

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Маркетинг як чинник конкурентоспроможності  
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Суши мастер»», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2м групи ,  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг»

Палишайко Л.В.

Науковий керівник: кандидат  
психологічних наук,  
доцент кафедри маркетингу

Федоришина І.Л.

Гарант освітньої програми

Лабурцева О.І.

**Київ-2019**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Суши мастер»</b>	<b>16</b>
2.1 Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства	16
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер»	26
<b>РОЗДІЛ 3. Напрямки та шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві</b>	<b>35</b>
3.1. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер»	35
3.2 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності на підприємстві за допомогою маркетингових заходів	40
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки у підприємств виникає необхідність пристосування до умов конкурентного середовища, що постійно змінюються. Перед підприємством встає актуальна задача не тільки визначати свою конкурентоспроможність в даний час і своєчасно реагувати на зміни, але і визначати заходи для майбутнього підвищення конкурентоспроможності. Для цього доречно використовувати комплекс маркетингових заходів, який передбачає прийняття рішень підприємством щодо удосконалення товару, ціни, методів розповсюдження та просування. Організація та впровадження маркетингових заходів з урахуванням впливу зовнішнього середовища, потреб споживачів та можливостей підприємства, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності. Дослідження конкурентного середовища, виявлення слабких та сильних сторін в діяльності конкурентів дозволяє визначити подальші дії для розвитку конкурентних переваг.

Ресторанна галузь в Україні швидко розвивається, з кожним роком з'являється все більше підприємств, які конкурують між собою. Конкуренція посилюється за рахунок різноманітності форматів, особливостей надання послуг, асортименту, цін в різних закладах. Для підтримки та розвитку закладам харчування необхідно безперервно удосконалювати рівень послуг та якість страв і враховувати всі фактори, які можуть мати вплив на їх конкурентоспроможність.

У зв'язку з вищезазначеним, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств з використанням маркетингових інструментів, є актуальною темою дослідження.

Питання конкурентоспроможності підприємств та ролі маркетингу як чинника конкурентоспроможності досліджувалось раніше такими науковцями: М. Портер, Ф. Котлер, Л.В. Балабанова, О. Є. Кузьмін, Р. А. Фатхутдинов, І.Ф. Кошелупов та ін.



**Об'єктом дослідження** в даній роботі є процес управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням інструментів маркетингу.

**Предмет дослідження** - теоретичні, методичні та практичні аспекти застосування маркетингу як чинника конкурентоспроможності на підприємств.

**Мета дослідження** полягає у визначенні шляхів удосконалення діяльності підприємства маркетинговими інструментами для підвищення його конкурентоспроможності.

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення таких завдань в роботі:

- розглянути особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах;
- проаналізувати конкурентне середовища ТОВ «Суши мастер» та визначити його конкурентні переваги;
- проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Суши мастер»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Суши мастер»;
- розробити програму підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «Суши мастер» за допомогою маркетингових заходів.

**Теоретичною та методичною** основою проведеного в роботі дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань, пов'язаних із тематикою аналізу, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств, статистичні дані Державної служби статистики України, Київського міжнародного інституту соціології, дослідницької компанії «Nielsen» та внутрішня звітність досліджуваного підприємства.

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження були використані такі методи: логічного аналізу – для узагальнення теоретичних засад управління конкурентоспроможністю; порівняння та групування – для опрацювання статистичних даних та даних звітності підприємства;

системного аналізу – для визначення впливу різноманітних факторів на конкурентоспроможність підприємства; SWOT-аналіз для дослідження сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей зовнішнього середовища діяльності підприємства, графічний метод – для представлення результатів досліджень у наочній формі, метод експертних оцінок для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Суши мастер»

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, у роботі представлено 18 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Існує багато підходів до визначення сутності конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства трактується як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства, може розглядатися як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування[1]. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання [2]. Конкурентоспроможність підприємств визначається також як реальна та потенційна можливість за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [3].

Існує підхід, який розглядає конкурентоспроможність з точки зору продуктивності підприємства, тобто компанія з вищим рівнем продуктивності може розглядатися як більш конкурентоспроможна. М. Портер розглядає конкурентоспроможність на рівні організації як зростання її продуктивності, що виявляється в зниженні витрат або диференціації [4].

На думку С. Савченко конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах продукцію, яка користується більшим попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [5].

Загалом, можемо підсумувати, що конкурентоспроможність підприємства формується більш високим порівняно до конкурентів



співвідношенням характеристик, які відповідають вимогам ринку, що, в свою чергу, забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів і створює перевагу в конкурентному середовищі.

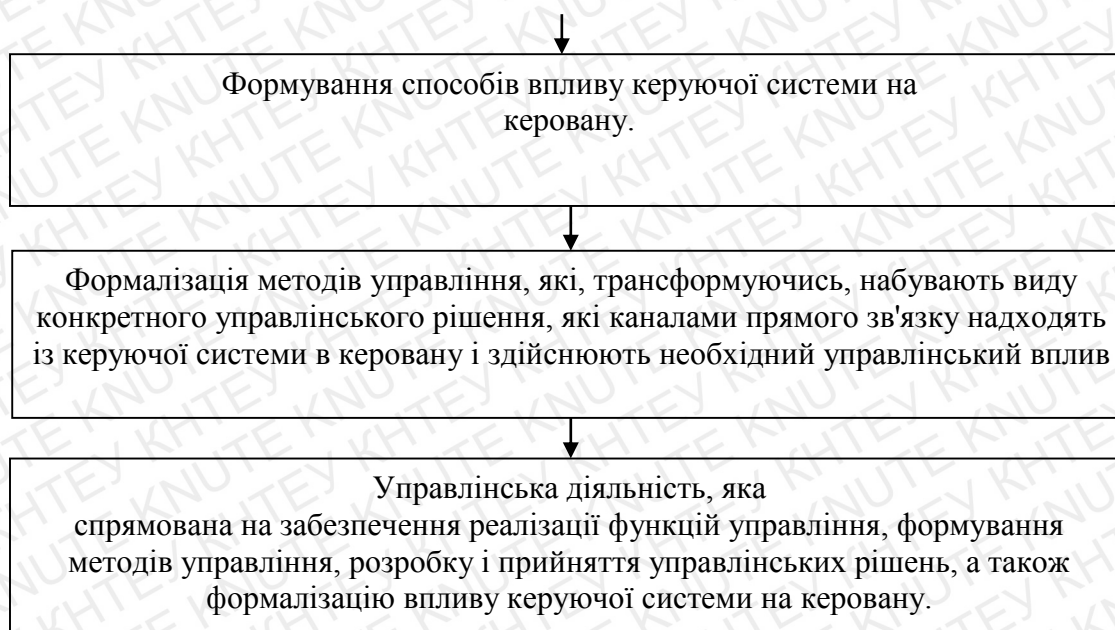
Важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств є поєднання інтересів споживачів і виробників оскільки на конкурентоспроможність підприємств вагомий вплив має конкурентне середовище в якому вони функціонують.

Конкурентне середовище являє собою сукупність факторів, що впливають на взаємодію суб'єктів ринку та визначає умови, в яких виробники товарів та послуг ведуть боротьбу за споживачів, постачальників та партнерів [6]. Конкурентне середовище характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних факторів на загальну ринкову ситуацію [7]. Основним завданням аналізу конкурентного середовища є виявлення і прогнозування тенденцій розвитку різноманітних ситуацій, які впливають на положення підприємства на ринку, з метою розробки і реалізації заходів з використання можливостей, або попередження загроз, що насуваються [8].

Чинники конкурентного середовища поділяються на економічні, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства - кількість та поведінка споживачів, конкурентів, постачальників, державна політика у сфері регулювання конкуренції та такі, що мають опосередкований вплив на його формування та функціонування: загальноекономічна ситуація в країні, наявність та структура ресурсів, екологічний стан, рівень інноваційності виробництва, якість та розвиненість правового поля функції суб'єктів господарювання, культурні традиції, цінності тощо [9].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає чотири етапи (рис.1.1)

Створення системи впливів керуючої системи на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання конкретних результатів



*Рис. 1.1. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [10].*

Усі чотири етапи (рис. 1.1) передбачають проведення оцінки. Тому слід чітко визначити, що саме розуміється під оцінкою конкурентоспроможності підприємства, які функції вона виконує, що є об'єктом оцінки, з якою метою проводиться.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства може проводитися з використанням якісних та кількісних методик оцінювання. Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [11].

Суб'єктом оцінки конкурентоспроможності підприємства може виступати фізична або юридична особа, яка оцінює конкурентоспроможність



за діючими на визначений момент вимогами (керівництво підприємства, залучені експерти). Об'єктом оцінки є складові конкурентоспроможності конкретного підприємства. Оцінка безпосередньо пов'язана із моніторингом конкурентного середовища та діагностикою відповідності обраної підприємством стратегії стану зовнішнього середовища [10]. Отже, складові конкурентоспроможності можуть відрізнятися, залежно від специфіки діяльності підприємства, проте завжди важливо враховувати як внутрішні можливості так і зовнішній вплив на конкурентоспроможність.

Багатьма науковцями вважається, що більш повно оцінити конкурентоспроможність підприємств дає змогу функціональний підхід, який полягає у визначенні співвідношення: витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норм прибутку тощо. Для оцінювання конкурентоспроможності може використовуватись методика, яка враховує три групи показників ринкової діяльності: ефективності виробничо-збутової діяльності організації – відношення чистого прибутку до чистих продажів, відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу, інтенсивності використання основного й оборотного капіталу та показники фінансової діяльності організації [12].

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності на основі комплексного методу передбачає:

- 1) проведення дослідницько-інформаційної роботи;
- 2) формування вимог до певної продукції (послуг);
- 3) визначення цілей проведення аналізу конкурентоспроможності;
- 4) визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню;
- 5) вибір зразка порівняння;
- 6) визначення системи показників конкурентоспроможності за згодженими параметрами;
- 7) розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності;
- 8) формування висновків про конкурентні переваги [13].

Інші науковці до етапів оцінки відносять:

- 1) оцінка якісних характеристик товару - класифікаційних, конструктивних, нормативних, естетичних та ергономічних параметрів;
- 3) оцінка вартісних показників (ціни товару, витрат споживча за весь строк експлуатації товару);
- 4) розрахунок індексу якісно-цінової конкурентоспроможності товару, як добуток індексу конкурентоспроможності за якісними та ціновими показниками;
- 5) оцінка рівня маркетингових факторів (термінів поставки товару, гарантійних зобов'язань продавця, сервісного обслуговування, умов оплати, ефективності реклами, іміджу виробника тощо) [14].

Результати оцінки можуть використовуватись в процесі ухвалення подальших управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг підприємства, їх оновлення, що забезпечує доведення до керівництва фактичних даних про конкурентоспроможність підприємства, інформації про досягнуті конкурентні переваги, ступінь їх захищеності і оновлення.

Результатом оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні бути дані, засновані на фактичній інформації, які були б достовірними, надійними і корисними, що дозволяло б своєчасно враховувати результати, рекомендації в процесі ухвалення управлінських рішень [15].

