



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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Стратегія конкурентоспроможності**  
**ресторану «Bar 7», м. Київ»**

Студента 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

\_\_\_\_\_ Маслюк  
Наталії  
Олексіївни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Расулова  
Алла  
Миколаївна

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

\_\_\_\_\_ Ведмідь  
Надія  
Іванівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП

7

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ

#### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

10

- 1.1. Сутність та особливості конкуренції та конкурентоспроможності на ринку послуг ресторанного господарства 10
- 1.2. Конкурентоспроможність послуг підприємства ресторанного господарства 15
- 1.3. Стратегічний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства 17

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

#### РЕСТОРАНУ «BAR 7», М. КИЇВ

21

- 2.1. Оцінювання внутрішніх конкурентних переваг ресторану «Bar 7» 21
- 2.2. Аналіз ефективності економічного потенціалу ресторану «Bar 7», м. Київ 29
- 2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності ресторану «Bar 7» на регіональному ринку 34

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТО-

#### СПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «BAR 7», М. КИЇВ

45

- 3.1. Пропозиції щодо посилення конкурентних переваг ресторану «Bar 7» 45
- 3.2. Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності ресторану «Bar 7» 49

ВИСНОВКИ

55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

57

ДОДАТКИ

62

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність та особливості конкуренції та конкурентноспроможності на ринку послуг ресторанного господарства

Ресторанний бізнес - це інтегрована сфера підприємницької діяльності, пов'язана з організацією виробництва та управління рестораном, що спрямована на задоволення потреб споживачів, а також на отримання прибутку. Організація послуг харчування забезпечує не тільки задоволення гастрономічних потреб, але й відповідає таким потребам як зручність та соціальний імідж, що позиціонуються на вищих щаблях піраміди потреб в товарах та послугах [5, с. 122].

Конкуренція як рушійна сила розвитку обумовлює необхідність підвищення якісних характеристик продукції підприємства та сфери ресторанного господарства загалом. Як природний прояв ринкових відносин вона передбачає суперництво економічних інтересів з метою завоювання довіри споживачів. Процеси, які відбуваються в ресторанному господарстві, залежать як від змін внутрішньогалузевого характеру, так і від ступеня реалізації соціально-економічних пріоритетів у державі.

Конкуренція має багато різновидів в залежності від того, хто та при яких умовах до неї вступає. Найрозповсюдженішими видами є (табл. 1.1).

При аналізі конкурентів дуже важливо визначити основні фактори, які їх характеризують:

- вибір основних конкурентів за наданням подібних послуг;
- частка ринку основних конкурентів;
- місце розташування конкурентів;
- цілі та стратегії конкурентів;
- методи конкурентної боротьби, що застосовують конкуренти;
- стан торгово-виробничої діяльності конкурентів;

- основні показники ефективності діяльності конкурентів[3].

*Таблиця 1.1*

**Різновиди конкуренції на ринку ресторанних послуг [36, с. 365]**

<b>Різновиди конкуренції</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1. Видова</b>	конкуренція за однойменними послугами чи товарами з різними споживчими якостями. Також і сама послуга може включати в себе різні комплекси послуг: повне або часткове обслуговування, задоволення споживачів тощо
<b>2. Внутрішньогалузева</b>	вид конкуренції між ПРГ, які представляють повністю однойменні послуги або випускають однойменні товари. В ресторанній сфері - це конкуренція між підприємствами ресторанного господарства, які працюють в одному напрямку, виходять на одні й ті самі ринки
<b>3. Міжгалузєва</b>	вид конкуренції здебільшого притаманний підприємствам ресторанного господарства, які працюють не в ресторанному бізнесі, а в суміжних з ним галузях. Частково така діяльність викликана потребою в додатковій рекламі та налагодженні більш тісних зв'язків зі своїми клієнтами, частково - потребою в додаткових джерелах одержання прибутку
<b>4. Функціональна</b>	конкуренція між взаємозамінюваними товарами чи послугами, вона досить розповсюджена в ресторанному бізнесі. Підприємство ресторанного господарства може самостійно займатися такою діяльністю, як самостійне виробництво продукції, або співпрацювати з іншими підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію та надають такого роду послуги

Особливість конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язана з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства.

На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. «Продукт ресторану значно ширший. Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу» [2].

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного

господарства використано такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні параметри оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [7, с. 299-315]

Продукція ресторанного підприємства є головним фактором його конкурентоспроможності. Адже саме смакові характеристики страв, їхнє оформлення при подачі, ароматичні якості та якість використаної сировини є вирішальною в питанні чи залишиться гість задоволеним і чи повернеться він до цього закладу ще раз. Тому що, яким ми привабливим та цікавим не був дизайн закладу, а атмосфера легкою та евимушеною – якщо їжа не смачна та неякісна – гість більше не повернеться.

Расуловою А.М. було досліджено рівень якості послуг ресторанів. Доведено, що більшість ресторанів не готові задовольнити високі вимоги споживачів до якості продукції та послуг. Рівень якості та асортимент наданих

послуг часто не відповідає вимогам споживачів, що значно знижує конкурентну силу підприємств.

Успіх підприємства у конкурентній боротьбі сьогодні залежить не лише від технічного рівня виробництва, прогресивності застосовуваних технологій, а від стану та якості працівників ресторану. Плинність кадрів в даному бізнесі досить значна і досягає 70% за рік. Кожен ресторан несе через це серйозні фінансові втрати, але власники закладів найчастіше байдужі до проблеми утримання персоналу. Досить часто ресторатори здійснюють помилки, які негативно відбиваються на функціонуванні ресторану: вороже ставлення до персоналу; ігнорування думки персоналу; відсутність нагороди за результат; ігнорування проблеми навчання персоналу. Все це зумовлює відсутність інтересу до успіхів закладу з боку співробітників і високий відсоток плинності кадрів. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу та працівників кухні, оскільки відвідувачі останніми роками частіше приходять в ті заклади громадського харчування, які пропонують якісні страви, а з погіршенням якості продукції – віддають перевагу іншим закладам [4, с. 47].

Важливою складовою мотивації персоналу та генерування нових ідей є врахування думки співробітників та залучення їх до бізнес-процесів (складання робочих графіків, розробка нових страв, напоїв, проведення заходів). Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал. Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність елементарного навчання персоналу власними силами це значна помилка.

У кожного ПРГ є свої конкурентні переваги, які розділяють на переваги високого рівня (висококваліфікований персонал, хороша репутація, ефективний менеджмент, хороша база постачальників) та низького рівня ( дешева робоча сила та доступність сировини ). Згідно з загальної концепції конкурентних

переваг М.Портера, конкурентні переваги підприємства забезпечуються трьома шляхами :

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [8].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності ПРГ. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, яка користується попитом у споживачів, стимулювання збільшення об'ємів продаж. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність



внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів, дозволяють досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, які сприяють більш повному задоволенню їхніх потреб, зменшенню витрат чи підвищенню ефективності їх діяльності. Саме вони орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг та забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства - це важка та складна боротьба на ринку послуг. Щорічно відкриваються сотні нових закладів харчування, та в той же час стільки ж і вимушені закриватися. Ресторатори вимушені постійно вигадувати щось нове та якимось чином приваблювати клієнтів аби не зазнати збитку.

## **1.2. Конкурентоспроможність послуг підприємства ресторанного господарства**

Категорія «конкурентоспроможність послуг ресторанного підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність послуг ресторанного підприємства визначається та досліджується порівняно з

реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність послуг визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство ресторанного бізнесу може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки послуги, та продукти, які надає ПРГ можуть бути конкурентоспроможними в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності послуг закладів харчування потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність послуг, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [6].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності послуг підприємства ресторанного господарства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

На рис. 1.2 зображено графічно зображені фактори, які мають вплив на конкурентоспроможність продукції ресторанного підприємства. На ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність товару чи послуги відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару чи послуги, їхнім

технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого - цінами, що встановлюють продавці.



Рис. 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

Отже, конкурентоспроможність послуги досягається завдяки найкращій відповідності його якісних та вартісних характеристик вимогам ринку та споживацьким оцінкам.

### 1.3. Стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства

Теоретичним аспектам розробки та реалізації планових конкурентних стратегій у науковій економічній літературі останнім часом приділяється багато уваги. Сутність поняття «конкурентна стратегія», класифікація конкурентних стратегій, побудова системи конкурентних стратегій розглядаються у тісному взаємозв'язку з іншими видами стратегій. Науковці пропонують

упорядковувати стратегії підприємств, будуючи певні ієрархії, які мають назву стратегічних наборів.

Так, за науковим підходом І.Ансоффа, стратегічний набір містить: корпоративну, ділову (конкурентну), функціональну, операційну стратегії. З.Шершньова пропонує формувати ієрархії стратегій із: загальних для підприємства стратегій; загальних конкурентних стратегій за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарних стратегій для кожного з напрямів діяльності; функціональних стратегій для кожної функціональної підсистеми; ресурсних стратегій для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загальних, функціональних та продуктово-товарних стратегій [7, с.242]. Отже, в системах стратегій підприємств конкурентній стратегії відведено важливе місце.

Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхні потенціал, цілі, наявну та майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, які сторони конкурента є найслабкішими. Таким чином підприємство зможе розширювати власні переваги в конкурентній боротьбі.

Комплексну оцінку діяльності конкурентів можна отримати шляхом використання спеціальних таблиць, у яких наведено дані про основних конкурентів [7, с. 46].

Українські експерти ресторанного бізнесу визначають 2 типи ресторанних мереж, об'єднуючи в один тип жорстко стандартизовані підприємства (заклади) швидкого харчування та обслуговування, а також заклади типу Quick&Casual. До другого типу відносять віртуальні мережі, що поєднують різнопланові за концепціями та ціновими категоріями підприємства (заклади) [8 с. 23].

Г. П'ятницька визначає 3 основних типи мереж:

- підприємств (закладів) швидкого обслуговування;
- підприємств формату Quick&Casual;
- елітних підприємств (закладів) ресторанного господарства [7, с.136].

Вивчення досвіду діяльності ресторанних мереж вищевказаних типів на вітчизняному ресторанному ринку засвідчило, що для них характерні різні конкурентні стратегії. З наукової точки зору визначення видів стратегій ускладнено наявністю багатьох підходів щодо класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів [6, с.106]. Але необхідно відмітити, що практично всі науковці визнають та підтримують базові конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером: лідерства за витратами, диференціації, фокусуванням. Деякі науковці доповнюють базовий склад [3, с. 61]:

- інноваційною стратегією та стратегією швидкого реагування [8, с.48];
- стратегією раннього виходу на ринок (першопрохідця) та стратегією синергізму [3, с. 42];
- проводять паралелі з різновидами конкурентних стратегій, запропонованих у межах «біологічного підходу», виділяючи віолентну, патієнтну, комутантну та експлерентну стратегії [2, с. 59];
- пропонують поряд з базовими комбіновані стратегії, а саме: стратегію оптимальних витрат, сфокусовані стратегії низьких витрат та диференціації.

Враховуючи наукові надбання, варто зазначити, що для ресторанних мереж підприємств швидкого обслуговування характерною є стратегія лідерства за витратами. Визначена стратегія забезпечує наявність конкурентних переваг:

- низькі ціни на продукцію та послуги;
- задовільна якість продукції та обслуговування (висока швидкість обслуговування);
- стандартний набір продукції та послуг;
- стандартизація бізнес-процесів, елементів концепції, інтер'єру, штату працівників;
- висока продуктивність праці;
- висока ефективність використання ресурсів, розвинута система рекламної діяльності тощо.

Стратегія спрямована на задоволення потреб масового споживача [5].

Для мережі підприємств (закладів) формату Quick&Casual характерною є стратегія оптимальних витрат, яка базується на поєднанні характеристик стратегії лідерства за витратами та стратегії диференціації. Визначена стратегія забезпечує наявність та розвиток таких конкурентних переваг:

- більш широкий асортимент продукції та послуг (у порівнянні з підприємствами швидкого обслуговування);
- висока якість продукції та обслуговування (більш високий ступінь індивідуалізації виробництва та обслуговування);
- використання елементів нових технологій виробництва та обслуговування;
- висока кваліфікація персоналу, розвинута система рекламної діяльності.

Виділяється спрямованість стратегії на задоволення потреб як масового, так і окремого споживача. Елітні ресторани мережі керуються стратегією фокусування, яка надає можливість конкурувати завдяки таким конкурентним перевагам [5]:

- унікальність концепції підприємства (закладу);
- унікальність продукції та послуг;
- висока якість продукції та обслуговування;
- високий рівень індивідуалізації виробництва продукції та обслуговування;
- висока кваліфікація персоналу використання нових технологій виробництва, обслуговування, управління, розвинута система маркетингової діяльності.

