, ресторанного бізнесу, сучасні концепції менеджменту, а також наукові праці з питань розвитку ресторанного ринку.

При здійсненні наукового дослідження, зважаючи на поставлені завдання, використано такі загальнонаукові методи: аналізу і синтезу – для структуризації підходів до класифікації, метод порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, логічного узагальнення, метод індукції та дедукції, статистичного аналізу та експертних оцінок для оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ресторану, порівняльного та статистичного аналізу.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, публікаціях зарубіжних та вітчизняних спеціалістів з питань стратегічного управління, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємств ресторанного господарства, а також первинний матеріал, зібраний особисто.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень управління стратегією конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для управління стратегією конкурентоспроможності ресторанного господарства.

**Публікації.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Науковий базис конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є найважливішою ланкою будь-якої ринкової системи господарювання. Ефективний розвиток ринкової економіки неможливий без існування великої кількості підприємців, інноваційності їх діяльності, наявності різних типів ринків товарів та послуг. Як справедливо зазначає В.О. Сизоненко «У різноманітних моделях ринкового господарства конкуренція пов'язується зі співвідношенням ринку і держави, ролі й місця підприємництва в економічній системі» [32, с. 26].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь» і означає суперництво на будь-якому рівні між конкурентами (фізичними чи юридичними особами), які зацікавлені в досягненні однієї і тієї ж цілі – переваги над своїми суперниками [37, с. 8]. У дослідженні проблеми конкуренції та конкурентоспроможності до 90-х років в Україні не було потреби. Термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці. Поняття конкуренції пов'язувалось із важкими соціальними наслідками, анархією. Елементи конкуренції та конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції.

Значне посилення конкуренції, викликане корінними змінами в конкурентній боротьбі, вимагає від науки нових підходів до вивчення сучасної конкуренції. Результатом такої ситуації стало дослідження сутності та особливостей конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»**

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
Р. А. Фатхутдінов [39]	процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства або в природних умовах
С. В. Мочерний [22]	боротьба (в тому числі змагання, зіткнення, взаємодія) між виробниками (продавцями) за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та послуг, за привласнення максимальних прибутків.
В.Є. Сахарова [13]	протиборство, суперництво між виробниками товарів та послуг за можливість збільшення прибутку ... Іноді її визначають як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку.
Н. С Педченко [25]	об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
В.А Гайдук [3]	економічне суперництво, боротьба між суб'єктами господарської діяльності за кращі умови виробництва і реалізації товарів та послуг з метою отримання якомога більшого прибутку
Б. Шлюсарчик [46]	боротьба підприємців за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту та робочу силу
М. Портер [28]	динамічний процес, безперервно змінний ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

Узагальнивши теоретичні дослідження конкуренції, можна стверджувати, що конкуренцію визначають як суперництво між товаровиробниками; невід'ємну характеристику ринку; елемент господарського механізму, рушій економічного прогресу, критерій, за яким визначається тип галузевого ринку тощо. Різноманіття поглядів є наслідком складності цього поняття, відповідно, лише розгляд усіх характеристик у сукупності дасть змогу визначити її сутність.

З розвитком конкуренції виникла необхідність впровадження поняття конкурентоспроможність. Так, Е. Чемберлін стверджував, що диференціація

продукту може ґрунтуватись на особливостях самого продукту та умовах його продажу. Довівши, що обсяг реалізації визначають відмінності продукту (а не тільки його ціни) від продуктів конкурентів, а також витрати на просування продукту, він вперше розкрив роль нецінової конкуренції у формуванні конкурентних переваг підприємства. До факторів попиту Е. Чемберлін відніс ціну, особливості продукту та затрати на рекламу, подальша деталізація яких дала йому змогу систематизувати методи впливу на рівень конкурентоспроможності учасників ринкових відносин.

Майже четверть століття тому, М. Портер стверджував, що поки «не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності. Для підприємств конкурентоспроможність означала можливість конкурувати на світовому ринку за глобальної стратегії. Для багатьох конгресменів конкурентоспроможність означала позитивний зовнішньоторговельний баланс. Для деяких економістів конкурентоспроможність передбачала низькі виробничі витрати на одиницю продукції, наведені до обмінного курсу. Єдине, на чому може ґрунтуватися концепція конкурентоспроможності – це продуктивність використання ресурсів.

За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [28, с.231].

Г. Куликов у своїй роботі дає наступне визначення: конкурентоспроможність – це ступінь можливості національних галузей економіки за вільного і справедливого ринку виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішніх ринків при одночасному зростанні реальних прибутків найманої праці [47, с.12].

Конкурентоспроможність у широкому розумінні – це здатність певного об'єкта перемагати в конкурентній боротьбі.

У вузькому значенні слова, конкурентоспроможність:

- товару (послуги) – це здатність товару (послуги) завдяки його властивостям, які є перевагами порівняно з аналогічними

- властивостями інших товарів (послуг), перемагати у ринковій боротьбі;
- підприємства – це потенційна змога досягати конкурентних переваг підприємством у суперництві з іншими суб'єктами господарювання;
  - країни – це наявність кращих умов стабільного економічного зростання країни порівняно з іншими країнами [45].

У більшості досліджень на усіх рівнях аналізу конкурентоспроможності виділяють цінову та структурну (загальну) конкурентоспроможність. За першим підходом конкуренція здійснюється за рахунок цін, за другим – конкурують умови виробництва. І. Акімова на основі численних зарубіжних підходів виокремлює два аспекти розуміння суті конкурентоспроможності:

- а) перший розглядає конкурентоспроможність з точки зору продуктивності;
- б) другий концентрує увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності одиниці бізнесу.

При визначенні поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно враховувати те, що вона: 1) являє собою характеристику підприємства; 2) виникає в результаті формування, подальшого утримання та використання стійких конкурентних переваг; 3) відображає ступінь реалізації здатності (спроможності) ефективно конкурувати. Зазначені аспекти конкурентоспроможності враховують основні положення, висвітлені в інших дефініціях. Зокрема, наявність конкурентних переваг, по суті, передбачає участь підприємства у конкурентній боротьбі та випередження конкурентів, а також задоволення конкретної потреби споживачів [18, с. 59]. Окреслене дає підстави визначити конкурентоспроможність як характеристику підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги.

Зазначимо, що згідно теорії конкуренції М. Портера, успіх у конкуренції визначають не стільки самі фактори виробництва, скільки те, де і

наскільки продуктивно вони застосовуються. Тому серед внутрішніх факторів найважливішу роль відіграє рівень якості управління компанією, тобто рівень підготовки менеджерів, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. До внутрішніх факторів належать також: рівень продуктивності праці, технологічний фактор, тобто технічний рівень продукції і параметри технології виробництва. Дані чинники визначають рівень витрат виробництва і збуту.

Однак для цілей визначення конкурентоспроможності компанії необхідно брати до уваги тільки відносний показник, тобто відношення витрат виробництва і збуту у даної компанії до рівня витрат виробництва і збуту у компанії-конкурента. Групу зовнішніх факторів складають: макроекономічна стабільність і передбачуваність економічної політики; рівень інтернаціоналізації економіки, тобто участь країни в міжнародних торгівлі та інвестуванні; ступінь відповідності державної політики вимогам конкуренції; ефективність функціонування ринків капіталу і якість фінансових послуг; рівень розвитку новітньої інфраструктури в країні; розвиток науково-технологічного потенціалу та інше [54].

Всі ці показники використовуються тільки як відносні. Таким чином, конкурентоспроможність підприємств визначається не тільки їх конкурентною перевагою, але і всім комплексом факторів на всіх рівнях, що визначають переваги товарів ринку.

Отже, конкурентоспроможність – це наявність внутрішніх та зовнішніх факторів, які відображають відповідність підприємства вимогам конкурентного середовища та можливість збуту його продукції. Слід відзначити існуючу невизначеність щодо понятійного апарату, що використовується, й особисто відсутність у вітчизняних і зарубіжних вчених єдиної думки щодо сутності поняття «конкурентоспроможність». У роботах багатьох економістів зустрічаються різні трактування щодо визначення цього поняття.

Більшість з тих, хто займається проблемами конкурентоспроможності відзначає, що на даний час єдиних підходів про смислове навантаження поняття «конкурентоспроможність» ще не існує, це поняття залишається складним, багатоаспектним, таким, що не має універсального формування.

## **1.2      Методологічні      засади      формування      стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу**

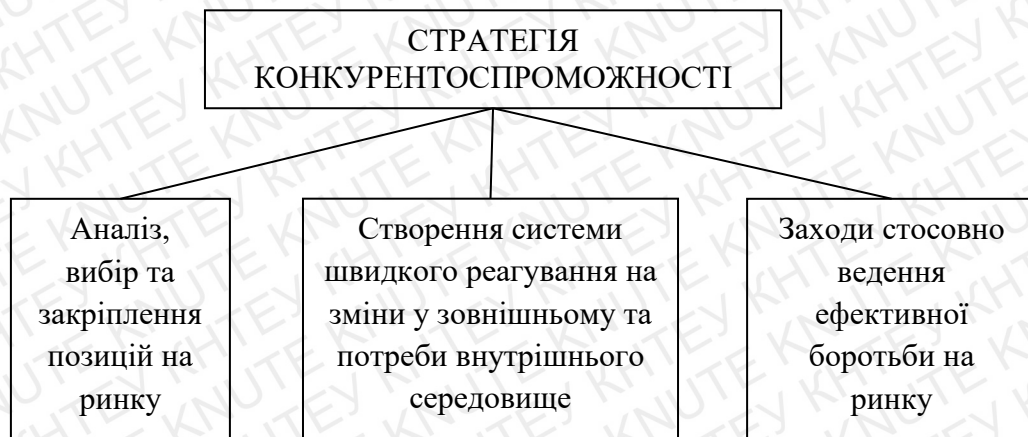
Процес стратегічного розвитку конкурентоспроможності сучасних підприємств залежить від умілого та професійного визначення та оперування конкурентними перевагами. Професійне визначення саме тих конкурентних переваг підприємства, які можуть у подальшому перетворитися на ключові фактори успіху, а також їх утримання надасть змогу підприємствам досягти успіху та стійкої конкурентоспроможності в подальшій діяльності.

Вибір стратегії конкурентоспроможності, у свою чергу, залежить від декількох факторів:

- який обсяг потенціалу має суб'єкт ресторанного бізнесу;
- яким є рівень конкурентоспроможності суб'єкту ресторанного бізнесу;
- яку частину займає суб'єкта ресторанного бізнесу на ринку і яке його місце в ньому – лідера, суперника або аутсайдера;
- які цілі ставить перед собою ресторанне господарство.

Залежно від поставлених цілей суб'єкт ресторанного бізнесу обирає ту чи іншу стратегію поведінки на ринку.

Сутність стратегії конкурентоспроможності можна пояснити через основні напрями заходів, що вживаються для досягнення конкурентоспроможності (рис. 1.1).



*Рис. 1.1 Основні заходи в межах стратегії конкурентоспроможності*

Перший блок передбачає аналіз ринку, вибір певної позиції, що найбільше їй відповідає та її закріплення. Такі дії дають змогу організації ідентифікувати себе на ринку та створити підґрунтя для подальшого функціонування. Другий блок включає заходи зі створення системи взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищами. Ефективна система реагування забезпечує організації гнучкість та адаптивність, яка полягає у швидкому реагуванні на потреби ринку, зміни у законодавстві та інші чинники загального середовища організації. Третій блок визначає заходи стосовно ведення ефективної боротьби на ринку, тобто заходи з залучення споживачів, розширення частки ринку, формування цінової та інноваційної політики.

Найважливішими методологічними задачами вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу є:

- визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання;
- розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності;
- розроблення методів формування алгоритмів (програм) підвищення конкурентоспроможності [6, с. 19].

Для формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу необхідно також чітко усвідомлювати наявні конкурентні переваги – такі властивості продукції або послуг підприємства, що роблять їх привабливішими для споживачів, ніж продукція або послуги



конкурентів. Ці властивості можуть стосуватись як самого продукту так і рівня сервісу, що супроводжує продукт. Така конкурентна перевага є відносною, бо визначається у порівнянні з пріоритетним конкурентом на ринку. Вона може бути обумовлена різноманітними факторами, які поділяють на внутрішні і зовнішні, тому виділяють внутрішні і зовнішні конкурентні переваги. Винятком в цьому відношенні є товари, що володіють унікальними властивостями, які не мають заміників, тобто вони мають «абсолютними конкурентними перевагами». «Абсолютні конкурентні переваги» створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в кінцевому рахунку, сприяють розвитку конкуренції.

Зовнішня конкурентна перевага базується на специфічних якостях товару, що підвищують його цінність в очах споживачів і збільшує «ринкову силу» компанії завдяки можливості встановлення більш високих цін, ніж у пріоритетного конкурента. Якщо підприємство має дану конкурентну перевагу – слід реалізовувати конкуренту стратегію диференціації, яка спирається на задоволенні потреб і очікувань споживачів, що раніше були незадоволені існуючими товарами або послугами.

Внутрішня конкурентна перевага базується на можливості підприємства нести менші витрати за рахунок вищої продуктивності чи організаційного ноу-хау, що дозволить отримати нижчу собівартість і як наслідок встановити нижчу за конкурента ціну. Якщо підприємство має дану конкурентну перевагу - слід реалізовувати конкуренту стратегію лідерство у витратах [27, с. 119].

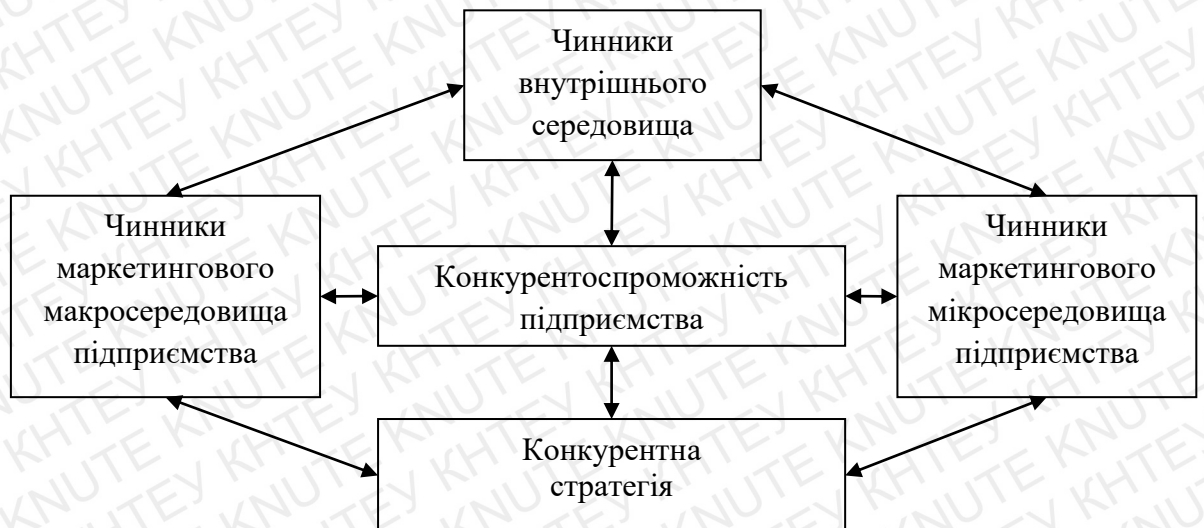
Стійка конкурентна перевага є базисом, на якому будується успішний бізнес. Це перевага отримана на основі унікальності, універсальності, важкості копіювання, оригінальності продукції/послуги, що дозволяє мати високі конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Конкурентна перевага набувається, коли організація розробляє або набуває набір атрибутів (або виконує дії), які дозволяють йому перевершити своїх конкурентів. Так, конкурентні переваги є результатом нижчої

собівартості продукції, розумного сегментування ринку, високого ступеня диференціації товарів. До них також можуть відноситися більш високий рівень продуктивності праці та кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якість і технічний рівень вироблених виробів, управлінську майстерність і новаторство, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відбиваються в економічному зростанні [56, с. 35].