Узагальнюючи, можемо зробити висновок, що в практичній діяльності підприємств результати оцінки конкурентоспроможності повинні використовуватись не лише аналізу, а й для сприяння підвищенню якості процесів, ухвалення управлінських рішень. Така оцінка повинна проводитись з метою підвищення якості поточних і майбутніх видів діяльності, проектів, програм стратегій і політики підприємства.

До основних параметрів оцінки конкурентоспроможності відносяться:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства [16].

. В якості критеріїв можуть використовуватись такі характеристики:

- конкурентоспроможність, якість, надійність продукції;
- відмітні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажу;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові результати;
- ефективність використання ресурсів;
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами та засобів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування, тощо [17].

Деякі науковці вважають важливим оцінювання саме комунікаційної діяльності - рекламу, імідж фірми, престиж торгової марки тощо. Також доречно врахувати співвідношення попиту та пропозиції на ринку, цінову еластичність попиту, насиченість ринку. Оптимальну ціну товару необхідно



визначати з урахуванням порівняльного рівня його конкурентоспроможності [18].

Загалом, вважаємо доречним в практичній діяльності підприємств визначати критерії оцінювання конкурентоспроможності залежно від особливостей їх діяльності, ринку на якому вони працюють, їх спеціалізації та інших факторів. Окрім визначення критеріїв, важливим етапом є вибір методу, за допомогою якого буде оцінюватись конкурентоспроможність.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств можуть використовуватись різні методи. Деякі автори поділяють такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: за ринковою часткою, матричні засновані на теорії ефективної конкуренції, засновані на теорії якості товару, інтегральні методи, такі що базуються на описі конкурентної боротьби, основані на узагальненні думок експертів, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу, інтегральний метод [19, 20].

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вважаються комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства [21].

Одним із найчастіше застосовуваних для оцінки конкурентоспроможності є метод кількісного аналізу на основі розрахунку інтегрального показника. Цей метод є комплексним і дозволяє враховувати вплив на конкурентоспроможність підприємства великої кількості чинників. Його застосування передбачає аналіз не одного виду продукції, а всього асортименту, що випускається, тому вимагає розрахунків по різних наборах технічних та економічних характеристик продукції, для їх зіставлення і порівняння із нормативними параметрами. Інтегральний метод дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства [15].

Матричні методи можна застосовувати для аналізу конкурентних позицій підприємства. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки продукції на ринку.

При комплексному дослідженні підприємства за параметрами, які визначають його майбутній стан застосовуються такі методи: STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE– аналіз, GAP– аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS– аналіз, модель GE/McKinsey. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу. Цей метод не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок та сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього [15].

Аналіз очікуваних і реалізованих досягнень, вивчення ланцюжка результатів процесів, зовнішніх чинників і причинно-наслідкового зв'язку, дозволяє визначити характер досягнень або їх відсутність. Мета оцінювання конкурентоспроможності полягає в створенні системи, що дозволяє визначити стан та взаємодію ресурсів, які обумовлюють створення конкурентних переваг, їх ефективне використання та перспективи розвитку.

На основі проведеного аналізу визначаються конкурентні переваги підприємства. Формування конкурентних переваг є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).

Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців [ 22].

Конкурентні переваги можна охарактеризувати такими параметрами:

- економічні (виробничі витрати; маркетингові витрати; ціна);
- споживчі (властивості продукції; якість послуг при її зберіганні та догляді);
- нормативні (міжнародні стандарти; державні стандарти; вимоги споживачів);
- екологічні (екологічна чистота та безпека продукції);
- маркетингові (умови платежу та постачання; розвиненість систем маркетингу та логістики тощо) [23].

Конкурентні переваги підприємства, залежно від джерел їх виникнення можуть поділятися на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги – це характеристики внутрішнього середовища діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту), які перевищують аналогічні характеристики найбільших конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – базуються на можливості підприємства створити цінності для його клієнтів, задовольнити їх потреби, зменшити витрати та підвищити ефективність їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги орієнтують підприємство на розвиток та використання внутрішніх переваг та забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки спрямовують його на чітку діяльність по задоволенню потреб конкретної групи споживачів. Внутрішні конкурентні переваги можна поділити на декілька груп: виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу; кваліфікаційні –



професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень; організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури; управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу; інноваційні – системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг [15].

За тривалістю дії конкурентні переваги підприємства поділяються на тривалі і тимчасові. Час дії конкурентних переваг, в першу чергу визначається можливостями конкурентів копіювати досвід підприємств-лідерів ринку, беручи до уваги допущені ними прорахунки, ліквідовувати недоліки і на цій основі вдосконалювати свою власну діяльність. Час дії конкурентних переваг найкоротший у сфері послуг, де таке копіювання особливо можливе, виходячи із діючої системи законів [24].

Для досягнення конкурентних переваг підприємству доцільно застосовувати метод бенчмаркінгу, перевагами якого є об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін організації; можливість кількісної оцінки тих чи інших переваг організації порівняно з організаціями-лідерами; розширення аналітичного поля при формуванні конкурентних переваг за межами певної галузі.

Отже, при аналізі конкурентного середовища необхідно враховувати вплив макросередовища та мікросередовища діяльності підприємства. При управлінні конкурентоспроможністю підприємств важливо провести оцінювання конкурентоспроможності визначити конкурентні переваги та удосконалювати діяльність з урахуванням внутрішніх можливостей, стану зовнішнього середовища та потреб споживачів.

## РОЗДІЛ 2.

## ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУШИ МАСТЕР»

### 2.1. Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства

ТОВ «Суши мастер» - це міжнародна мережа японської та паназіатської кухні у форматі «Fast Casual» та «Take Away». Такі формати передбачають більший рівень обслуговування, ніж фаст-фуд, але менше, ніж ресторан. На сьогодні, більше 130 закладів мережі працюють в Україні, Китаї, Литві, Угорщині, Румунії, Польщі та СНГ. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. В Україні працюють 18 підприємств, з них 11 в Києві, по одному в Ірпіні, Броварах, Маріуполі, Рівному та два в Одесі. Ми проаналізуємо конкурентне середовище підприємств розташованих у м. Київ. Особливістю підприємства є робота у форматі «суші на виніс» також є можливість замовити доставку або скуштувати на місці. В середньому площа підприємств ТОВ «Суши Мастер», становить від 50 до 120м<sup>2</sup>. Асортимент підприємства представлений такими категоріями: суші, макі роли, гарячі роли, супи, салати, закуски, гарячі страви, локшина. Підприємство надає можливість придбати франшизу для ведення бізнесу.

Для аналізу конкурентного середовища ТОВ «Суши мастер» доречно розглянути загальноєкономічні фактори, які впливають на діяльність підприємства, ринок та дослідити споживачів та конкурентів.

Ресторанний бізнес в Україні є одним із найприбутковіших для українських підприємств. Щорічно в Україні відкриваються нові ресторани, кав'ярні, кафе, закусочні, фаст-фуди, тобто ресторанний бізнес знаходиться на стадії зростання. Обсяг продажу зростає, споживчий попит не задоволений повною мірою, конкуренція між підприємствами посилюється, особливо в

середньому ціновому сегменті ринку. Отже, ТОВ «Суши мастер» функціонує на ринку досконалої конкуренції.

Вагомим чинником конкурентного середовища є попит споживачів на послуги ресторанного господарства, доходи населення, які показують зростання та можливості витратити на харчування поза домом. Згідно з дослідженнями Київського міжнародного інституту соціології, майже третина дорослого населення України харчується поза домом хоча би раз на місяць. Сюди відносять як безпосереднє вживання їжі та напоїв, приготованих у закладах харчування так і замовлення їжі «на виніс» чи доставлення додому й в офіс. Заклади харчування відвідують: 55% людей віком до 30 років, 45% людей віком 30–40 років, 33% людей віком 40–49 років, а серед людей пенсійного віку частка відвідувачів закладів харчування стрімко падає. Частіше українці обирають їжу у кафе, їдальнях і так звану «швидку кухню», ніж ресторани. Мешканці України надають перевагу "демократичним" закладам громадського харчування. До лідерів відвідування можна віднести кафе або бістро, на які припадає дві третини усіх останніх відвідувань. Популярним також є харчування в їдальнях або буфетах у місцях роботи і навчання (23,0% усіх останніх відвідувань) і купівля готової їжі у вуличних кіосках/ прилавках із їжею, ресторани відвідують лише 9% опитаних українців. Харчування поза домом нерівномірно розподілено протягом дня. Найчастіше харчування поза домом відбувається під час обіду 19%, ще 18% перекушували протягом дня, 13% опитаних відмовилися від приготування вдома вечері. А найменш популярними є сніданки поза домом, оскільки лише 8% респондентів харчувалися таким чином [25]. Щодо переваг споживачів при виборі закладів харчування, надзвичайно популярними зараз є ресторани національної кухні, їх обрали 37% українців, також їх цікавлять: французька кухня — 21%; італійська кухня — 7,9%; кавказька кухня — 7,9%; японська кухня — 7,9% [26]. Японська кухня стала популярною в Україні нещодавно і продовжує активно розвиватися.



Важливою складовою конкурентного середовища підприємства є постачальники. Ціни, кількість, територіальна віддаленість постачальників впливають на конкурентоспроможність підприємства, а якість товарів, надійність поставок значною мірою впливають на конкурентостійкість.

Основними постачальниками підприємства є: ТОВ «СІМІ», ТОВ «Суші хаус Україна», ТОВ «Сафарі трейд» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Характеристика постачальників ТОВ «Суши мастер»

Назва постачальника	Тип продуктів	Розміщення
«СІМІ»	Серветки, печатки, губки для миття, миючі засоби, фольга, плівка харчова, пакети для сміття	М.Київ, вул. сім'ї Хохлових
«Суші хаус»	Васабі, мука темпура, хіаші, тофу, ікра, імбир, соуси, норі, рисовий оцет, тунець, паста том ям	М. Київ, вул. Пирогівський Шлях, 34
«Сафарі трейд»	Крем-сир, сир моцарелла, мідії, кальмари, крабові палички, креветки, майонез, твердий сир, рис заморожені фрукти та овочі.	М. Київ, вул. Ольжича, 18/22
«Альянс груп»	Соуси, водорослі, сушені гриби, вугор, креветки королівські, крекери, локшина, масло кунжутне, кокосове молоко, палички для їжі,	м.Київ, вул.Тверська,6
"ГАРДЕНФО»	Свіжі овочі та фрукти	м.Київ, вул. Дніпроводська, будинок 1-
«Флагман»	Лосось, Лосось копчений	м. Київ бул Перова 38/1

З таблиці 2.1 ми можемо бачити, що у ТОВ «Суши мастер» є шість основних постачальників, всі вони знаходяться у місті Київ, тому витрати часу на доставку є мінімальними, що важливо для підприємства, оскільки на його конкурентоспроможність значно впливає свіжість продуктів та своєчасність поставок.