Стратегія фокусування, базуючись на характеристиках стратегії диференціації продукції та послуг, концентрується на задоволенні потреб цільового сегменту ринку [8, с. 33].

Розглянуті стратегії можуть бути використані як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло ефективно спрямувати свою стратегію, опиняється в надзвичайно не вигідному стратегічному становищі.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНУ «BAR 7», М. КИЇВ

#### 2.1. Оцінювання внутрішніх конкурентних переваг ресторану «Bar 7»

Ресторан «Bar 7» знаходиться в місті Київ за адресою вулиця Пушкінська 9а. Відкритий у вересні 2017, є офіційною франшизою бренду «Jack Daniel's» в Україні та є одним з 4 ресторанів мережі «FijiGroupRestaurants». У ресторані для розміщення гостей доступний великий зал з барною стійкою та dj-зоною на 50 місць, secret-room на 10-15 місць з кальянною зоною та великим загальним столом для великих компаній та всесезонна тераса на 35 місць.

В ресторані створені ідеальні умови для організації корпоративних вечірок, дівич-вечорів, презентацій та майстер-класів, романтичних вечорів. Часто виступають діджеї, проводяться тематичні вечірки та тричі на тиждень в окремому залі організовується гра в «Мафію».

Оформлення ресторану здійснене в стилі loft–кам'яні однотонні стіни з мінімум декору, мінімалістичні меблі з дерева та металу створюють свою невимушену атмосферу лаунжу. Літня тераса виконана в жовто-чорних тонах, має комфортабельні дивани та великі панорамні вікна, є улюбленим місцем відпочинку гостей протягом всього року.

Ресторан «Bar 7» знаходиться в історичному центрі міста Київ. До складу будівлі входять: літня тераса, торговельний зал, бар, виробничі приміщення, технічні, адміністративні приміщення, складські приміщення, а також побутові приміщення для персоналу (Дод. Б).

Ресторан «Bar 7» пропонує своїм гостям все, що необхідне для комфортного молодіжного, романтичного відпочинку:

- прекрасний, сучасний інтер'єр;
- тиха, спокійна атмосфера;
- затишний бар з широким асортиментом спиртних напоїв;

- постійні оновлення в меню ресторану.

Ресторан «Bar 7» пропонує асортимент страв української, італійської, американської та азіатської кухні. Широка лінійка головного бренду віскі «Jack Daniel's», ретельно складена винна карта, різновидні міцні алкогольні напої та авторська Основними гостями закладу в денний час є працівники бізнес-центрів та найближчих офісів, а в вечірній - в основному чоловіки віком 36-55 р. та іноземні туристи, так як ресторан «Bar 7» - це заклад барного типу з широкою лінійкою преміум алкоголю та один з небагатьох, де можна зустріти всі види віскі бренду «Jack Daniel's». Гості приходять сюди щоб насолодитися хорошими напоями та смачною кухнею, покурити кальян та відпочити в форматі speak-easy.

Досліджуване підприємство характеризується наступними ознаками:

- має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штампи, бланки, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити;
- діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань;
- самостійно планує свою господарську діяльність і провадить таку діяльність на підставі договорів;
- реалізує власну продукцію (роботи, послуги).

Предметом діяльності ресторану є виробнича і торговельна діяльність у сфері харчування, а також виробництво і реалізація кулінарної продукції власного виробництва та забезпечення обслуговування споживачів на належному рівні.

Основними напрямками діяльності ресторану «Bar 7» є:

- надання комплексу ресторанних послуг;
- сервісне обслуговування туристичних груп та окремих туристів з харчуванням;
- надання послуг харчування дитячим лінгвістичним школам та літнім таборам ;



- організація культурного дозвілля гостей та жителів міста на базі ресторану та бару;
- торгово-посередницькі послуги.

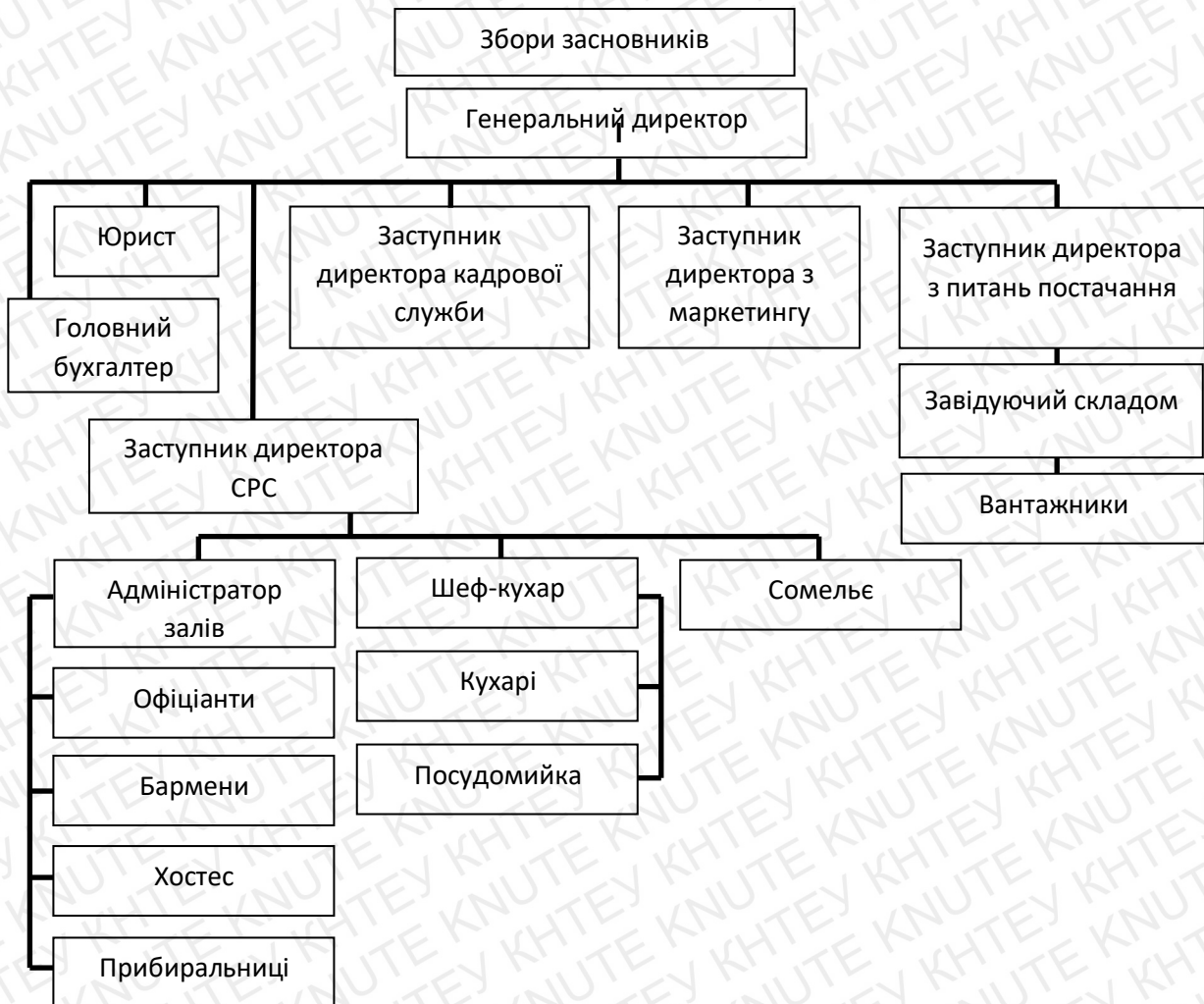


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Bar 7»

Організаційна структура ресторану «Bar 7» є лінійно-функціональною та максимально ефективною для об'єкту такого розміру. Керівництво визначає основну функціональну стратегію, яка полягає у прогнозуванні кон'юнктури ринку, визначенні фірм-партнерів, підписанні договорів з ними, розробці поліграфічних видань, рекламі в ЗМІ.

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Bar 7» являє собою порівняння його характеристик з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів з метою визначення тих, які створюють переваги над конкурентами. Існують внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.

До внутрішніх переваг ресторану «Bar 7» можна віднести (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Внутрішні конкурентні переваги ресторану «GastroBar7»**

Конкурентні переваги	Характеристика	Складові конкурентного потенціалу
Кваліфікаційні	Професійність, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до нововведень.	Кадрова
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу	Організаційно-управлінська
Інноваційні	Системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження “ноу-хау”.	Інноваційна, інвестиційна, кадрова
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.	Інфраструктурна

**Кваліфікаційні внутрішні переваги.** В сучасному світі однією з головних причин вибору місця відпочинку грають люди. Минув час, коли головною причиною вибору того чи іншого ресторану були інтер’єр, меню, місце розташування. Більшість людей обирають місце для відпочинку те, де їм максимально комфортно, немає надокучливого персоналу, «сухого» або недбалого сервісу та можливість отриманні тільки послуг харчування.

Зважаючи на це, в ресторані «Bar 7» діє формат обслуговування «френдлі сервіс». Формат такого обслуговування поєднує в собі професійність наданих послуг та водночас теплого, привітного ставлення до гостей. Офіціант має можливість поспілкуватись з гостями, пожартувати, однак чітко визначаються межі в допустимій поведінці задля максимального комфорту гостя і застереження «панібратства».

Для того, щоб команда офіціантів та барменів була максимально ефективною, при відкритті вакансії на одну з посад складається «Профіль посади», який включає в себе карту компетентності та компетенції, яка визначає всі необхідні якості та навички претендента.

При відборі на роботу, кожен працівник проходить тести Кілмана, Маслоу, Герцберга та Белбіна (Дод. Б, В, Г).

За допомогою результатів цих тестів можна сформувати загальну картину команди та безпосередньо виявити сильні та слабкі сторони претендента, його ставлення до конфліктних ситуацій, виявити методи мотивування, які будуть максимально ефективними саме для даного кандидата та визначити рівень професійної зрілості та ролі в команді. Тести рекомендовано проводити комплексно, оскільки їхні результати є взаємно доповнюваними, не рідше ніж кожні 3 місяця, для максимально ефективного відслідковування змін в колективі та настрою працівників.

Загальні результати оцінювання команди вносяться до спеціальної таблиці, з якої можна швидко зрозуміти якого психологічного типу людей не вистачає в команді, для того, щоб команда була сформована максимально органічно та результативно, а також виявляє проблеми, якщо хтось з працівників «переріс» нинішнє становище, та став токсичним членом команди.

Крім того, щомісячно членам команди організуються навчальні тренінги для підвищення кваліфікації, кожного брифінгу проводяться опитування по меню, особливостям кухні та бару, надається нова корисна інформація та проводяться ситуаційні кейси на вирішення конфліктних ситуацій.

Організована школа менеджменту для тих офіціантів та барменів, які бажають розвиватися та протягом кількох місяців показують найкращі результати по ряду показників.

Для контролю роботи та відповідальності, щомісячно організується в ресторан відвідування «таємного гостя», який з точки зору звичайного гостя оцінює якість та сервіс в ресторані за 33-ма ознаками. В разі, якщо в звіті

«таємного гостя» є зауваження до якогось із пунктів – вся команда докладає максимум зусиль для уникнення подібних ситуацій в майбутньому – проводяться тренінги, атестації, та максимальний контроль за проблемними моментами.

**Управлінські.** Для забезпечення ефективної системи менеджменту у ресторані та компанії в цілому дотримуються політики «ростити своїх», які працювали в ресторані на найнижчому щаблі. 90% нинішніх менеджерів в минулому були офіціантами в одному з ресторанів «FijiGroupRestaurants» і, як показує практика, саме такий підхід до призначення керівних посад є найбільш ефективним. Адже таким чином новообраний менеджер знає всі тонкощі роботи в конкретному ресторані з усіх сторін, а не тільки зі сторони управління і може максимально ефективно розподіляти обов'язки, вирішувати конфліктні ситуації та знає всі слабкі та сильні сторони ресторану.

Для підвищення професіоналізму, кілька разів на рік управлінська команда відвідує ресторани бізнес-самміти, тренінги, лекції. Був організований бізнес-курс « Управлінський коктейль» в ході якого протягом 3-х місяців менеджера удосконалювали свої навички та знання та по результатам кінцевого опитування та аналізу роботи кожного менеджера протягом 2-х місяців, результативність команди зросла на 30%.

Для більшої результативності та меншої розсіяності уваги кожен менеджер відповідає за певну сферу роботи ресторану, в залежності від своїх навичок та здібностей. Проте ефективнішого виконання загальних обов'язків було затверджене оцінювання по системі KPI, в якій оцінюється рівень виконуваних задач та яке впливає на рівень заробітної плати.