Суб'єкти ресторанного господарства домагаються конкурентної переваги за допомогою актів новаторства. Вони вдаються до новаторства в найширшому значенні цього слова, включаючи і нові технології, і нові способи ведення справ. Вони відкривають нові напрямки конкурентної боротьби або знаходять кращі засоби ведення цієї боротьби на колишніх напрямках. Новаторство може виражатися в новій конструкції продукту, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому методі підготовки кадрів. Багато нововведень носять приватний характер і мають незначні масштаби; вони частіше є результатами незначних приватних здогадок і досягнень, а не потужного єдиного технологічного «прориву». Найчастіше новаторство пов'язане з загальновідомими ідеями, але ніколи раніше не піддавалося ретельному опрацюванню. Новаторство завжди передбачає здійснення інвестицій у придбання навичок і знань, а також в матеріальні активи і в репутацію підприємства.

Особливості та механізм формування конкурентних переваг є фундаментальними засадами забезпечення конкурентоспроможності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги суб'єкта ресторанного бізнесу є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій (рис. 1.2). Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують ресторанне господарство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого, забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.



*Рис. 1.2 Детермінанти конкурентоспроможності підприємства*

На мою думку, метою розробки і побудови моделі конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу є правильне визначення конкурентної стратегії, узгодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навиками і капіталом, якими володіє конкретне ресторанне господарство.

Систему базових конкурентних стратегій утворюють:

1. Стратегія лідерства за витратами. Вона передбачає здобуття, утримання у своїй орбіті покупців за рахунок зниження виробничих витрат і встановлення завдяки цьому вигідних низьких цін без втрати якості. Лідерство за витратами дає змогу ефективно протидіяти приходу на ринок конкурентів, перемагати слабких виробників, використовуючи цінові (зниження цін) інструменти.

2. Стратегія оптимальних витрат. Вибір її орієнтує на випуск якісної продукції (більше споживчих цінностей, нових якісних характеристик за незмінною ціною), встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, завдяки оптимізації виробничих процесів і витрат на їх забезпечення. Критерієм вибору такої продукції є вигідне поєднання для виробника і покупця поєднання ціни і якості.

3. Стратегія диверсифікації. Вона полягає у проникненні в нові сфери діяльності, розширенні пропозиції товарів. Нерідко це супроводжується створенням спеціалізованих структурних одиниць, заснуванням нових підприємств, придбанням діючих або об'єднанням з ними. Наслідком цього є багато профільна діяльність, яку вважають ефективним засобом стабілізації, підвищення конкурентоспроможності.

Ознаками диверсифікації є широке охоплення ринку, масштабна товарна пропозиція (асортимент), нерідко недостатня якість продукції, невисокий попит на окрему продукцію.

Однак зниження якості, що нерідко супроводжує диверсифікацію, може розчарувати вимогливих споживачів, багато з яких є «лідерами думки», до оцінок яких прислухається масовий споживач. Значно вигідніше поєднувати диверсифікацію із фокусуванням (зосередженням необхідних стратегічних сил на кожному напрямі виробництва), що обіцяє необхідну привабливість, якість продукції і високу економічну ефективність діяльності.

Баланс між диверсифікацією і фокусуванням можна визначити, користуючись формулою Парето, за якою 20 % номенклатури продукції повинні забезпечити 80 % загального економічного результату, 60 % - бути рентабельними, а стосовно ще 20 % можлива збитковість. Все інше залежить від вибору суб'єкта діяльності: наприклад, 10 видів продукції кількістю по 2 тис. одиниць кожен чи один вид випуском 20 тис. одиниць. Кожна із моделей має свої недоліки і переваги.

4. Стратегії фокусування. Вибір їх передбачає зосередження на високоякісному обслуговуванні вузького сегмента споживачів, які виявляють особливу прихильність до певного виду продукції. Таке сприйняття продукції часто позбавлене утилітарності, у ньому переважають естетичні, статусні (престижність) критерії.

Ознаки фокусування – менша товарна пропозиція, «глибокий» асортимент видань (великі накладки), висока їх економічна ефективність. Розфокусування, зумовлюючи розширення товарної пропозиції, масштабів

ринку, знижує мобільність, рівень визнання продукції вимогливими читачами, економічну ефективність. До того ж можливі потрапляння у «пастку розширення асортименту», коли він стає не перевагою, а проблемою виробника, ослаблює імідж торгової марки, підвищує собівартість, розконцентровує конкурентну силу.

5. Стратегія диференціації. Суть її полягає у наданні товарам специфічних ознак, щоб вони вигідно вирізнялися на конкурентному полі. Для її реалізації обирають вузько специфічну ринкову нішу, дбаючи про досягнення лідерства в ній за витратами і за споживчою цінністю товару (наділення його особливими якостями), максимальне задоволення специфічних потреб цільових споживачів і готових платити будь-яку ціну за потрібний їм високоякісний, наділений високим іміджем товар. Стратегія диференціації полягає не лише в забезпеченні унікальної споживчої цінності, особливих якісних характеристик товару, а й у підкресленні цього у свідомості споживача. Намагання інших суб'єктів дублювати цей шлях посилюють значущість того, хто був першим. Однак мало здобути перевагу в чомусь на ринку, необхідно ще й потужно заявити про це, щоб про неї дізнався потенційний споживач і відповідно скоригував свій інтерес.

Використання стратегій диференціації, фокусування потребує особливої уваги до продукування ідей; диверсифікації – добре налагодженої збутової практики, розвинутих розповсюджувальних мереж.

Вибір будь-якої стратегії вимагає особливої уваги не лише до забезпечення необхідних особливостей підприємства, а й до тактики оволодіння увагою споживачів. Важливо утвердитися у їх свідомості як лідер хоча б у чомусь, бажано – за споживчою цінністю, масштабами і темпами продажів. До лідера небайдужий ніхто – ні споживачі, ні конкуренти. Як свідчить практика, навіть не будучи найкращим виробником, можна стати лідером ринку, якщо вміло працювати зі споживачами (реклама, паблік рілейшнз).

Під час реалізації стратегії підприємство може мати деякі проблеми, які необхідно вирішувати шляхом стратегічних змін. Система стратегічних змін має бути доволі унікальною, гнучкою й адекватною стосовно зовнішнього середовища, охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, розробка ефективної його стратегії неможливі без передбачення майбутнього, без прогнозування перспектив розвитку.

Підсумовуючи зазначене, варто зауважити, що методологічною основою формування конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного господарства має бути системний аналіз господарського процесу. У межах галузі визначаються фактичні та перспективні конкурентні переваги і джерела їх формування. Інтеграція переваг різних підпроцесів забезпечує зниження рівня імітованості кінцевих конкурентних переваг шляхом скорочення ймовірності їх відтворення конкурентами. Процес формування конкурентоспроможності пов'язаний з ідентифікацією потенційних конкурентних переваг, що різняться за видами економічної діяльності. До переваг підприємства належать переваги продукції ресторанного господарства, які створюються на етапах ресурсного забезпечення, виробництва і збуту, а також переваги щодо вміння забезпечити максимальну ефективність та стійкі ринкові позиції.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «КУШАВЕЛЬ»**

#### **2.1 Діагностика господарської діяльності ресторану**

Діагностика господарської діяльності ресторану – це аналіз базових показників за пропускнуою спроможністю ресторану, організаційною структурою, складом та динамікою основних показників фінансово-господарської діяльності, що здійснюється систематично й має на меті охарактеризувати її стан та перспективи, виявити проблеми і встановити причини їх виникнення, дати оцінку ефективності управління, забезпечити інформаційне підґрунтя складання програми стратегічних управлінських рішень [10, с. 44].

Досліджуваним об'єктом є ресторан української кухні «Кушавель» на 70 місць. У «Кушавель» представлена виключно авторська кухня. Шеф-повар, який є власником «Кушавель», особисто готує для кожного з гостей страви, що задовольняють смак самих прискіпливих шанувальників, які визнають тільки смачне і правильне харчування. Ресторан розташований на тому ж поверсі, де знаходиться і виробництво.

Ресторан «Кушавель» складається з двох залів. У Білому залі вільно розмістяться 30 осіб. Зал дуже зручний для проведення в ньому невеликих обідніх прийомів, кава-брейків тощо. Бежевий зал розрахований на 40 місць. Зал оснащений сучасними системами кондиціонування, вентиляції та опалення; має унікальні можливості застосування будь-якої внутрішньої трансформації оскільки має пересувні перегородки. В залі можна провести невеликий банкет і одночасно затишно розміститися у окремих кабінках з м'якими меблями. Кожного вечора в залі грає жива музика.

Діяльність підприємства спрямована на надання послуг у сфері ресторанного господарства для жителів та гостей міста. Цінова політика орієнтована на споживачів з середнім рівнем доходу.

Організаційна структура досліджуваного ресторану «Кушавель» є лінійно-функціональною (рис. 2.1). і побудована таким чином, щоб забезпечувати на кожному рівні управління можливість своєчасного прийняття необхідних рішень. Передумовами їх вироблення можна назвати такі:

- а) контроль за виконанням завдань (тут погляд у майбутнє відсутній);
- б) екстраполяція минулого в майбутнє;
- в) передбачення змін (зміни можуть виникати раптово, але не так, щоб не можна було передбачити тенденції змін і реакцію на них).



Рис. 2.1 Організаційна структура персоналу ресторану «Кушавель»

Робітники ресторану при виготовленні продукції повинні дотримуватися технологічних режимів виробництва продукції (сумісність продуктів, їх взаємозаміна, режим холодного й теплового оброблення сировини тощо), визначених нормативною документацією (збірниками рецептур страв, затвердженими в установленому порядку, державними стандартами, технічними умовами, а також санітарними правилами).

Обслуговують споживачів офіціанти. Всі офіціанти здатні спілкуватися англійською мовою. Може проводитися і попередня сервіровка столу під



замовлення. Для роботи офіціантів передбачені підсобні столи, де в ящиках зберігаються серветки, прибори, що використовуються для сервіровки столів. Технологічний потік дотримується норми. Офіціант з брудним посудом іде в мийну столового та кухонного посуду, на кухню відносить замовлення. У бежевому залі «Кушавель» з 19.00 до 23.00 грають музиканти.

Досліджуючи результати господарської діяльності ресторану наведемо основні фінансово-економічні показники господарської діяльності «Кушавелю» протягом 2016-2018 рр. (табл. 2.1). Інформаційно-аналітичною базою для діагностики господарської діяльності є баланс (звіт про фінансовий стан) підприємства за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових показників ресторану «Кушавель»,  
м.Київ за 2016- 2018 рр, тис. грн.**

№	Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
					2017 від 2016	2018 від 2017	2017 від 2016	2018 від 2017
1	Активи підприємства	866,2	968,4	1388,6	102,2	420,2	11,80	43,39
2	Основні засоби	409,4	456	578,8	46,6	122,8	11,38	26,93
3	Оборотні активи	456,8	512,4	809,8	55,6	297,4	12,17	58,04
4	Дебіторська заборгованість	22,3	27,8	34,5	5,5	6,7	24,66	24,10
5	Запаси	421,5	459,9	748,7	38,4	288,8	9,11	62,80
6	Власний капітал підприємства	320,9	335	359,5	14,1	24,5	4,39	7,31
7	Поточні зобов'язання підприємства	545,3	633,4	1029,1	88,1	395,7	16,16	62,47
8	Нерозподілений прибуток	199,6	210,5	233,4	10,9	22,9	5,46	10,88

Як видно з таблиці, активи підприємства постійно збільшуються, так у 2017 р. відбулося зростання активів на 102,2 тис. грн., або на 11,8%, у 2018 р. активи значно зросли – на 420,3 тис. грн. або на 43,4% та склали 1388,6 тис.

грн. Основні засоби підприємства зростали щороку і за період зросли з 409,4 тис. грн. у 2016 р. до 578,8 тис. грн. у 2018 р.

Збільшення активів відбулося за рахунок збільшення оборотних активів, тобто підприємство збільшило дебіторську заборгованість (на 5,5 тис. грн. або на 24,66% у 2017 р., та на 6,7 тис. грн. або на 24,10% у 2018 р.) і збільшило запаси товарів на складі (на 38,4 тис. грн. або на 9,11% у 2017 р., та на 288,8 тис. грн. або на 62,47% у 2018 р.). Всього оборотні активи ресторану «Кушавель» збільшились на 55,6 тис. грн. або на 12,17% у 2017 р., у 2018 р. відбулося зростання оборотних активів на 297,4 тис. грн. або на 58,04% і склали 809,8 тис. грн. Власний капітал ресторану «Кушавель» зростає кожного року за досліджуваний період. У 2017 р. власний капітал зріс на 14,1 тис. грн. або на 4,39%, в 2018 р. – на 24,5 тис. грн. або на 7,31%. Такі зміни відбулися за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку підприємства. В 2016 р. нерозподілений прибуток складав 199,6 тис. грн. У 2017 р. він зріс на 5,46% і склав 210,5 тис. грн. У 2018 р. підприємство також отримало прибуток, його частину було розподілено на виплати засновнику, збільшення нерозподіленого прибутку ресторану склало 22,9 тис. грн. або на 10,88%. Негативною тенденцією є зростання позикових коштів. Значне зростання відбулося у 2017-2018 рр., тоді позиковий капітал зріс спочатку на 16,16% у 2017 р., а наступного року ще на 62,47%. Всього поточні зобов'язання зросли з 545,3 тис. грн. у 2016 р. до 1029,1 тис. грн. у 2018 р. або майже вдвічі.

Для більш повного аналізу діяльності розраховано основні показники оцінки фінансового стану підприємства. Для оцінки основних економічних показників було використано такі документи: звіти про фінансовий результат (звіти про сукупний дохід) за 2017-2018 рр.. та баланс (звіт про фінансовий стан) підприємства за відповідні роки.

Детальний розрахунок наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники оцінки фінансового стану ресторану «Кушавель»  
м.Київ за 2016- 2018 рр, тис. грн.**

№ п/п	Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	
					2017 / 2016	2018 / 2017
1	Коефіцієнт оборотності капіталу	1,44	1,48	1,11	0,04	-0,37
2	Коефіцієнт оборотності запасів	2,97	3,12	2,06	0,15	-1,06
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	56,06	51,69	44,78	-4,37	-6,91
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,32	3,54	6,55	-0,78	3,01
5	Фондовіддача необоротних активів	3,05	3,15	2,67	0,1	-0,48
6	Продуктивність праці	62,5	71,84	73,57	9,34	1,73
7	Коефіцієнт фінансової незалежності «автономії»	0,37	0,346	0,259	-0,024	-0,087
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,588	0,529	0,349	-0,059	-0,18
9	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,84	0,81	0,79	-0,03	-0,02
10	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,06	0,08	0,06	0,02	-0,02
11	Рентабельність за чистим прибутком	6,03	7,00	6,36	0,97	-0,64
12	Рентабельність активів	8,71	10,39	7,08	1,68	-3,31
13	Рентабельність власного капіталу	23,50	30,02	27,33	6,52	-2,69

Оборотність капіталу ресторану «Кушавель» у 2016-2017 роках була значно вища, ніж у 2018 р. Так максимальна оборотність капіталу складала у 2017 р. 1,48, у 2018 р. маємо найнижчу оборотність – 1,11. Оборотність дебіторської заборгованості знижувалась за досліджуваний період. Максимальне значення показника спостерігалось у 2016 р.. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився у 2018 р. на 6,91 і склав 44,78. Оборотність кредиторської заборгованості має іншу динаміку ніж показники дебіторської заборгованості. Максимальна оборотність спостерігається у 2018 р., за період 2016-2017 рр. оборотність кредиторської

заборгованості була невисока і мала тенденцію до зниження. Слід відмітити, що оборотність кредиторської заборгованості значно нижча ніж дебіторської. Показник фондівдачі має тенденцію до зростання (за виключенням 2018 року). Так у 2016 р. на одну гривню необоротних активів припадає 3,05 гривні виручки, до 2018 року цей показник зріс до 2,67 грн. Позитивним показником є зростання продуктивності праці. Так, у 2018 р. даний показник зріс на 1,73 тис. грн. і склала 73,57 тис. грн.