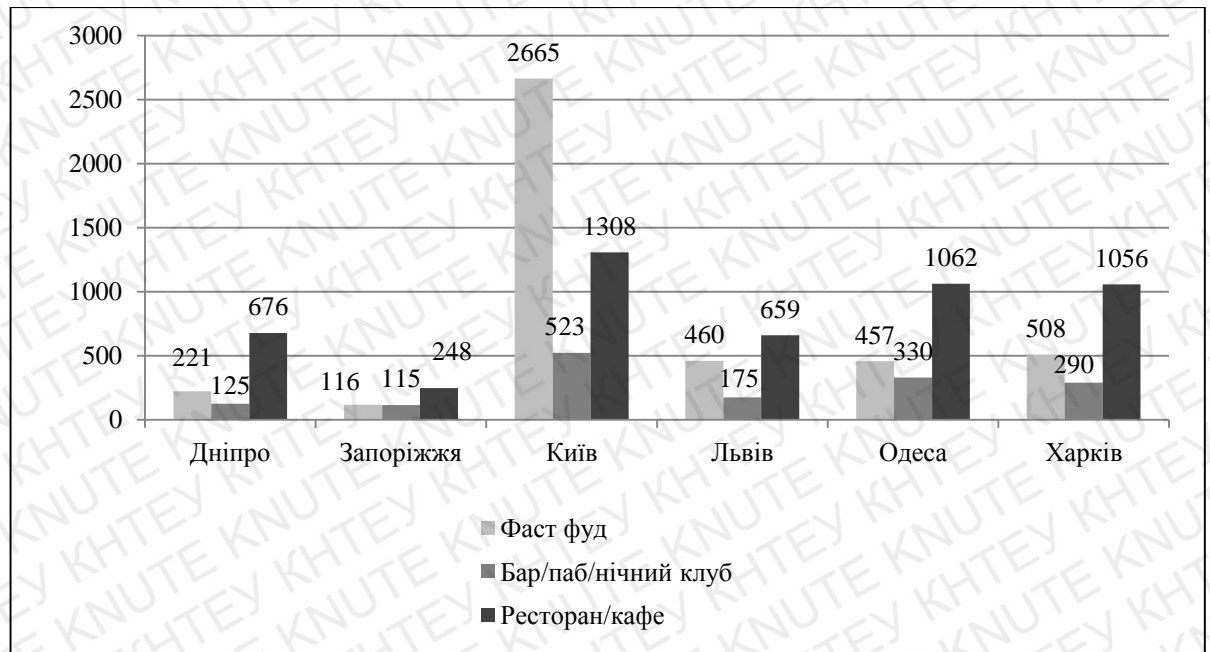
Аналізуючи конкурентів ТОВ «Суши мастер» важливо поділити їх на прямих та непрямих конкурентів. Прямими конкурентами ТОВ «Суши

мастер» є заклади харчування японської кухні, непрямими конкурентами – інші заклади які надають можливість замовити їжу за такий самий середній чек, тому доречно проаналізувати не лише заклади японської кухні, але і ресторанний ринок України загалом.

Згідно з даними Державної служби статистики України, станом на кінець 2017 р. в Україні налічувалося 7466 активно діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування (без фізичних осіб – підприємців). Як свідчать статистичні дані, у зв'язку з кризою, пікове падіння чисельності закладів спостерігалось у 2016 р. – на 35,8% порівняно з докризовим періодом. Дані 2017 р. демонструють позитивну динаміку – зростання чисельності закладів на 763 од. (11,4%). Слід зазначити, що загальна кількість суб'єктів господарювання є значно більшою, однак майже 90% – це фізичні особи – підприємці, і більше 10% зареєстровані саме як підприємства. Цим пояснюється розбіжність даних різних аналітичних компаній: окремі заклади офіційно зареєстровані як фізичні особи підприємці, а фактично працюють як підприємства для зменшення податкового навантаження на свій бізнес [27].

За даними дослідницької компанії «Nielsen» [28], в 2017 р. у шести найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало 10 994 підприємства у сфері харчування. Найбільша частка підприємств припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46% (5 009 од.), закладів у категорії фаст-фуд дещо менше – 40% (4427 од.), частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14% (1558 од.). Найбільшу кількість об'єктів громадського харчування представлено в Києві – який за цим показником майже в 2,5 рази випереджає Харків та Одесу, більш ніж в 4 рази Дніпро і майже в 10 разів – Запоріжжя. Львів, який вважається одним з центрів гастротуризму в Україні, також значно відстає від столиці і налічує всього 1300 закладів громадського харчування (Рис. 2.1).





*Рис. 2. 1 Кількість та формати закладів харчування в шести найбільших містах України [28]*

З рис. 2.1 ми бачимо, що у розрізі міст, в Києві більшість закладів харчування це фаст-фуди, які складають більше половини загальної кількості закладів у місті, тоді як в інших містах ресторани та кафе є основним форматом. Популярність формату фаст-фуд в Києві пов'язана зі швидким темпом життя жителів міста, великим потоком людей, що є необхідною умовою для розвитку цього формату.

Більшість закладів ТОВ «Суши мастер», 13 з 18 в мережі, розташовані в Києві та області, тому доречно проаналізувати ресторанный ринок міста Київ більш детально. Згідно з дослідженням проведеним виданням «Posteat», за 2018 рік в Києві відкрилось 243 нових заклади харчування, з них: ресторанів — 86, кав'ярні — 50, кафе — 38, бар — 28, вулична їжа — 13, винний бар — 4, кондитерські — 4. Дані дослідження показують, що попри більшу популярність бістро, демократичних закладів, в Києві популярним форматом для закладів харчування є саме ресторани. Щодо спеціалізації більшість закладів, які відкривались в Києві в 2018 році були: європейської кухні — 62 (включно: європейська (37), італійська (13), середземноморська (7), українська (3), французька (1), альпійська (1)), азіатський напрямок — 23



(включно: паназіатська (12), японська (4), індійська (2), тайська (2), в'єтнамська (1), індонезійська (1), китайська (1)), американська кухня — 7, кухня близького сходу — 7, грузинська кухня — 6. Отже, європейська та азіатська кухня є найбільш популярними в Києві. За 2018 рік більшість закладів відкривалися в Шевченківському та Печерському районі, тобто в центральних районах Києва. Кількість закладів, що відкривались відповідно до різних районів Києва: Шевченківський – 89, Печерський — 55, Подільський — 29, Голосіївський — 28, Дарницький — 12, Оболонський — 9, Святошинський — 8, Солом'янський — 7, Дніпровський — 5 [29]. При виборі місця розміщення ТОВ «Суши мастер» підприємство орієнтується на спальні густонаселені райони з платоспроможним населенням, тому вибір місця розміщення є вдалим, відносно зростаючої конкуренції в центрі міста.

Для аналізу конкурентного середовища було проведено порівняння закладів, основним напрямом яких є саме японська кухня та заклади, які мають в асортименті японську кухню, але вона не є основною, за показником вартості послуг на одного споживача. Середня вартість на одного споживача розраховувалась на основі порівняння цін на рол, гарячу страву та безалкогольний напій на одним чеком. Для дослідження були відібрані заклади, що значаться у рейтингу “Trip Advisor”, як заклади, які реалізують японську кухню (таблиця 2.2). Для сегментування були відібрані заклади, які надають можливість не лише доставки страв, але і споживання безпосередньо у закладі.

Оскільки, значні обсяги діяльності ТОВ «Суши мастер» спрямовані на доставку страв, доречно до конкурентів підприємства також віднести популярні служби доставки суші в Києві. На основі аналізу підприємств розміщених на сайті сервісу доставки їжі «Eda.ua» з урахуванням спеціалізації (японська кухня) та середнього рівня цін на страву, конкурентами ТОВ «Суши мастер» є наступні підприємства: «Суші 33», «Panda box», «Sushi Pizza Box», «Golden box», «Yoshi», «Tokyos Time», «Суши поїнт», «Острів суши», «Сушиман», «IlikeSushi», «Kikomuro».

Таблиця 2.2

**Сегментування закладів, які реалізують страви японської кухні у м. Київ за показником вартості послуг на одного споживача (дослідження автора)**

Ціновий сегмент	Заклади японської кухні	Заклади, різної спеціалізації в меню яких є японська кухня
Високий (700 грн+)	«Loona restaurant», «Гриль Азия», «Ikigai», «Guramma», «mr. Zuma»,	«Кашемир», «Аляска»
Вище середнього (500-700 грн)	«Fujiwara Yoshi», «Egersund seafood», «Коуа», «Ронін», «Рыба-пила», «Ninja Sushi»	«Теплица», «Три вилки», «Buddha bar», «Охота на овец», «Don Mare»
Середній (250-500 грн.)	«Casta», «Свразія», «Мураками», «Сушия», «Танукі», «Menya Musashi», «Жовте море», «Суши мастер», «Япона хата», «Суши вок», «Суши поїнт»	«Мафія», «Таугер», «Hanami», «Меланж», «L`cafa», «Mister cat»,
Низький (до 250 грн)	«Fuji sushi», «Бонсай», «Roll house», «Суши 33», «Суши тайм»	«Pizza house», «Linax cafe»

Результати групування закладів японської кухні за показником вартості послуг у розрахунку на одного споживача показало, що частка ресторанів, які спеціалізуються на японській кухні високого та вище середнього цінового сегменту достаньо велика (табл. 2.2). Такі заклади пропонують роли в середньому вартістю від 250 грн, гарячі страви від 300 грн. Значна кількість закладів, які не спеціалізуються на японській кухні, але мають в своєму меню суші, роли та ін. Більшість проаналізованих закладів відносяться до середнього цінового сегменту, вартість ролів в таких закладах становить в середньому 130 - 300 грн гарячі страви від 100 грн. До середнього цінового сегменту потрапили: ТОВ «Суши мастер», «Casta», «Свразія», «Мураками», «Сушия», «Танукі», «Don Mare», «Menya Musashi», «Жовте море», «Ізумі», «Суши мастер», «Япона хата». Найменше закладів відносяться до низького цінового сегменту, що пов'язано з високою собівартістю страв з морської риби, які є основними в японській кухні.



Для визначення точного середнього чеку було відібрано набір страв для порівняння в закладах, які входять до середнього цінового сегменту. Для порівняння було обрано популярний рол «Філадельфія», локшину з куркою та суп місо (таблиця 2.3). Для порівняння обрано заклади, які мають широкий асортимент страв японської кухні та надають послугу «страва на виніс».

Таблиця 2.3

**Вартість страв у закладах японської кухні, які входять до середнього цінового сегмента, м. Київ (дослідження автора)**

Назва закладу	Вартість страв			Разом (грн./грам)
	Рол «Філадельфія» (грн./грам)	Локшина з куркою (грн./грам)	Суп місо (грн./грам)	
«Суши мастер»	159 /230	109 за 370 г	34 грн 190 г.	303/790
«Суши вок»	130/ 222	125 за 385 г	37 грн 310 г.	292/910
«Сушия»	169/180	150 за 310 г	34 грн 300 г	353/790
«Мафія»	149 /255	100 грн 320 г	39 грн 200 г	289/735
«Євразія»	175 /235	105 грн 255 г	39грн 205г	319/695
«Мураками»	176 /230	99 грн 350 г	46 грн 250 г	321/830
«Танукі»	184 /245	78 грн 200 г	32 грн 180г	291/625
«Menu Musashi»	186/210	120 грн 400 г	40 грн 200 г	346/810
«Жовте море»	205/ 225	82 грн 160 г	39 грн 160 г	326/545
«Япона хата»	135 грн 230 г	104 грн 300 г	59 грн 216 г	298/746

Проаналізувавши ціни на страви в закладах японської кухні, можемо зазначити що порівнюючи вагу страв та ціну, найнижчі ціни у підприємств «Суши вок», «Суши мастер», «Суши поїнт», найдорожчими є «Жовте море» «Євразія», «Танукі» (таблиця 2.3). Загалом вартість основних страв у закладах відрізняється не значно.