В цій системі оцінювання беруться до уваги 20 показників, кожен з яких оцінюється в 5 балів. В разі проходження тестування більше ніж на 85 балів – кожен менеджер отримує матеріальну мотивацію у вигляді +0,7 % від загального виторгу ресторану.

### Ключові навички менеджера ресторану «Bar 7»

	Стандарти роботи менеджера	Оцінка	
		Бали	Факт
1	Проводить брифінг у визначений час ( робота залу в пріоритеті)	10	
2	Календар прибирання попередньої зміни заповнений, всі позначки відповідають дійсності	10	
3	Що години проводить обхід ресторану	10	
4	Робота в залі	10	
5	Володіння інформацією по статусу столів	5	
6	Контроль виходу страв та їх зовнішнього вигляду	5	
7	Менеджер володіє інформацією по Стоп-листу, Хіт-листу	5	
8	Контроль дисципліни в залі та в колективі	5	
9	Контроль роботи офіціантів з фішками ресторану	5	
10	Контроль роботи з додатком «Фабрика лояльності»	5	
11	Введення CRM та прозвон гостей	5	
12	Володіння інформацією стосовно поточного виторгу, загального місячного виконання плану	5	
13	Володіння інформацією виторгу поточного дня	5	
14	Анкета таємного гостя та робота над помилками	5	
15	Знання меню бару	5	
16	Знання меню кухні	5	
	<b>Кількість набраних балів</b>	<b>100</b>	

**Інноваційні.** Ресторан «Bar 7» відрізняється від своїх конкурентів не тільки ставленням до гостя та персоналу, а й усучасненням ринку ресторанного бізнесу. Головною ідеєю відкриття закладу було навчити гостей коктейльної грамотності, правильно комбінувати якісні інгредієнти в коктейлі для максимального смаку, задоволення та відсутності негативних наслідків. В меню практично немає класичних коктейлів – 85% коктейльної карти – це авторські напої від бренд-бармена Галини Третьак, 15% - якісні коктейлі для любителів

класики. Підхід новаторства в «Bar 7» стосується не лише меню, в табл 2.3 змодульовано основні фішки, які працюють в закладі

Таблиця 2.3

### Інноваційні конкурентні переваги ресторану «Bar 7»

Вид новаторства	Характеристика
Ступінь прожарки сервісу	По завершенню свого візиту кожен гість має змогу оцінити сервіс однією з фішок: WELLDONE– все сподобаось, включити до рахунку 10% обслуговування; MEDIUM – було смачно, але є зауваження, включити до рахунку 5% обслуговування ; RARE – не сподобалось нічого, обслуговування не включати.
Візитка офіціанта з check-in	Дозволяє відійти від старомодних бейджиків, персоналізує офіціанта як особистість, робить його господарем залу . На звороті розташовані посилання на сторінки в соцмережах – залишивши фото-відгук- кожен гість отримує в подарунок десерт або коктейль .

Оскільки системою знижок нікого вже не здивуєш – спеціально для закладів «Fiji Group Restaurants» розроблений мобільний додаток «Фабрика лояльності», який надає кожному гостю можливість отримувати кешбек від відвідувань мережі 10% та на цю суму обирати будь-яку позицію з меню. Таким чином, гості отримують знижки як на основне меню, так і ланчі, що дуже позитивно впливає на настрій гостей. Програма дає можливість відслідковувати як часто той чи інший гість відвідує заклад, скільки в ньому витрачає, та надсилати інформаційні повідомлення з акціями та цікавими пропозиціями для підвищення зацікавленості гостей до ресторану. Так, за три останні місяці в додатку зареєструвалося 325 осіб, які тільки в цьому ресторані зробили 983 замовлення на загальну сумму 404,55тис.грн.

**Територіальні.** Ресторан «Bar 7» має вигідне географічне положення. Розташований в центрі міста Київ в пішій доступності до метро в 3 хвилини. В цій частині міста дуже розвинена інфраструктура та знаходяться такі важливі

об'єкти: Національний академічний театр драми Лесі Українки, київська міська рада, Київський молодий академічний театр, кілька бізнес-центрів та музеїв.

Якщо графічно зобразити віддаленість та розташування цих об'єктів від ресторану «Bar 7», то можна побачити, що він знаходиться в центрі практично на шляху перетину доріг. Це забезпечує постійний потік людей повз ресторан. Крім того, у відстані 100 м знаходяться 3 хостели, дуже популярні у іноземців, що забезпечує постійний наплив литовців, американців, німців, молдаван в ресторані.

Наближеність до таких бізнес-центрів як StolitsaGroup, ПАТ Київпроект, державних установ Укргазбанк, Київська міська рада, консульський офіс Ірландії в Україні та кілька туристичних фірм забезпечують постійний стабільний потік гостей на обіди в будні дні. Крім вищевказаного, позитивне значення має наближеність до головної вулиці міста Крещатика. Часті заходи, марші, концерти, благодійні акції також забезпечують активний потік гостей.

## **2.2. Аналіз ефективності економічного потенціалу ресторану «Bar 7»**

Дослідження ефективності управління економічним потенціалом підприємства ресторанного господарства проводилось на базі діючого ресторану «Bar 7», м. Київ.

Оцінка фінансово-економічного потенціалу передбачає визначення основних тенденції та особливостей формування обсягів діяльності, доходів та витрат, фінансових результатів, відносних показників управління капіталом, активами та ресурсами підприємства.

В табл. 2.4 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності ресторану. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності протягом трьох останніх півріччь (дод Д.).

У другому півріччі 2018 р. порівняно з першим півріччям обсяги сукупних доходів збільшилися на 796,49 тис.грн, а за 2018-2019 рр. – на 138,12 тис.грн.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності  
ресторану «Bar 7» за 2018-2019 рр.**

Критерії оцінювання	Показники			Відхилення тис. грн		Відхилення, %	
	I пв. 2018	II пв. 2018	I пв. 2019	I-II пв. 2018	II пв. 2018-I пв. 2019	I-II пв. 2018	II пв. 2018-I пв. 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	3955,55	4752,05	4890,17	796,50	138,12	16,76	2,82
Собівартість реалізованої продукції	1219,12	1430,96	1504,60	211,84	73,63	14,80	4,89
Валовий прибуток	2721,43	3281,66	3355,56	560,23	73,90	17,07	2,20
Операційні витрати	1890,20	2084,42	2291,43	194,22	207,00	9,32	9,03
Інші операційні витрати	390,38	393,71	453,73	3,33	60,02	0,85	13,23
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	440,85	803,53	610,41	362,68	-193,12	45,14	-31,64
Податок на прибуток	156,70	121,80	312,05	-34,90	190,25	-28,65	60,97
Чистий прибуток	270,64	651,38	267,12	380,74	-384,26	58,45	-143,85
Рентабельність господарської діяльності, %	6,80	13,70	5,46	6,90	-8,24	50,36	-150,92

Доходи ресторану складаються з доходів від реалізації продукції відвідувачам. Інших доходів з операцій з запасами та переоцінкою товарних цінностей не відслідковується.

Обсяг сукупних поточних витрат ресторану у другому півріччі 2018 року становив 2599,92 тис.грн, що вище порівняно зі значення даного показника у першому півріччі цього ж року на 162,65 тис.грн. У 2019 р. обсяг сукупних поточних витрат виріс на 457,27 тис.грн.

Аналізуючи динаміку витрат зазначимо, що у першому півріччі 2018 року собівартість складала 1219,12 тис.грн., у другому - собівартість послуг ресторану складала 1430,96 тис.грн, а у 2019 році – 1504,6 тис.грн. Так, собівартість



реалізованої продукції за протягом 2018 р. збільшилась на 211,85 тис.грн, а протягом 2-го півріччя 2018 та 1-го півріччя 2019року – на 73,63 тис.грн. Відповідно, збільшення обсягів собівартості та операційних витрат можна вважати негативною ознакою діяльності. Інші операційні витрати мали постійну тенденцію до збільшення. Так, у 2018 році обсяг операційних витрат збільшився на 3,33тис. грн, а у 2019 році порівняно з 2018-м – збільшився на 60,02 тис.грн.

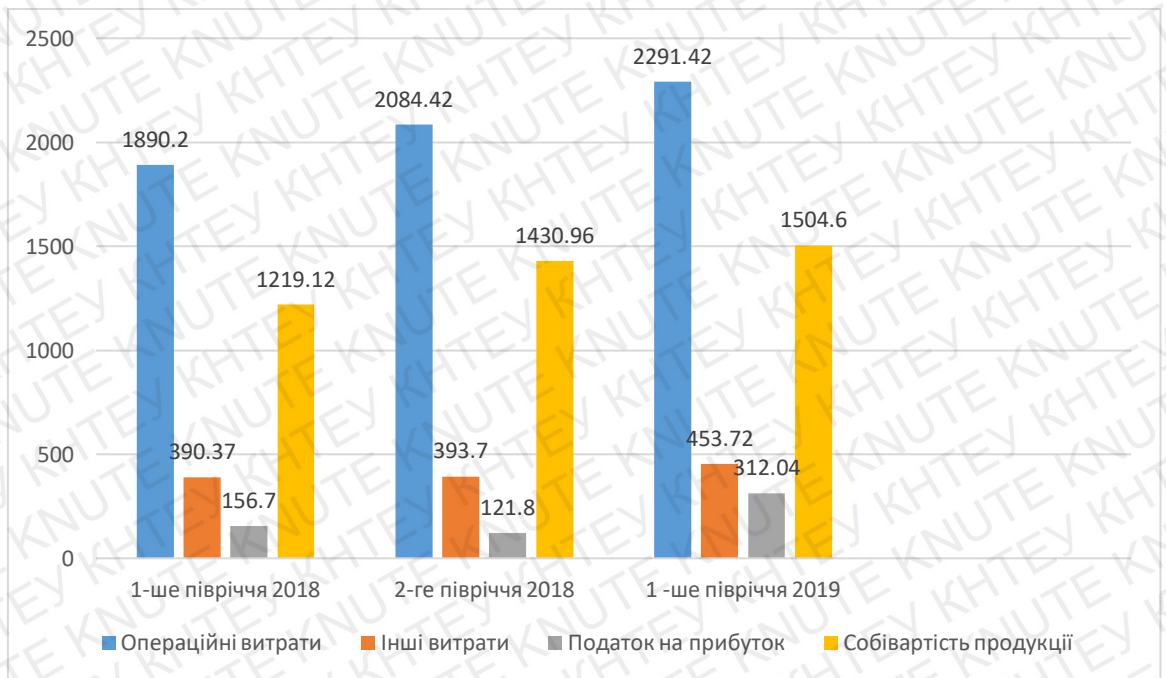


Рис. 2.2. Характеристика витрат ресторану «Bar 7» протягом 2018-2019 р.

Як свідчать дані табл. 2.4, у структурі поточних витрат досліджуваного ресторану основна частка припадає на операційні витрати. У першому півріччі 2018 році їх частка у сукупних поточних витратах закладу становила 51,69 %, у другому – 51,71%, у 2019 р. – 50,23%. Другою важливою статтею поточних витрат була собівартість реалізованої продукції, на яку припадало у першому півріччі 2019 р. 33,34%, у другому - 35,5% та у 2019 році – 32,98%.

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка формування фінансових результатів. Відповідні показники наведено у табл. 2.5.

Обсяг чистого прибутку від реалізації продукції збільшився за 2018 рік на 380,74 тис.грн або на 58,45 %, а за II пв.2018 – I пв.2019 р. – зменшився на 384,26 тис.грн (-143,85%).