В результаті проведених розрахунків можна сказати, що коефіцієнт фінансової незалежності не відповідає нормі, за весь період менший за 0,5, показник має негативну тенденцію до зменшення за останні 2 роки і склав 0,259, що означає – активи підприємства лише на 25,9% сформовані за рахунок власних джерел. За період 2016-2018 рр. зменшився коефіцієнт фінансової стабільності – в 2018 р. він менший за норму і складає 0,349, і показує, що власні кошти менше ніж позикові в 0,349 рази. Поточна ліквідність вища за нормативне значення (0,7) і незначно знижувалась за період 2016-2018 рр. У 2018 р. коефіцієнт поточної ліквідності склав 0,79 тобто підприємство могло погасити свою заборгованість за термін до одного року на 79%. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує наскільки підприємство може погасити свої борги в короткостроковому періоді. Бажане значення цього показника – більше 0,2. У 2016 та 2018 р. він склав 0,06 і був нижчий за нормативне значення, в 2017 р. показник ненабагато збільшився і склав 0,08, і говорить що в короткостроковому періоді підприємство може погасити лише 8% своєї заборгованості.

Рентабельність за чистим прибутком підприємства коливалась в інтервалі 6-7%. Найменша рентабельність була 6,03% у 2016 р.. Максимальне зростання відбулося у 2017 р. – рентабельність склала 7,0%, у 2018 р. даний показник зменшився до 6,36%. Максимальна рентабельність активів спостерігалась у 2017 р. – 10,39%. У 2018 р. рентабельність активів зменшилась на 3,31%, тобто, 1 грн. активів приносить 7,08 коп. чистого прибутку. Максимальна рентабельність власного капіталу спостерігалась у

2017 р. – 30,02%. Рентабельність власного капіталу зменшилась у 2018 р. та склала 27,33%, що означає – кожна гривня власного капіталу у цьому р. принесла 27,33 коп. чистого прибутку.

Так, з табл. 2.3 видно, що обсяги збуту підприємства, тобто виручка від реалізації ресторанних послуг, постійно зростають. Виручка від реалізації зросла на 186,79 тис. грн. або на 14,94% у 2017 р., у 2018 р. виручка зросла на 108,15 тис. грн. або на 7,53% і склала 1545 тис. грн. При цьому спостерігається збільшення чистого прибутку ресторану у 2017 р. на 33,35%, а у 2018 р. чистий прибуток зменшився на 2,28%.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних економічних показників ресторану «Кушавель»,  
м.Київ за 2016- 2018 рр, тис. грн.**

№	Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
					2017 від 2016	2018 від 2017	2017 від 2016	2018 від 2017
1	Виручка від реалізації	1250,06	1436,85	1545	186,79	108,15	14,94	7,53
2	Собівартість реалізованої продукції	722,5	788,6	811,03	66,1	22,43	9,15	2,84
3	Валовий прибуток	319,22	408,78	476,47	89,56	67,69	28,06	16,56
4	Операційні витрати	168,8	222	262,4	53,2	40,4	31,52	18,20
5	Чистий прибуток	75,41	100,56	98,27	25,15	-2,29	33,35	-2,28

Собівартість реалізованої продукції та послуг змінювалась непропорційно змінам виручки від реалізації. У 2017 р. підприємству вдалося стабілізувати та оптимізувати витрати на закупівлю товарів, вони зросли рівномірно до виручки на 66,1 тис. грн. або на 9,15% і склали 788,6 тис. грн. Так, у 2018 р. собівартість реалізації зросла значно менше - на 22,43 тис. грн. або на 2,84%, тобто показала менший темп росту ніж виручка і склала 811,03

тис. грн., це пов'язано із оптимізацією закупівель, в результаті чого доля витрат у виручці стала більшою.

Побудуємо матрицю SWOT - аналізу для ресторану «Кушавель», визначивши його сильні та слабкі сторони (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT-аналізу ресторану «Кушавель», м. Київ**

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достатня завантаженість протягом року</li> <li>• Гнучка цінова політика, надання знижок</li> <li>• Авторська кухня</li> <li>• Відповідність міжнародним вимогам</li> <li>• Гнучкість в умовах зміни ринку</li> <li>• Достатня кількість власних коштів, які можна спрямувати на розвиток підприємства</li> <li>• Ціни на послуги помірні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значні поточні витрати</li> <li>• Мала тривалість перебування</li> <li>• Віддаленість від центру міста</li> <li>• Недостатня якість наданих послуг</li> </ul>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення потоку клієнтів</li> <li>• Розширення асортименту послуг в процесі діяльності</li> <li>• Активна маркетингова діяльність</li> <li>• Розвиток інформаційної галузі</li> <li>• Вдосконалення менеджменту</li> <li>• Зростання купівельної спроможності населення</li> <li>• Можливість надання якісного відпочинку та додаткових послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення інфляції</li> <li>• Військові дії на Сході країни</li> <li>• Здорожчання палива та технічного обслуговування автомобілів</li> <li>• Економічна криза</li> </ul>

За проведеним SWOT-аналізом можна зробити висновок, що сильними сторонами ресторану «Кушавель» є гнучка цінова політика та постійно діюча система знижок, якісна авторська кухня, відповідність міжнародним вимогам та швидке реагування на зміни ринку. Слабкими сторонами ж значні поточні витрати, короткий час перебування клієнтів у ресторані, віддаленість від центру міста та туристичних маршрутів, низька якість сервісу. Ресторану «Кушавель» можна запропонувати конкретні стратегії з потенціонування сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

Наприклад, наявність достатньої кількості власних коштів можна використати для фінансування програм навчання працівників та покращення якості сервісу та обслуговування, наявність можливості отримання довгострокових кредитів слід використати в напрямі впровадження системи бюджетування для скорочення поточних витрат та на активну рекламну кампанію або розробку цікавих програм для утримання клієнтів.

Зважаючи на проведений аналіз, ресторану «Кушавель» доцільно обрати стратегію освоєння і заповнення «ринкових ніш», яка полягає в постійному вдосконаленні якості послуг та сервісу.

## **2.2 Моніторинг конкурентного середовища ресторану**

Рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства, і ресторану «Кушавель», залежить від стану конкуренції в галузі, який в свою чергу залежить від п'яти основних чинників: загроза входу конкурентів; інтенсивність конкуренції серед існуючих підприємств; тиск товарів-замінників; вплив покупців; вплив постачальників. Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу. Мета цього аналізу — ідентифікація основних структурних характеристик галузей, які визначають ступінь впливу чинників конкуренції, а отже, прибутковості галузі. Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішальними з погляду формулювання стратегії.

Базою для аналізу конкурентоспроможності галузі є стан та перспективи розвитку ринку. Для ресторанного ринку характерний олігополістичний тип конкуренції. Боротьба між основними найбільшими компаніями ведеться на загальнонаціональному рівні — всередині національного ринку, хоча деякі ресторани мають сильні позиції на регіональних ринках. Дана конкуренція є внутрішньогалузевою — боротьба

між конкурентами ведеться всередині галузі. Конкуренція є товарно-видовою – конкуренція ведеться між різними видами продукції, що пропонується.

На ресторан перш за все має вплив інтенсивність конкуренції на регіональному ринку. Так, для оцінки інтенсивності конкуренції на ринках ресторанів м. Києва ми скористалися моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Характеристика дії окремих сил на ресторан «Кушавель» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка конкурентного середовища ресторану «Кушавель» м. Київ

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Бали/ Вплив		
			1 слабкий	2 середній	3 сильний
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту	x		
		Високий рівень фінансових інвестицій	x		
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок			x
		Необхідність залучення постійних покупців		x	
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	x		
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x			
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк) = 12/8 = 1,5$					
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників (фаст-фуд та вулична їжа)	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевого і менш якісного товару		x	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Інтернет-продажі сублімованої ресторанної продукції	Поява великої кількості товарів-замінників			x
Середнє значення впливу появи товарів-замінників $I(тз) = 10/4 = 2,5$					



Продовження таблиці 2.5

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Бали/ Вплив		
			1 слабкий	2 середній	3 сильний
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	x		
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
Висока цінова еластичність товару			x		
Середнє значення впливу покупців $I(\text{пок}) = 10/5 = 2,0$					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників	x		
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	x		
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Нестача складських приміщень	x		
Середнє значення впливу постачальників $I(\text{пост}) = 6/5 = 1,2$					
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		x	
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		Незначний приріст попиту на товар підприємства		x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваного підприємства	Вдале місце розташування підприємства	x		
		Відсутні дослідження конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення інтенсивності конкуренції $I(\kappa) = 14/7 = 2,0$					

Розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність ресторану:

$$K = 0,2 * I(\text{нк}) + 0,2 * I(\text{тз}) + 0,3 * I(\text{пок}) + 0,1 * I(\text{пост}) + 0,2 * I(\text{к}) = \\ = 0,2 * 1,5 + 0,2 * 2,5 + 0,3 * 2,0 + 0,1 * 1,2 + 0,2 * 2,0 = 1,92$$

Таким чином, оцінка конкурентного середовища ресторану «Кушавель» показала, що в цілому становище, що склалося на ресторанному ринку м. Києва є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, можливість підвищення ціни постачальників. І якщо перший ризик призведе до демпінгу цін на послуги ресторану або до впровадження інноваційної продукції, то другий сприятиме збільшенню собівартості наданих рестораним комплексом «Кушавель» послуг, а отже і зростанню цін.

Розрахуємо показників інтенсивності конкуренції на ринку ресторанів м. Києва.

#### 1. Характер розподілу ринкових часток

- чотирьохчастковий показник концентрації ( $CR_4$  — ConcentrationRatio):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \text{ де} \quad (2.1)$$

$OP_i$  — обсяг реалізованої продукції  $i$ -го підприємства (у певній валюті)

$OP$  — загальний обсяг реалізації продукції завданого асортименту (у валюті)

$$CR_4 = 0,225 + 0,124 + 0,117 + 0,057 = 0,523$$

Коефіцієнт менше 1, тому концентрація на ринку невелика.

Проведемо аналіз концентрації ринку (табл. 2.6):

Частка 3 найбільших ресторанів у Шевченківському районі м. Києва у загальному обсязі продажу становить  $22,5 + 12,4 + 11,7 = 46,6\%$ .

Так як, розрахований коефіцієнт не задовольняє умові:  $46,6 < 45,0$ , то, відповідно, ринок вважається небезпечним для підтримання нормальної ринкової конкуренції.

Таблиця 2.6

**Вихідні дані для аналізу концентрації ринку ресторанів  
Шевченківського району м. Києва**

Ресторани, в ареалі функціонування ресторану «Кушавель»	Частка ринку, % від загального обсягу продаж на ринку	Квадрат частки ринку
Хамелеон	22,5	506,25
Шарлотте	12,4	153,76
VINO e CUCINA	11,7	136,89
Кушавель	5,7	32,49
Аляска	5,0	25,0
Суши-ленд	4,3	18,49
Лоадін	3,1	9,61
Інші	35,3	-
Разом	100,0	882,5

Таким чином, коефіцієнт Герфіндаля – Гіршмена становить 882,5. Тобто середовище вважається конкурентним, так як індекс менший 1000.

Інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. Оцінивши ступінь схожості часток конкурентів можемо дійти висновку, що інтенсивність конкуренції в галузі є середньою, оскільки отримане значення (0,44) майже однаково віддалене від граничних значень (0; 1).

2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку ( $U_p$ ): (2.2)

$U_p = 1 - \Pi/OP$ , де  $\Pi$  – прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку;

$$U_p = 1 - 25,019/71,230 = 0,6488$$

3. Темп зростання місткості ринку ( $U_{TP}$ ):  $U_{TP} = (140 - T_p)/70$ , де  $T_p$  – річний темп зростання обсягу продажу на ринку; (2.3)

$$U_{TP} = (140 - T_p)/70 = (140 - 106,33)/70 = 0,481$$

4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції ( $U_K$ ): (2.4)

$$U_K = \sqrt[3]{U_D * U_{TP} * U_P};$$

$$U_K = \sqrt[3]{0.17 * 0.481 * 0.6488} = 0.376$$

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції  $U_K = 0,376$ , а отже конкурентне середовище є дуже активним, інтенсивність конкуренції є досить високою.

Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ресторану**

№ п/п	Фактори	Значущість (вага) j-ої групи факторів у впливі на діяльність підприємства ( $a_i$ )	Значущість (вага) i-го фактору у відповідній групі факторів ( $a_i$ )	Експертна оцінка ( $f_i$ ) впливу фактору на галузь (від негат. (-5) до позит. (+5))	Інтегральна оцінка впливу фактору (групи факторів)	Частка фактичного значення інтегрального показника впливу окремого фактору ( $f_i$ ) (групи факторів ( $R_j$ )) у його максимальній оцінці, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Політико-правові фактори:					
1.1	Недосконалість та змінюваність законодавства	0,1	0,1	-2	-0,02	49,8
1.2	Жорстка та непрозора митна політика		0,2	-3	-0,06	49,4
1.3	Відсутність контролю за дотриманням анти-монопольного законодавства		0,1	1	0,01	50,1
1.4	Гальмування економічних реформ		0,2	-3	-0,06	49,4
1.5	Недосконалість процедури сертифікації товарів та послуг		0,4	-4	-0,16	48,4
Разом			1	-	-0,29	47,1

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
2	Економічні фактори:					
2.1	Зменшення обороту роздрібною торгівлі	0,3	0,3	-3	-0,27	52,7
2.2	Зменшення виробництва споживчих товарів		0,2	-2	-0,12	51,2
2.3	Зменшення грошових доходів населення		0,2	-4	-0,24	52,4
2.4	Зростання номінальної середньомісячної заробітної плати		0,1	4	0,12	51,2
2.5	Інфляційні процеси		0,2	-4	-0,24	47,6
Разом			1	-	-0,75	-152,7
3	Соціально-демографічні фактори:					
3.1.	Несистематичні виплати заробітної плати	0,2	0,2	-3	-0,12	48,8
3.2	Невідповідність прожиткового мінімуму рівню реальної заробітної плати		0,3	-3	-0,18	48,2
3.3	Зростання рівня безробіття		0,2	-3	-0,12	48,8
3.4	Зменшення чисельності населення України		0,3	-4	-0,24	47,6
Разом			1	-	-0,66	43,4
4	Техніко-технологічні фактори:					
4.1	Зростання кількості освоєних нових видів продукції	0,4	0,4	4	0,64	56,4
4.2	Застосування сучасних технологій організації товароруху		0,3	5	0,6	56
4.3	Впровадження різних форм організації торгівлі		0,3	4	0,48	54,8
Разом			1	-	1,72	67,2
Підсумок за всіма факторами:		1	-	-	-0,02	5,0

З огляду на специфіку продукції, розрахованої на кінцевого споживача, визначальний вплив на розвиток галузі мають демографічні і соціально-культурні чинники макросередовища. А серед них найбільш впливовими є демографічне і культурне середовище, які змушують підприємства урізноманітнювати свої маркетингові стратегії: ускладненого

недиференційованого маркетингу, цільового маркетингу, товарної спеціалізації.

Отже, для ресторану «Кушавель» найбільш впливовими чинниками макросередовища є економічні, які можуть по-різному впливати на вибір підприємством маркетингової стратегії: від стратегії збереження частки на ринку до стратегії проникнення або розширення ринкової ніші. Серед політико-правових чинників виділяються політична стабільність, державна підтримка та сприяння розвитку бізнесу, дієвість правової системи.

Галузь має високий темп зростання та високий рівень впливу споживачів, нижче середньої (низьку) складність вступу до галузі (наявність бар'єрів) та помірну інтенсивність конкуренції між фірмами, а також незначну можливість маніпуляції цінами. Ринок характеризується значними бар'єрами, пов'язаними переважно з високим рівнем фінансових інвестицій. Основними чинниками, що впливають на споживача при обранні того чи іншого ресторану є географія розташування та ціна. Відповідно до цього ресторан «Кушавель» проводить політику наближення до клієнта та зваженого ціноутворення (гнучка система знижок).

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності ресторану**

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ресторану «Кушавель» в порівнянні з основними конкурентами, що пропонують схожу продукцію авторської кухні, такими ресторанами є «Хамелеон», «Шарлотте» та «VINO e CUCINA». Аналіз конкурентоспроможності ресторану проводився на основі даних з офіційних сайтів даних ресторанів, а також на основі даних їх фінансової звітності.

