

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ», М.КИЇВ

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Притули
Тетяни Володимирівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____ М. Г. Бойко
« » _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Притула Тетяна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія конкурентоспроможності кафе «Львівські круасани», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних основ формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо механізмів її реалізації.

Об'єкт дослідження – процес розроблення стратегії конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації стратегії конкурентоспроможності.

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Передумови формування стратегії конкурентоспроможності кафе «Львівські круасани», м. Київ

2.1. Організаційно-економічні умови та особливості функціонування кафе

2.2. Моніторинг конкурентного середовища ресторану

2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ресторану

Розділ 3. Розроблення стратегії конкурентоспроможності кафе «Львівські круасани», м. Київ

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції

3.2. Асортиментна політика в контексті реалізації стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	20.11.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	10.12.2020 р.	10.12.2020 р.

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., професор

М.Г. Бойко

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

8. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

С.В. Мельниченко

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Т.В. Притула

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг господарської діяльності кафе та конкурентного середовища ресторану, оцінено збутову діяльність.

За результатами дослідження розроблено стратегію конкурентоспроможності, а саме обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта бізнесу, обґрунтовано практичні аспекти розроблення асортиментної політики як чинника підвищення конкурентоспроможності

Випускна робота є кваліфікованою працею, за рівнем досліджень заслуговує високої позитивної оцінки і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ **М.Г. Бойко**
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ **Т.В. Притула**
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми,
д.е.н., професор _____ **С.В. Мельниченко**
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор _____ **М.Г. Бойко**
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу	18
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»	23
2.1. Організаційно-економічні умови та особливості функціонування кафе	23
2.2. Моніторинг конкурентного середовища ресторану	31
2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ресторану.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»	44
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції.....	44
3.2 Асортиментна політика в контексті реалізації стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Останнім часом економіка України характеризується посиленням конкуренції між підприємствами і обумовлює необхідність обов'язкового використання стратегічного управління в їх діяльності. Зокрема, особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що вимагає пошуку ефективного економічного механізму формування стратегії конкурентоспроможності компанії, не виключенням є і заклади ресторанного бізнесу.

Варто відзначити, що більшість вітчизняних суб'єктів ресторанного бізнесу не мають заздалегідь визначеної стратегії свого розвитку, що має наслідком відсутність цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових і багатьох інших управлінських рішень. Зазначене вище призводить, в першу чергу, до послаблення позицій підприємства у конкурентній боротьбі, що значно впливає на ефективність його діяльності на ринку громадського харчування. В більшості випадків причинами такого стану справ є відсутність досвіду стратегічного управління, а також нестача кваліфікованих кадрів у сфері управління. Зазначимо, що стратегія – це одна з необхідних складових ефективного бізнесу, її розробка надасть можливість закладу ресторанного бізнесу адаптуватися до вимог часу та обставин, створити підприємству конкурентну перевагу, зменшити або усунути негативний ефект нестабільності зовнішнього середовища, забезпечити ефективність діяльності та врівноважити внутрішні можливості та зовнішні вимоги. В контексті зазначеного вище тема даної випускної кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Теоретичні та практичні засади формування стратегії конкурентоспроможності підприємства досліджували такі науковці, як: М.Портер, Р. Фатхутдінов, Ж.-Ж. Ламблен, Должанський І.З., А. Томпсон, Драган О.І., Н. Бшарат, Мазаракі А.А., І. Ансофф, Чорна М.В., Каленік К.В., та

ін. Разом з тим, малодослідженими залишаються питання формування стратегії конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу, що ще раз доводить актуальність теми даної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є ґрунтовне дослідження стратегії конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, а також обґрунтування напрямків її вдосконалення. У відповідності до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- з'ясувати особливості процесу управління конкурентоспроможністю;
- проаналізувати організаційно-економічні умови та особливості функціонування кафе;
- відмоніторити конкурентне середовище ресторану;
- зробити оцінку ефективності збутової діяльності ресторану;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності продукції;
- запропонувати асортиментну політику в контексті реалізації стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії конкурентоспроможності кафе-пекарня «Львівські круасани».