Зважаючи на те, що формат підприємства передбачає можливість взяти суші на виніс та відвідати заклад для споживання страв, доречно проаналізувати заклади, які розміщуються в радіусі діяльності підприємства. Непрямими конкурентами підприємства є заклади, які надають подібні послуги за середні ціни, прямими конкурентами – заклади, які реалізують



японські страви. При дослідженні закладів враховувались ті, які знаходяться на відстані до 1 км, при цьому не бралися до уваги кав'ярні (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Заклади харчування в радіусі діяльності ТОВ «Суши мастер»  
(дослідження автора)**

Адреса «Суши мастер»	Заклади, в меню яких є японська кухня	Інші заклади
Оболонський проспект, 26	«Містер кет», «Мафія», «Суши вок», «L Kafa», «Суши поінт»	«This is пивбар», «Rojo Ojo», «Маракуйя», «Перець»
Княжий Затон, 9	«Євразія», «Містер кет», «Муракамі», «Мафія»	«Боботи», «Траторія», «Базилік»
Вільямса, 6а	«Євразія», «Містер кет»	«Щастя»
Дорогожицька, 2	«Ронін», «Суши вок»	«Портер паб», «Вкуснадзе», «Черноморка», «Доминос», «Банка»
Степана Бандери, 23	-	«Мак Дональдз», «Домінос»
Георгія Кірпи, 5	«Сушия», «Menya Musashi»	«Макдональдз», «Пузата хата», «Папа Джон», «Semifredo», «Олів'є», «Мама Манана», KFC
проспект Перемоги, 24а	«Сушия»	«Кара-Бала», «Сутра», «Піца Челентано», «Пиваріум», «Руккола», «Пузата хата»
Здолбунівська, 4	«Сушия»	PosEATive
Сверстюка, 4	«Євразія»	«Пузата хата», «Мийдодир», «Макдональдз», «Паприка»
Машинобудівна, 41	-	«Балалайка», «Фігаро», «Cooking hub»
Правди 45 а	«Сушия експрес»	«Хутір виноградний»

З таблиці 2.4 ми бачимо, що більшість закладів ТОВ «Суши мастер» розміщуються в місцях, які не насичені ресторанными закладами. Зокрема «Суши мастер» на вулицях: Здолбунівська, Сверстюка, Машинобудівна, Правди, Степана Бандери не мають поряд прямих конкурентів, кількість непрямих конкурентів, які пропонують інший асортимент, незначна. Найбільша кількість конкурентів за місцем розміщення у закладів за адресами: Григоренка, Оболонський проспект, Кірпи, Проспект Перемоги. До закладів, які мають японське меню та розміщуються в радіусі діяльності підприємств відносяться: «Сушия», «Євразія», «Мафія», «Menya Musashi», «Суши вок», до конкурентів також відносяться популярні служби доставки страв японської

кухні з вартістю страв подібною до досліджуваного підприємства, а саме: «Суши поїнт», «Суши 33». До конкурентів відносились заклади, які надають можливість взяти замовлення «на виніс», оскільки це є важливим критерієм позиціонування підприємства.

Аналізуючи основні характеристики підприємства «Суши мастер» та підприємств конкурентів, основною конкурентною перевагою є формат «суші на виніс», що дозволяє економити час споживачів, на чому доречно наголошувати в позиціонуванні підприємства. Цей формат є конкурентною перевагою, з урахуванням розміщення підприємств, майже всі підприємства розміщуються біля нових житлових комплексів. За адресами підприємств ТОВ «Суши мастер» розміщуються такі житлові комплекси (ЖК): Правди, 45а – ЖК «Варшавський мікрорайон», Перемоги, 24а – ЖК «Смарт плаза», Машинобудівна, 41 – ЖК «Смарт хауз», Сверстюка, 4 – ЖК «Галактика», Дорогожицька, 2 – ЖК «Герцен парк», Вільямса, 6а – ЖК «Лікоград», ЖК «Голосіївський квартал». Зазначені житлові комплекси є новими, в них проживає потенційна цільова аудиторія підприємства, розташування поряд з такими комплексами може забезпечити безперервний потік клієнтів, при відповідному рівні обслуговування та комунікацій, оскільки вони можуть зробити замовлення по дорозі додому.

Провівши аналіз конкурентного середовища ТОВ «Суши мастер» можемо зробити висновок, що український ресторанний ринок та культура споживання їжі в закладах розвивається. Ключовими факторами, які мають вплив на підприємство є: рівень доходів населення, оскільки японська кухня є достатньо високою за вартістю та конкуренція в галузі. Основними тенденціями на ринку є зростання кількості ресторанів паназіатського напрямку, відвідування споживачами здебільшого фаст-фудів та бістро, зростання рівня конкуренції. Аналіз ринку ресторанних послуг в місті Києві показав, що конкурентне середовище є достатньо насиченим, в середньому ціновому сегменті є значна кількість закладів японської кухні. За таких умов, актуальним є підвищення рівня конкурентоспроможності та пошук

конкурентних переваг які є унікальними і не можуть бути скопійованими існуючими чи потенційними конкурентами.

## 2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер»

Існує багато методів для аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення його позиції на ринку, при цьому можуть використовуватись різноманітні критерії, вибір яких залежить від особливостей галузі в якій функціонує підприємство. ТОВ «Суши мастер» є закладом харчування, тому оберемо методи та критерії для аналізу конкурентоспроможності у відповідності зі специфікою діяльності підприємства.

Вважаємо необхідним виділити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Суши мастер». До внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відноситься його фінансовий та економічний стан.

Роль фінансової оцінки в аналізі конкурентоспроможності полягає в тому, що такий аналіз надає можливість проаналізувати різні аспекти діяльності підприємства. На основі внутрішнього аналізу підприємства робляться висновки щодо прибутковості, наявності конкурентних переваг фінансового та економічного характеру.

При проведенні економічної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» необхідно проаналізувати доходи від реалізації, валовий прибуток, кількість замовлень та середній дохід на 1 замовлення, собівартість виробництва та ін. (таблиця 2.5).

*Таблиця 2.5*

### Показники діяльності ТОВ «Суши мастер» за 1 півріччя 2019 року

	Показники
--	-----------



Місяць	Дохід від реалізації продукції, тис. грн			Собівартість виробництва, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Кількість замовлень, шт.			Середній дохід на 1 замов., грн
	План	Факт	%, відхил			План	Факт	%, відхил	
Січень	3839	3630	-5	1349,7	2280,3	13871	12397	-11	292
Лютий	3949	4070	3	1457,5	2612,5	13706	11825	-14	344
Березень	3641	4125	13	1738	2387	11715	12298	4	335
Квітень	4543	3729	-18	1612,6	2116,4	14135	11990	-16	311
Травень	4026	4246	5	1573	2673	13662	13057	-5	325
Червень	4213	4037	-5	1526,8	2510,2	15136	12771	-16	316
Всього	24211	23837	-2	9257,6	14579,4	82225	74338	-10	320,5

Згідно до даних таблиці 2.5 доходи від реалізації та валовий прибуток підприємства незначно коливається, не існує чіткої тенденції до зростання чи зниження, при цьому запланований та фактичний дохід від реалізації у більшості місяців є від'ємним, що говорить про невідповідність запланованих та фактично досягнутих показників та потребує перегляду. Середній дохід від реалізації по 1 замовленню становить 320 грн, за цю суму можна обрати дві основні страви. Підприємству доречно працювати над зростанням середнього чеку по 1 замовленню, оскільки таким чином можна збільшити доходи підприємства та валовий прибуток. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства як роботодавця проаналізуємо оплату праці працівників за годину (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

### Витрати на оплату праці персоналу ТОВ «Суши мастер» за 1 півріччя 2019 року

Місяці	Кухарі			Кур'єри		
	Відпрацьовані години	Оплата, грн	Оплата грн./год	Відпрацьовані години	Оплата, грн	Оплата грн./год
Січень	863,7	44164	51,13	642,85	20263	32
Лютий	868	41668	48	684,47	24308	35
Березень	805,59	41632	52	725,18	25073	35
Квітень	842,8	44160	52	722,3	26184	36
Травень	832,3	44938	54	710,5	26999	38
Червень	865	46710	54	732,3	27827	38

З таблиці 2.6 можемо бачити, що витрати на оплату праці персоналу є недостатньо високими, в середньому оплата праці кухарів за годину становить

52 грн, кур'єрів – 35 грн, спостерігається незначне зростання оплати протягом півріччя.

ТОВ «Суши мастер» реалізує страви японської кухні, які часто замовляються з доставкою додому. Проаналізуємо співвідношення кількості замовлень з доставкою до загальної кількості замовлень підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Частка доставок у загальній кількості замовлень ТОВ «Суши мастер» за 1 півріччя 2019 року**

Місяць	Загальна кількість замовлень	Кількість замовлень на виніс та для споживання в закладах	Кількість замовлень з доставкою	Частка доставок у загальній кількості замовлень, %
Січень	13524	8436	5088	37
Лютий	12900	6528	6372	49
Березень	13416	6588	6828	50
Квітень	13080	5868	7212	55
Травень	14244	6696	7548	52
Червень	13932	7116	6816	49

З таблиці 2.7 зрозуміло, що в середньому 50% замовлень в закладі – це замовлення на доставку, тому доречно удосконалювати якість та швидкість доставки для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства значно залежить від того, які переваги є у підприємства відносно інших підприємств однієї галузі, важливо порівняти ТОВ «Суши мастер та підприємства конкуренти за різними критеріями. До конкурентів було віднесено заклади, які мають японську кухню в меню, враховувались підприємства, які знаходяться поряд з закладами «Суши мастер» та пропонують послугу «їжа на виніс», такі як «Сушия», «Євразія», «Суши вок» та підприємства, які є найпопулярнішими службами доставки суші, а саме: «Суши 33» та «Суши поінт», оскільки 50% замовлень в «Суши мастер» становить доставка страв. При визначенні конкурентів враховувались також ціни на меню та асортимент.

Оскільки сучасний споживач має великий вибір страв, підприємства, які надають можливість такого вибору є більш конкурентоспроможними. Нами було проаналізовано меню доставки ТОВ «Суши мастер» та підприємств-конкурентів (таблиця 2.8). Для аналізу асортименту використовувались показники широти та глибини асортименту, було визначено кількість асортиментних груп та позицій в кожній асортиментній групі.