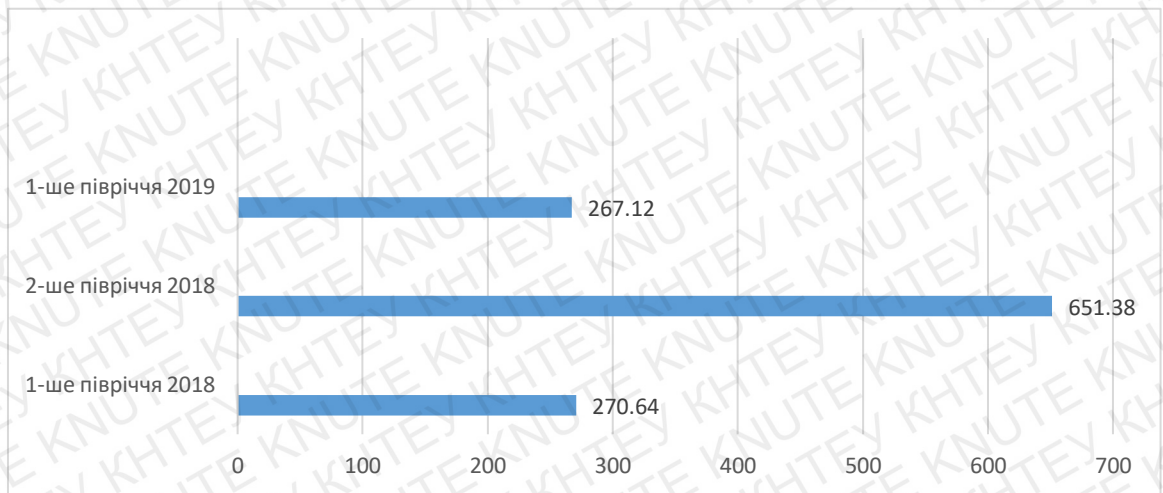


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ресторану «Bar 7» протягом 2018-2019 рр.

Такий перепад можна пояснити тим, що в листопаді-грудні в ресторані проводиться багато корпоративних заходів, які і складають основну частину місячного виторгу, відповідно в листопаді 2018 року виторг від реалізації складав 971, 67 тис грн, а в грудні 1 018, 39 тис. грн.

В літній період кількість гостей та виторг значно знижується, оскільки вулиця не є центральною і прохідність значно знижується, а гості обирають заклади з відкритими літніми терасами, поблизу набережних та в паркових зонах.

Якщо проаналізувати рівень рентабельності впродовж досліджуваного періоду ( рис ), можна зробити висновок, що перші місяці нового календарного року завжди є менш прибутковими, оскільки після активних свят гості надають перевагу сімейному відпочинку, а в літній період їдуть відпочивати за кордон або ж в заклади поза містом. Хороший рівень рентабельності можливий через грамотне розподілення витрат та мінімізацію закупок. Для приваблення гостей в весняний період проводилися розважальні тематичні вечірки та розіграші.

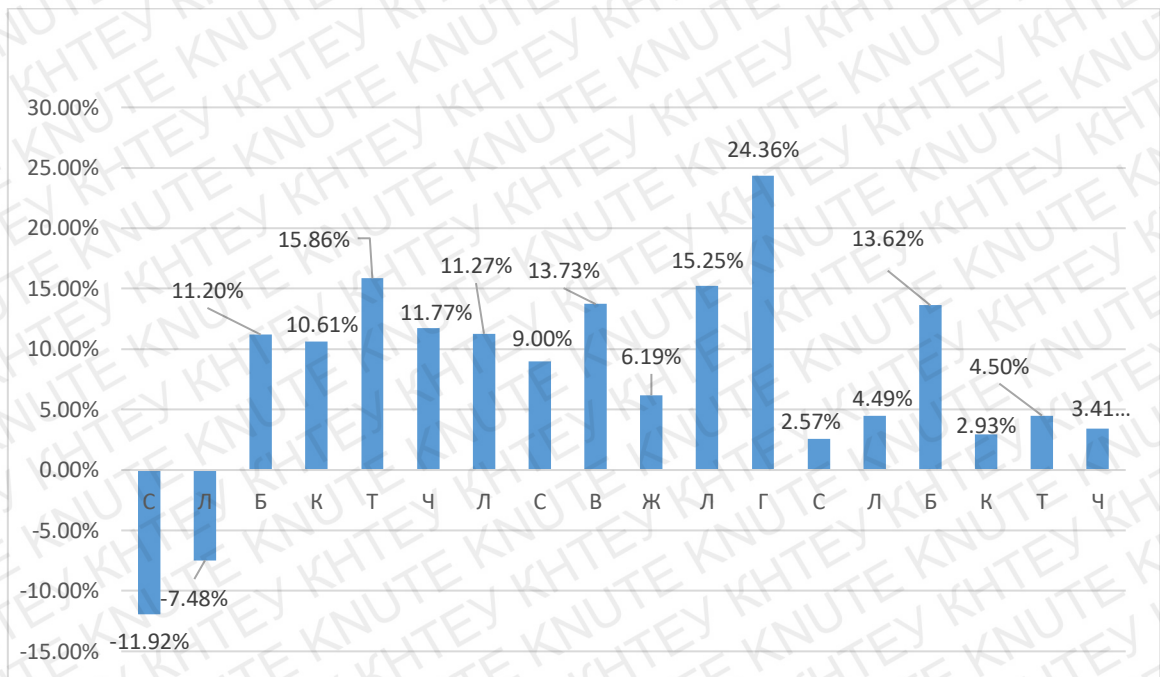


Рис. 2.4. Динаміка зміни рентабельності ресторану «Bar 7» з січня 2018 р. по червень 2019 р.

Якщо відслідкувати затрати на поліграфію та рекламу та рентабельність протягом досліджуваного періоду 2018 року та 1-го півріччя 2019 року, можна зробити висновок, що кількість витрат для приваблення гостей зростає в осінній період перед початком проведення корпоративних свят та у весняний період, задля приваблення гостей новим сезонним меню та афішами про проведення заходів.

Отже, аналіз основних показників фінансового-економічного потенціалу та рентабельності використання ресурсів ресторану свідчить про підвищення загальної ефективності її роботи впродовж останніх трьох півріччя. Протягом вказаного періоду зростали показники витрат, але одночасно і збільшувались показники доходу, що було можливим завдяки грамотному розрахунку потрібних витрат, підняттю цін на продукцію та послуги. Тож можна зробити висновок, що діяльність ресторану є ефективною.

### 2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності ресторану «Bar 7» на регіональному ринку

Конкурентна позиція підприємства ресторанного господарства – це певне положення підприємства у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно підприємств-конкурентів. Моніторинг конкурентної позиції необхідно проводити для визначення дієвості конкурентних переваг підприємства та перспектив їхнього посилення.

Дослідження конкурентів підприємства порівняно з дослідженнями конкурентного середовища є більш конкретним, але разом з тим і неоднозначним, оскільки йдеться про такі суб'єкти ринку, які безпосередньо впливають на підприємство, визначають межі його діяльності. Існує кілька різновидів конкурентів, які так чи інакше впливають на діяльність підприємства.

Це передусім активні конкуренти (підприємства, які в даний час справляють серйозний вплив на інші суб'єкти господарювання) та пасивні (потенційні) конкуренти.

Серед останніх — підприємства, які поки не становлять реальної загрози, але запроваджують нову технологію, вдосконалюють продукцію, розгортають її виробництво, щоб найліпшим чином задовольняти дедалі більшу кількість споживачів.

Серед основних конкурентів ресторану «Bar 7» ми виділили дві основні групи :

- Локальні конкуренти – ті, що конкурують з рестораном безпосередньо територіально і орієнтовані на такого ж самого споживача.
- Концептуальні – ресторани в місті Київ, які найбільш схожі за своєю концепцією та є найсерйознішими конкурентами.

До локальних відносимо такі заклади : грузинський ресторан «Чачаварня», італійський ресторан «VivaOliva», бар «Ко&Ко». Всі вони знаходяться на одній вулиці з оцінюваним рестораном «Bar 7» та мають однакову прохідність гостей.

До концептуальних конкурентів, яких будемо порівнювати належать «БарменДиктат», «Alchemistbar», «Zmist» - ці заклади максимально наближені за своєю концепцією та цільовою аудиторією.

Оскільки цільова аудиторія та реалізована продукція між рестораном «Bar 7» та локальними конкурентами дуже відрізняється, будемо оцінювати їх лише за кількома показниками якості, такими як : зустріч гостей, робота офіціанта в залі, час виконання замовлення, оформлення страв та їхня якість, сервіс, зовнішня атмосфера та реклама.

За допомогою перерахованих вище критеріїв, які на цей час є основними показниками характеристики ресторану «Bar 7», було проведено дослідження конкурентного середовища ресторану. У ньому брали участь експерти, діяльність яких розвивається в сфері ресторанного господарства, а саме: це студенти-магістри готельно-ресторанної справи, консультант з підбору персоналу та незалежний консультант з маркетингу.

Таблиця 2.6

### Оцінка ресторанів-конкурентів ресторану «Bar 7»

Назва закладу/ критерій	Ресторан «Bar 7»	Ресторан «Чачаварня»	Ресторан «VivaOliva»	Ресторан «Ко&Ко»
1. Зустріч гостей	4	5	4	3
2. Робота офіціанта	5	5	4	3
3. Час виконання замовлення	5	4	3	4
4. Оформлення страв	5	5	3	2
5. Якість страв	5	4	4	4
6. Сервіс, комфорт, атмосфера	4	4	3	3
7. Зовнішня атмосфера	5	5	4	4
8. Реклама	3	4	3	2
Всього балів:	36	36	30	24

\*Оцінка факторів сильних і слабких сторін ресторанів дається за 5-ти бальною шкалою. Менше значення відповідає слабкій позиції параметра, більше значення – сильній.

Одним із найважливіших показників конкурентоспроможності підприємства є його асортиментний склад та безпосередньо якість товарів. Конкуренція підприємств, у розрізі цього критерію оцінки, потужно зростає і стає більш посиленою, адже орієнтуючись саме на ці показники, споживач робить свій вибір купувати чи не купувати даний товар (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Радар конкурентних переваг ресторану «Ваг 7» методом експертних оцінок

Ми побачили, що, які припускалося ресторан «Ваг 7», займає досить високі позиції на ринку ресторанних послугу м. Києві. За сумарною оцінкою незалежних експертів, у назві ресторану «Ваг 7» повністю відображається фірмовий стиль підприємства. Це досить хороший показник, адже він свідчить про те, що назва ресторану є високо асоціативною для покупців же її звучання можна зрозуміти що саме пропонується закладом.

Згідно з проведеними дослідженнями можна зробити висновок, що найсильнішим територіальним конкурентом до ресторану «Ваг 7» є ресторан «Чачаварня». У цих двох закладів найбільш схожа цільова аудиторія, це чоловіки віком 35-45 років, які люблять насолодитися якісним алкоголем та смачно поїсти. Абсолютно різні за своєю концепцією, однак обидва заклади

надають якісне обслуговування, смачну кухню, є дуже колоритними та атмосферними. У них різний асортимент страв, проте в обох закладів велика барна карта, зокрема винна.

Бар «Ко&Ко» є найбільш схожим за концепцією серед територіальних конкурентів, однак значно програє по якості та смаковим властивостям страв та коктейлів. Цінова політика закладу більш лояльніша, ніж в ресторані «Bar 7», однак гості відмічають, що загальна атмосфера, обслуговування, подача та смак страв в другому закладі набагато кращі, тому вони готові платити більше і отримувати кращу якість. Оскільки територіально близько розташовано кілька бізнес-центрів, важливим показником є наявність комплексних обідів у будні. Така можливість є лише у «Ко&Ко» та «Bar 7». Вартість ланчів в першому закладі становить 125 грн, в другому – 109. Вихід страв однаковий, проте постійні гості відмічають ширший асортимент та кращий смак в ресторані «Bar 7». За день в середньому заклад реалізує від 60 до 85 обідів.

«VivaOliva» позиціонує себе як ресторан італійської кухні, проте в асортименті крім характерних для такого закладу страв мають такі позиції як суші, бургери та стейки, однак гості відмічають, що при такому великому асортименті страв, досить часто відсутні багато позицій з меню в наявності, завищені ціни. Подача страв нецікава, відчуваються нотки « столової» та довге обслуговування.

Тож, можемо зробити висновок, що серед локальних конкурентів, ресторан «Bar 7» є найпопулярнішим і найбільше задовольняє побажання та вимоги гостей.

Оцінюючи конкурентний потенціал ресторану «Bar 7» на ринку концептуальних конкурентів, візьмемо за основу методику, викладену у підручнику О.С. Федоніна, І.М. Рєпіної та О.І. Олексюка «Потенціал підприємства», де була запропонована її модифікація, адаптована для оцінки конкурентоспроможності ресторанів даного класу.

В рамках дослідження було опитано 30 осіб, які часто відвідують ресторани даного типу. Їм було запропоновано проранжувати фактори, які

мають найбільший вплив на їх вибір ресторану, і, згідно з результатами опитування, дані фактори розмістились у такій послідовності з відповідною вагою, що відображає глибину впливу чинника на конкурентоспроможність ресторану.