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для обґрунтування напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в роботі були використані загальнонаукові і спеціальні методи: теоретичного узагальнення; графічний метод, табличний метод; методи абстракції, аналізу та синтезу, системного аналізу, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, логічний аналіз, а також сполучення експертних методів з методами математичної статистики.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в формуванні та обґрунтуванні концепції ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження особливостей розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства мають практичне значення та будуть використані в діяльності кафе «Львівські круасани» для підвищення ефективності його діяльності.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління конкурентоспроможністю, законодавчі і нормативні акти України з проблематики управління конкурентоспроможністю, фінансова звітність підприємства, статистичні дані стану ресторанної справи.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження були опубліковані:

- тези «Формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу» у збірнику «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VI Всеукраїнської студентської наукової конференції (25 березня 2020)» – К.: КНТЕУ, 2020 – С. 256-257;
- стаття «Методологічний базис формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу» у збірнику «HORECA – нові формати : збірник наукових статей студентів, частина 2» – К.: КНТЕУ, 2020 – С. 223-230.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 23 таблиці, 15 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань, які займають 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

З'ясувати сутність поняття конкурентоспроможність не є можливим без дослідження його етимології. Варто відзначити, що дієслово “compete” (з англ. “конкурувати”), яке лежить в основі слова “competitiveness” (з англ. “конкурентоспроможність”), є похідним від латинського “competere”. Останнє складається із приставки “com”, що означає спільну дію та дієслова “petere” та перекладається як “прагнути”. Відповідно вихідним перекладом дієслова “конкурувати” можна вважати “спільно прагнути до чогось”. У слов'янських мовах основний корінь слова “конкурентоспроможність” “конкурувати” походить від іншого латинського слова “concurrere”, складовими частинами якого є “con” – аналог вищезгаданому “com” – та “currere” (з лат. “бігти; змагатися на бігу”) [29].

Наведене дає підстави зробити висновок, що конкурентоспроможність є поняттям, в основу якого покладено суперництво двох або більше суб'єктів, що прагнуть досягти однієї мети. Отже, в такому визначенні мова йде не виключно про боротьбу за одноосібне досягнення цілі, а й можливість отримання бажаного результату одночасно обома конкурентами.

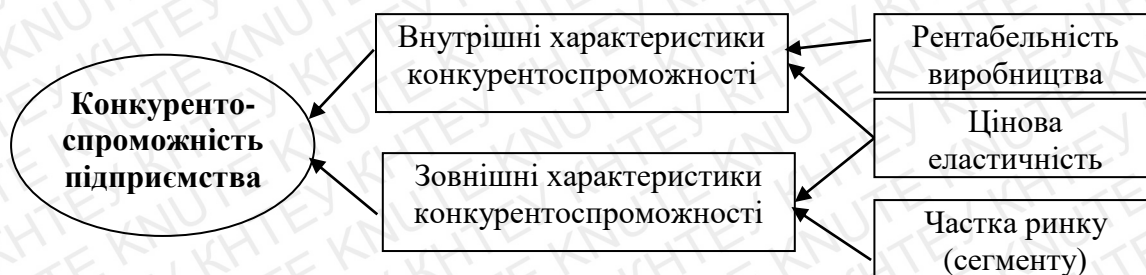


Рис. 1.1. Структура поняття “конкурентоспроможність підприємства”

Таким чином, конкурентоспроможність – це комплексне поняття, яке внаслідок сильного зв'язку з конкуренцією, охоплює безліч сторін, факторів та умов суперництва підприємств за прихильність споживачів до товарів певних виробників (рис. 1.1) [45, с. 13].

Зрозуміло, що конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Аналіз наукової літератури доводить, що єдиного підходу до визначення даної категорії у вітчизняній та зарубіжній науці не існує (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування сутності конкурентоспроможності в науковій літературі

Автор	Трактування поняття
Портер М.Ю. [33, с. 385]	Конкурентоспроможність - властивість послуги, товару чи суб'єкта підприємництва виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами господарської діяльності, що присутні на ринку.
Янковий О.Г. [45, с. 136]	Конкурентоспроможність - здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.
Лупак Р. Л., Васильців.Т. Г. [23, с. 305]	Конкурентоспроможність підприємства - це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.
Должанський І.З. [13, с. 28]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективним чином розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Драган О. І. [16, с. 16]	Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективної діяльності підприємства і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Блонська В. І. [7]	Конкурентоспроможність - здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства; здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій-конкурентів у даній галузі бізнесу.
Шевченко Л.С. [44, с. 81]	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.