Оцінка сильних та слабких сторін ресторану проводилася в порівнянні з двома основними конкурентами – рестораном «Хамелеон» - лідером за ринковою часткою ресторанів Шевченківського району м. Києва та «Шарлотте» - лідером за інноваційними рішеннями в галузі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Аналіз сильних та слабких сторін діяльності ресторану «Кушавель»

Фактори	Рейтинг порівняно з конкурентами			
	Хамелеон	Шарлотте	VINO e CUCINA	Кушавель
Реакція на зміни в попиті споживачів	8	9	9	8
Розуміння мотивів споживачів	7	5	6	8
Лояльність споживачів до фірми	8	7	7	6
Відповідність технологій ринковим умовам	9	9	6	9
Наявність інвестицій для розширення ринку	9	7	6	8
Організаційна ефективність	7	6	9	5
Стимулювання персоналу	5	4	5	4
Стратегічний рівень фірми	2	2	4	3
Середній рейтинг	6,875	6,125	6,5	6,375

Як бачимо з табл. 2.8, ресторан «VINO e CUCINA» займає місце потенційного кандидата в лідери на даному ринку. При цьому її вирішальними факторами успіху стали ефективно розроблені організаційна система та система реагування на зміни в попиті споживачів, яка, в свою чергу викликала підвищення лояльності споживачів до фірми.

Стосовно ресторану «Кушавель» можна стверджувати, що її сильною стороною залишається відповідність технологій до ринкових вимог. При цьому до основних слабких сторін фірми можна віднести неефективну систему мотивації персоналу, а також низький стратегічний рівень ресторану.

Відповідно до цього вирішальними факторами успіху можна вважати диференціацію продукції, що пропонується, відповідно до вимог споживачів, підвищення стратегічного рівня та розвиток служби маркетингу, зокрема для досконалішого вивчення ринку та потреб споживачів.

Таблиця 2.9

**Розрахунок показників визначення конкурентоспроможності  
ресторану «Кушавель» та основних конкурентів**

Показник	Хамелеон	Кушавель	VINO e CUCINA	Шарлотте
Імідж та надійність ресторану	90	90	85	85
Масштаби діяльності ресторану на ринку				
Частка ресторану на ринку	10	5	5	8
Територіальна експансія	15	15	15	15
Приріст лояльних клієнтів	5	5	5	5
Якісна оцінка клієнтської бази				
Постійні клієнти, що проживають чи працюють поблизу місця розташування	19	15	16	18
Гості міста та району	9	6	4	7
Продуктова політика ресторану				
Широта асортименту	23	19	21	21
Унікальні властивості продукції	5	5	4	4
Наявність інновацій, ноу-хау	5	4	5	3
Цінова політика ресторану				
Швидкість реагування ресторан на зміну цін	24	24	27	27
Технологічна оснащеність	30	30	30	20
Сервісні умови				
Якість обслуговування	4	4	4	4
Додаткові послуги	6	6	6	6
Партнерські відносини				
Спільні проекти	6	6	6	6
Агентська мережа	8	4	8	8
Оцінка рекламної кампанії	8	5	8	6
Фінансові результати діяльності				
Прибуток та рентабельність	12	12	12	12
Людський фактор	15	15	15	15
Загальна кількість балів	174	155	166	157

Отже, як можна помітити з даних наведених в табл. 2.9, ресторан «Кушавель» за своєю конкурентною позицією поступається своїм головним конкурентам на ринку ресторанних послуг. Багато в чому це пов'язано з тим, що власник не досить активно проводить капіталізацію ресторану, що значно стримує можливості його розвитку. В першу чергу це пов'язано з такими



ознаками як частка ресторану на ринку, ознаки продуктової політики, надання додаткових послуг клієнту, агентська мережа ресторану та його рекламна кампанія.

Спеціалісти виділяють три основних напрямки досягнення конкурентних переваг:

- Перший полягає в опануванні рестораном певного сегмента ринку і розвитку послуг, орієнтованих на своїх клієнтів.

- Другий полягає в підвищенні якості послуг та створенні у клієнта відчуття унікальності даної послуги (за рахунок підтримання репутації на високому рівні). Такий підхід призводить до підвищення лояльності клієнтів, залучення нових.

- В основі третього підходу лежить цінова політика ресторану. Не дивлячись на те, що в останні роки переважають нецінові методи конкурентної боротьби, тарифи, ціни та відсоткові ставки в багатьох випадках є ефективним методом зацікавлення клієнтури.

Побудуємо конкурентну карту ринку:

Таблиця 2.10

### Конкурентна карта ресторанного ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I Лідер	II Сильна конкурентна позиція	III Слабка конкурентна позиція	IV Аутсайдер
I Швидке покращення конкурентної позиції		Хамелеон		
II Покращення конкурентної позиції			VINO e CUCINA	
III Погіршення конкурентної позиції		Шарлотте	Кушавель	
IV Значне погіршення конкурентної позиції				

Оцінимо рівень конкурентоспроможності ресторану «Кушавель» та конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Показники конкурентоспроможності ресторану «Кушавель» станом на  
01.06.2019 р.**

Показники	Хамелеон	Кушавель	VINO e CUCINA	Шарлотте
1. Ефективність збутової діяльності				
1.1. Рентабельність продажів, %	122,7	24,8	91,2	96,41
1.2. Коефіцієнт ефективності реклами	0,22	0,23	0,21	0,19
1.3. Продуктивність праці, тис. грн. / ос..	75,4	73,57	98,6	140,35
1.4. Фондовіддача, грн. / грн.	7,65	2,67	5,89	1,46
2. Показники фінансового стану ресторану				
2.1. Коефіцієнт автономії	0,68	0,26	0,58	0,28
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	5,28	4,99	3,48	28,41
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,79	0,28	28,39
2.4. Коефіцієнт поточної заборгованості	0,2	0,32	0,21	0,02
3. Показники ділової активності ресторану				
3.1. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,1	2,06	1,2	0,25
3.2. Оборотність дебіторської заборгованості	6,5	44,78	7,2	20,2
3.3. Середній період погашення заборгованості	45	34,8	67,4	59,6
3.4. Оборотність власного капіталу	1,16	1,11	0,68	0,57
4. Конкурентоспроможність ресторанних послуг				
4.1. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ресторанних послуг	33,2	34,3	35,5	37,4

Як бачимо з отриманих результатів, за більшістю показників досліджувана компанія поступається конкурентам. Проведемо розрахунок показників конкурентоспроможності ресторанних компаній, отримані шляхом ділення значень конкретних показників для організації на максимальні значення конкурентів.

Коефіцієнт конкурентоспроможності ( $K_{КП}$ ) розраховуємо за формулою:

$$K_{КП} = 0,15 E_D + 0,29 \Phi_H + 0,23 E_3 + 0,33 K_T \quad (2.5)$$

де

$E_D$  – значення критерію ефективності основної діяльності;

$F_H$  – значення критерію фінансового стан ресторану;

$E_3$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товару ( $E_3$ ) має вигляд:

$$E_3 = 0,31 R_{\Pi} + 0,19 \Phi + 0,4 E_P + 0,10 \Pi \quad (2.6)$$

де

$R_{\Pi}$  – відносний показник рентабельності продукції;

$E_P$  – коефіцієнт ефективності реклами;

$\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;

$\Pi$  – відносний показник продуктивності праці.

Коефіцієнт фінансового стану діяльності ресторану розраховуємо за формулою:

$$F_H = 0,29 K_A + 0,20 K_{\Pi} + 0,36 K_L + 0,15 K_{\Pi 3} \quad (2.7)$$

де

$K_A$  – відносний показник автономії ресторану;

$K_{\Pi}$  – відносний показник платоспроможності ресторану;

$K_L$  – відносний показник ліквідності ресторану;

$K_{\Pi 3}$  – показник поточної заборгованості.

Коефіцієнт ефективності основної діяльності ресторану розраховуємо за формулою:

$$E_D = 0,37 K_{OB} + 0,29 K_{ДЗ} + 0,21 T_{\Pi 3} + 0,14 K_{BK} \quad (2.8)$$

де

$K_{OB}$  – коефіцієнт оборотності активів

$K_{ДЗ}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

$T_{\Pi 3}$  – середній період погашення заборгованості

$K_{BK}$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу

Таблиця 2.12

## Інтегральні показники конкурентоспроможності ресторану «Кушавель»

Показники	Хамелеон	Кушавель	VINO e CUCINA	Шарлотте
Рп	1,00	0,20	0,74	0,79
Ер	0,96	1,00	0,91	0,83
П	0,54	0,52	0,70	1,00
Ф	1,00	0,35	0,77	0,19
Ез	0,94	0,58	0,81	0,71
Ка	1,00	0,38	0,85	0,41
Кп	0,19	0,18	0,12	1,00
Кл	0,01	0,03	0,01	1,00
Кпз	0,63	1,00	0,66	0,06
Фн	0,42	0,31	0,37	0,69
Коб	0,53	1,00	0,58	0,12
Кдз	0,15	1,00	0,16	0,45
Тпз	0,67	0,52	1,00	0,88
Квк	1,00	0,96	0,59	0,49
Ед	0,52	0,90	0,55	0,43
Кт	0,89	0,92	0,95	1,00
Ккп	0,71	0,66	0,69	0,76

Коефіцієнт конкурентоспроможності ресторанного продукту розраховується як співвідношення якості ресторанного продукту до його ціни споживання.

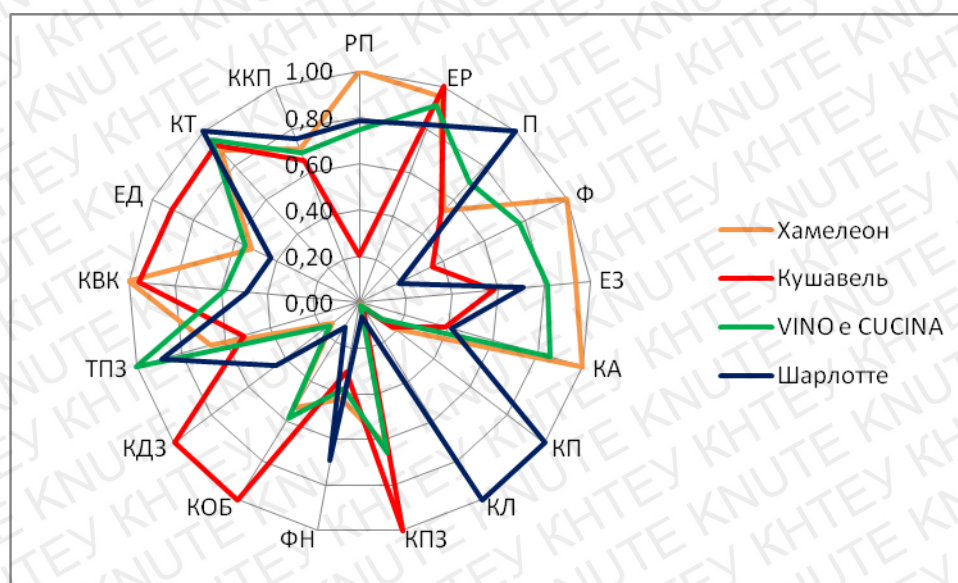


Рис. 2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторану «Кушавель» та його конкурентів

Проведемо оцінку конкурентоспроможності основних видів страв європейської кухні ресторану «Кушавель». В таблиці наведено експертні оцінки за кожним з факторів конкурентоспроможності. Оцінювання велось за 10-бальною шкалою.

Таблиця 2.13

### Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторану «Кушавель»

Показник	Оцінка				Рівень конкурентоспроможності		
	Кушавель	Хамелеон	VINO e CUCINA A	Шарлотте	Хамелеон	VINO e CUCINA	Шарлотте
1. Асортимент	10	9	9	7	1,11	1,11	1,43
2. Ціна	8	7	9	8	1,14	0,89	1,00
3. Імідж	10	9	8	9	1,11	1,25	1,11
4. Сервіс	10	10	9	8	1,00	1,11	1,25
5. Місце розташування	10	9	9	10	1,11	1,11	1,00
6. Обсяг продажу	10	9	7	6	1,11	1,43	1,67
7. Сегмент ринку	9	8	6	7	0,89	1,00	0,89
8. Система лояльності	8	9	8	9	1,00	0,89	0,80
9. Реклама та стимулювання попиту	8	8	9	10	1,11	1,11	1,43

Як бачимо, основними конкурентами ресторану є ресторани «Хамелеон» та «VINO e CUCINA», які незначно поступаються за основними показниками досліджуваному ресторану. Третій ресторан-конкурент має нижчу конкурентоспроможність із-за того, що у нього асортимент страв значно менший, а відповідно менша і частка ринку, і обсяг продаж.

Метод радарів конкурентоспроможності продукції базується на побудові багатокутника, побудованого на осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності продукції. (рис. 2.2)

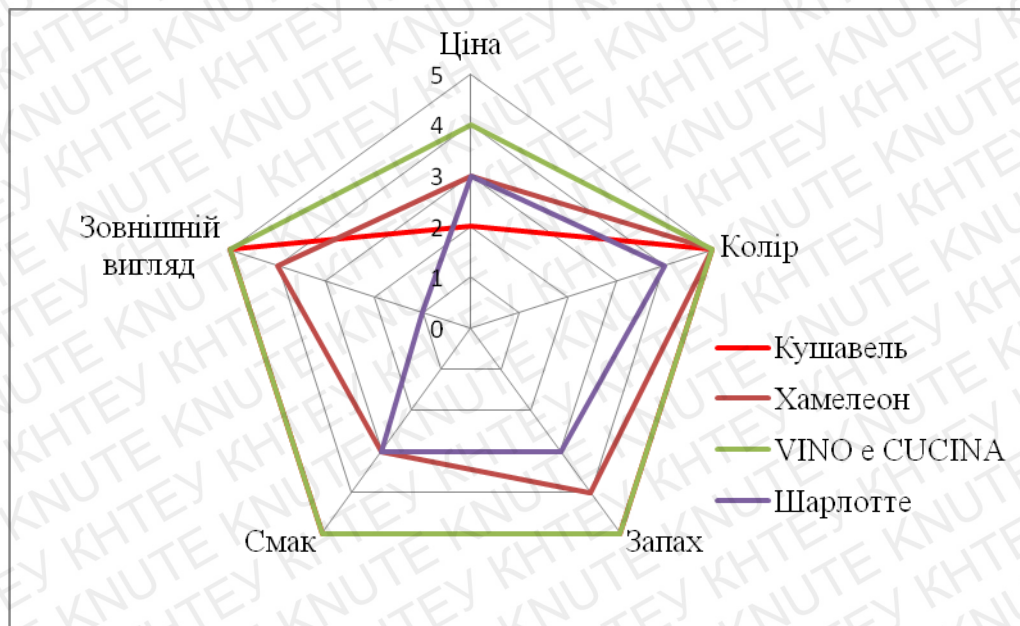


Рис. 2.3 Радар конкурентоспроможності продукції ресторану «Кушавель» та його конкурентів на прикладі страви «Паста карбонара»

Недоліками методу є неможливість визначення ступеня впливу окремих факторів на рівень конкурентоспроможності продукції. Тому проведемо аналіз конкурентоспроможності продукції з врахуванням ваги критеріїв (рис. 2.14)

Таблиця 2.14

### Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ресторану «Кушавель» на прикладі страви «Паста карбонара»

Показник	Вага критерію	Експертні оцінки				Зважена оцінка конкурентоспроможності товару			
		Кушавель	Хамелеон	VINO e CUCINA	Шарлотте	Кушавель	Хамелеон	VINO e CUCINA	Шарлотте
Ціна	0,1	2	3	4	3	0,2	0,3	0,4	0,3
Колір	0,2	5	5	5	4	1	1	1	0,8
Запах	0,25	5	4	5	3	1,25	1	1,25	0,75
Смак	0,35	5	3	5	3	1,75	1,05	1,75	1,05
Зовнішній вигляд	0,1	5	4	5	1	0,5	0,4	0,5	0,1
Індекс конкурентоспроможності страви						4,7	3,75	4,9	3

Проведений аналіз конкурентоспроможності страви «Паста карбонара» ресторану «Кушавель» за індексом конкурентоспроможності трохи поступається страві у ресторані VINO e CUCINA, що має нижчу ціну та такі ж оцінки якості.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства скористаємось метод «профілів», що дозволяє виконати оцінку рівня конкурентоспроможності продукції за певною групою факторів.