- престижність – 0,21
- смакові якості страв – 0,19
- зручність місця розташування ресторану – 0,14
- цінова політика – 0,12
- рівень сервісу – 0,19
- дизайн ресторану та комфорт -0,15

Наступним кроком дослідження було друге анкетування респондентів, в якому необхідно було оцінити за 5-ти бальної шкалою вищезазначені фактори по відношенню до ресторанів-конкурентів. Нижче подана зведена таблиця результатів анкетування 30 респондентів:

Таблиця 2.8

**Зведена таблиця результатів анкетування споживачів**

Фактор конкурентоспроможності	Вага	«Bar 7»	«Zmist»	«Dictat»	«Alchemist»
Престижність	0,21	4,15	3,85	3,9	4
Смакові якості страв	0,19	3,95	4	4,15	3,8
Рівень сервісу	0,19	4	3,9	4,2	3,95
Дизайн ресторану та комфорт	0,15	4,3	4,4	4,5	3,85
Зручність місця розташування ресторану	0,14	4,1	3,95	3,6	3,55
Цінова політика	0,12	4	3,8	3,7	3,9
Бал	-	4,08	3,94	4,19	3,84

Розрахувавши на основі формули, крок розподілу ресторанів на зони конкурентоспроможності

$$D = \frac{L - A}{4},$$

Де, D – крок розподілу зон, L – бал лідера ринку, A – бал аутсайдера ринку, визначимо межі кожної зони та місце ресторану серед них:



- $4,19 \leq \text{Зона лідерів} \leq 3,85$
- $3,85 \leq \text{Зона очікування нападу} \leq 3,51$
- $3,51 \leq \text{Зона втрачених можливостей} \leq 3,17$
- $3,17 \leq \text{Зона аутсайдерів} \leq 2,83$

Побудуємо карту зон конкурентоспроможності (рис. 2.7).

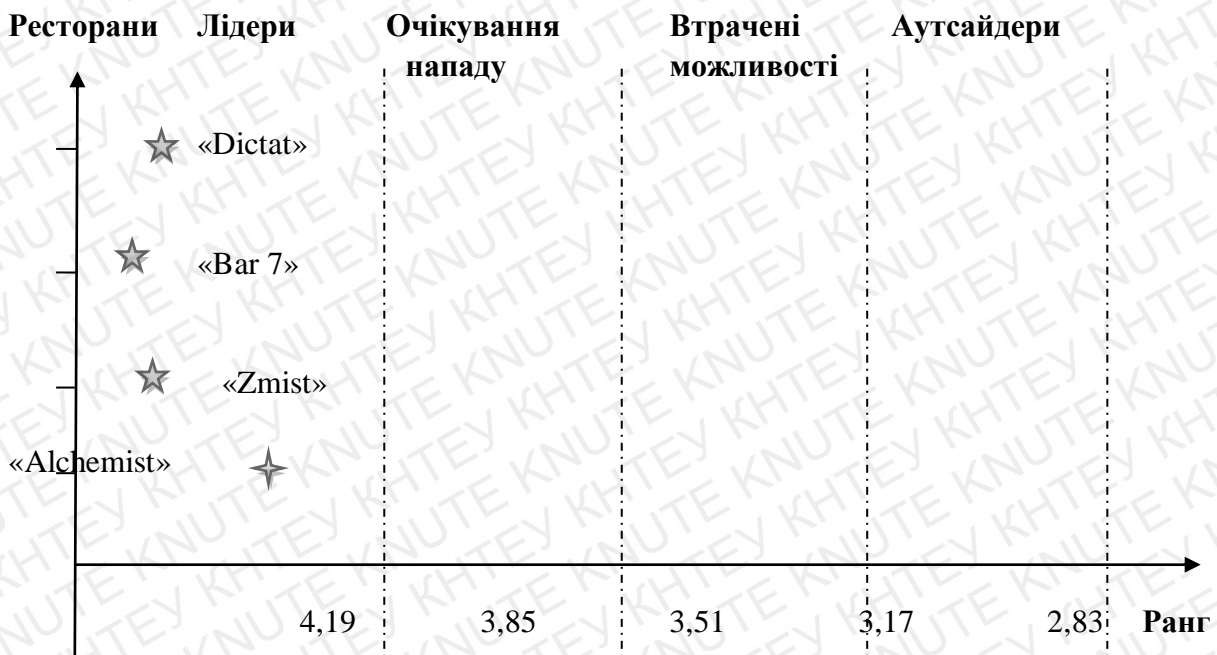


Рис. 2.6. Розподіл ресторанів між зонами конкурентоспроможності

Як бачимо, за оцінками опитаних споживачів лідером ринку є ресторани «Dictat» та «Bar 7». Відсутність ресторанів, які потрапили в зони слабших учасників конкурентної боротьби свідчить про високий рівень конкуренції та конкурентоспроможності даних закладів.

Такий розподіл закладів ресторанного господарства за оцінкою споживачів загалом відповідає дійсності та відображає реалії даного ринку, про що свідчить рівень відвідуваності досліджуваних ресторанів, в також численні відгуки та статті в мережі Internet.

Проведемо детальну порівняльну характеристику оцінюваних закладів для оцінки цінової політики та визначення цільової аудиторії.

Таблиця 2.9

**Порівняльна характеристика ресторану «Bar 7» та концептуальних конкурентів**

Заклад	Ідея	Середній чек	Цільова аудиторія
Bar 7	Алкольний гастро-бар з унікальною лінійкою віскі «JackDaniel's», авторськими коктейлями та хорошою кухнею	400 грн	Чоловіки віком 35-45 років, жінки 22-27 років, іноземці
Zmist	Кальян-бар, відрізняється унікальною кальянної картою, в якій вміле поєднання марок тютюну перетворюється в кальянні коктейлі подібних яким ви не знайдете в інших закладах міста	250 грн	Чоловіки та жінки віком 21-27 років, студенти
Dictat	Коктейльний бар в центрі міста з великою кількістю авторських коктейлів від професійних міксологів та асортиментом алкоголю понад 400 найменувань	500 грн	Чоловіки та жінки віком 22-35 років, іноземці
Alchemist bar	Cocktail-club з обширною барною картою та живою музикою	450 грн	Чоловіки та жінки віком 21-27 років, іноземці

Концептуально заклади дуже схожі між собою, в усіх обширна коктейльна карта, жива музика на вихідних та всі знаходяться територіально близько один до одного. Чим же керуються гості при виборі закладу в центрі міста і що в кожному з них є особливого, що закохує в себе відвідувачів? Перед тим як відвідати якийсь заклад в основному 95% гостей або запитують поради у друзів, або ж читають відгуки в Інтернеті. Саме тому в сучасному світі для успішності бізнесу надзвичайно важливо бути соціально активним, спілкуватися з гостями в мережах, відповідати на відгуки та розповсюджувати особистий бренд.

Дослідивши відгуки гостей про наведені вище заклади, можна зробити висновок, що найбільш задоволені гості рестораном «Bar 7», однак в порівнянні з кількістю відгуків на сторінках конкурентів, кількість гостей, залишивших свій відгук для ресторану в 3-4 рази менша. Ще одним критерієм оцінювання

сторінок закладів соцмережах можна назвати відповіді закладів на коментарі гостей.

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика ресторану «Bar 7» та конкурентів за відгуками у соц. мережах**

Сайт	Bar 7		Zmist		Dictat		Alchemist bar	
	Оцінка	Кількість відгуків	Оцінка	Кількість відгуків	Оцінка	Кількість відгуків	Оцінка	Кількість відгуків
Facebook	5	279	4,8	246	4,6	426	-	-
TripAdvisor	4,5	9	4,5	25	4,5	58	4	136
Google	4,7	191	4,7	1061	4,7	2217	4,5	1560
<b>Всього</b>	<b>4,7</b>	<b>479</b>	<b>4,66</b>	<b>1332</b>	<b>4,6</b>	<b>2701</b>	<b>4,25</b>	<b>1696</b>

Ми взяли цей критерій для оцінювання тому що, реакція працівників ресторанів на як негативні, так і позитивні відгуки показує наскільки важливою є думка споживачів для закладу та наскільки він готовий покращуватись.

Таблиця 2.11

**Порівняльна характеристика ресторану «Bar 7» та конкурентів за відгуками у соц. мережах**

Заклад	Позитивні відгуки	Негативні відгуки
Bar 7	Смачна та якісна кухня, страви віддаються завжди без затримок, по четвергам проводяться коктейльні дегустації від бренд-бармена Галини Третяк. Френдлі сервіс та невимушена атмосфера.	Взимку в закладі недостатньо тепло, малолюдно.
Zmist	Дуже великий вибір табаку для кальянів та помірні ціни.	Невеликий вибір закусок.
Dictat	Бармени можуть приготувати коктейль за видумкою гостя	Охорона на вході іноді поводить себе неадекватно та не пропускає до закладу без пояснення причини.
Alchemist bar	Авторські коктейлі складають 85% коктейльної карти та будь-який бармен може зробити особливий коктейль за індивідуальним замовленням, ідеально задоволь-нивши смакові побажання гостя.	Занадто малий вихід коктейлів та завищені на напої ціни.

Так, «Bar 7» дав відповідь на 90% коментарів, «Zmist» - на 83%, «Dictat» - відповідає частково тільки на погані відгуки, «Alchemistbar» - у Facebook закрит доступ для гостей залишати відгуки, на інших порталах на них не реагують. Також, покладаючись на відгуки відвідувачів у соцрежах, можемо скласти порівняльну характеристику плюсів та мінусів кожного ресторану.

Для якісного аналізу конкурентів було проведено дослідження цінової політики та асортименту закладів. Стало відомо, що кальян доступний лише в «Bar 7» та «Zmist», інші два заклади позиціонують себе лише як коктейль-бари. Аналізуючи рівень цін на меню кухні та бару, можна зробити висновок, що в ресторані «Bar 7» найлояльніша цінова політика, в порівнянні з конкурентами. Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни на послуги харчування та додаткові послуги, яка буде користуватися попитом та при цьому дозволить ресторану бути прибутковим.

Таблиця 2.12

**Порівняльна характеристика ресторану «Bar 7» та конкурентів за ціновими параметрами, грн.**

Асортиментні групи	Bar 7	Zmist	Dictat	Alchemist bar
Холодні закуски	85-199	130-220	120-300	115-255
Салати	89-155	180-220	120-150	175-195
Гарячі страви	99-329	120-310	110-350	135-345
Десерти	69-85	75-95	70-75	110-260
Коктейлі	149-179	150-160	185-240	180-250
Винна карта	325-685	300-850	2200-3000	Тільки побокально
Кальян	265-365	230-340	-	-

Оцінивши рівень цін на однакові групи товарів в досліджуваних закладах, можна зробити висновок, що цінова політика в «Bar 7» є найбільш лояльною для гостей в порівнянні з конкуруючими ресторанами та барами і є конкурентною перевагою для ресторану.

Проаналізовані показники глибоко розкривають основні особливості

здійснення господарської діяльності підприємства, однак вони не дозволяють охарактеризувати вплив факторів зовнішнього середовища. З цією метою пропонуємо провести SWOT - аналіз макромаркетингового – та мікрмаркетингового середовища «Bar 7».

Також, важливим показником конкурентноспроможності ресторану «Bar 7» є те, що при низькій завантаженості в вечірній час в будні дні, в середньому 20-30 гостей за вечір, та виторгу в 10-15 тис. грн- рівень рентабельності не сягає мінусових значень, що говорить про те, що внутрішня робота ресторану та ведення обліку дуже грамотно та ефективно організовані.