Продовження табл.1.1

Автор	Трактування поняття
Фатхутдинов Р.А. [40]	Конкурентоспроможність підприємства - відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни

Таким чином, в цілях подальшого дослідження конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу будемо розуміти як його здатність досягти своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші суб'єкти підприємницької діяльності; його спроможність виготовити та продати конкурентоспроможний продукт; його перевага відносно інших суб'єктів-конкурентів у галузі ресторанного бізнесу.

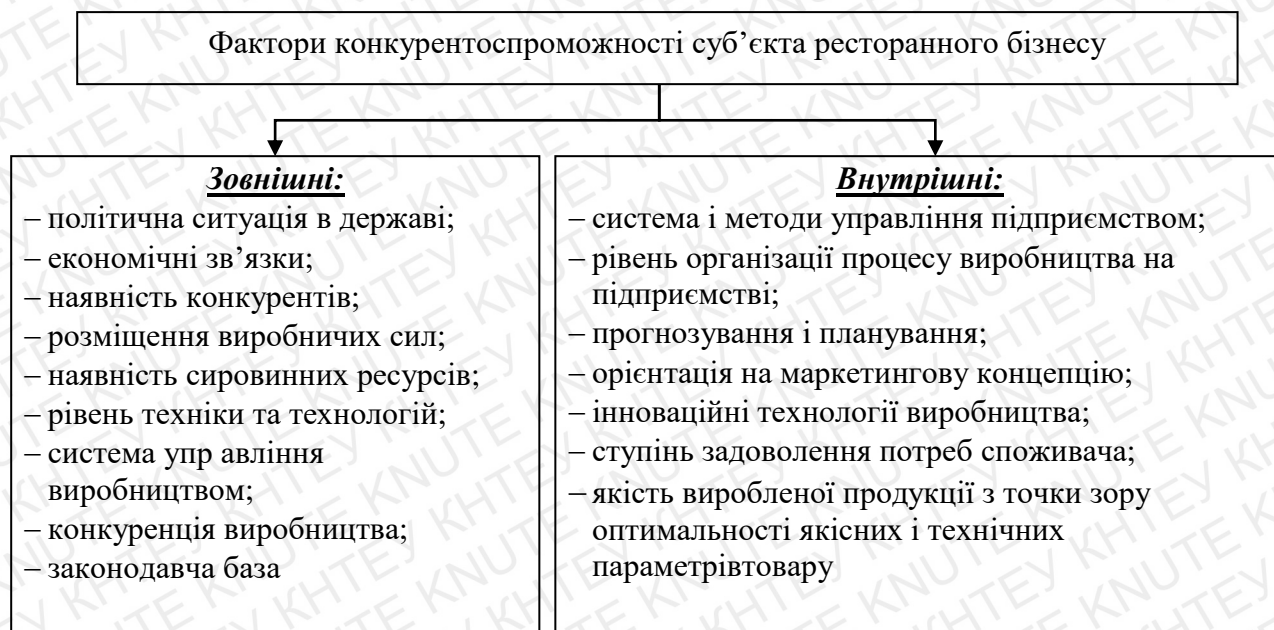


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу

Вважаємо за доцільне визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу, вони поділяються на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2) [45, с. 17].

Під зовнішніми факторами будемо розуміти сукупність суб'єктів

господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та впливають або можуть вплинути на функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу. Внутрішніми факторами є контрольовані чинники діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу [16].

Оскільки метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження стратегії конкурентоспроможності, то в подальшому зупинимо увагу саме на цьому. Відзначимо, що забезпечити конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу можливо:

- застосовуючи наукові підходи до стратегічного менеджменту,
- забезпечуючи єдність економіки, управління, техніки та технології;
- застосовуючи сучасні методи дослідження та новітні розробки;
- розглядаючи взаємозв'язки функцій управління будь-яким процесом на усіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- формуючи систему заходів з забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [4].