Таблиця 2.14

### Профільний аналіз конкурентів

№	Показники	Шкала оцінок								
		Несприятливо			Задовільно			Сприятливо		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Пропонований асортимент продукції							▲	●	■
2	Якість кулінарої продукції						■	▲	●	
3	Якість обслуговування				●				▲	■
4	Можливість розширення виробництва					■	●	▲		
5	Відповідність обсягів виробництва і збуту						●	▲		
6	Готовність керівництва до ризику					●	■		▲	
7	Місце розташування						▲	●		
8	Надійність забезпечення сировиною					●		▲		■
9	Фінансові можливості				●			▲		■
10	Структура витрат на виробництво і реалізацію				■	▲	●			
11	Якість управління					●	■		▲	
12	Імідж ресторану					●	▲		■	
13	Стиль керівництва						■	●	▲	
14	Рівень цін						■	▲		
15	Комфортні умови та інтер'єр					●	■	▲		
16	Місткість закладу				●		■	▲		

● – Хамелеон ■ – Кушавель, ▲ – VINO e CUCINA

Сильною стороною ресторану «Кушавель» є відповідність технологій до ринкових вимог та лояльність споживачів до ресторану. При цьому до основних слабких сторін досліджуваних компаній можна віднести досить

високий рівень стандартизації продукції і погано вивчений ринок та потреби споживачів, а також низький стратегічний рівень фірми. Відповідно до цього вирішальними факторами успіху є диференціація відповідно до вимог споживачів, підвищення стратегічного рівня, організаційну реструктуризацію підприємства та розвиток служби маркетингу, зокрема для досконалішого вивчення ринку та потреб споживачів.

Таким чином, проведені дослідження дають змогу спрогнозувати загальний розвиток ситуації на ресторанному ринку Києву та довести доцільність подальшої роботи на ньому. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки: по-перше, очікується суттєве зростання ринку ресторанних послуг (прогнозований обсяг українського ресторанного ринку в 2019 р. становитиме близько 50 млрд. грн.); по-друге, частка малих та середніх за розміром ресторанних компаній зменшується у зв'язку з підвищенням вимог до якості послуг, капіталізація ресторанів підвищується за рахунок злиття середніх за розміром ресторанів та поглинання малих; по-третє, на ринку з'являється ще більше могутніх та досвідчених західних компаній, що посилять конкуренцію серед ресторанів.



### РОЗДІЛ 3

## ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «КУШАВЕЛЬ»

### 3.1 Формування стратегічних конкурентних переваг ресторану

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю будь-якої компанії полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами й методичним інструментарієм, спрямованих на посилення конкурентних переваг й завоювання в конкурентній боротьбі щонайбільшої частки ринку.

Управління конкурентоспроможністю — це процес прийняття й здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного конкурентного потенціалу з можливостями й загрозами його зовнішнього оточення, зі змінами в зовнішньому середовищі. Саме з цих міркувань, потрібно підходити керівництву ресторану «Кушавель» для побудови власної системи управління конкурентоспроможністю.

За своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності компанії на ринку, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування свого ресурсного потенціалу. Тобто основною особливістю управління конкурентоспроможністю ресторану «Кушавель» повинна стати орієнтація на майбутнє.

Зазначимо, що на сьогодні управління конкурентоспроможністю в ресторані не відбувається, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу та відсутністю стратегічного бачення у керівника. Тому пропонуємо на початку 2020 р. ввести в компанії нову посаду та створити відділ інформації, реклами та маркетингу, що й стане поштовхом до розвитку принципово нової системи управління. Так, спеціалістом відділу буде проведено групування факторів впливу на конкурентоспроможність компанії за окремими елементами

комплексу маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту на ринок або маркетингові комунікації), а також враховано ділову активність і ефективність діяльності організації. Побудована таким чином система управління конкурентоспроможністю ресторану наведена на рис. 3.1.



*Рис. 3.1 Система управління конкурентоспроможністю ресторану  
«Кушавель» м.Київ*

Як видно зі схеми, наведеної на рис. 3.1, формування структури управління конкурентоспроможністю на ресторану «Кушавель» зумовлено впливом факторів макро- та мікросередовища, базовими й функціональними стратегіями ресторану та його поточними цілями й завданнями.

Водночас система управління конкурентоспроможністю ресторану «Кушавель» виступить як впровадження базових принципів управління конкурентоспроможністю в практику діяльності ресторану. Оскільки за наведеною на рис. 3.1 схемою базисні принципи акумулюють, з одного боку,

вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність ресторану, а з іншого — цілі, завдання й стратегію розвитку ресторану «Кушавель», спрямовану на створення конкурентних переваг і завоювання, враховуючи ресурсні можливості, щонайбільшу частку ринку, їх виокремлення розглядають на чотирьох рівнях управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.2).

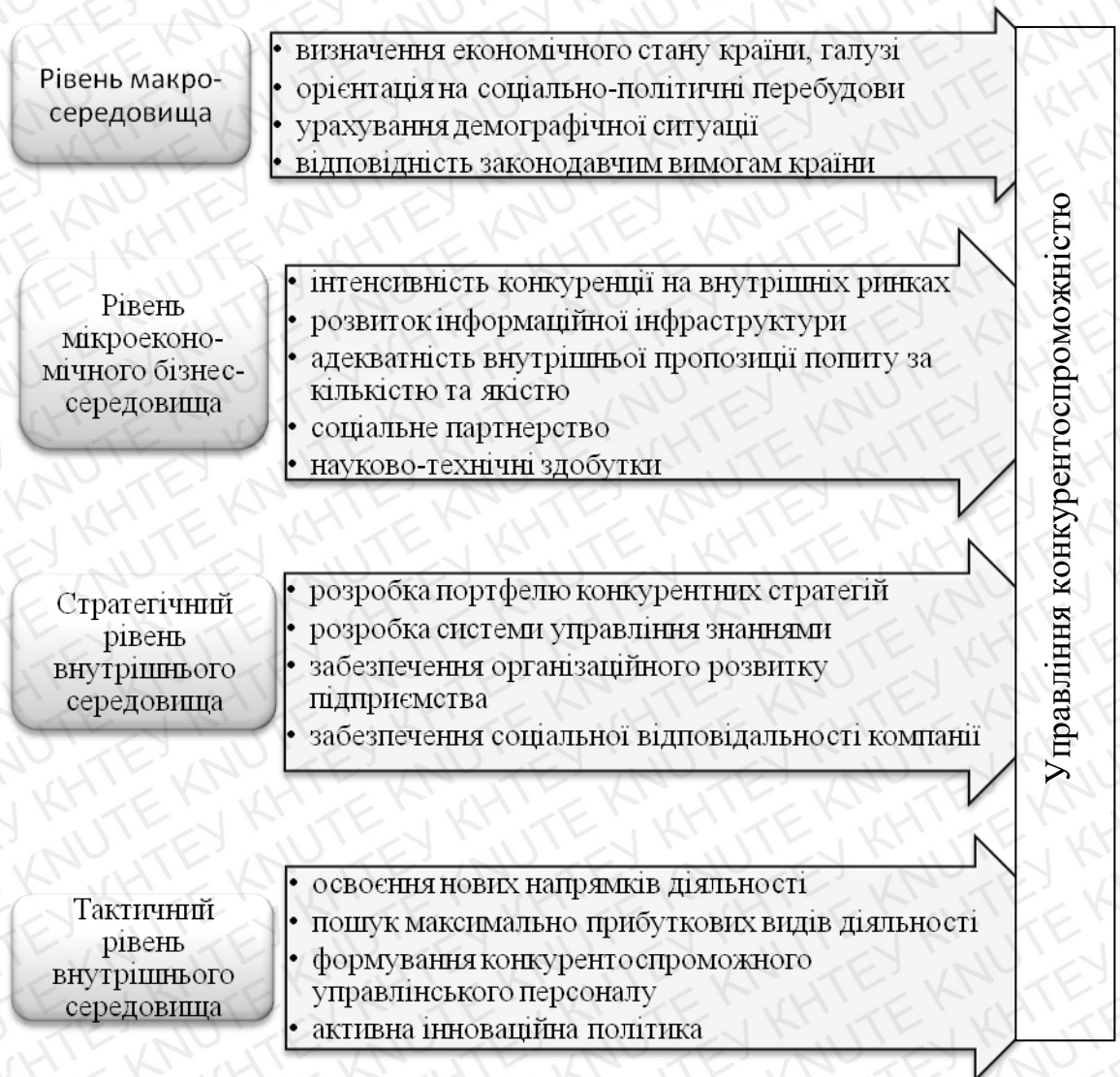


Рис. 3.2 Рівні управління конкурентоспроможністю на ресторану

«Кушавель» м. Київ

Перша група принципів управління конкурентоспроможністю Ресторану «Кушавель» відповідає рівню макросередовища. Тобто ці правила формуються й змінюються під впливом певних змін економічного стану країни в цілому й

галузі зокрема; перебудов в політико-правовій сфері; зміни демографічної ситуації й законодавчо-правовому полі.

Друга група принципів управління конкурентоспроможністю ресторану «Кушавель» співвідноситься з рівнем мікроекономічного бізнес-середовища. Ця група принципів передбачає вивчення і аналіз інтенсивності конкуренції на внутрішніх ринках в цілому й на ринку, на якому функціонує ресторан, зокрема; знання існуючого рівня розвитку інформаційної інфраструктури, особливостей наявних підструктур та складових елементів; володіти повною й достовірною інформацією про внутрішню пропозицію попиту за кількістю та якістю; спрямування своєї діяльності на соціальне партнерство; вивчення й врахування науково-технічних здобутків.

Третя і четверта групи принципів управління конкурентоспроможністю ресторану «Кушавель» стосуються його внутрішнього середовища, в якому виділено два рівні: стратегічний і тактичний.

Стратегічний рівень внутрішнього середовища передбачає дію принципів, які знаходяться у відповідності з певними принципами стратегічного управління підприємством, оскільки згідно з авторським тлумаченням управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як функція стратегічного управління. До таких принципів віднесено: розробку портфеля конкурентних стратегій; розробку системи управління знаннями; забезпечення організаційного розвитку підприємства; забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

На тактичному рівні внутрішнього середовища принципи управління конкурентоспроможністю ресторану «Кушавель» стосуються виконавчих дій, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу і можливостей ресторану.

Для обґрунтування перспективних шляхів підвищення конкурентоспроможності ресторану визначимо основні стратегічні господарські підрозділи компанії:

- СГП<sub>1</sub> – європейська кухня;

- СГП<sub>2</sub> – авторська кухня;
- СГП<sub>3</sub> – інтернет-продаж та доставка замовлень.

Для побудови матриці БКГ використовується аналіз відносної долі ринку (по горизонталі) та темпів росту ринку (по вертикалі).

Відносна доля ринку СГП розраховується як відношення прогнозного обсягу продаж даного СГП до прогнозного обсягу продаж головного конкурента. Темп росту розраховується як відношення прогнозного обсягу продаж базового року. Через значні складності з визначенням кількісних показників ринку, на якому діє досліджувана компанія, обмежимо даний ринок. Джерелом даних тут і далі є експерти компанії та власні дослідження автора.

У табл. 3.1 містяться відомості про обсяги продажів кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) організації і головного конкурента, розмірах і темпах росту ринків.

*Таблиця 3.1*

**Прогнозні дані про обсяги продаж, розмір і темпи росту ринків для подальшого ефективного функціонування ресторану «Кушавель» на липень 2020 р.**

Номер СГП	Обсяг продаж організації, грн.	Обсяг продаж головного конкурента, грн.	Ємність ринку, грн.	Темп росту ринку, %	Відносна доля ринку	Доля ринку
Європейська кухня	187308	347517	750000	143	0,54	0,25
Авторська кухня	43355	128858	250000	117	0,34	0,17
Інтернет-продаж та доставка	8757	36505	55000	158	0,24	0,16

В результаті одержуємо матрицю з 4-х квадрантів (рис. 3.3).

Отже, стратегічний господарський підрозділ, що складається з авторської кухні належить до «Зірок», стосовно яких слід розробляти та впроваджувати стратегії спрямовані на збереження та зміцнення існуючого становища.

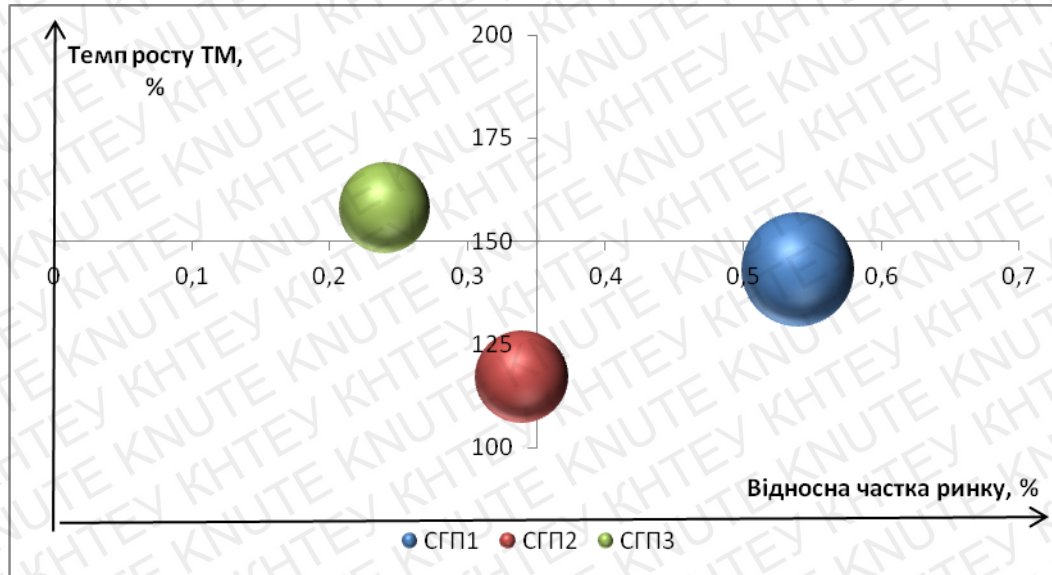


Рис. 3.3 Матриця БКГ для ресторану «Кушавель» м. Київ

Східна кухня належить до стратегічного господарського підрозділу «Дійна корова», для них необхідний суворий контроль капіталовкладень та передача надлишку грошей від продажу під контроль керівництва.

Європейська кухня відноситься до «Знаку питання» - володіючи значним потенціалом для подальшого розвитку та нарощування обсягів реалізації, потребують значних капіталовкладень у бізнес, а це завжди справа ризикована. Сприятлива кон'юнктура ринку може змінитись і інвестиції не окупляться. Для «знаків запитання» необхідні спеціальні дослідження з метою встановлення відповідної стратегії для досягнення статусу «зірок».

Стратегічний портфель компанії потребує більш ґрунтовного аналізу, для чого використаємо багатофакторну матрицю «Мак Кінсі», яка доповнює матрицю БКГ, дозволяючи оцінити становище кожного СГП у портфелі організації з погляду привабливості ринку і позиції, яку він займає, а також запропонуємо можливі стратегічні рішення в сфері інвестицій.

Характеристиками матриці є привабливість ринку і позиція в конкуренції, які оцінюються на базі великого числа показників. Використаємо 10-бальну шкалу для оцінки цих показників.

Отримані експертним шляхом ваги і бальні оцінки вищевказаних груп для кожного СПП наведені в табл.3.2. Розрахуємо сумарну зважену оцінку конкурентної позиції СПП, що визначає становище СПП у матриці по горизонталі.