Таблиця 2.13

### SWOT – аналіз ресторану «Bar 7»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><b>Переваги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Висока якість та широкий асортимент страв;</li> <li>✓ Ресторан відкритий 7 днів на тиждень і працює до останнього відвідувача;</li> <li>✓ Місцерозташування ресторану (історична частина Києва, поблизу драматичного театру Лесі Українки);</li> <li>✓ Наявність secret-room та всесезонної тераси;</li> <li>✓ Кваліфікований персонал (володіє іноземними мовами);</li> <li>✓ Високий рівень обслуговування;</li> <li>✓ Наявність постійних клієнтів;</li> <li>✓ Наявність комплексних обідів у будні дні;</li> <li>✓ Жива музика по п'ятницям;</li> <li>✓ 70% відвідувачів- постійні гості.</li> <li>✓ невимущена атмосфера, ресторан знаходиться на невеликій вулиці з обмеженим рухом, що дає змогу туристам відпочити, без шуму автомобілів;</li> <li>✓ наявність трьох залів дає змогу проводити кілька заходів одночасно;</li> <li>✓ для постійних клієнтів надається знижка 20%, або кешбек за допомогою додатку «Фабрика лояльності»;</li> <li>✓ ефективна продуктивність праці персоналу.</li> </ul>	<p><b>Недоліки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Слабкий маркетинг;</li> <li>✓ Наявність однієї малогабаритної кухні;</li> <li>✓ Відсутність парковки;</li> <li>✓ висока ціна обслуговування (підвищення закупівельної ціни продукції, відображається на збільшенні ціни обслуговування гостя;</li> <li>✓ несприятливий стан економіки України в цілому накладає відбиток на цінову політику ресторану;</li> <li>✓ невизначеність майбутніх перспектив;</li> <li>✓ плінність кадрів, через низьку заробітню плату.</li> </ul>
<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розширення асортименту за рахунок появи нових видів страв;</li> <li>✓ Впровадження нових технологій виготовлення страв;</li> <li>✓ Розробка та впровадження додаткових послуг;</li> <li>✓ Залучення нових клієнтів за рахунок великої маркетингової компанії;</li> <li>✓ Розробка та впровадження унікальної системи лояльності для гостей.</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Можливість появи нових конкурентів;</li> <li>✓ Несприятлива політика держави;</li> <li>✓ Зростання цін на продукти;</li> <li>✓ Посилення конкуренції з боку місцевих закладів.</li> </ul>

Отже, проведена оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити специфіку та особливості формування діяльності підприємства. Ринок ресторанних послуг в м. Київ набуває все нових форм організації та постійно зростає. Це формує певні маркетингові загрози з точки зору можливості посилення конкурентної боротьби. Негативним фактором зовнішнього макромаркетингового середовища є вплив політико-правового регулювання на діяльність підприємства, що виражається у податковому тиску та постійних змінах дозвільної документації. Підприємство має розгалужену систему постачальників, з якими працює декілька років. Ресторан орієнтується на споживачів різних вікових та майнових категорій. Однак, в ресторані не вироблена політика щодо стимулювання постійних гостей, а також потребує удосконалення маркетингова стратегія ресторану.

Проведений аналіз фінансового стану ресторану «Bar 7» свідчить про нагальну потребу перегляду стратегії розвитку підприємства. Оскільки значне зниження обсягів реалізації свідчить про послаблення конкурентних позицій ресторану на ринку ресторанного бізнесу Києва.

Одним з пріоритетних напрямків діяльності ресторану «Bar 7» є нарощування обсягів продаж та збільшення прибутку, який є узагальнюючим фінансовим показником його діяльності. Комплекс маркетингових заходів в цілому та цінова політика як його важлива складова покликані вирішити проблему максимізації прибутку та покращення основних показників діяльності підприємства, таких як рентабельність, оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

На основі проведених досліджень, можна зробити висновок, що для ресторану «Bar 7» головну роль в роботі відіграє його імідж. Профіль ресторану визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, інтер'єру, меню ресторану. Це дозволило виявити головних конкурентів ресторану «Bar 7» на ресторанному ринку м. Київ, які пропонують аналогічний ресторанний продукт. Серед них: такі коктейль-бари як «Zmist», «Alchemist», « Бармен Диктат ».

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «BAR 7», М. КИЇВ

### 3.1. Пропозиції щодо посилення конкурентних переваг ресторану «Bar 7»

Ефективне запровадження технології управління конкурентними перевагами на конкретному підприємстві ресторанного господарства потребує її адаптації до реалій функціонування цього підприємства. Обов'язковою умовою такої адаптації є прискіпливий аналіз цілей, функцій і напрямків роботи фірми в цілому, а також окремих її підрозділів, який дає попередню інформацію про невідповідності між існуючим і бажаним станом об'єкта. За результатами аналізу опрацьовується перелік заходів, необхідних для впровадження запропонованої технології в систему загального управління підприємством.

Загальна мета запровадження на ресторанному підприємстві технології управління конкурентними перевагами полягає в концентрації зусиль представників всіх рівнів внутрішньо фірмового менеджменту та рядових працівників у напрямку досягнення підприємством довгострокового успіху на ринку.

Інструментами такого поширення стратегічної та конкурентної орієнтації виступають широкомасштабне навчання кадрів сучасним концепціям і методам покращення діяльності з одного боку, і запровадження на підприємстві тимчасових цільових груп – з іншого. Тимчасові цільові групи об'єднують спеціалістів різних підрозділів і сприяють налагодженню міжфункціональної координації. А це, в свою чергу, дозволяє запобігти замкненості мезокультур окремих підрозділів і спричинює засвоєння стратегічно- та конкуренто орієнтованих цінностей і норм у кожному відділі та службі підприємства.

Кінцевим результатом є формування на підприємстві корпоративної культури, спрямованої на досягнення довгострокового успіху підприємства у конкурентній боротьбі та на безперервне покращення діяльності.

Процес впровадження технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління на конкретному підприємстві ресторанного господарства включатиме декілька етапів (рис. 3.1).

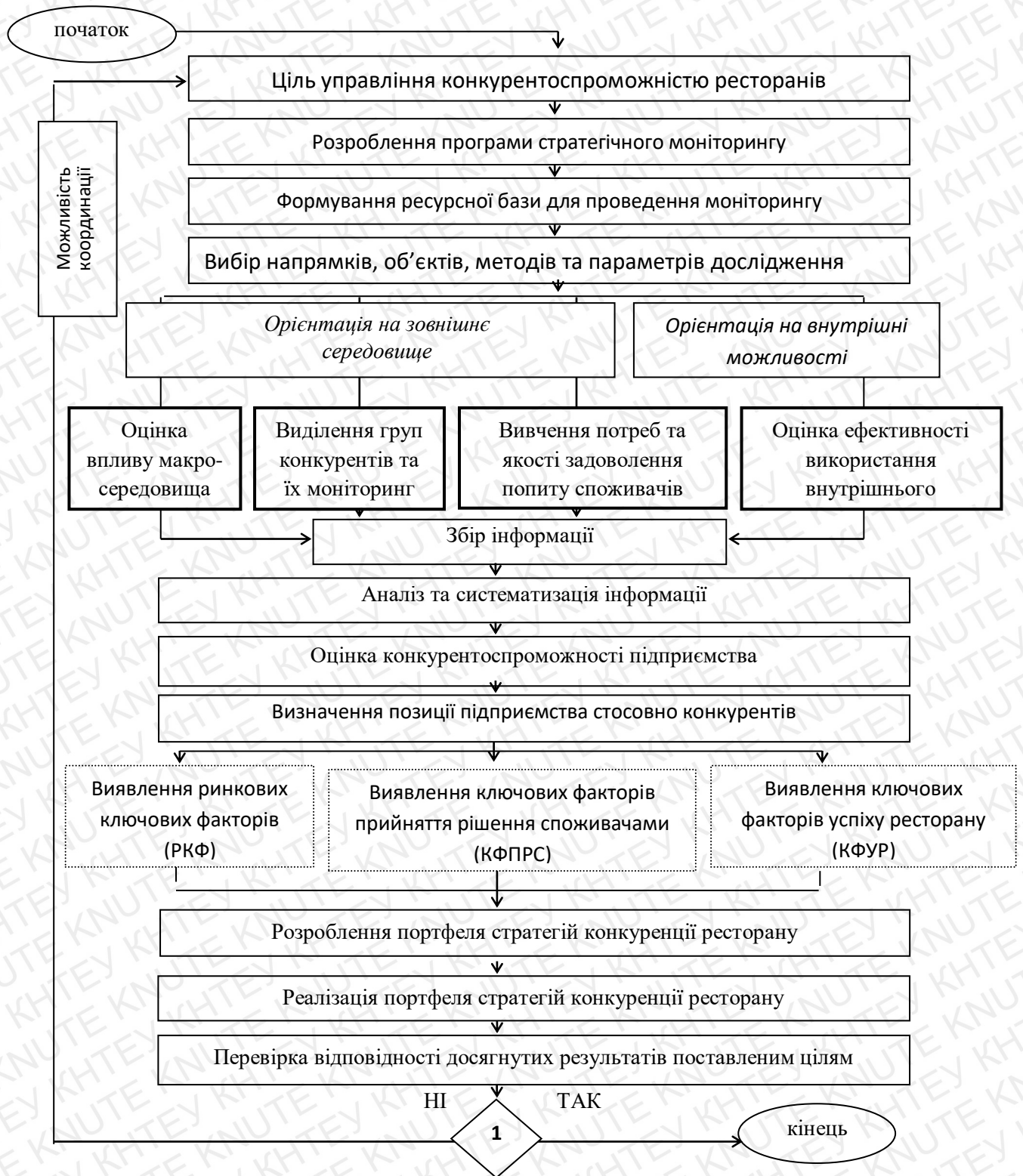


Рис. 3.1. Модель управління конкурентоспроможністю ресторану «Bar 7»

1 – досягнуті результати відповідають поставленим цілям

Загальна мета запровадження на ресторанному підприємстві технології управління конкурентними перевагами полягає в концентрації зусиль представників всіх рівнів внутрішньо фірмового менеджменту та рядових



працівників у напрямку досягнення підприємством довгострокового успіху на ринку.

Нами запропоновано модель управління конкурентоспроможністю ресторану «Bar 7», яка побудована на основі вимог системно-цільового підходу та складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Процес впровадження технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління на конкретному підприємстві ресторанного господарства включатиме декілька етапів (рис. 3.2).

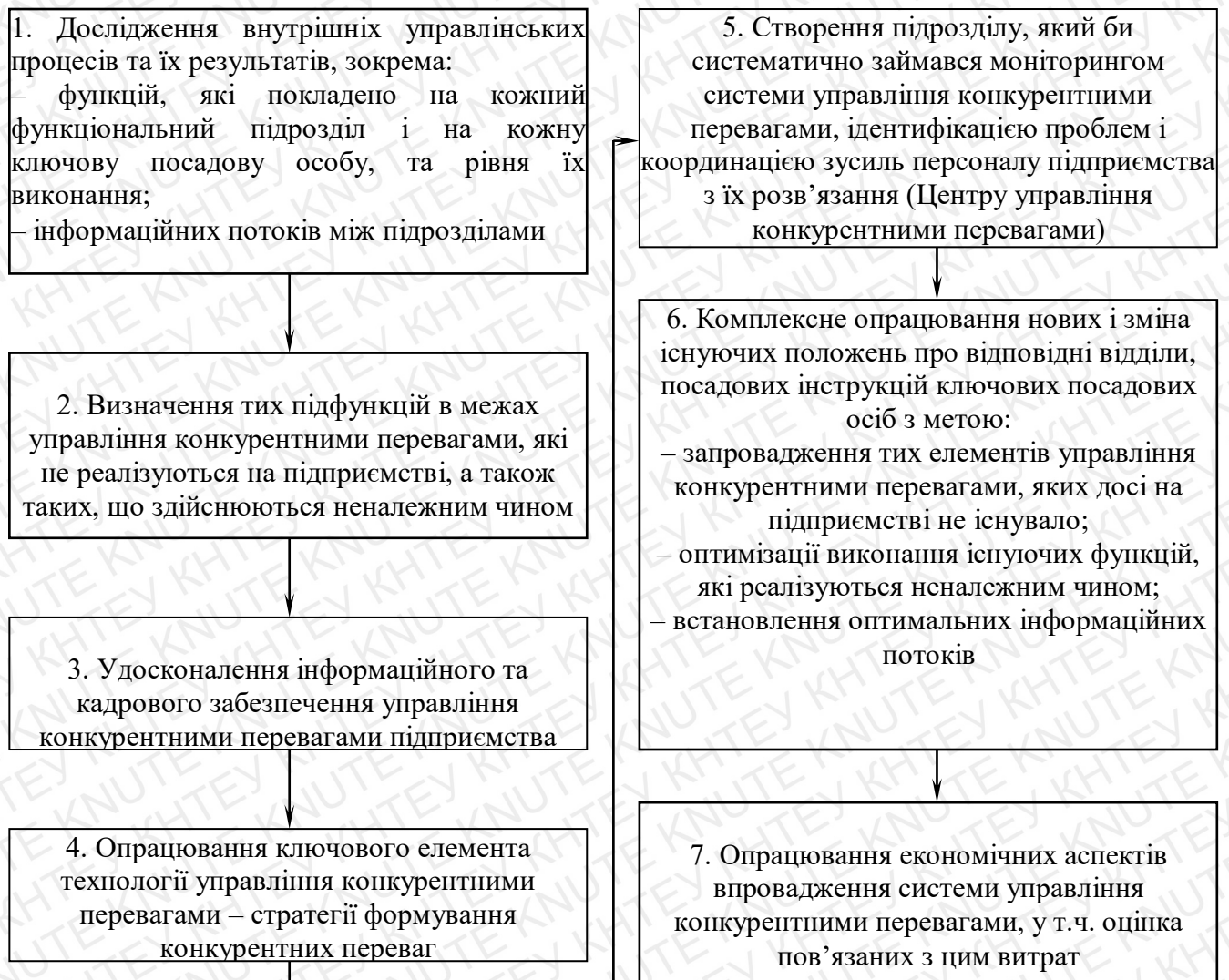


Рис. 3.2. Процес впровадження технології управління конкурентними перевагами ресторану «Bar 7»

З розвитком науки та практики менеджменту спектр управлінських інструментів формування та розвитку корпоративної культури суттєво розширюється. Технологічний прогрес особливо впливає на четверту групу важелів – комунікаційні – надаючи керівництву підприємств і організацій нові можливості ефективної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем.