Отже, як можна побачити з сказаного вище, висока ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від правильності й доцільності вибраної стратегії. Зміст стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу відображає особливості його функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Відповідно, майбутні конкурентні можливості суб'єкта ресторанного бізнесу та його позиція на ринку будуть залежати від стратегії конкурентоспроможності, яку ми можемо визначити як план управління окремою сферою діяльності закладу ресторанного бізнесу з метою завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Процес формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу передбачає виконання наступних послідових дій (рис.1.3).

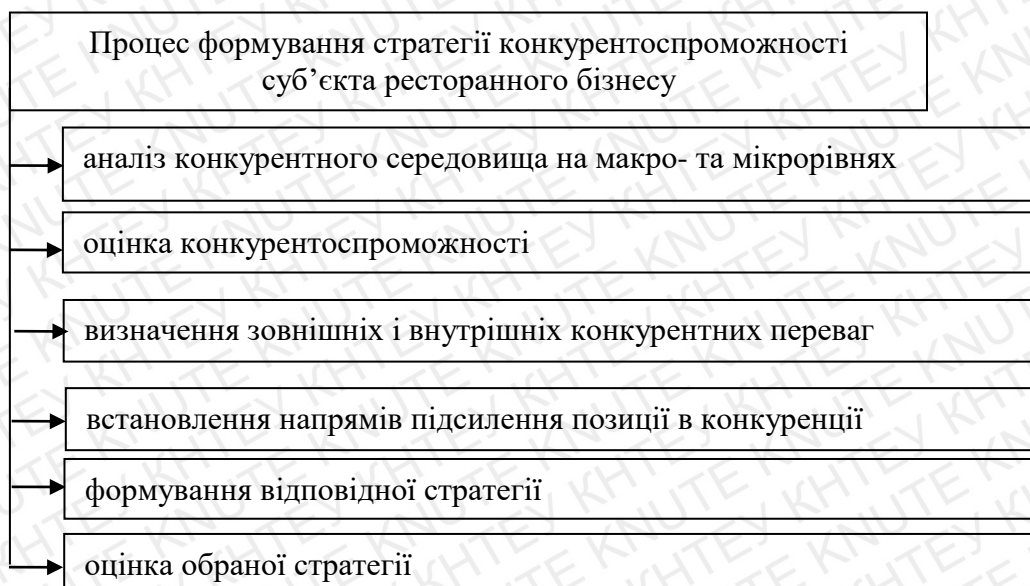


Рис.1.3. Процес формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на підставі [41]

До основних принципів формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу належать наступні: адаптивності та мобільності, стратегічності, ієрархічності, системності, комплексності та узгодженості, конкуренто стійкості, принцип збалансованості та принцип партисипативності і соціальної орієнтованості [10, с.830].

Для вибору стратегії конкурентоспроможності важливим моментом є визначення конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу. У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва й збуту [19, с.82].

В цілому ж, надаючи характеристику сутності поняття “конкурентні переваги суб'єкта ресторанного бізнесу”, можемо зазначити, що під ними варто розуміти сукупність наявних у них ресурсів (сировинних, трудових, управлінських, інформаційних, маркетингових та ін.) і способів їх застосування, що забезпечать їм ширші можливості виробництва і реалізації

послуг харчування, порівняно з його конкурентами. Сюди, зокрема, належать: організація і технологія виробничого процесу, система менеджменту, рівень витратомісткості виробництва, продуктивність праці, загальний рівень витрат діяльності і т. д. (рис.1.4).