Таблиця 2.8

### Аналіз асортименту ТОВ «Суши мастер» та закладів-конкурентів

Назва закладу	Асортиментні групи	Широта асортименту	Глибина асортименту по асортиментним групам	Загальна кількість позицій в меню
Суши мастер	Роли, суші, макі роли, гарячі роли, супи, сети, гарячі страви, салати, закуски, десерти, напої	12	Роли – 33, гарячі роли – 11, суші – 9, макі роли – 4, супи – 7, сети – 29, гарячі страви – 21, салати – 3, закуски – 3, десерти - 2, напої - 6.	125
Суши вок	Суші, роли, сети, вегетаріанські страви, салати, супи, гарячі страви, бізнес-ланчі, рамен, wok, десерти, напої	12	Суші - 16, роли - 46, гарячі роли – 25, сети - 21, вегетаріанські страви - 11, салати - 10, супи - 6, гарячі страви - 5, бізнес-ланчі - 15, рамен -4, wok - 11, десерти - 4, напої – 12	186
Сушия	Суші, роли, сети, напої, салати, супи, десерти, закуски, гарячі страви, бізнес-ланчі .	10	Суші - 4, роли - 26, сети - 7, напої - 25, салати - 3, супи – 5, десерти - 3, закуски - 4, гарячі страви – 8, бізнес ланчі - 6	88
Суши поінт	Суші, роли, супи, салати, десерти, wok меню, фірмові роли, напої	9	Суші - 8, роли – 30, сети - 17, фірмові роли – 14, супи – 3, салати – 4, десерти – 4, Wok меню – 6, напої - 11	97



продовження табл. 2.8

Євразія	Суші, роли, салати, закуски, супи, гарячі страви, десерти, гарніри, фітнес меню	9	Роли - 39, набори – 8, салати - 9, закуски - 13, супи - 7, гарячі страви - 18, десерти - 6, гарніри - 10, до пива – 8, фітнес меню - 15	133
Суші 33	Суші, роли, сети, ланчі, буріто-роли, суші-сендвічі, салати, супи, рис, локшина, десерти.	11	Суші – 8, роли – 42, сети – 15, ланчі – 5, буріто роли – 5, суші-сендвічі – 4, салати – 9, супи – 12, рис – 4, локшина – 5	109

Аналізуючи таблицю 2.8 найбільшу кількість асортиментних позицій мають такі заклади: «Суши вок», «Суши мастер» та «Євразія», найменшу – «Сушия» та «Суши поїнт». «Суши вок» мають найбільше різновидів ролів та салатів, у «Суши мастер» найбільше різновидів гарячих страв. Такі підприємства як «Євразія», «Суши вок», «Суші 33» мають асортиментні групи, відсутні у конкурентів, зокрема: «Євразія»: фітнес меню, «Суші 33»: буріто-роли, суші-сендвічі, «Суши вок» - вегетаріанське меню. Доречним для ТОВ «Суши мастер» буде розширення асортименту салатів, введення нових асортиментних груп, подібних до тих, які вже є у конкурентів, для підвищення конкурентоспроможності.

Серед комплексу можливих маркетингових комунікацій, одним із найбільш ефективних для закладів харчування середнього цінового сегменту є стимулювання збуту. Проаналізуємо заходи стимулювання збуту, які використовуються ТОВ «Суши мастер» та підприємствами конкурентами (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9.

### Заходи стимулювання збуту ТОВ «Суши мастер» та підприємств-конкурентів

Назва закладу	Заходи стимулювання збуту
Суши мастер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 10 % вартості фірмового сету – на благодійність у фонд «Таблеточки»;</li> <li>2) рол «Філадельфія Де люкс» у подарунок до сету «Норвезький»;</li> <li>3) гедза з качкою 1+1 у подарунок;</li> <li>4) гедза з куркою 1+1 у подарунок;</li> <li>5) щопонеділка сет «Рок-н-ролл» за суперціною;</li> <li>6) щовівторка 80% знижки на другий рол;</li> <li>7) щосереда «Гранд філадельфія» за суперціною;</li> <li>8) щочетверга «Фінляндія» за суперціною;</li> <li>9) 80% на рол «Дракон з лососем» при замовленні сету «Бінго»</li> </ol>
Суши вок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) знижка 20% для постійних клієнтів;</li> <li>2) знижка 30% на корпоративні замовлення;</li> <li>3) п'ятий бізнес-ланч у подарунок;</li> <li>4) знижка на все меню при пред'явленні чека ТЦ «Новус» на суму від 500 грн;</li> <li>5) рол в подарунок на день народження;</li> <li>6) кожен четвер та п'ятницю з 1 вересня по 30 листопада два акційні набори за спец ціною.</li> </ol>
Сушия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 10 % знижки при самовивезенні замовлення</li> </ol>
Суши поїнт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) рол в подарунок за фотографію замовлення та відгук на сайті;</li> <li>2) при запізненні – ролл в подарунок;</li> <li>3) картка зі знижкою 10%;</li> <li>4) знижка 25% при замовленні з 10:00 до 16:00;</li> <li>5) 2 роли по ціні 1 при само вивезенні замовлення;</li> <li>6) знижка в день народження -20%.</li> </ol>
Євразія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) щасливі години 1+1 в подарунок.</li> </ol>
Суши 33	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) знижка в день народження -15%;</li> <li>2) знижка на замовлення з передмістя Києва -10%.</li> </ol>

Згідно з таблицею 2.9 ТОВ «Суши мастер» використовує заходи стимулювання збуту найбільш активно, при цьому використовуються різні різновиди: знижки, подарунки та благодійні акції. Оскільки існує велика кількість закладів, що пропонують аналогічні послуги та асортимент, задоволеність та лояльність клієнтів є одним із важливих показників конкурентоспроможності. У таких підприємств як «Суши вок», «Суши поїнт» та «Суши 33» наявна програма лояльності.

Для аналізу послуги доставки було проаналізовано такі характеристики як: час доставки, мінімальна сума замовлення для доставки, безкоштовна

доставка, цілодобова доставка (табл. 2.10). Підприємство «Євразія» не порівнювалось, оскільки вони не доставляють страви, але надають можливість взяти страву «на виніс».

Таблиця 2.10

**Характеристика послуги доставки ТОВ «Суши мастер» та підприємств конкурентів**

Критерії	Назва закладу				
	Суши мастер	Суши вок	Сушия	Суши поінт	Суші 33
Час доставки (хв)	до 60	60-120	до 60	до 60	від 60
Вартість доставки	безкоштовно	25 грн	безкоштовно	безкоштовно	безкоштовно
Цілодобова доставка	-	Пт-сб	-	-	+
Мінімальна сума замовлення, грн	200	150	150	199	200

З таблиці 2.10 можемо бачити, що майже у всіх досліджуваних підприємств, окрім «Суши вок» діє безкоштовна доставка, швидкість доставки становить приблизно годину у всіх підприємств, відрізняється лише мінімальна сума замовлення та наявність цілодобової доставки, проте доречність надання доставки цілодобово для ТОВ «Суши мастер» є сумнівною. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» доречно підвищувати швидкість доставки.

Для дослідження конкурентоспроможності підприємства з точки зору довгострокової перспективи, з урахуванням зібраної інформації проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.11). Завдяки проведенню цього аналізу ми зможемо визначити основні напрямки розвитку підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, загрози зовнішнього середовища.



Таблиця 2.11

**SWOT аналіз ТОВ «Суши мастер»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формат «take away», який допомагає економити час споживачам;</li> <li>- вдале розміщення закладів, в спальних районах, де зосереджується потенційні споживачі;</li> <li>- велика кількість акцій;</li> <li>- швидка доставка за рахунок великої кількості закладів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значне навантаження на 1 працівника кухні;</li> <li>- нестабільні обсяги реалізації;</li> <li>- відсутність сильної мотивації персоналу.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкриття нових точок реалізації;</li> <li>- розширення асортименту;</li> <li>- стабілізація економіки та зростання рівня доходів споживачів;</li> <li>- зростання кількості клієнтів, в результаті проведення рекламної кампанії;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна вподобань споживачів;</li> <li>- поява конкурентів в радіусі діяльності підприємства;</li> <li>- зростання курсу іноземної валюти (більшість інгредієнтів страв іноземного походження);</li> </ul>

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.11), можемо визначити, що підприємству доречно орієнтуватись на розвиток існуючого формат «take away», відкриття нових точок дозволить підвищувати швидкість доставки та охопити нові райони. Важливим є залучення нових клієнтів та підвищення рівня їх лояльності до підприємства за рахунок поліпшення якості надання послуг, надання вигідних пропозицій та покращення асортименту у відповідності з виникаючими новими вподобаннями споживачів.

Загалом, управління конкурентоспроможністю ТОВ «Суши мастер» являє собою процес забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому. Недоліками управління конкурентоспроможністю ТОВ «Суши мастер» є відсутність системності та врахування необхідних взаємозв'язків та взаємодії між окремими напрямками маркетингової діяльності. Тому, доречно розробити програму підвищення конкурентоспроможності в якій буде відображено цілі за різними напрямками маркетингової діяльності, заходи, які необхідно реалізувати для

досягнення поставлених цілей та чітку послідовність реалізації цих заходів, з визначенням відповідальних та строків виконання.

Таким чином, формування програми дозволить приймати оптимальні управлінські рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер»

Підхід до оцінки конкурентоспроможності, який буде застосований для оцінки ТОВ «Суши мастер» використовується як для оцінки конкурентоспроможності підприємств так і для оцінки конкурентоспроможності товарів, продукції підприємства, при цьому відрізняються критерії оцінки. Обраний метод передбачає визначення характеристик важливих для галузі, їх оцінку на основі 5-бальної шкали та побудову багатокутника конкурентоспроможності, що дозволяє визначити найбільш конкурентоспроможне підприємство.

Критерії оцінювання конкурентоспроможності для визначених підприємств було обрано на основі наукових праць О. Костьева та Т. Горшкової [30]. Кожен із зазначених критеріїв стосується певної сфери діяльності підприємства. До критеріїв було віднесено:

- 1) асортимент продукції;
- 2) імідж підприємства;
- 3) ціни;
- 4) якість продукції;
- 5) рекламна діяльність;
- 6) стимулювання збуту;
- 7) рівень обслуговування;
- 8) швидкість і зручність доставки;
- 9) додаткові послуги

Також при виборі критеріїв оцінювання враховувались окремі складові комплексу маркетингу підприємств. Для оцінки продукту використовувались критерії: асортимент, якість продукції; для оцінки цінової політики: ціни



основного меню; для оцінки комунікаційної діяльності: імідж підприємства, рекламна діяльність, стимулювання збуту, також оцінювався сервіс (рівень обслуговування, додаткові послуги, швидкість та зручність доставки).

Кожному з зазначених критеріїв надається оцінка за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижча оцінка, 10 – найвища оцінка. Чим вищим є бал, тим кращий рівень обраного критерію, на оцінюваному підприємстві на думку експертів. Оцінювання проводилось експертами від підприємства ТОВ «Суши мастер», які мають відповідні знання щодо ринку та конкурентів. В таблиці 3.1 вказано середню оцінку за результатами опитування експертної групи.

Підприємствами, які порівнювались були «Суши мастер», «Суши вок», «Сушия», «Суши поїнт» та «Суші 33» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» та підприємств конкурентів**

Критерії	Назва підприємства				
	Суши мастер	Суши вок	Сушия	Суши поїнт	Суші 33
Асортимент	8,8	9,8	6,5	6	7
Імідж підприємства	6,5	7,8	9,5	6	7,5
Ціни	9,5	9,5	7,8	8	9,8
Якість продукції	9	9	9	7,5	8
Рекламна діяльність	6,7	8	9,5	7,5	8,3
Стимулювання збуту	10	9,5	6,3	7	6,5
Рівень обслуговування	7,7	9	9	7,3	8,3
Швидкість і зручність доставки	6,5	8	8,3	7,7	8
Додаткові послуги	7,3	7,7	8	6	7
Всього	73,3	78,3	73,6	62,3	70,4

Як ми бачимо з таблиці, приблизно однакові бали у трьох підприємств: «Суши вок», «Сушия», «Суши мастер». Підприємства «Суши поїнт» та «Суші 33» мають найнижчі підсумкові бали. Найнижчими балами у ТОВ «Суши

мастер» експерти відзначили рекламну діяльність та швидкість і зручність доставки. У підприємства «Сушия» найнижчими балами позначено стимулювання збуту та асортимент, «Суши вок» мають достатньо високі бали за всіма критеріями.