Сучасна практика вимагає перегляду існуючих підходів до формування і розвитку корпоративної культури. Можна виокремити наступні конкурентні важелі (рис. 3.3).

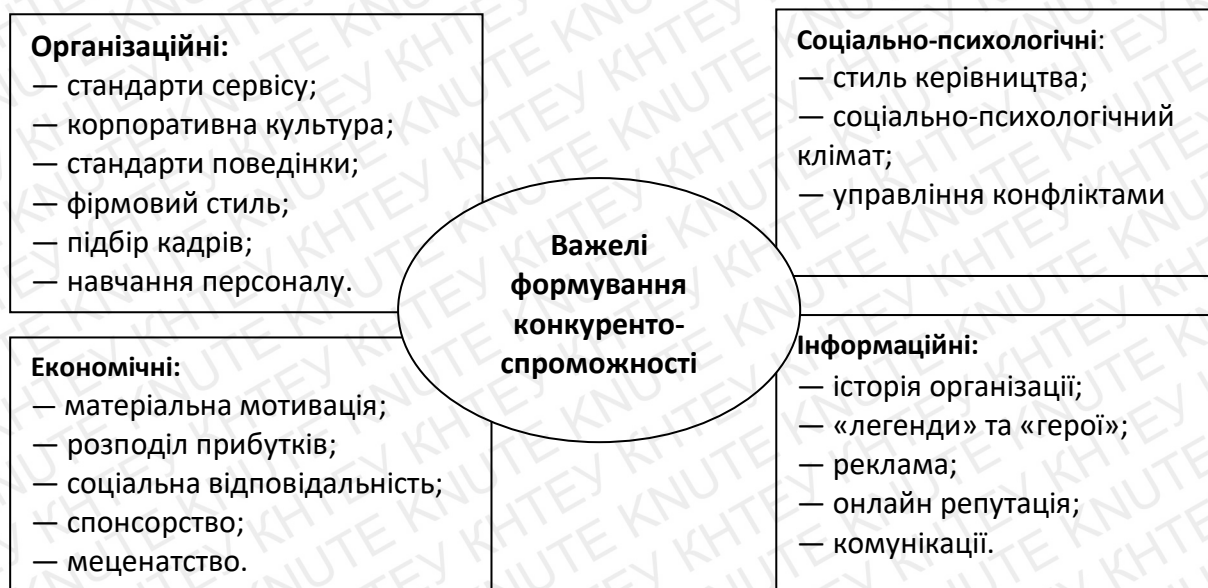


Рис. 3.3. Важелі формування і управління конкурентоспроможності ресторану «Bar 7»

Однією з функцій системи управління конкурентоспроможності є формування іміджу організації, тому комунікаційні важелі її формування спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Комплекс існуючих інструментів було розділено нами на 4 групи залежно від об'єкту їх спрямування. Так, можна виокремити важелі формування корпоративної культури, спрямовані, більшою мірою, на внутрішнє середовище; ті, дія яких, в першу чергу, орієнтована на середовище зовнішнє; а також такі важелі, вплив яких поширюється і на перше, і на друге.

Серед комунікаційних важелів, орієнтованих на внутрішнє середовище, одним з основних є стиль спілкування «менеджер-підлеглий». Саме роль

керівника є ключовою у процесі формування корпоративної культури. Топ-менеджери, у першу чергу, мають виступати носіями фундаментальних корпоративних цінностей і принципів діяльності. Стиль спілкування керівників всіх рівнів із підлеглими чітко відображає реальний, а не декларативний тип корпоративної культури. Відмітимо, що манера комунікацій, як правило, є складовою обраного стилю управління в компанії.

### **3.2. Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності ресторану «Bar 7»**

Зробивши порівняльну характеристику ресторану «Bar 7», ми виявили його сильні та слабкі сторони. Для того, щоб ресторан в майбутньому працював набагато ефективніше, пропонуємо такі заходи задля посилення конкурентних переваг :

- Діджиталізація ресторану та активне ведення соціальних мереж.
- Проведення тематичних вечірок. Оскільки живою музикою та вокалом зараз нікого не здивуєш і гість стає все вибагливішим – потрібно удосконалити розважальну програму ресторану на постійній основі та рекламування вечірок на найпопулярніших порталах.
- Співпраця з відомими українськими блогерами та зірками, задля впізнавання бренду.
- Зменшення кількості офіціантів. Оскільки «Bar 7», досить невеликий об'єкт, утримання 5 офіціантів є не досить економічно ефективним. Головною метою найближчого періоду буде максимальне покращення професійних навичок офіціантів та підвищення матеріального заохочення в разі виконання фінансового плану.
- Проведення в ресторані щотижневих дегустаційних винних вечорів.
- 50 вечірок за рік – 50 штатів Америки.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Bar 7» слід звернути особливу увагу на маркетингову політику закладу. Оскільки в

сучасному світі битую думку, що якщо компанії немає в соціальних мережах – значить її немає зовсім. Адже за статистикою, сучасна людина проводить в мережі Інтернет щоденно близько 2-х годин, а рівень діджиталізації суспільства за останні 5 років зріс майже на 50%. Помітні значні зміни і в ресторанній сфері. Тепер онлайн можна забронювати стіл, зробити замовлення на виніс, побачити live-відео атмосфери в закладі та багато іншого.

Популяризація особистого бренду закладу є дуже важливою, і як показує практика, чим відоміший бренд, тим більше його завантаженість гостями. На рис. 3.4 можна побачити співвідношення популяризації конкурентів в найпопулярніших соціальних мережах.

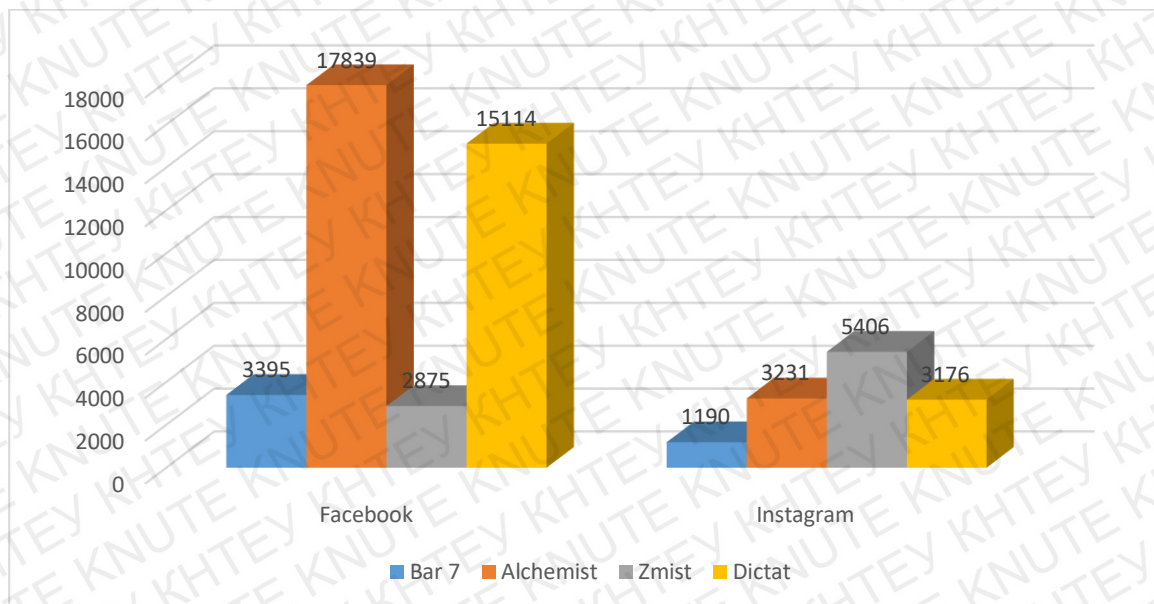


Рис. 3.4. Популяризація особистого бренду в соціальних мережах закладів-конкурентів ресторану «Bar 7»

Соціальні мережі стали невід’ємною частиною буденного життя людства, магазини, виробничі компанії переходять в режим онлайн, а успішна реклама збільшує кількість клієнтів на 85% в порівнянні з рекламою offline. Саме тому, успішна маркетингова компанія ресторану є надзвичайно важливою. Адже перед походом в ресторан, гості читають відгуки в Інтернеті, фото на сайтах закладів та ознайомлюються з меню.

При складанні порівняльної таблиці кількості підписників, відгуків та оцінок закладів-конкурентів ресторану «Bar 7», виявилось, що на сторінках рекламних порталів та особистих сторінках конкурентів, відгуків про конкуруючі заклади, в порівнянні з «Bar 7», в 3-4 рази більше. Це пояснюється тим, що інші ресторани ведуть більш агресивнішу маркетингову політику та є більш прорекламованими на просторах Інтернету. Звідси слідує висновок, що низьку завантаженість ресторану може викликати маловідомість в соціальних мережах та низькоєфективна реклама.

Для підвищення конкурентноспроможності методом підвищення ефективності маркетингової політики, нами запропоновано ряд таких заходів:

- скласти чітний оригінальний контент-план на місяць для соціальних мереж;
- забезпечити збільшення відгуків у Google та TripAdvisor

Оригінальний контент-план - запорука успіху в соціальних мережах. Адже серед сотень інших ресторанів та тисяч різнопланових реклам, маркетинговий відділ має створити ексклюзивний продукт, щоб виділитися серед інших конкурентів. Головними трендами просування в 2019-2020 рр. є відео-контент та продажі через месенджери.

Насамперед реклама має бути яскравою, захоплювати увагу з першої секунди. Однак, перед тим як починати активно працювати з рекламою, треба попрацювати над собитійністю ресторану. Чим він може привабити гостей? Знижками та живою музикою зараз мало кого здивуєш, оскільки така програма є практично в кожному закладі

Одним з безпрограшних варіантів приваблення гостей є тематичні вечірки. Як показує досвід, молодь активно відвідує такі заходи та відслідковує їх в Інтернеті. Протягом часу роботи ресторану «Bar 7», було проведено 5 тематичних вечірок. Для переконання в доцільності пропозиції, можемо відслідкувати динаміку виторгу під час проведення тематичних вечірок та протягом вихідних з музикальним супроводом DJ або live-voice. На рис. 3.4 зображена динаміка змін виторгу відповідно до проведення тематичних вечірок.

Згідно з результатами дослідження, при організації вечірок, виторг ресторану збільшується на 25-30%.

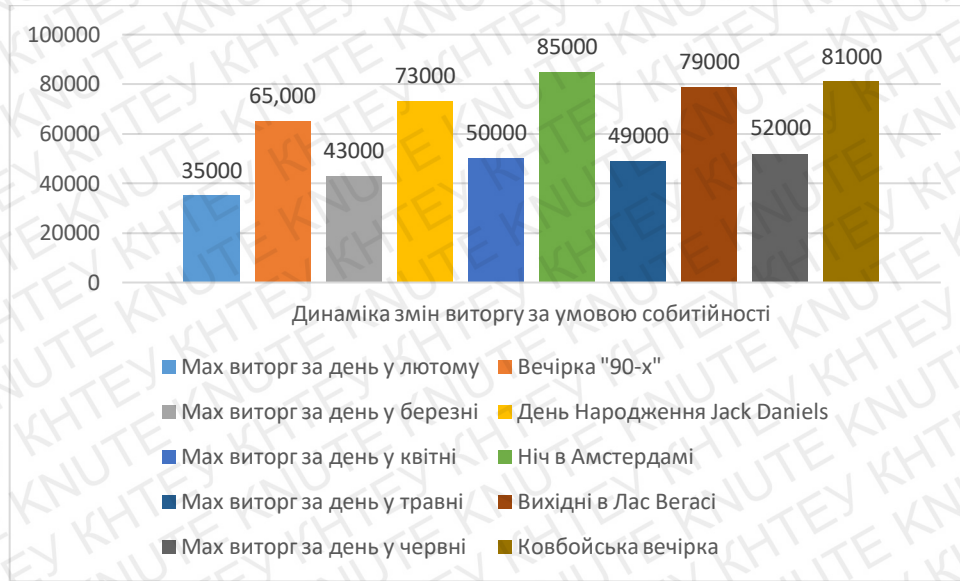


Рис. 3.5. Популяризація особистого бренду в соціальних мережах закладів-конкурентів ресторану «Bar 7»

Оскільки ресторан «Bar 7» за своєю концепцією є тематичним і прив'язаний до бренду «JackDaniels», найдоцільніше було б організувати серію тематичних вечірок в американському стилі. Ми розробили серію із 50 вечірок, кожна з яких прив'язана до особливостей відповідного штату та його традицій. Періодичність проведення – 1 раз на два тижні, таким чином «Bar 7» буде заповнений тематичними заходами протягом всього року.