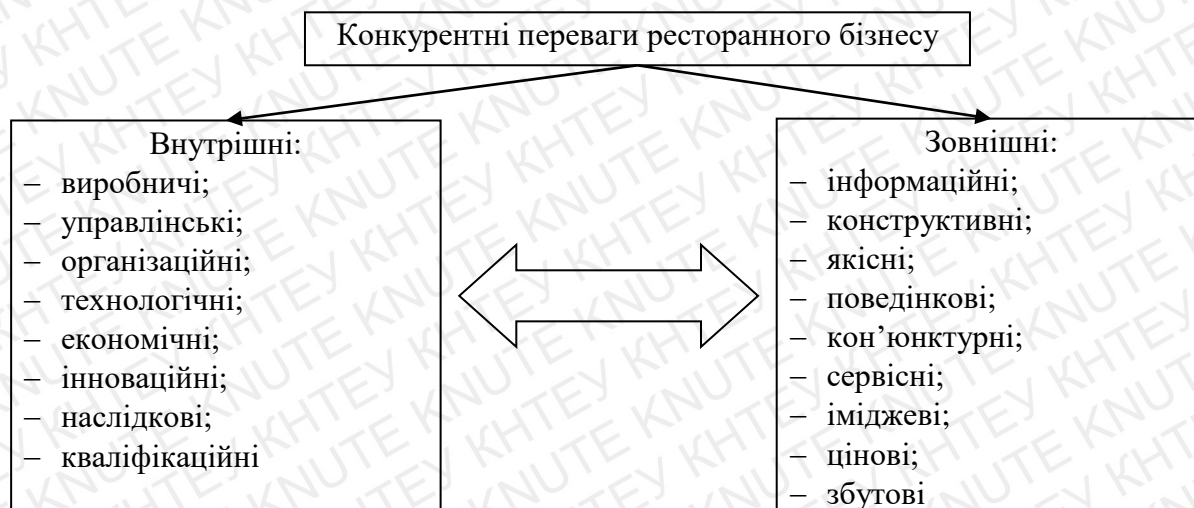


Рис. 1.4. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, дійсно, саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції суб'єкта ресторанного бізнесу й визначає характер його конкурентної стратегії.

Найбільш вагоме значення в умовах, що постійно змінюються, з метою забезпечення стійких конкурентних позицій та довгострокового успіху суб'єкта ресторанного бізнесу має розробка оптимальної стратегії конкурентоспроможності, що являтиме собою поєднання визначених видів діяльності та процесів, що дозволить суб'єкта ресторанного бізнесу залучити цільову групу клієнтів. Відповідно, стратегія припускає погодження різноманітних напрямів діяльності компанії, завдяки чому всі зусилля орієнтовані на послідовне зміцнення потенційних конкурентних переваг компанії на ринку послуг харчування.

Поведінка підприємств зумовлюється, в першу чергу, конкуренцією на

ринку, в другу – умовами його розвитку. Відповідно, діяльність підприємства є реакцією на конкуренцію та умови попиту і пропозиції, тобто реакцією на сили, що перебувають поза межами її контролю. Кожен сучасний суб'єкт ресторанного бізнесу повинен дотримуватися такої стратегії, яка дозволить йому з успіхом подолати п'ять факторів конкуренції і досягти максимальної ефективності від інвестицій, виходячи з конкретної ситуації на ринку. Суб'єкт ресторанного бізнесу тільки тоді досягне конкурентної переваги, якщо він краще від своїх конкурентів зможе подолати сили конкуренції і виконати роботу з залучення клієнтів.

Видається можливим значну кількість видів стратегій ринкової конкуренції поєднати в систему конкурентних стратегій – сукупність стратегій, які спрямовуються на пристосування ресторанного бізнесу до змін в умовах конкуренції і укріплення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [42]. Система конкурентних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу показана на рис.1.5.

Як видно з рис. 1.5, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

За думкою Чорної М. В., базуючись на її трьох базових стратегіях, можливим є виокремлення наступних видів конкурентних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу (рис. 1.5) [42]. Розглянемо їх більше детально.

1. Стратегія лідерства за витратами. Нею передбачена можливість знизити повні витрати на надання послуг харчування і на цій основі знизити реалізаційні ціни, що надає можливість привабити переважну більшість споживачів.

2. Стратегія широкої диференціації спрямовується на надання послугам суб'єкта ресторанного бізнесу специфічних рис, які відрізнятимуть їх від послуг конкурентів, що в свою чергу також привабить споживачів.