Для більшої наочності вважаємо доречним побудувати також багатокутник конкурентоспроможності та використати графічний метод оцінювання конкурентоспроможності. Для побудови багатокутника коло було поділене оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв. Чим більшою оцінкою відзначений критерій, тим віддаленіший він від центра кола; на кожній осі позначено точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. На рис. 3.1 зображено багатокутники конкурентоспроможності п'ятих підприємств за дев'ятьма критеріями.

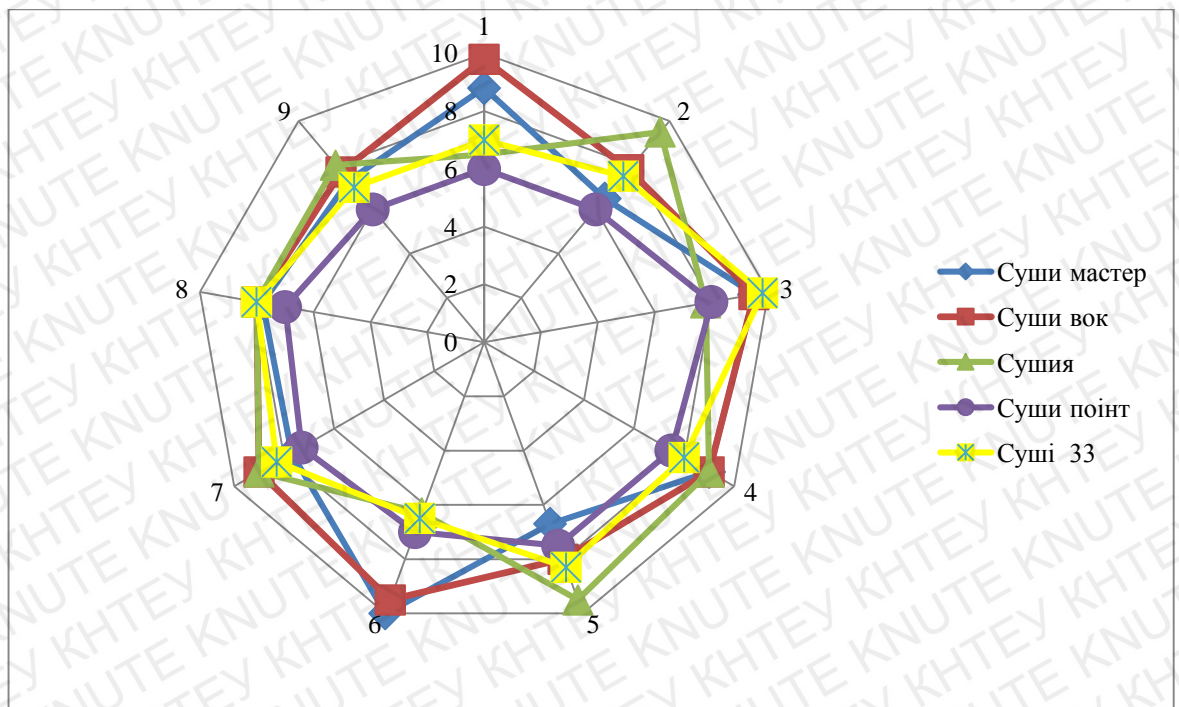


Рис. 3.1. Багатокутники конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» та підприємств конкурентів

Критерії на рис.3.1:

- 1 – асортимент;
- 2 – імідж підприємства;
- 3 – ціни;
- 4 – якість продукції;
- 5 – рекламна діяльність;
- 6- стимулювання збуту;
- 7- рівень обслуговування;
- 8 – швидкість і зручність доставки;
- 9 – додаткові послуги.

З рис. 3.1, ми можемо бачити, що підприємство «Суши вок» є найбільш конкурентоспроможним, оскільки точки його багатокутника знаходиться далі від центру, підприємство «Суши поїнт» найменш конкурентоспроможне, площа багатокутника конкурентоспроможності найменша за площею, точки знаходяться ближче до центру.

Також пропонуємо розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності [31]. ТОВ «Суши мастер», який окрім оцінки окремих складових діяльності підприємства передбачає також визначення коефіцієнтів вагомості окремих критеріїв. Показник інтегральної конкурентоспроможності підприємств може використовуватись під час прийняття управлінських рішень керівництвом щодо подальшого розвитку.

В загальному вигляді цей показник відображається формулою:

$$K = \sum WiKi, \quad (1)$$

де  $K_i$  — показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом  $N$ ,

$W_i$ — вагомість окремих факторів в загальній сумі.

Для кожного показника діяльності експертами від підприємства був визначений коефіцієнт вагомості. Після бального оцінювання критеріїв конкурентоспроможності важливим є визначення середньозваженої оцінки з урахуванням коефіцієнта вагомості кожного з обраних критеріїв. Вагомість



визначалась експертами, з урахуванням впливу визначених критеріїв на результативність діяльності підприємства та їх конкурентоспроможність.

Необхідність експертної оцінки вагомості факторів зумовлена постійними змінами в галузі загалом, так і розвитком окремих підприємств у зв'язку з чим неможливо встановити єдині незмінні коефіцієнти. Визначення вагомості факторів потрібно проводити кожного разу, коли виникає необхідність здійснення розрахунку показника конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з оцінюванням експертів найбільш вагомими показниками є: ціни, якість продукції та асортимент, тоді як найменш вагомими: використання стимулювання збуту, умови оплати та додаткові послуги. З урахуванням коефіцієнтів вагомості було розраховано середньозважену оцінку кожного з визначених критеріїв конкурентоспроможності обраних підприємств (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

**Середньозважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» та підприємств конкурентів**

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Назва підприємства				
		Суши мастер	Суши вок	Сушия	Суши поїнт	Суши 33
Асортимент	0,15	1,32	1,47	0,98	0,9	1,05
Імідж підприємства	0,1	0,65	0,78	0,95	0,6	0,75
Ціни	0,2	1,9	1,9	1,56	1,6	1,96
Якість продукції	0,2	1,8	1,8	1,8	1,5	1,6
Рекламна діяльність	0,1	0,67	0,8	0,95	0,75	0,83
Стимулювання збуту	0,05	0,5	0,48	0,32	0,35	0,33
Рівень обслуговування	0,1	0,77	0,9	0,9	0,73	0,83
Швидкість і зручність доставки	0,1	0,78	0,8	0,8	0,7	0,8
Додаткові послуги	0,05	0,365	0,39	0,4	0,3	0,35
Всього	1	8,75	9,31	8,65	7,43	8,5

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що з урахуванням коефіцієнта вагомості різних критеріїв найбільш конкурентоспроможним підприємством є підприємство «Суши вок», високий рівень конкурентоспроможності у підприємств «Суши мастер» та «Сушия».

Проведений аналіз та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» дозволив визначити подальші напрямки розвитку та підвищення конкурентних позицій підприємства. Аналізуючи вагомості для закладу харчування фактори впливу на конкурентоспроможність можемо зробити висновки, що у підприємства є як сильні так і слабкі сторони. Асортимент страв в закладі широкий та різноманітний, що дозволяє задовольнити потреби різних клієнтів, вартість страв у закладах мережі є середньою, порівняно з конкурентами, та достатньо доступною. До переваг ТОВ «Суши мастер» можна віднести місце розміщення закладів, а це важливий фактор, який значною мірою впливає на відвідування, у «Суши мастер» це спальні райони, біля нових житлових комплексів, в радіусі більшості закладів є метро, торговельні центри, що забезпечує потік клієнтів для замовлення «їжі на виніс».

Проте є напрямки, які підприємству необхідно розвивати з метою зростання його конкурентоспроможності, для цього доречно розробити програму підвищення рівня конкурентоспроможності, розглянуту у наступному питанні.

### **3.2 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності на підприємстві за допомогою маркетингових заходів**

На основі проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» можемо зробити висновки, що доречним для підприємства є підвищення рівня обізнаності потенційних клієнтів про підприємство та існуючих про події, які відбуваються на підприємстві та заходи

стимулювання збуту, що використовуються. Важливим напрямом є формування лояльності клієнтів та стимулювання до повторних купівель, оскільки для втримання існуючих клієнтів необхідні менші витрати ніж для залучення нових. Як показало оцінювання експертів та аналіз відгуків про підприємство, важливим завданням є покращення іміджу підприємства і таким чином залучення уваги нових клієнтів. Також, зважаючи на достатньо низькі оцінки експертів за критеріями доставки та додаткових послуг, підприємству доречно розвивати ці напрями.

Під програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято розуміти певним чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [32].

Першим етапом формування програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» є формування цілей, які визначають подальші заходи, які необхідно реалізувати для їх досягнення. Вимогами до формування цілей є: конкретність, вимірюваність, узгодженість, досяжність та обмеженість у часі. При формуванні цілей рекомендовано враховувати вплив на конкурентоспроможність підприємства. Оскільки програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» буде орієнтуватися на застосування маркетингових заходів, необхідно формулювати цілі, які стосуються маркетингової діяльності підприємства. Використання маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальним, в умовах конкурентного ринку, коли підприємства змагаються за увагу споживачів.

До основних напрямків маркетингової діяльності, які підвищують конкурентоспроможність ТОВ «Суши мастер» відносяться:

- вивчення і задоволення потреб і переваг споживачів;
- вдосконалення обслуговування у процесі замовлення та при доставці;
- підвищення активності комунікаційної діяльності;



- збільшення охоплення аудиторії;
- створення позитивного іміджу підприємства;
- удосконалення пакування.

Важливим завданням є визначення маркетингових заходів, які необхідно реалізувати для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер», що охоплюються програмою, визначення засобів та показників контролю за реалізацією програми. Наступним етапом необхідно визначити часові обмеження щодо досягнення цілей. Ми будемо формулювати короткострокову програму підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Суши мастер» на рік, тому часові обмеження будуть невеликими. Також в програмі необхідно позначити відповідальних за виконання завдань.

Пропозиції щодо програми підвищення конкурентоспроможності для підприємства «Суши мастер» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер»

<i>Цілі</i>	<i>Заходи</i>	<i>Період</i>	<i>Відповідальні</i>
Збільшення проінформованості про підприємство на 20% Збільшення замовлень через сайт на 20% Інформування про програму лояльності	Реклама в соціальних мережах Контекстна реклама Друкована реклама	Січень-грудень 2020	Маркетинг менеджер, маркетологи
Підвищення рівня повторних замовлень та формування лояльності клієнтів підприємства	Розробка та впровадження програми лояльності	Січень – березень 2020	Менеджер з розвитку мережі, маркетинг менеджер
Формування позитивного іміджу підприємства	Екологічне пакування для їжі на виніс та на доставку; Установка боксів для сортування сміття	Лютий – березень 2020	Менеджер з розвитку мережі, маркетологи, логіст
Підвищення рівня обслуговування, та задоволеності клієнтів якістю послуг підприємства,	Введення стандартів обслуговування, системи мотивації	Протягом 2020 року	Менеджер з розвитку, маркетинг менеджер, адміністратори закладів в мережі

Розглянемо більш детально особливості впровадження заходів, запропонованих в програмі підвищення конкурентоспроможності (табл. 3.3).