Таблиця 3.2

Таблиця розрахованих зважених оцінок для матриці МакКінсі

	СПП		
	1	2	3
Позиція у конкурентній боротьбі	4,3	3,4	8,0
Привабливість ринку	6,3	3,0	5,7

Матриця «Мак Кінсі» для ресторану «Кушавель» наведена на рис. 3.4

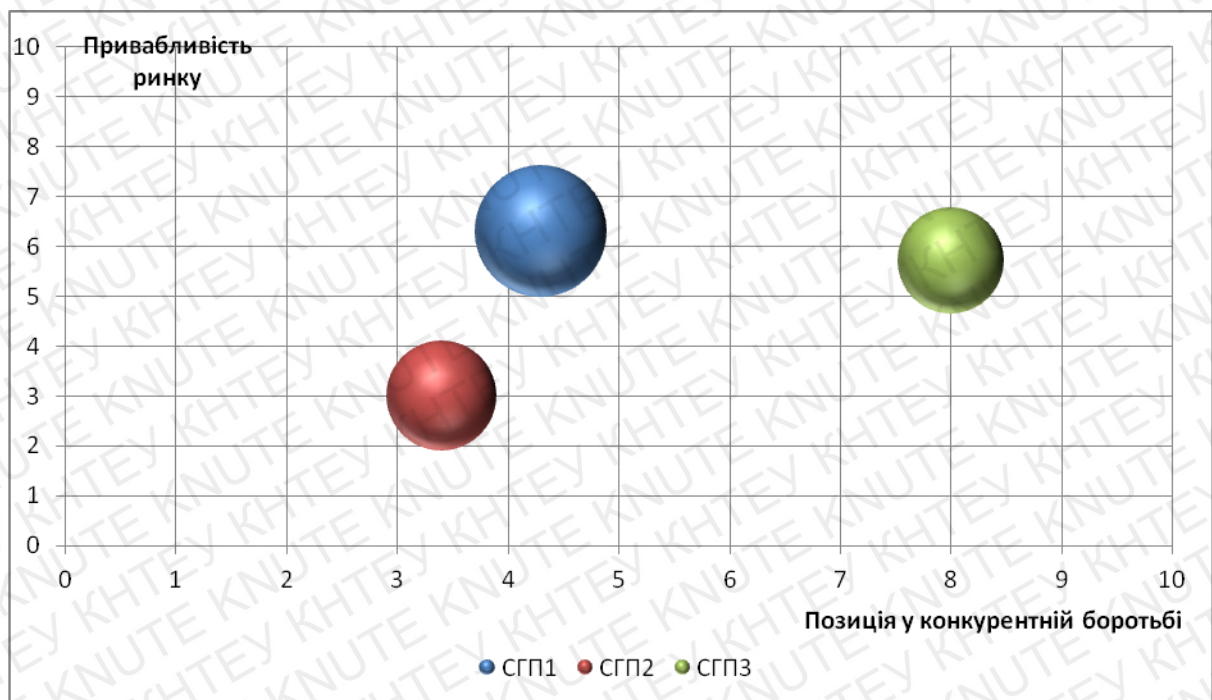


Рис. 3.4 Матриця «Мак Кінсі» ресторану «Кушавель» м. Київ

Як показав аналіз рис. 3.4, розподіл інвестиційної привабливості по СПП відбувається наступним чином:

- відносно висока інвестиційна привабливість – СПП<sub>3</sub>;

- середня інвестиційна привабливість – СПГ<sub>1</sub>;
- низька інвестиційна привабливість – СПГ<sub>2</sub>.

Те, що інвестиційна привабливість СПГ<sub>1</sub> визначена як середня свідчить про те, що надання їй статусу «знак питання» відповідно до матриці БКГ було недостатньо обґрунтованим, а СПГ<sub>3</sub>, яке у матриці БКГ виступало як «зірки», має досить високу інвестиційну привабливість.

На підставі цього пропонується:

- грошові кошти, отримані від СПГ<sub>2</sub> спрямовувати на розвиток інших видів діяльності;
- діяльність СПГ<sub>3</sub> слід розширювати.

При застосуванні моделі Портера для ресторану «Кушавель» можна дійти до наступних висновків: для отримання прибутку вище середнього ресторан повинен мати сильну позицію відносно конкурентів. При цьому зв'язок між часткою ринку та рентабельністю свідчить про безпеку середньої позиції ресторану «Кушавель» - ресторан має достатньо можливостей для досягнення лідерства на ринку, слід концентрувати свою діяльність на певному сегменті і нарощувати там переваги по відношенню до конкурентів.

Отже, для того, щоб задовольнити попит споживачів краще, ніж конкуренти, ресторан «Кушавель», в свою чергу, повинен покращувати якість послуг, використовувати модернізовану техніку, скорочувати виробничий цикл і витрати, вдосконалювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміну споживчих смаків була якнайшвидшою. Інакше кажучи, щоб досягнути конкурентоспроможності ресторану потрібно створювати і розвивати власні конкурентні переваги, які дають змогу використовувати фінансові ресурси в умовах макросередовища.



### 3.2 Стратегічні інструменти забезпечення конкурентоспроможності ресторану

Підтримка рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно являється більш прибутковим, чим його ринкові конкуренти. Це означає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті немає нічого постійного і незмінного. Оскільки, керівництво ресторану повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації продукції та послуг. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. ін.

Розробка стратегії ресторану – це процес сканування міжнародного ринку, визначення глобальної і локальних цілей зовнішньої економічної діяльності, вибір кращих сегментів (ніш). Така діяльність дозволить досягти обраних цілей: приведення експортного потенціалу ресторану у відповідність цим цілями, вибір кращих партнерів в експортно-імпортних операціях з метою запобігання неефективних міжнародних ринкових трансакцій.

Основною спрямованістю стратегій ресторану «Кушавель» повинно стати зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими ресторанами, що спеціалізуються на виробництві аналогічної продукції і використання щонайкраще своєї гнучкості.

Використовуємо «SPACE»-аналіз середовища функціонування ресторану «Кушавель» для генерування стратегій організації, виходячи з виявлених сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Ми можемо визначити за допомогою «SPACE»-матриці стратегію, яку використовує організація, навіть не підозрюючи про це. При побудові «SPACE»-матриці

звичайно використовують наступні групи показників: фінансова сила (FS); конкурентна перевага (CA); стабільність середовища (ES); виробнича сила (IS). Кожна група показників оцінюється експертами за 10-ти бальною шкалою, де – 1 – незадовільно, 10 – ідеально. Будуємо «SPACE»-матрицю на основі раніше визначених факторів.

Таблиця 3.3

### Згрупування факторів за координатами для «SPACE» - матриці

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1. Можливість одержання кредитів	6	1. Стабільні зв'язки з партнерами	6
2. Платоспроможність організації	-1	2. Стабільність сезонного впливу	1
3. Державна підтримка (компенсації)	-6	3. Стабільність законодавства	-5
4. Наявність фінансових ресурсів	3	4. Стабільність цін постачальників	-3
5. Власні резервні фонди	-1	5. Наявність сировинної бази	4
6. Стабільність відносин з банком	5	6. Становище з попитом на ринку	3
7. Структура оборотних коштів	3	7. Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	0
<b>Середня оцінка</b>	<b>0,714</b>	<b>Середня оцінка</b>	<b>0,857</b>
Конкурентна перевага, CA	Оцінка, бал	Виробнича сила, IS	Оцінка, бал
1. Імідж підприємства	4	1. Можливість розширення виробництва	2
2. Канали розподілу	1	2. Стабільність виробництва	3
3. Ціна реалізації	2	3. Стан сировинної бази	4
4. Якість обслуговування	5	4. Можливість економії ресурсів	-3
5. Наявність кваліфікованих керівників і їхня мотивація	3	5. Кваліфікований персонал	1
6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	4	6. Виробничий досвід	3
7. Задоволення потреб	2	7. Можливість модернізації виробництва	-2
<b>Середня оцінка</b>	<b>3,0</b>	<b>Середня оцінка</b>	<b>1,143</b>
	<b>3,714</b>		<b>2,0</b>

На основі поданих експертних оцінок, що характеризують подальшу стратегію ресторану, був побудований вектор, що характеризує пропоновану стратегію (рис. 3.5).

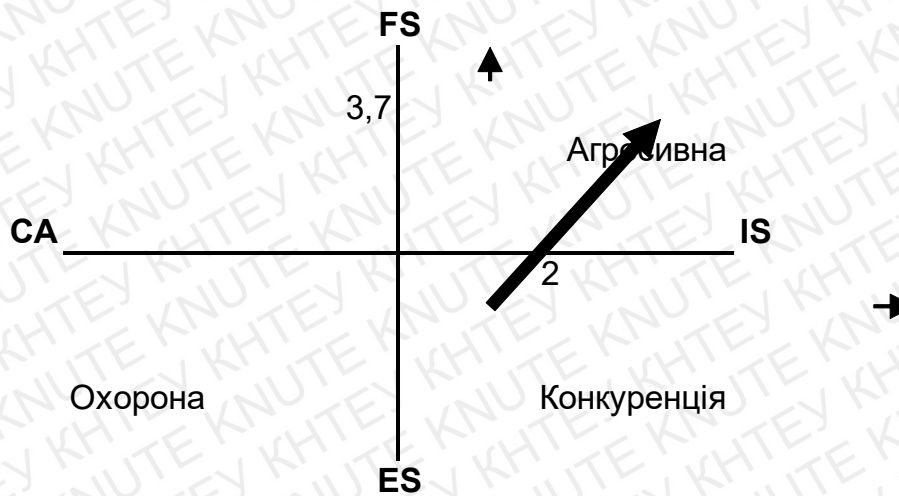


Рис. 3.5 Графічна модель оцінки існуючої стратегії ресторану «Кушавель»

Отже, на даному етапі розвитку ресторан обрав агресивну стратегію, спрямовану на те, щоб утримати конкурентні позиції на вже існуючих ринках. Агресивна позиція типова для активної та стабільної галузі, в якій ресторан має певні переваги. Критичною є поява нових конкурентів. Позиція дозволяє активно реагувати на зміну ринкової ситуації, збільшувати свою частку на ринку, підвищувати конкурентоспроможність пропонованих послуг.

Вибір загальної стратегії залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції ресторану та характеристик самого підприємства (зокрема, стадії його життєвого циклу). Розробляючи загальну стратегію, було враховано фазу життєвого циклу ресторану (табл.3.6).

Загальна стратегія задає параметри стратегічного набору, тому, беручи до уваги те, що досліджуваний ресторан входить у стадію зростання життєвого циклу, було прийняте рішення про впровадження загальної стратегії зростання за рахунок концентрації в даній СЗГ та на існуючому продукті.

Таблиця 3.4

**«Життєвий цикл» ресторану та окремі складові «стратегічного набору»**

Стратегії	Фази ЖЦ			
	Становлення	Зростання	Зрілість	Старіння
Продуктово-товарні	Розробка нових продуктів	Доробка та уніфікація	Споріднена диверсифікація	Диверсифікація, припинення реалізації
Виробничі	Створення виробництва	Розширення продуктового портфеля, зниження витрат	Форсована диверсифікація, зниження витрат	Стабілізація або спад
Маркетингові	Інтенсифікація	Інвестиції, коригування цін	Зміцнення елементів маркетингу, пошук нових ринків збуту	Зниження цін, маркетингових витрат
Організаційні	Кооперація, інтеграція, конкуренція або монополія	Спеціалізація, інтеграція	Стабільна олігополія	Олігополія або монополія

На основі аналізу порівняльної привабливості альтернативних стратегічних дій досліджуваного ресторану дуже діючими виявилися конкурентна й агресивна стратегії на базі: фокусування за продуктовою ознакою та за допомогою диференціації послуг. Реалізацію цих стратегій пропонується провести за допомогою здійснення забезпечуючої маркетингової стратегії.

Оптимальна господарська стратегія ресторану повинна містити одночасно наступні стратегії, бо вони взаємопов'язані і доповнюють одна одну: інвестиційну, організаційно-управлінську, кадрову, технологічну, інноваційну, маркетингову, соціально-психологічну, матеріально-технічну, фінансову. Для розробки стратегії ресторану можна застосувати метод оцінки поточної ситуації (так званий портфельний метод), який заснований на припущенні, що портфель ресторану повинен бути збалансованим, тобто, повинно бути забезпечено вірне співвідношення підрозділів або продуктів, що потребують для свого збільшення капітал, з господарськими одиницями, які мають деякі надлишки капіталу.

Отже, ресторан «Кушавель» фінансово стабільне підприємство з конкурентним продуктом на стабільному і динамічному ринку. Ключовою стратегією ресторану «Кушавель» на ресторанному ринку є стратегія диференціації продукції та ринків. Підходами до диференціації є впровадження в портфель нових видів послуг та вихід на нові ринки, зокрема відкриття нових ресторанів у інших районах м. Києва.

Провівши аналіз діяльності ресторану «Кушавель» за 2016-2018 рр., вивчивши його поведінку та становище на ринку, можна зробити деякі прогнози на наступний період. Так, можна зазначити, що темпи росту доходів є меншими ніж темпи росту витрат, тому ми бачимо, що ресторан в наступних періодах, якщо не змінить своєї політики, зменшуватиме свої прибутки, що значно погіршить його фінансовий стан. Дана модель розвитку ресторану є тільки похідною від існуючої динаміки розвитку досліджуваної компанії. Розглянемо більш конкретні приклади розвитку стратегії ресторану «Кушавель» на наступні періоди (рис. 3.7).

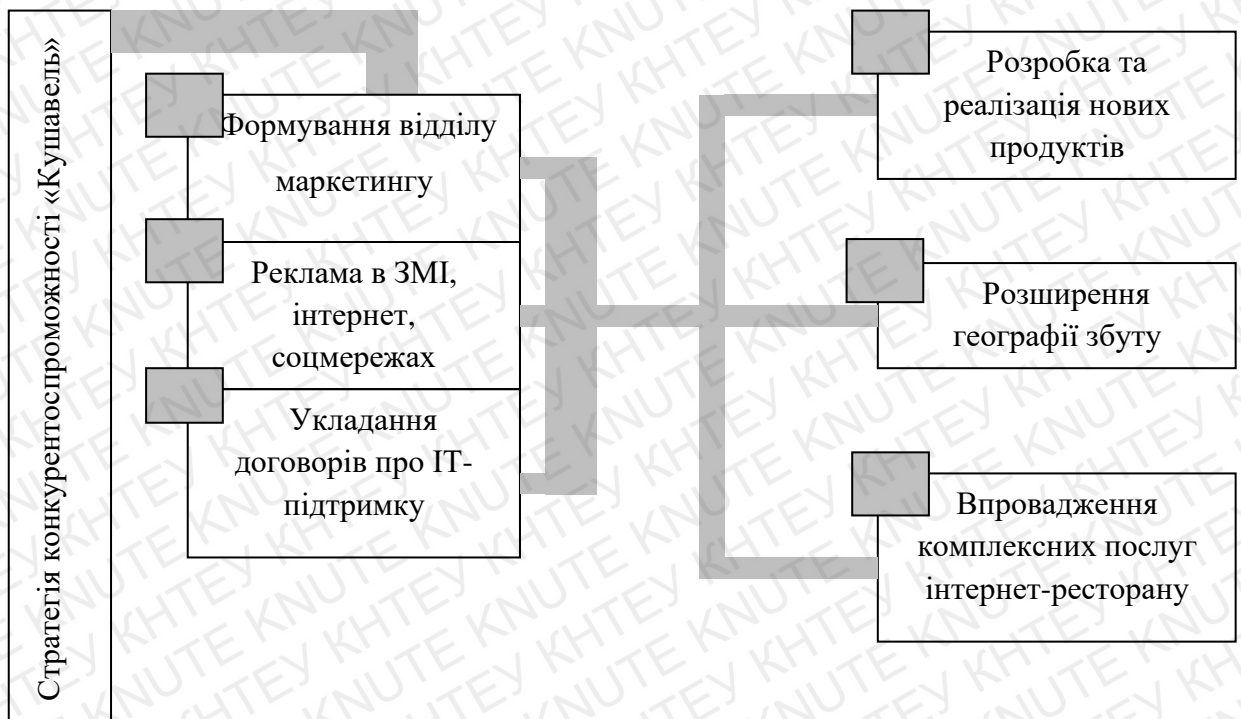


Рис. 3.7. Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Кушавель»

Поділимо дані стратегії на 2 напрямки: більш «дешеві», які потребують незначних затрат, і ресторан може їх досягнути не залучаючи додаткових коштів та «вартісні», які можливі тільки за умови довгострокового кредитування.