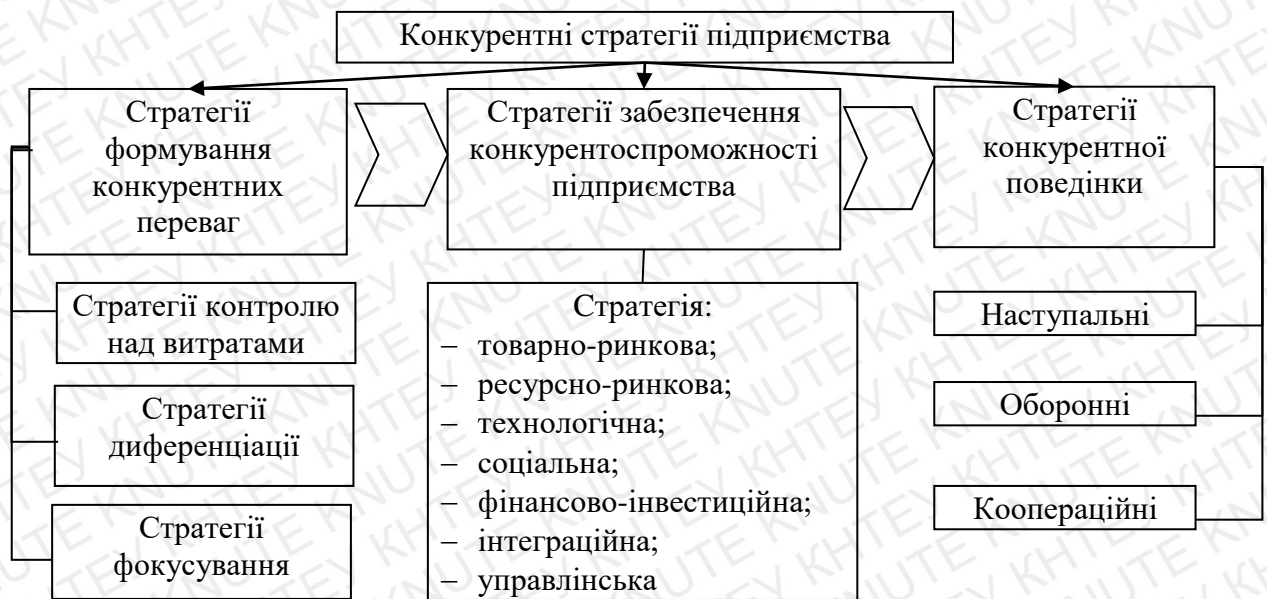


Рис. 1.5. Система конкурентних стратегій підприємства

3. Стратегія оптимальних витрат надає можливість споживачам підприємств ресторанного бізнесу отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації послуг харчування, з низькою ціною.

4. Стратегію ринкової ніші або фокусування можна поділити на:

- сфокусовану стратегію низьких витрат, що орієнтована на вузьку ринкову нішу споживачів, де заклад випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- сфокусовану стратегію диференціації, що орієнтована на вузьку ринкову нішу споживачів, яке підприємство забезпечує диференційованими послугами харчування, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Як видно з рис.1.5, стратегія забезпечення конкурентоспроможності - це елемент системи конкурентних стратегій. Вона полягає в тому, щоб ефективно реалізувати заходи по забезпеченню товарно-ринкової, технологічної, ресурсно-ринкової, управлінської та фінансово-інвестиційної стратегії. Таким чином, можна сказати, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності - це комплексне управління усіма сферами діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Отже, проведене дослідження дозволяє говорити про те, що в практичному аспекті забезпечення конкурентоспроможності передбачає розробку дієвих заходів стосовно досягнення або підвищення конкурентоспроможності різноманітних об'єктів (менеджменту, персоналу організації, виробництва, продукції, закладу в цілому тощо), які, згідно з стратегічною метою, сприятимуть реалізації певного рівня конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу.

1.2. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу

Сьогодні проблема управління конкурентоспроможністю є нагальною для усіх підприємств, тому що ситуація в конкурентній боротьбі загострюється з кожним днем, і саме за допомогою управління конкурентоспроможністю підприємства загалом та суб'єкти ресторанного бізнесу, зокрема, забезпечують власну економічну безпеку, виживають у складному і швидко змінному середовищі та мають передумови до ефективного функціонування у майбутньому з урахуванням стратегічних змін.

Управління передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт. Іншими словами під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти організацію цілеспрямованого впливу, по-перше, на невизначеність, що виникає та існує у межах процесу формування конкурентоспроможності підприємства і, по-друге, на фактори конкурентоздатності.

Управління конкурентоспроможністю має здійснюватися у двох напрямках: по-перше, у напрямку формування та утримання конкурентних переваг, а по-друге, у напрямку зниження невизначеності дій конкурентів та контрагентів, яка впливає як на факт наявності конкурентних переваг, так і на їх кількісні та якісні характеристики.