Важливою рекомендацією є активізація комунікаційної діяльності, а саме використання реклами для підвищення рівня поінформованості про підприємство та збільшення кількості замовлень. Для цього рекомендуємо використовувати рекламу в соціальних мережах та контекстну рекламу. Також рекомендуємо використати друковану рекламу для інформування про впровадження програми лояльності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

### Рекомендації щодо використання реклами ТОВ «Суши мастер»

Вид реклами	Мета	Зміст звернень	Цільова аудиторія	Період
1	2	3	4	5
Реклама в Instagram	Збільшити рівень проінформованості про підприємство	Інформація про підприємство, розміщення, заходи стимулювання збуту	Вік: 18-35 Місце проживання: Київ Інтереси: розваги, ресторани, японська кухня.	1.01.2020-31.03.2020
	Збільшення кількості замовлень	Інформація про заходи стимулювання збуту		1.04.2020-31.05.2020
Реклама в Facebook	Збільшення рівня проінформовано про підприємство Збільшення кількості підписників сторінки підприємства в «Facebook»	Інформація про заходи стимулювання збуту із закликом до підписування на сторінку	Вік: 25-35 Місце проживання: Київ Інтереси: розваги, ресторани, японська кухня.	1.01.2020-31.03.2020

## продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Контекстна реклама	Збільшення кількості замовлень через сайт підприємства	Безкоштовна доставка, час доставки.	Вік: 18-40 Місце проживання: Київ Запити: суші Київ, доставка суші київ	1.01.2020- 31.06.2020
Друкована реклама	Інформування про програму лояльності Зростання кількості учасників програми лояльності	Інформація про програму лояльності, умови вступу, переваги, які отримує клієнт вступивши	Клієнти, які роблять замовлення на підприємстві, постійні клієнти	1.03.2020 – 31.05.2020

Використання описаних в таблиці 3.4 видів реклами дозволить підприємству збільшити кількість клієнтів за рахунок збільшення рівня проінформованості про підприємство. Використовуючи контекстну рекламу ТОВ «Суши мастер» зможе збільшити переходи на сайт підприємства. Витрати зазначені в таблиці можуть змінюватись, залежно від отриманих результатів, бюджет на рекламування можна збільшувати або зменшувати.

Рекомендуємо також впровадження програми лояльності, що дозволить не лише стимулювати повторні замовлення клієнтами та сформувати їх лояльність, але і дасть можливість отримати додаткову інформацію про клієнтів, зберігати їх історію замовлень та пропонувати ті пропозиції, які їх зацікавлять.

Для розробки програми лояльності необхідно визначити такі основні моменти: правила програми лояльності (Додаток А), особливості вступу до програми лояльності, реєстрація клієнтів, тип програми лояльності (бонусна, накопичувальна), умови нарахування та списання бонусів та те, яким чином буде відбуватися комунікація з клієнтом.

На нашу думку, доречно використати закриту програму лояльності, що передбачає виконання певних умов для вступу до неї, оскільки таким чином



до програми вступають дійсно зацікавлені клієнти. Вступ до програми лояльності передбачає обов'язкове заповнення анкети (Додаток Б).

Оскільки багато замовлень В ТОВ «Суши мастер» здійснюється через Інтернет, доречно надати можливість зареєструватись в програмі лояльності як он-лайн так і безпосередньо заповнивши анкету на підприємстві. Тип програми лояльності, який ми рекомендуємо використовувати – бонусна, оскільки така програма лояльності більше зацікавлює клієнта та змушує його повернутись для того щоб витратити накопичені бонуси, при наданні фіксованої знижки можуть знижуватись доходи підприємства від продажів (таблиця 3.5)

Таблиця 3.5

### Рекомендації щодо розробки програми лояльності для ТОВ «Суши мастер»

Умови вступу	При замовленні на сумму 200 грн клієнт може заповнити анкету та отримати картку лояльності
Реєстрація клієнта	Онлайн/офлайн заповнення анкети
Тип програми лояльності	Бонусна
Умови нарахування/ списання бонусів	1% від кожного замовлення зараховується на бонусний рахунок. При замовленні на 200 грн і більше 3% від кожного замовлення зараховується на бонусний рахунок, кошти можна використати при наступному замовленні. Накопичена суму можна використати протягом року. На День народження та протягом тижня після Дня народження – 5% від будь-якого замовлення перераховуютьс на бонусний рахунок.
Комунікація з клієнтом	Розсилка акційних пропозицій, нагадування на електронну пошту/SMS/в месенджер (viber, telegram ) Поздоровлення з днем народження Персоналізовані Push-повідомлення

Інформування про наявність програми лояльності (таблиця 3.5) доречно проводити серед існуючих клієнтів підприємства, а саме: розмістити інформацію на сайті та надавати брошури в закладах мережі та при замовленні на виніс. Також рекомендовано розробити мобільний додаток, з можливістю його використання замість пластикової картки. Розробку та впровадження програми лояльності рекомендуємо віддати на аутсорсинг, підприємству “АВ

design”, яке займається проектуванням та розробкою програм лояльності, мобільних додатків та web-сервісів. Вартість розробки програми лояльності та мобільного додатку на підприємстві становить від 50000 грн.

Наступним заходом запропонованим в програмі підвищення конкурентоспроможності є впровадження екологічного пакування та встановлення боксів для використаної упаковки клієнтами підприємства. Впровадження такого заходу є актуальним, оскільки зараз все більше людей цікавляться питаннями сортування сміття, забруднення планети пластиком, тому створення іміджу соціально-відповідального підприємства, яке піклується про екологію дозволить покращити відношення до підприємства.

Для розміщення боксів для сортування сміття доречною є співпраця з соціальною екологічною ініціативою «Зелена коробка». Витрати ТОВ «Суши мастер» при співпраці з підприємством передбачають закупівлю контейнерів для сортування, вартість яких становить 100 грн, при цьому відсутні витрати на транспортування сміття до місця переробки, оскільки при заповненні контейнера представники «Зелена корбка» забирають і транспортують сміття самостійно.

Також доречно удосконалити упаковку. Підприємство вже використовує для пакування їжі картонну упаковку, що є екологічною, доречно також використовувати замість поліетиленових пакетів паперові, які підлягають переробці. Виробниками таких пакетів в Києві є ТОВ «Борса», вартість виготовлення еко-пакетів при оптовому замовленні становить 3 грн. Перехід до такого пакування та сортування сміття може стати інфоприводом для просування підприємства.

Удосконалювати рівень обслуговування на підприємстві доречно по напрямкам: їжа на виніс та доставка. Пропонуємо проводити такі заходи як: впровадження стандартів обслуговування, тренінги для персоналу по спілкуванню з клієнтами, впровадження системи винагород та штрафів для кур'єрів, визначення системи мотивації співробітників.

До стандартів обслуговування, які необхідно визначити та донести до працівників ТОВ «Суши мастер» відносяться:

- стандарти чистоти: чистота залу, чиста форма співробітників, робочі зони, змінне взуття, використання шапочок при приготуванні їжі;
- стандарти зовнішнього вигляду: форма, зачіска;
- стандарти обслуговування: сценарії обслуговування, поведінка у конфліктних ситуаціях, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом, доброзичливість;
- стандарти подачі страв: єдиний підхід до викладки страв, ваги, рецептури у всіх закладах мережі.

Для контролю за дотриманням стандартів обслуговування доречно залучати таємних покупців.

Заявлений на сайті час доставки становить до 60 хвилин, при цьому, аналіз відгуків про підприємство на сторінці в «Facebook» показав, що кур'єри часто запізнюються. Впровадження системи мотивації персоналу (таблиця 3.6) забезпечить швидку доставку та стимулюватиме працівників кухні до зростання продуктивності.

Таблиця 3.6

### Рекомендації по системі мотивації персоналу ТОВ «Суши мастер»

Завдання	Ціль	Стимул	Інструмент	Періодичність
Запобігання затримок доставки	Пунктуальність працівників	Комбінований тип мотивації – нагорода/покарання	Штрафи за затримки в доставці понад 10 хв	Залежно від результатів
			Надання додаткових вихідних днів за дотримання часу доставки	
			Премії за перевищення швидкості доставки	
Підвищення продуктивності працівників кухні	Збільшення рівня продажів та скорочення часу очікування клієнтами	Матеріальна/нематеріальна мотивація	Впровадження та контроль КРІ	Постійно
			Святкові премії (День народження, Новий рік, професійне свято)	Періодично
			Курси підвищення кваліфікації	1 раз на рік



продовження табл. 3.6

Налагодження атмосфери в колективі	Лояльність працівників, зменшення плинності кадрів	Нематеріальна мотивація	Корпоративні заходи	Новий рік, річниця підприємства
			Формування зон відпочинку для працівників	Одноразово

Запропоновані заходи (таблиця 3.6) не потребують додаткових вкладень, окрім збільшення фінансування на винагороди для працівників проте допоможуть покращити обслуговування обслуговування в закладах та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Підсумковий бюджет на впровадження програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Витрати на впровадження програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер»**

Заходи	Характеристика	Вирати, грн
Реклама Instagram	Витрати залежать від періоду рекламування та охоплення аудиторії . Період 1.01.2020-31.05.202, бюджет на місяць:2000 грн	10000
Реклама Facebook	Витрати залежать від періоду рекламування та охоплення аудиторії .	9000
Контекстна реклама	Система PPC, бюджет на місяць встановлюється самостійно і становить 3000 грн/місяць. Період – 6 місяців, після чого варто переглянути показники результативності та корегувати бюджет	18000
Друкована реклама	Друк 15000 листівок – 4200 грн	4200
Розробка програми лояльності та мобільного додатку для програми лояльності	Розробка та впровадження програми лояльності агентством «AB design» від 50000 грн	50000
Встановлення боксів для сортування	Вартість одного боксу – 100 грн, встановлення 2 боксів (папір/пластик) на 12 підприємствах в м. Київ – 2400, вивезення безкоштовне при співпраці з підприємством «Зелена коробка»	2400
Виготовлення екологічних пакетів для страв на виніс та на доставку	При оптовому замовленні вартість 1 пакета становить 3 грн, враховуючи середню кількість замовлень на підприємствах перша партія становить 10000 пакетів	30000
Всього		123600

Витрати на впровадження деяких заходів можуть корегуватися, так, наприклад, витрати на рекламу в Інтернет можуть змінюватись, при збільшенні охоплення зростати, при відсутності результатів – зменшуватись, якщо запуск контекстної реклами не буде давати результатів, доречно переглянути запити, зручність сайту і кількість кліків, які конвертуються у замовлення. Витрати на розробку програми лояльності будуть залежати від обраного функціоналу програми, строків виготовлення і можуть збільшуватись.

Загалом, для зростання конкурентоспроможності підприємства і посилення конкурентних позицій на ринку необхідно ретельно обдумувати напрямки управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтуватись на формування конкурентних переваг та дотримання обслуговування на високому рівні.

## ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю підприємств є важливим завданням в умовах ринкової економіки. Для підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно покращувати характеристики, які відповідають вимогам ринку та забезпечувати максимальне задоволення потреб споживачів і створювати переваги в конкурентному середовищі. Процес управління конкурентоспроможністю передбачає спрямування зусиль підприємства на забезпечення реалізації функцій управління, формування методів управління, розробку і прийняття управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що при управлінні конкурентоспроможністю підприємств одним із найважливіших етапів є оцінювання конкурентоспроможності, на основі якого визначаються конкурентні переваги та обираються заходи удосконалення діяльності з урахуванням внутрішніх можливостей, стану зовнішнього середовища та потреб споживачів.

Провівши аналіз конкурентного середовища ТОВ «Суши мастер» можемо зробити висновок, що український ресторанний ринок та культура споживання їжі в закладах розвивається. Ключовими факторами, які мають вплив на підприємство є: рівень доходів населення, оскільки японська кухня є достатньо високою за вартістю, та конкуренція в галузі. Визначено основні тенденції на ринку, якими є зростання кількості ресторанів паназіатського напрямку, відвідування споживачами здебільшого фаст-фудів та бістро. Аналіз ринку ресторанних послуг в місті Києві показав, що конкурентне середовище є достатньо насиченим, в середньому ціновому сегменті є значна кількість закладів японської кухні. За таких умов, актуальним є підвищення рівня конкурентоспроможності та пошук конкурентних переваг, які є унікальними і не можуть бути скопійованими існуючими чи потенційними конкурентами. До основної конкурентної переваги підприємства «Суши мастер» було віднесено є формат «суші на виніс», що дозволяє економити час споживачів. Цей формат



є конкурентною перевагою, з урахуванням розміщення підприємств, майже всі підприємства розміщуються біля нових житлових комплексів, в радіусі більшості закладів є метро, торговельні центри, де зосереджується цільова аудиторія та потенційні споживачі. Розміщення закладів - це важливий фактор, який значною мірою впливає на відвідування та забезпечує потік клієнтів для замовлення «їжі на виніс».

При аналізі конкурентоспроможності ТОВ «Суши мастер» було враховано як зовнішні так і внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність. За результатами аналізу внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність було виявлено, що запланований та фактичний дохід від реалізації у більшості місяців є від'ємним, що говорить про невідповідність запланованих та фактично досягнутих показників та потребує перегляду. Підприємству доречно працювати над зростанням середнього чеку по 1 замовленню, оскільки таким чином можна збільшити доходи підприємства та валовий прибуток.

Щодо зовнішніх факторів, було проведено порівняння підприємства та конкурентів за такими критеріями: асортимент, заходи стимулювання збуту, ціни, послуга доставки. В результаті порівняння виявлено, що асортимент страв в закладі ТОВ «Суши мастер» широкий та дозволяє задовольнити потреби різних клієнтів, підприємство використовує заходи стимулювання збуту найбільш активно серед конкурентів, при цьому використовуються різні види: знижки, подарунки та благодійні акції. Вартість страв у закладах мережі є середньою, порівняно з конкурентами, та достатньо доступною.

Для дослідження конкурентоспроможності підприємства з точки зору довгострокової перспективи, з урахуванням зібраної інформації було проведено SWOT-аналіз, на основі якого було зроблено висновки, що підприємству доречно розвивати існуючий формат «їжа на виніс», та відкривати нові заклади, що дозволить підвищувати швидкість доставки та охопити нові райони.

Для оцінки конкурентоспроможності на основі експертної оцінки було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. За результатами оцінювання було виявлено, що найбільш конкурентоспроможним підприємством є «Суши вок», високий рівень конкурентоспроможності у підприємств «Суши мастер» та «Сушия».

З урахуванням проведеного аналізу та оцінки конкурентоспроможності, визначено напрямки розвитку підприємства та сформовано рекомендації для покращення конкурентних позицій ТОВ «Суши мастер». Для цього розроблено програму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні рекомендації, відображені у програмі стосуються комунікаційної діяльності, підвищення рівня обслуговування та лояльності споживачів, покращення іміджу підприємства. Визначено, що активізація комунікаційної діяльності, а саме використання реклами дозволить підвищити рівень поінформованості про підприємство та збільшити кількість замовлень, оскільки підприємство досить активно використовує засоби стимулювання збуту, але не достатньо інформує про них потенційних споживачів.

Більшість підприємств конкурентів ТОВ «Суши мастер» використовують програми лояльності, тому було рекомендовано розробити програму лояльності. Для покращення рівня обслуговування запропоновано впровадження системи мотивації персоналу матеріальними та нематеріальними стимулами. Всі ці заходи в комплексі спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та враховують різні напрями маркетингової діяльності ТОВ «Суши мастер».

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков/ - М.:Тип.Новости. – 2000. – 256с.
2. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу /С.О. Шевельова // Монографія – Тернопіль: Збруч, 2001. – 408 с
3. Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] / Шишко О. С. – Режим доступу: <http://www.economix.com/ua>. – Назва з екрана. – с. 214
4. Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.- The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. London. – 1980. – 396 p
5. Савченко С. Фактори конкурентоспроможності // Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України (економіка, право). – 2003. – №3. – С. 25 - 35.
6. Михайлик Г. В. Методика визначення конкурентів в процесі аналізу конкурентного середовища підприємства / Г. В. Михайлик // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2008. – № 633. – С. 439-444.
7. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник./ Галушка З.І., Комарницький І.Ф.– Чернівці: Рута. – 2006. – 248с
8. Беленов Л.В. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность промышленных предприятий: Подходы, анализ, оценка. / Л.В.Беленов, В.В.Долгих – Воронеж: ВГУ, 2004 – 80 С.
9. Петрович Й. Визначення конкурентоспроможності товарів / Петрович Й., Катаєв А. // Економіка України., 1997. – № 10. – с 30
10. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”. – 2006. – С. 116-134.



11. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97
12. Shaw, V. Successful Marketing Strategies: A Study of British and German Companies in the Machine Tool Industry [Text] / V. Shaw // Industrial Marketing Management.– 2005.– Vol. 24. – P. 329–339
13. Балабанова, Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід Текст : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – С. 184.
14. Мельник Т.С., Христофор О.Ф. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарів за умов сучасного ринку // Вісник ВПІ. - 2002. - №5. – С. 23-28
15. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
16. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук:08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т.:Х. – 2005. – 19 с.
17. Швиданенко О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність / О.А. Швиданенко. // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №8(26). – с.145–146
18. Мельник Т.С., Христофор О.Ф. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарів за умов сучасного ринку // Вісник ВПІ. – 2002. – №5. – С. 23-28
19. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» Сомова Оксана Євгенівна ; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с.

20. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. /Економічні науки. – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.
21. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166
22. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс/ Ф. Котлер. – М Издательский дом "Вильямс". – 2007 – 656 с.
23. Дикань В.А. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємств / В.А. Дикань // Економіка України. – 2008. – №1. – 43с
24. Безсмертний, С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства [Текст] / С. Ю. Безсмертний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 174–179.
25. Харчування жителів України поза домом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=762&page=1&t=12>
26. Бліц: Індустрія їжі в Україні — чи варто відкривати свій ресторан [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nachasi.com/2018/11/01/restoranna-sprava-v-ukrayini/>
27. Сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Нагорський В. Які формати магазинів і закладів громадського харчування переважають в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/formaty-magazinov-v-ukraine/>
29. Гастро Резюме 2018: все новые заведения прошлого года и немного статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://posteat.ua/obzory/gastrorezyume-2018-vse-novye-zavedeniya-proshlogo-goda-i-nemnogo-statistiki/>

30. Рибаківа, Т., Костьєв, О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний аналіз. – 2012. – №11. – с. 28–31

31. Головань Л.О. Метод розрахунку інтегральної конкурентоспроможності підприємства / Л.О. Головань //Інтелект ХХІ. – № 2. – С. 41-47

32. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій/ І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Випуск 1 (44). – С. 219-225.



## Анкета учасника програми лояльності ТОВ «Суши мастер»

1. ПІБ \_\_\_\_\_
2. Стать \_\_\_\_\_
3. Дата народження \_\_\_\_\_
4. Місце проживання \_\_\_\_\_
5. Номер телефону \_\_\_\_\_
6. Електронна пошта \_\_\_\_\_
7. Через який засіб комунікації Ви хотіли б отримувати спеціальні пропозиції від «Суши мастер»:
  - Електронна пошта
  - Viber
  - Telegram
  - SMS-повідомленнч

## **Правила участі у Програмі лояльності ТОВ «Суши мастер»**

### **1. Реєстрація Учасника й одержання Картки**

- 1.1. Заповнивши Анкету, Учасник підтверджує, що він ознайомився та погодився з даними Правилами участі в Програмі та зобов'язується їх виконувати.
- 1.2. Учасник при заповненні Анкети обов'язково має вказати П.І.Б., дату народження, контактний телефон та інші дані, надання яких вимагає Анкета.
- 1.3. Учасник може отримати Картку й одержати відповідний Рахунок у Програмі при замовленні на сумму 200 грн.

### **2. Активація Картки Учасника**

- 2.1. Процедура активації – це процедура, що полягає у реєстрації Учасника у Програмі шляхом заповнення Анкети та повідомленні номеру мобільного телефону.
- 2.2. У разі реєстрації Учасника на Сайті, картка буде активована лише за умови підтвердження адреси електронної пошти.

### **3. Припинення участі у Програмі та блокування Картки**

- 3.1. Виконавець програми має право припинити участь у програмі будь-якого її учасника без повідомлення, без будь-яких негативних наслідків для себе шляхом вилучення картки, блокування картки та рахунку, анулювання усіх накопичених балів у випадках, якщо учасник порушує умови даних правил та/або інші угоди між учасником і виконавцем та якщо картка не використовується учасником у місцях проведення програми 2 роки і більше.

### **4. Нарахування Бонусів**

- 4.1. Для зарахування Балів на Рахунок Учасника при здійсненні ним покупки та для участі у спеціальних пропозиціях, що доступні тільки Учасникам, Учасник зобов'язаний застосувати свою Картку під час здійснення замовлення.
- 4.2. 1% від суми кожного замовлення зараховується на бонусний рахунок. 1 гривня = 1 бонус. При замовленні на 200 грн і більше 3% від суми кожного замовлення зараховується на бонусний рахунок, кошти можна використати при наступному замовленні.
- 4.3. На День народження учасника програми лояльності та протягом тижня після Дня народження – 5% від будь-якого замовлення перераховуються на бонусний рахунок

### **5. Строк дії Балів**

- 5.1. Строк дії Балів становить 1 календарний рік з дати їх зарахування на Рахунок Учасника.

### **6. Використання Балів**

- 6.1. Учасник має право використовувати Бали, які є на його Рахунку при замовленні будь-яких страв.
- 6.2. Використання (списання) Балів з Рахунку Учасника здійснюється із розрахунків 1 Бал = 1 гривня економії при замовленні.

### **7. Згода на обробку персональних даних**

- 7.1. Підписуючи Анкету в паперовому вигляді та/або зберігаючи свої персональні дані в реєстраційній формі на Сайті Програми, Учасник підтверджує, що він уважно ознайомився з правилами цієї Програми, а також письмово повідомлений Виконавцем про включення його персональних даних до Бази.