1. Для ефективного освоєння ринку в майбутньому є потреба в проведенні маркетингових досліджень ринку з метою вивчення стану та кон'юнктури, потреб та вимог потенційних замовників та пошуку покупців. Така робота потребує введенню в штаб нових працівників – спеціалістів з вивчення ринку, завданням яких буде аналіз потреб, пропозицій конкурентів, їх сильних та слабких сторін.

На перших порах робота нового підрозділу може не давати прибутку, оскільки аналіз ринку та вибір вірного напрямку діяльності методом проб з врахуванням можливих помилок потребує певного часу до того як ресторан почне приносити прибутки. У зв'язку з цим ресторан може відчувати нестачу коштів на власні потреби (виплати зарплати та ін.), оскільки виплати на заробітну нового персоналу та витрат нового підрозділу ймовірно перевищуватимуть прибутки, які ресторан отримає в результаті основної діяльності. У зв'язку з чим робота може виявитися збитковою.

Ретельно зваживши всі «за» і «проти» такої стратегії, ресторан може прийняти рішення про залучення додаткових коштів у вигляді кредитів, оскільки в майбутньому воно сподіватиметься отримати прибуток, який перевищуватиме витрати за сплатою банківських процентів та повернення залучених кредитів. Тим не менш, для ресторану «Кушавель» створювати даний підрозділ необхідно виключно за рахунок власного капіталу, оскільки при взятті кредиту, новий колектив не забезпечить достатньої віддачі для погашення позики та кредитів.

2. Маркетинговому відділу необхідно розробити добре продуману рекламну кампанію як в засобах масової інформації (газетах, журналах, Інтернет), так і проводити візуальну рекламу – на плакатах, бігбордах.

3. Маркетинговий відділ підприємства повинен вивчити весь ринок

ресторанного бізнесу, і знайти ніші для реалізації. Таким чином, ресторану «Кушавель» матиме постійних покупців, що забезпечать в подальшому його стабільний фінансовий стан. Крім того, ще більших прибутків ресторан може досягнути з розширенням своєї географії за рахунок надання послуг з інтернет реалізації продукції.

4. Розширення географії збуту вимагає значних трудових та фінансових ресурсів. Оскільки один відділ в короткі терміни не зможе вивчити стан ринку, то для розширення діяльності маркетинговому відділу ресторану необхідно вибрати райони, що активно розвиваються. Доцільно буде проаналізувати ринки в обласних центрах.

Отже, для ресторану «Кушавель» на перший план виходить створення програми маркетингових комунікацій на ринку для залучення нових клієнтів та більш широкого рекламування бренду.

Вимоги до стратегії конкурентоспроможності ресторану «Кушавель»:

- управління всіма бізнес-процесами має бути динамічним;
- надання послуг повинно постійно вдосконалюватись;
- забезпечення зростання прибутку;
- розширення номенклатури продукції і послуг;
- підвищення споживчої цінності продукту.

Значення стратегічного планування зростає у зв'язку зі зміною ринкових умов, у тому числі таких, як посилення конкуренції, зниження цін, широке впровадження інновацій, дотримання спеціалізації, скорочення термінів розробки програмних продуктів. У зв'язку з цим, основними критеріями вдалого менеджменту є ефективність, гнучкість і оптимальність організаційної структури ресторану, системи планування і контролю, ступінь врахування діяльності ресторану. Така діяльність дозволить досягти обраних цілей: приведення наявного потенціалу ресторану у відповідність цим цілями, вибір кращих партнерів в операціях з метою запобігання неефективних ринкових трансакцій.

Для індивідуальних споживачів слід запропонувати атакуючу

стратегію, засновану на проведенні широкої рекламної кампанії. Це може стати значною конкурентною перевагою, тому що, як показав аналіз, фірми не приділяють цьому достатньої уваги.

Для розглянутого ресторану буде ефективна також стратегія розвитку ринку, тому що ресторан прагне розширити свій ринок, прагне збільшити збут своєї продукції, прагне проникати на нові ринки, виходити на нові його сегменти, попит на які ще не вдоволений, по-новому пропонувати свої послуги.

З проведеного аналізу видно, що ресторан має досить низький маркетинговий потенціал, що значно зменшує його конкурентоспроможність. Отже, в перспективі ресторану слід використати можливості підвищення саме маркетингового потенціалу.

В сучасних умовах інноваційний характер маркетингової діяльності ресторану, важливість прийняття об'єктивних рішень в умовах дефіциту часу і фінансово-матеріальних ресурсів, обумовлюють визначення та здійснення змін на підприємстві спричинених особливостями прийнятої стратегії. Вказана система заходів має сприяти створенню організації управління, котра забезпечила б досягнення заданих результатів (цілей) найбільш раціонально.

Реалізація концепції комплексного маркетингового потенціалу можлива лише тоді, коли здійснюється на планових засадах. План заходів повинен передбачати визначення складу заходів, строків виконання, ресурсів, виконавців, їхніх прав та відповідальності, показників, що підлягають контролю, та форм контролю. Ресторан орієнтований на маркетинг – це підприємство, у якому персонал має стратегічне мислення, використовується система маркетингового стратегічного управління, що дає можливість розробляти і використовувати комплексну систему маркетингового потенціалу, а поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.



З метою залучення нових клієнтів та створення для них зручних умов ресторани приділяють все більшу увагу запровадженню нових технологій та розвитку системи Internet-послуг, що забезпечує принципово новий рівень надання послуг на ресторанному ринку. При цьому якість дистанційних послуг, що пропонуються клієнтам, має відповідати якості, що досягається при класичному підході, а використання сучасних інформаційних технологій – забезпечувати максимальну ефективність, простоту та зручність отримання потрібних послуг.

Маркетингове дослідження виявило, що більшість веб-ресурсів ресторанів на сьогодні це лише презентаційні візитівки ресторану, а найбільшим досягненням на цих веб-ресурсах є наявність он-лайн бронювання столику чи замовлення. Запровадження call-centre дозволяє ресторану знизити витрати на обслуговування клієнтів, надає можливість обслуговувати більшу кількість клієнтів та збільшити якість їхнього обслуговування, а в кінцевому рахунку підвищує конкурентні переваги й імідж ресторану.

Іншим напрямом автоматизації діяльності ресторану є CRM (Customer Relationship Management, або управління взаємовідносинами з клієнтами). CRM-стратегія спрямована на:

- налагодження довгострокових контактів з існуючими і потенційними клієнтами;
- використання сучасних управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких ресторани збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу продукту;
- формування окремої команди клієнт-менеджерів по роботі зі клієнтами;
- створення сукупної бази даних клієнтів, що керується програмним забезпеченням CRM-системи, мультимедійного call-centre для роботи з клієнтами та формування системи доставки продукції;

- автоматизацію існуючих бізнес-процесів відділів маркетингу, продажу і врегулювання збитків.

На практиці клієнт-центричне управління взаємовідносинами ресторану з клієнтами вимагає значних фінансових, кадрових та інформаційно-технологічних ресурсів. Останні ресурси найчастіше представляють собою програмні продукти CRM, що дозволяють збирати, групувати, аналізувати та представляти в необхідному вигляді великі обсяги інформації про клієнтів, автоматизувати роботу не лише персоналу, що обслуговує клієнтів, а й відділу маркетингу.

За допомогою CRM здійснюється спрямований маркетинг. Наприклад, інформація щодо акційних пропозицій надається лише зацікавленим клієнтам через обраний ними канал зв'язку. Також CRM дозволяє: ефективно управляти грошовими потоками клієнта, завдяки чіткому прогнозуванню ймовірності здійснення угод; автоматизувати рутинні операції; знизити незаплановані витрати; покращити процес контролю здійснення замовлень та якість сервісу, а отже, створити лояльного клієнта.

Впровадження клієнт-центричного підходу у ресторані «Кушавель» потребує змін корпоративної культури та психології співробітників, перебудови ключових бізнес-процесів ресторану, яку варто розпочати з чіткого розподілу функцій спеціалізованих підрозділів з одночасним формуванням горизонтальних зв'язків.

Зокрема, для ресторану «Кушавель» можливо запропонувати формування щотижневого списку клієнтів, які, на думку програмного забезпечення CRM, можуть бути зацікавлені в певному продукті, наприклад, в діловому обіді. Система знаходить клієнтів, які є співробітниками підприємств в ареалі розташування ресторану, а співробітники «Кушавель», пропонують діловий обід з певною знижкою. Або сервісом: відстежується час доби, місце та історія покупок постійних клієнтів, на підставі чого формується індивідуальна пропозиція. Наприклад, клієнт, який часто споживає італійську їжу (використання даних рахунків), розраховується о

другій годині пополудні. Система, проаналізувавши транзакцію, висилає клієнту текстове повідомлення з пропозицією сходити до ресторану і купон-знижку на нову італьську страву в цей час. Клієнт отримує знижку, ресторан – клієнта, який може повернутися. Якщо клієнт відмовиться від пропозиції, то система це запам'ятає і наступного разу запропонує інший час або іншу кухню.

В табл. 3.5 наведено взаємозв'язок між новинками на комп'ютерному ринку та можливостями вдосконалення маркетингових досліджень.

Таблиця 3.5

**Взаємозв'язок між новинками на IT-ринку та можливостями вдосконалення маркетингового потенціалу ресторану «Кушавель»**

Розвиток засобів мобільного зв'язку, WAP, SMS	Замовник може завжди отримати доступ до всієї необхідної інформації Адміністратори ресторану завжди доступні для замовника
Нові засоби захисту інформації	Є можливість пропонувати замовнику конфіденційну інформацію, яка стосується лише його
Засоби авторизації, аутентифікація та аудит	Індивідуальна робота з замовником
Підвищення надійності роботи програмних систем, мережевого та комп'ютерного обладнання (hot standby)	Є можливість організувати цілодобову працездатність системи
Поява багатоланцюгових розподільчих систем	Засоби підтримки тисяч замовників одночасно

Таким чином, успішна CRM-ініціатива має починатися з бізнес-філософії, яка вибудовує діяльність підприємства відносно запитів замовника. Лише в цьому випадку технологія CRM може бути використана ефективно – як необхідний засіб автоматизації процесів, які перетворюють стратегію в результат [48].

Провівши дослідження розвитку відносин між рестораном «Кушавель» і споживачем, розглянувши основні завдання та функції CRM-систем, можна зробити такі висновки:

1. Особливо актуальною сьогодні є впровадження маркетологами концепції соціально-етичного маркетингу. Суть її полягає в тому, що компанія спочатку визначає проблеми, вимоги та інтереси цільових ринків, а потім забезпечує клієнтам найвищу споживчу цінність шляхами, які підтримують чи навіть поліпшують добробут клієнта і суспільства.

2. Одним із засобів впровадження вищезгаданої концепції є управління відносинами з клієнтами, що досягається за допомогою впровадження CRM-систем, які покликані організувати процес обслуговування клієнтів таким чином, щоб для останніх він був максимально приємним, зручним і ненав'язливим. CRM-системи здатні забезпечити менеджера інформацією про клієнта в розрізі його замовлень, з приведенням дати очікуваної наступної покупки, а також з урахуванням попередніх побажань клієнта.

3. CRM-системи дозволяють компаніям впровадити персоналізований підхід до їхніх клієнтів, що є безперечною перевагою в умовах сьогодення. Адже в зв'язку з специфікою діяльності ресторану «Кушавель» надавати послуги без попереднього замовлення взагалі нелогічно. Тому ресторану «Кушавель» працює саме за такою схемою: замовлення – виробництво – реалізація замовнику.

4. CRM-стратегія розробляється для зростання обсягів продажу та підвищення прибутковості шляхом підвищення рівня задоволення клієнтів. Стратегія передбачає персональний підхід до кожного клієнта, визначення і задоволення його потреб. Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію та персоналізацію. Іншими словами, в результаті застосування такої стратегії відбувається підхід до кожного клієнта як до унікальної особи.

Отже, ефективно побудована стратегія управління взаємин ресторану «Кушавель» з клієнтами дозволяє забезпечувати безперервне вдосконалення споживчих властивостей послуг, що пропонуються, запобігання наданню послуг, що не відповідають вимогам споживачів, пропонування конкурентоспроможної ціни, розширення і спрощення обслуговування,

розробці індивідуалізованих заходів щодо збереження та підтримання контактів, виявлення перспектив їх розвитку, просування бренду на міжнародних ринках, створення іміджу підприємства та ін.

Можливі наступні варіанти впровадження даних систем на ресторану «Кушавель»

- застосувати спеціалізовані CRM-системи та готові скрипти для інтернет -ресторану;
- застосувати інтегровані інформаційні системи, що мають у своєму составі модуль інтернет-ресторану, взаємодії з клієнтами і т.ін.
- паралельно застосувати CRM-систему та спеціально розроблену систему інтернет-ресторану.

Застосування того або іншого варіанту залежить від масштабу та структури ресторану, рівня підготовки менеджерів та ІТ- спеціалістів. Варіант застосування тільки інформаційних систем, на думку ІТ-експертів, переважний для ресторанів зі стабільною та відносно однорідної діяльності; варіант застосування спеціалізованих CRM-системи та готових скриптів – для ресторанів з невеликим масштабом господарських операцій. Змішаний варіант підходить для компаній холдингового типу та слугує для розширення функціональних можливостей існуючих інформаційних систем і ліквідації наявних у них недоліків. Цей варіант потребує високої підготовки і менеджерів і спеціалістів та дозволяє маркетологам не тільки проводити зазначені опитування, але і здійснювати моніторинг маркетингових досліджень в цілому, розробляти та впроваджувати нові види досліджень.

Таким чином, для ресторану «Кушавель» рекомендуємо використати саме змішаний варіант впровадження системи.

Задля ефективного впливу на кінцевого споживача домінуючим елементом комплексу маркетингових комунікацій є реклама, що носить здебільшого інформаційний характер. Це обумовлено головним чином специфікою та широтою охопту цільової аудиторії. У табл.. 3.8 наведено

календарний графік рекламної кампанії ресторану «Кушавель» у 2020 р.

Реклама в інтернеті відбувається постійно незважаючи на проведену рекламну кампанію: підтримка сайту та соціальних мереж проводиться постійно, їх реєстрація в пошукових системах проходить без участі людини. Масштабну контекстну рекламу кампанію в інтернет проводимо лише у весняно-літній період, коли кількість користувачів інтернету найбільша, використавши такі ресурси як Google Adwords.

Для зовнішньої реклами планується встановити бігборди на під'їзді до ресторану у м. Києві.

Таблиця 3.6

**Запропонований графік проведення рекламної кампанії ресторану «Кушавель» у 2020 р.**

Рекламні заходи	Місяці проведення рекламної кампанії											
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Інтернет-реклама	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- контекстна реклама			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
- соціальні мережі	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- просування сайту	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Розміщення реклами в журналах	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
«Космополітен»	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
«Наталі»		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
«Бізнес»				✓	✓	✓	✓	✓	✓			
«Контракти»						✓	✓	✓	✓			
Замовлення статей в журналі «Гурман» про шеф-кухаря та специфіку авторської кухні					✓			✓				
Каталоги			✓			✓			✓			
Зовнішня реклама	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Виставки					✓							

В березні, червні та вересні пропонується впровадити поштову розсилку каталогів, в яких подати загальну інформацію про ресторан

«Кушавель», авторську продукцію, вказавши ціни на них за цією спеціальною пропозицією. Крім того, в каталог можна включити рекламу фірм-клієнтів компанії в Україні, та їх пропозиції. Розсилку можна організувати використовуючи поштові адреси потенційної цільової аудиторії та для більш широкого залучення аудиторії використавши базу підприємств.

Крім того, запропонованою програмою передбачено збільшення реклами в ЗМІ за рахунок реклами в українських журналах.