Ще одним заходом підвищення конкуренції пропонуємо організувати «зліт зірок» в ресторані «Bar 7». Для того, щоб організувати відпочинок знаменитостей саме в цьому ресторані, пропонуємо залучити до співпраці генерального директора алкогольної компанії «Алтема» Зою Нараєвську. Як показує практика її співпраці з іншими закладами, вона є своєрідним «каналом сполучення» українського бомонду та ресторанного бізнесу. Так, завдяки їй, в ресторані «HayLoft» на ВДНГ на постійній основі організовуються вечірки для зірок шоу «Танці з зірками», «Голос» та інших відомих проектів. Відпочиваючи, зірки відмічають місце свого відпочинку на фото та відео, що приваблює до ресторану їхніх фанатів.

У ресторані «Bar 7» влаштовані ідеальні умови для таких заходів, оскільки є окрема secret-room, де зірки матимуть можливість відпочивати без сторонніх гостей та надокучливих фанатів, а фанати в той же час зможуть відпочивати в закладі зі своїм кумиром.

Додатковою послугою до наведених вище пропозицій є організація для гостей «Інстаграм- maker». В час, коли фото та відео для соціальних мереж є обов'язковою атрибутикою будь-якого відпочинку, ми можемо запропонувати унікальну послугу, яка дозволить гостям відвліктись від гаджетів та Інтернету і насолодитись відпочинком, в той час, коли спеціальний фахівець (він же блогер), потурбується про Instagramвідпочиваючих та забезпечить їх якісними фото та відео. Особливо популярною ця послуга може стати під час зіркової вечірки в ресторані.

Завдяки запропонованим заходам, конкурентноспроможність ресторану «Bar 7» в порівнянні з іншими закладами значно зросте та дозволить значно збільшити прибуток.

Для того, щоб оцінити доцільність запропонованих заходів та їх економічну ефективність, в табл 3.1 наведено 10 тематичних вечірок, та терміни їх окупність.

Таблиця 3.1

### Прогноз результатів впровадження заходів у ресторані «Bar 7»

Вечірка	Витрати, тис. грн	Очікуваний прибуток тис. грн
Fashion Jack Daniel's Forward	10	75
Молочна ферма Америки, Вісконсін	12	79
Chicago Bulls, Чикаго	12	85
Hawaii, Гаваї	12	83
Seven Express 1834, Індіана	12	80
Escape from Alcatraz, Каліфорнія	12	85
In whiskey we trust, Делівері	10	80
Black Hawk Party, Айова	9	76
Рятівники Малібу, Лос Анжелес	11	85
La Fiesta, Арканзас	12	80

Згідно з показників таблиці, наведеної вище, можна зробити висновок, що навіть при великій затратності організації вечірок, додатковий виторг, в порівнянні з днями без програми становить близько 15 тис. грн.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ресторанного господарства, слід покращити рівень обслуговування в ресторані, покращити роботу персоналу та автоматизувати бізнес-процеси в закладі ресторанного господарства. Концептуальні засади стратегічного управління прибутком закладу ресторанного господарства виділяють такі етапи: стратегічне планування, стратегічна організація і стратегічний контроль. Для максимізації прибутку підприємства потрібно, насамперед, виконати комплекс завдань щодо забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління підприємством.

Даний проект має соціальну ефективність. На нашу думку інформування населення щодо покращення соціальної ситуації в районі буде відбуватись через працівників, які будуть там працювати, та частково через рекламу. Зміни у соціальній сфері завдяки проекту будуть відбуватись спочатку всередині самого проекту, а потім і за його межами.

До внутрішніх змін середовища проекту можна віднести: підвищення рівня обслуговування клієнтів; створення здорової конкуренції серед працівників, яка буде сприяти мотивації персоналу;

До зовнішніх змін середовища проекту входить наступне: виявлення групи населення, які зазнають найбільшого впливу від результатів проекту. Такою групою будуть люди середнього віку. На нашу думку, наслідки проекту як у внутрішньому, так і в зовнішньому оточенні, будуть тільки позитивні.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших, а сама конкурентна боротьба – це динамічний процес, який сприяє ліпшому забезпеченню ринку товарами.

2. Якою мірою конкретне підприємство може протистояти ринковому суперництву та досягти успіху в боротьбі за першість виражає поняття його конкурентоспроможності, тобто здатності ефективніше і результативніше задовольнити потреби споживача порівняно з іншими підприємствами, що пропонують подібний товар або послугу.

3. Конкуренція для підприємств ресторанного господарства являє собою суперництво між суб'єктами господарювання за споживача на основі виробництва, реалізації й організації споживання продукції та надання послуг, а також на основі формування й використання економічних ресурсів.

4. Жорстка конкуренція у сфері ресторанного господарства змушує підприємців змінювати пріоритети розвитку бізнесу. Ринкові умови господарювання переставили основні акценти виробництва продукції та її реалізації із кількісних параметрів на якісні. Розвиток галузі ресторанного господарства залежить від факторів більш тривалого характеру, пов'язаних із якісними характеристиками послуг, а також із використанням і утриманням конкурентних переваг.

5. Основною конкурентоспроможною діяльністю підприємства є його ефективна фінансово-господарська діяльність та забезпеченість фінансовими ресурсами. Все це створює «добрий» фінансовий стан підприємства, проте все це може мати тимчасовий характер, тому підприємство має потребу до систематичного проведення діагностики фінансового стану підприємства з метою виявлення перших ознак його погіршення.

6. Проведена оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити специфіку та особливості формування діяльності підприємства. Ринок ресторанних послуг в

м. Київ набуває все нових форм організації та постійно зростає. Це формує певні маркетингові загрози з точки зору можливості посилення конкурентної боротьби. Негативним фактором зовнішнього макромаркетингового середовища є вплив політико-правового регулювання на діяльність підприємства, що виражається у податковому тиску та постійних змінах дозвільної документації. Підприємство має розгалужену систему постачальників, з якими працює декілька років. Ресторан орієнтується на споживачів різних вікових та майнових категорій. Однак, в ресторані не вироблена політика щодо стимулювання постійних гостей, а також потребує удосконалення маркетингова стратегія ресторану.

7. Проведений аналіз фінансового стану ресторану «Bar 7» свідчить про нагальну потребу перегляду стратегії розвитку підприємства. Оскільки значне зниження обсягів реалізації свідчить про послаблення конкурентних позицій ресторану на ринку ресторанного бізнесу Києва.

8. Одним з пріоритетних напрямків діяльності ресторану «Bar 7» є нарощування обсягів продаж та збільшення прибутку, який є узагальнюючим фінансовим показником його діяльності. Комплекс маркетингових заходів в цілому та цінова політика як його важлива складова покликані вирішити проблему максимізації прибутку та покращення основних показників діяльності підприємства, таких як рентабельність, оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

9. На основі проведених досліджень, можна зробити висновок, що для ресторану «Bar 7» головну роль в роботі відіграє його імідж. Профіль ресторану визначається концепцією та виявляється особливостями зовнішнього оформлення, інтер'єру, меню ресторану. Це дозволило виявити головних конкурентів ресторану «Bar 7» на ресторанному ринку м. Київ, які пропонують аналогічний ресторанний продукт. Серед них: такі коктейль-бари як «Zmist», «Alchemist», « Бармен Диктат ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281:2016. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://normativ.com.ua/types/tdoc2728.php>.
2. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України: від 18 лютого 1992 р. № 2132-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2132-12](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2132-12)>.
3. Азарова А. О. Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / А. О. Азарова, О. В. Житкевич // Економічний часопис - XXI : Науковий журнал. - 2013. - № 3/4. - С. 93-95.
4. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: механизмы и эффективность управления стратегическим развитием: монография / В. А. Антонова. – Донецк: ДонНУЕТ, 2009. – 277 с.
5. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий : навч. посіб. для студ. вузів / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. - К.: Професіонал, 2009. - 256 с.
6. Біляєв О.С. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств // Экономика и управление № 2 - 2016. – С. 94-99.
7. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємства як категорія сучасних економічних досліджень / С. В. Близнюк, А. В. Остапенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - № 7. - С. 40-42.
8. Близький Р.С., Волкова В.О. Сутність конкурентоспроможності торговельного підприємства в сучасних умовах // Вісник ВПІ. – 2008. - №4. – С. 26-32.
9. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики : підручник / З. М. Борисенко. – Київ : Так- сон, 2016. – 704 с.
10. Воронов А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2015. – № 5 (60). – С. 16–24.

- 11.Жамойда О.А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Жамойда // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 1. - С. 110- 118.
- 12.Зотова Є. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства / Є.В. Зотова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4. - С. 35-37.
- 13.Іванов Ю. Б.Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 352 с.
- 14.КарапетянЕ.Т. Методологічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Е.Т. Карапетян// Сталлий розвиток економіки. – 2015. - № 5. – С. 62-67.
- 15.Качмарик Я.Д., Хомицький А.І., Сімка М.О. Моделювання управління та економічної оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкового механізму // Науковий вісник, 2013, вип. 16.7. – С. 191-196.
- 16.Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможності підприємств / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. - 2013. - № 1. - С. 62-66.
- 17.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. / С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: Вид-во КНЕУ, 2013. – 527 с.
- 18.Коваленко, Н.В. Вплив підвищення економічної стійкості промислових підприємств на їх конкурентоспроможність в умовах економічної кризи / Н.В. Коваленко // Вісник Запоріз. Ун-ту. Економічні науки. – 2010. - № 2 (6). – С. 22-26.
- 19.Козаченко, С.В. Управлінський інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній / С.В. Козаченко, І.С. Акімова// Вісник Міжн. Наук.-техн. Ун-ту н. ак.Ю. Бугая. Серія «Економіка». – 2014. - № 1 – С. 49-55.
- 20.Коленкова Н.А. Стратегия конкуренции как научная категория экономической теории конкуренции / Н. А. Коленкова. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 5(83). – С. 21–29.

21. Конкуентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х. : ІНЖЕК, 2013. - 248 с.
22. Кречотун С.А. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств малого бізнесу // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 1. – Луцьк, 2014. – С. 171-181.
23. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13854/1/28\\_180-188\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13854/1/28_180-188_Vis_720_Menegment.pdf).
24. Крисак, А. О. Актуальні проблеми розвитку малих підприємств в Україні та перспективні напрями їх вирішення / А. О. Крисак, Л. Й. Мусятовська // Інвестиції: практика та досвід : Науково-практичний журнал. - 2012. - № 1. - С. 51-53.
25. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельно-ресторанного господарства. – Київ, 2007. – 200 с.
26. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
27. Левицька А.О. Визначення категорії "конкуентоспроможність підприємства" як цільової функції його розвитку / А. О. Левицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 5. - С. 184-187.
28. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / В. А. Мошнов. – Режим доступа : <<http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate>>
29. Пастухова В.В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В.В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. — 2006. — №2. — С.25-30.
30. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : підручник для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 655 с.

31. П'ятницька Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ресторанів / Н. П'ятницька, А. Расулова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 6. – С. 28–33.
32. П'ятницька Г.Т. Управління підприємствами в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с
33. Расулова А.М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 167 с
34. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. КНТЕУ, 2016. – 344с
35. Сухенко Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю.Г. Сухенко, В. Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket>>.
36. Тарнавська Н.П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н.П. Тарнавська, І.І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 12. - С. 57-66.
37. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 ст.
38. **Тітенко З. М.** До питання вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності підприємств / З. М. Тітенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014 - № 3. - С. 156-158.
39. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Г. Ю. Ткачук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 200 с.
40. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
41. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління // Економіка і прогнозування. – 2009. - №27. С. 17-21.

42. Чернега, В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. В. Чернега. – К., 2006. – 21 с.
43. Шегінська Н.З. Макроекономічний аналіз внутрішньої конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Н.З.Шегінська. – Львів, 2003. – 21 с.
44. Шнипко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] / О.С. Шнипко. – Режим доступу : <<http://www.economix.com/ua>>.
45. Сайт компанії «Ресторанний консалтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.recon.com.ua>>.

## ДОДАТКИ