Невизначеність проявляється у вигляді підприємницьких ризиків. Тому, для виявлення джерел невизначеності, які об'єктивно потребують управління,

необхідно кількісно оцінити відповідні ризики. Водночас, управління окремими факторами конкурентоспроможності та джерелами їх невизначеності слід здійснювати на засадах теорії менеджменту, зокрема із врахуванням функціональних компонентів управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. В цілому схему теоретико-методологічного забезпечення процесу управління конкурентоспроможності підприємства відображено на рис. 1.6 [31, с. 35].

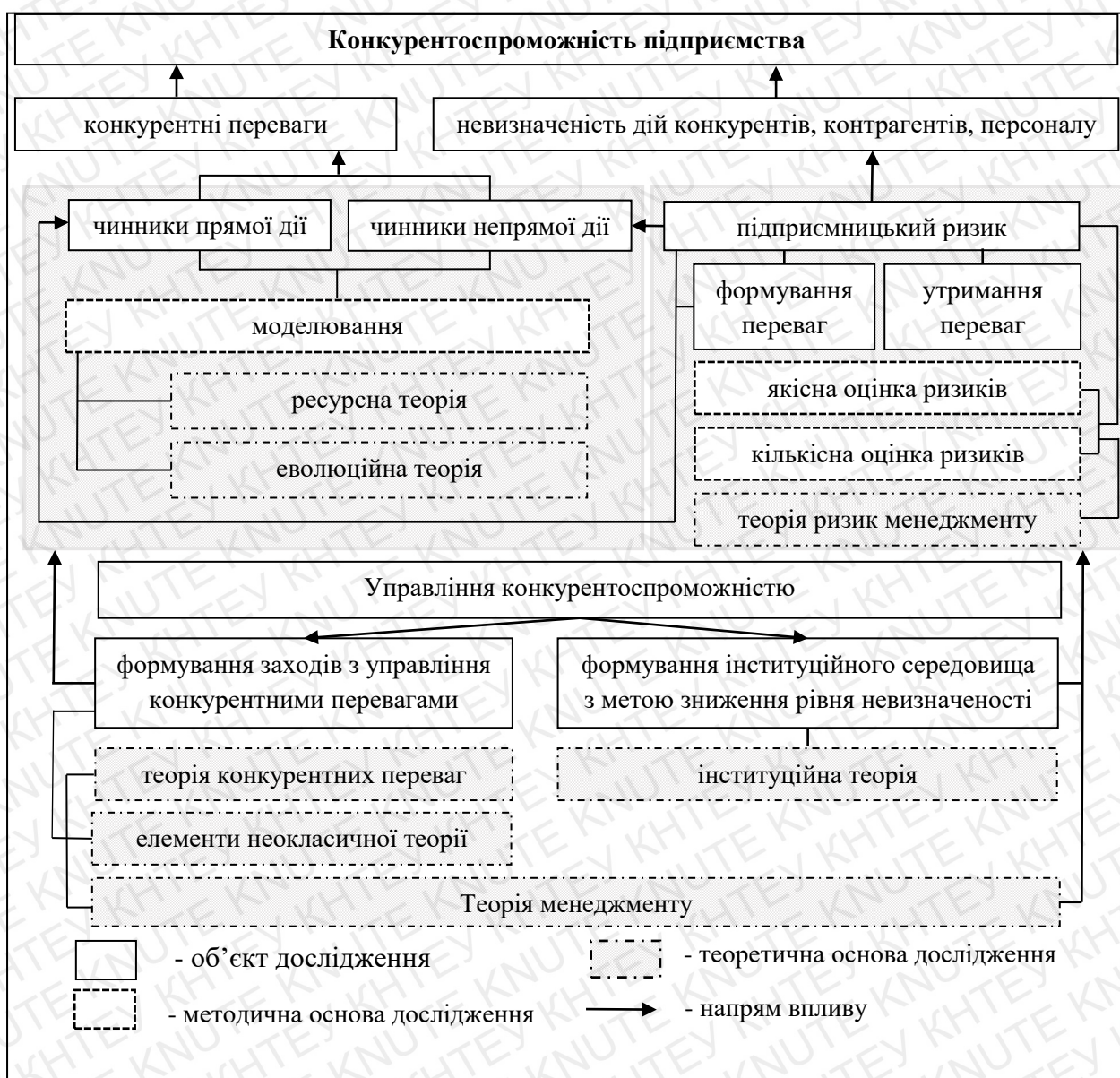


Рис. 1.6. Теоретико-методичне забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу

Алгоритм механізму управління конкурентоспроможністю підприємства представлений як специфічна багатофункціональна і багатокomпонентна система, що складається з комплексу взаємозв'язаних підсистем, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які утворюють певну цілісність (рис.1.7) [37].