Розрахуємо бюджет запропонованої рекламної кампанії (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

**Заплановані витрати на рекламну кампанію ресторану  
«Кушавель» у 2020 р.**

Видання/ вид робіт	Заплановані витрати, тис. грн.
Інтернет-реклама	12,76
- контекстна реклама	0,96
- реклама в інтернет журналах та форумах	8,92
- просування сайту	2,88
Розміщення реклами в журналах	10,05
«Космополітен»	2,33
«Наталі»	1,3
«Бізнес»	3,5
«Контракти»	2,95
Замовлення статей в журналі «Гурман» про шеф-кухаря та специфіку авторської кухні	6,6
Каталоги	4,2
Зовнішня реклама	4,6
Виставки	3,57
- організація	1,74
- фірмова сувенірна продукція	0,78
- поліграфічна продукція	1,05
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>41,78</b>

Отже, бюджет рекламної кампанії у 2020 р. становитиме 41,78 тис. грн. і буде в 7 разів більшим ніж бюджет рекламної кампанії 2018 р..

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження, проведені в випускній кваліфікаційній роботі, дозволяють зробити певні висновки:

1. Сучасні умови діяльності підприємств ресторанного бізнесу, з одного боку, полягають у зростаючій технічній і технологічній складності, скороченні життєвих циклів товарів, загостренні конкуренції, зокрема і в глобальному масштабі і розвитку швидкості змін, з іншого - у щораз вищій впливовості споживачів і зростаючій складності їх очікувань. Забезпечення стійких конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу та задоволення динамічних потреб ринку є неможливим без налагодження взаємовідносин з іншими підприємствами. Досягнення стійких конкурентних переваг на ринку частіше за все ґрунтується на формуванні тривалих відносин із бізнес-партнерами на основі взаємовигідної співпраці.

2. Ресторан «Кушавель», на матеріалах якого проводилось дослідження, має репутацію серйозного і перспективного ділового партнера. Організаційна структура ресторану досить прозора, але існують деякі питання, що потребують переосмислення керівництвом, зокрема, питання щодо стимулювання працівників, а також функціонально нової системи їх контролювання. Діяльність ресторану характеризується збільшенням виручки від реалізації, збільшення активів, проте дана тенденція спостерігається на фоні зменшення чистого прибутку.

3. Дослідження конкурентних переваг ресторан «Кушавель» показало, що основними перевагами підприємства є:

- гнучка цінова політика;
- високий ступінь диференціації продукції;
- ефективна асортиментна політика;
- активне впровадження нововведень, зокрема, постійне виведення на ринки нових продуктів;



- швидке реагування на потреби ринку;
- якість продуктів висока і відповідає європейським параметрам якості.

4. Проблеми, що виникли в діяльності ресторану «Кушавель» мають переважно зовнішній характер (дефіцит ліквідних активів щодо інвестування, проблеми у фінансовому секторі), але ж не можна не помітити недоліків і у внутрішній організації ресторану.

Так, до сьогодні управління конкурентоспроможністю в ресторані не відбувалося, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу та відсутністю стратегічного бачення у керівника компанії. Весною 2019 р. в компанії було введено нову посаду та створено відділ інформації, реклами та маркетингу, що й стало поштовхом до розвитку принципово нової системи управління. Так, спеціалістом відділу було проведено групування факторів впливу на конкурентоспроможність ресторану за окремими елементами комплексу маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту на ринок або маркетингові комунікації), а також враховує ділову активність і ефективність діяльності організації.

Однак створена та розроблена система управління конкурентоспроможністю на даному етапі працює недостатньо ефективно, що викликано недостатньою кваліфікацією персоналу, відсутністю системного підходу у її впровадження та запізненим реагування на вплив факторів зовнішнього середовища управлінського персоналу.

5. Для подальшого розвитку ресторану «Кушавель» потрібен чіткий і систематизований план його діяльності, а саме - маркетингова стратегія. Особливо це стосується діяльності на нових ринках, де без врахування всіх чинників існування ресторану неможливе. Процес формування маркетингової стратегії передбачає послідовне прийняття стратегічних рішень, що приймаються на основі аналізу діяльності підприємства та з врахуванням стратегічних перспектив компанії. Набір аналітичних інструментів обирається аналітиками під час проведення аналізу відповідно

до своїх уподобань та ситуації на підприємстві і ринку. Це дає змогу розробити своєчасні, корисні та ефективні маркетингові стратегії на основі висновків маркетингового стратегічного аналізу. Використання зарубіжних методологій маркетингового стратегічного планування ускладнюється через їх прив'язку до аналітичних інструментів, які не завжди ефективні на вітчизняному ринку.

Тому пропоную використовувати підхід, який базується на відділенні етапів аналізу від його інструментів. У рамках цього підходу виокремлено фундаментальні етапи маркетингового стратегічного планування, яке передбачає послідовне прийняття стратегічних рішень. Ресторан оцінює ситуацію, визначає стратегічні альтернативи, оцінює їх, формулює завдання, розподіляє ресурси, планує реалізацію стратегії і, нарешті, необхідні корективи. Однак в реальних умовах всі ці етапи проходять паралельно.

6. Маркетинг ресторанних послуг передбачає сукупність стратегій і методів управління виробничо-збутовою діяльністю, яка спрямована створення і надання цілісного продукту системної інтеграції за допомогою ефективної продуктової, цінової, збутової, комунікативної політики ресторану, що має цінність не тільки для замовників, але й для всіх учасників каналу розподілу, а також для суспільства і держави.

7. Стратегія диверсифікації ринків підприємства логічно впливає із попередніх висновків та зауважень і свідчить про необхідність розширення ринків збуту. На основі проведеного дослідження визначено найважливіші складові ефективної стратегії закріплення позицій та підвищення конкурентоспроможності ресторану «Кушавель» на новому ринку. Вихід на ринок буде робитись за допомогою мережі інтернет. Основний метод просування – прямий продаж представниками ресторану «Кушавель».

8. Ще одним напрямком вдосконалення є стратегія CRM, що заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких ресторан збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях «життєвого циклу» (залучення, утримання, лояльність), «видобуває» з

неї знання і використовує ці знання в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин з клієнтами і партнерами. Результатом застосування стратегії є підвищення конкурентоспроможності ресторану «Кушавель» і збільшення прибутку, оскільки правильно побудовані взаємини, які базуються на персональному підході до кожного клієнта, дозволяють залучати нових і утримувати існуючих. Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволить ресторану зменшити власні витрати, збільшити обсяги продуктів, здійснювати стратегічний вплив на відповідному ринку надання послуг.

9. Орієнтація на клієнта включає можливість управляти всіма каналами взаємодії, через які клієнти зв'язуються з рестораном. Технологія слугує катализатором, який дозволяє співробітникам компанії дієвіше і результативніше взаємодіяти з клієнтами. Програмне забезпечення для CRM забезпечує засоби, необхідні для автоматизації, управління і інтеграції операцій збуту, маркетингу і обслуговування клієнтів. У інтегрованих системах також будуть передбачені можливості складання звітності, роботи з Інтернетом, засоби конфігурації продукту і повна інтеграція з серверними системами.

10. Реклама носить інформативний та допоміжний характер. Велике значення мають PR акції із залучення прихильників у ролі спеціалістів. Необхідно активно застосовувати прямий маркетинг. Неможливо переоцінити стимулювання збуту. Це традиційні знижки з обсягу продаж та можливість безкоштовної дегустації продукту. Запланований бюджет рекламної кампанії у 2020 р. становитиме 41,78 тис. грн. і буде в 7 разів більшим ніж бюджет рекламної кампанії 2018 р.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Белєвцев М. І. Маркетинг : навч. посіб. / М.І.Белєвцев, Л.М.Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2013 – 328 с.
2. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація/ А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2.
3. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В.А. Гайдук // Економіка та держава. – 2015. № 2.
4. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В.Д. Базилевича. - 6-те вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2007. - 719 с..
5. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
6. Завідна Л.Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу / А.А. Мазаракі, Л.Д. Завідна / International Scientific Conference. The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, December 16, 2016 / Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. – pp.185-188.
7. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І.Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 24-28.
8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с
9. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації // Конкуренція. - 2007. - № 3. - С. 16-26.
10. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія / Кривов'язюк І. В. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 260 с.

11. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
12. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...)
13. Малий та середній бізнес. / За ред. В.Є.Сахарова. – К.: ВНЗ "Національна академія управління", 2003. - 368 с.
14. Менеджмент ресторанного господарства (за ред. Г.Т. П'ятницької) Расулова А.М (у співавторстві ). – Навчальний посібник.: ВЦ КНТЕУ. – 2008, 374с.
15. Мохненко А.С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності / А.С. Мохненко // Таврійський науковий вісник. Науковий журнал, 2010. – Випуск 68. – С. 48-57
16. Мохненко А.С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності / А.С. Мохненко // Таврійський науковий вісник. Науковий журнал, 2010. - Випуск 68. – С.30-37
17. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
18. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. / О.М. Николук // Житомир. – 2017. – 506с.
19. Організація готельного обслуговування: Підручник / Мальська М.П., Пандяк І.Г. — К., 2011. — 366 с.
20. Організація готельно-ресторанного господарства : Навч. посіб. / В.С. Ковешніков, А.Т. Матвієнко, О.Г. Разметова. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. – 564 с.

21. Організація готельно-ресторанної справи: Навч. посібник / Ковешніков В.С., Мальська М.П., Роглев Х.Й. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 752 с.
22. Основи підприємницької діяльності: Посібник. / С.В. Мочерний та ін. - К.: ВЦ "Академія", 2003. - 280 с.
23. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика [Текст] : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.
24. Пархоменко Н.О. Інноваційний маркетинг в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/21413/1/95-97.pdf>
25. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці / Н.С. Педченко // Регіональні перспективи. - 2010. - № 4 (11). - С. 48-49.
26. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. — №1041. — 2013. — С. 128—131.
27. Пожарчук Ю. В. Складові довгострокового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства // Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості: міжнар. наук.-практ. конф., 2-4 жовтня 2013 р. : матеріали конф. – Одеса, 2013. – С.118-120
28. Портер М. Конкуренція. — К.: Вільямс, 2000. — 495 с.
29. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів: пер. з англ. І. Минервин; - М.: «Паблішер», 2011. - 454 с.
30. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер; пер. з англ. ; під. ред. і з передмовою В. Д. Щітініна. - М.: Міжнародні відносини, 2006. - 896 с
31. Сагайдак М.П. Формування системи внутрішнього маркетингу

- підприємств сфери послуг: монографія / М.П Сагайдак. - Київ : Вид-во ТОВ «СІК ГРУП Україна». 2015. - 508 с.
32. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2008. — 440 с.
  33. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
  34. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. - 570 с.
  35. Ткачова С.С. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: Навч. посібник / Харк. держ. університет харчування та торгівлі. – Харків, 2009. – 000 с.
  36. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
  37. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій) : навч. посіб. // за ред. І. Ю. Сіваченка – К.: ЦУЛ, 2003. - 186 с.
  38. Устьян О. Ю. Внутрішній маркетинг як основа конкурентоспроможності сучасного підприємства. // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали V Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції, м. Полтава, 15-16 квітня 2015 р. - Полтава: ПУЕТ, 2015. - С. 127–130.
  39. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. - К.: Кондор, 2009. - 470 с.
  40. Фещур Р. В. Лебідь Т. В. Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки - 2010. - № 4. - С. 27-32.

41. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. [Електронний ресурс], – Режим доступу:<https://reposit.pntu.edu.ua/bitstream/PoltNTU/3007/>
42. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // АПЕ. - 2003. - № 2. - С. 70-73.
43. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // АПЕ. - 2003. - № 2. - С. 70-73.
44. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій):навч. посібник./ О. Б. Чернега – Львов: «Магнолія 2006», 2010. – 261 с.
45. Чупик Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій "конкуренція" та "конкурентоспроможність" // Вісник Львівської КА. - 2006. - № 22. - С. 55-58.
46. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності / Б. Шлюсарчик // Академічний огляд. - 2001. - № 1. - С. 20-26.
47. Якість і конкурентоспроможність продукції. Їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України. – 2007. – Вип. 4. – С. 208-216.
48. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг [Електронний ресурс] / Л. Д.Завідна // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 187-193.  
Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_25)
49. Ресторанне господарство в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://tourism-book.com/pbooks/book-57/ua/chapter-2112/>
50. Сучасний стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/shtal.htm>



51. Garcia-Herrero A. Global and regional financial integration : progress in emerging markets / A. Garcia-Herrero, P. Woolridge // BIS Quarterly Review., September, 2007. - P. 57-70.
52. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. - West Sussex, 2008. - P. 46.
53. Pace R. W., Stephan E.G. Paradigm of Competitiveness // Competitiveness Review. – 2007. – Vol 6, № 1. - P. 8-13
54. Porter M. E. Creating Shared Value: Becoming a Movement [Електронний ресурс]– New York: NY, 2014. – May 13th – Режим доступу: [http://sharedvalue.org/sites/default/files/2014%20Summit/Presentation%20Decks/20140513-FSG%20Shared%20Value%20Leadership%20Summit\\_MEP%20Keynote\\_Revised\\_13\\_May\\_2014%20-FINAL%20FOR%20POSTING%20REVISED.pdf](http://sharedvalue.org/sites/default/files/2014%20Summit/Presentation%20Decks/20140513-FSG%20Shared%20Value%20Leadership%20Summit_MEP%20Keynote_Revised_13_May_2014%20-FINAL%20FOR%20POSTING%20REVISED.pdf)
55. Van den Berghe, L.A.A. Convergence in the Financial services industry / L.A.A. Van den Berghe, K. Verweire, V.M. Carchon. – OECD. – 2009. – 94 p.
56. Wang H.. Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research. Wollongong, Australia. – 2014. – pp. 33-43
57. Офіційний сайт ресторану «Кушавель» [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://rsd.com.ua/restaurant/KUShAVEL-NA-ARTEMA.html>
58. Офіційний сайт ресторану « VINO e CUCINA» [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://famiglia.com.ua/ru/vino-e-cucina/>
59. Офіційний сайт ресторану « Хамелеон» [Електронний ресурс], – Режим доступу: <http://pizza-camaleonte.com.ua/#!/o-nas.html>
60. Офіційний сайт ресторану « Шарлотте» [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://cf.ua/news/news-cf/cafe-charlotte-uroki-francuzskogo>

## ДОДАТКИ

Додаток Б

### Оцінка привабливості ринку для побудови матриці Мак-Кінсі

Критерій	СЗГ <sub>1</sub>	СЗГ <sub>2</sub>	СЗГ <sub>3</sub>
Привабливість ринку (низька менше 5%, висока більше 10%)	11,8 висока	15,8 висока	15,2 висока
Темп зростання ринку (низька менше 5%, висока більше 10%)	5,3 середній	5,7 середній	9,3 середній
Тривалість життєвого циклу (низька - менше 2 років, висока більше 5 років)	15 висока	10 висока	7 висока
Особливості конкуренції (низька - структурована олігополія, середня - неструктурована конкуренція, висока - розпорощена конкуренція)	олігополія  низька	олігополія  низька	неструктурована конкуренція  середня
Диференціація (низька - сильна диференціація, середня - слаба диференціація, висока - стандартизація)	стандартизація  висока	слаба диференціація  середня	слаба диференціація  середня
Чисельність конкурентів (низька більше 2000, висока менше 200)	207 середня	1095 низька	536 середня
Загальна оцінка	середня	середня	висока

## Додаток В

## Оцінка конкурентоспроможності для побудови матриці Мак-Кінсі

Критерії		СЗГ <sub>1</sub>	СЗГ <sub>2</sub>	СЗГ <sub>3</sub>
Відносна частка (низька - менше 1/3 лідера, середня - більше 1/3 лідера, висока - лідер)	Кушавель	6,4	3,6	5,9
	лідера	8,7	33,5	13
	оцінка	середня	низька	низька
Витрати (низькі - вище прямого конкурента, середні - рівні, високі - нижчі, ніж у конкурента)	Кушавель	587	2,5	412
	Прямого конкурента	520	2,1	450
	оцінка	низькі	низькі	низькі
Зростання частки ринку (зменшується, без змін, зростає)		2,3 висока	15,7 висока	8 висока
Технологічні переваги		середні	середні	висока
Імідж (немає, зростає, високий)		немає	високий	високий
Кваліфікація персоналу		висока	висока	висока
Маркетингові переваги		низькі	середні	високі
Стратегічна гнучкість		низька	середня	середня
Лояльність споживачів		середня	висока	висока