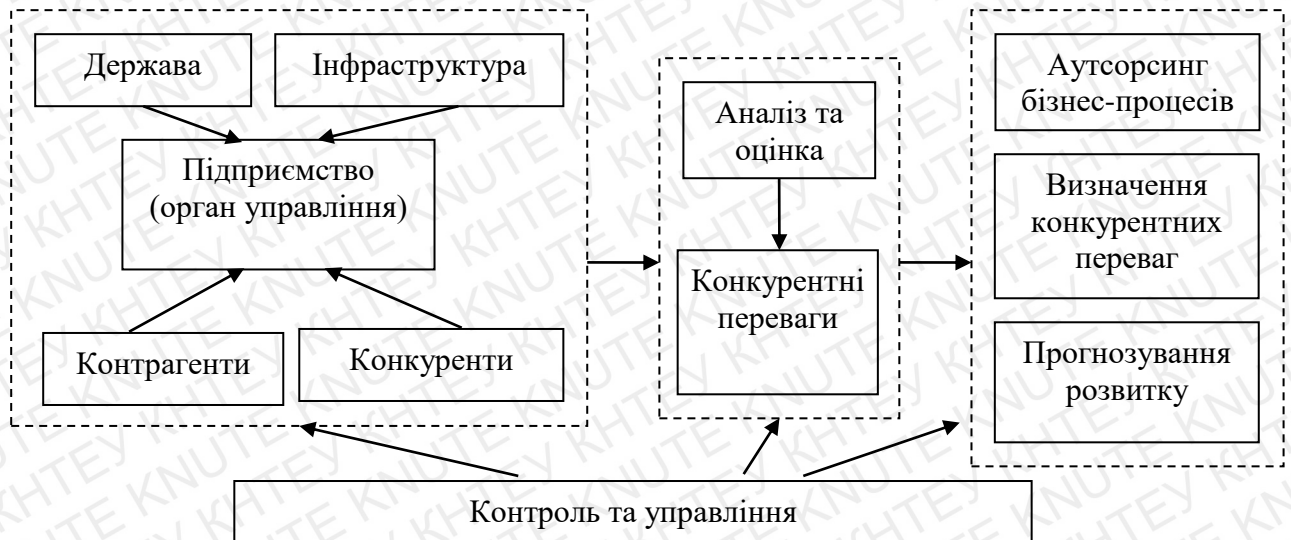


Рис. 1.7. Структурна схема механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу

Ця схема спрямована також на формування конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу. Вона дозволяє системно і цілеспрямовано вести пошук шляхів об'єднання усіх підсистем організаційно-економічного забезпечення корпоративного менеджменту з метою концентрації зусиль та управлінських дій, на фактори, що визначають внутрішній потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Завдання управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу також включається в досягнення успіху в конкурентній боротьбі, при цьому воно стає не лише функцією торгівлі або виробництва, а функцією управління. Важливою особливістю механізму управління є його націленість на кінцеві результати. Ефективність кінцевих результатів виражається в рості

продуктивності праці, обсягів виробництва і продажу конкурентоздатної продукції, економії виробничих ресурсів та прибутковості.

У економічному механізмі управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу об'єднані моніторинг і аналіз його стану, інструменти і важелі для ухвалення управлінських рішень, альтернативи і рекомендації по досягненню конкурентних переваг, шляхи їх реалізації, методи оцінки і контролю [37].

Головним елементом механізму є орган управління його структурою, функціями, методами управління, економічними важелями і іншими методами дії на об'єкт управління. Орган управління формує і реалізує господарську стратегію, здійснює виробництво і збут продукції, які повинні базуватися на підвищенні якості, конкурентоспроможності продукції. Для комерційного просування і збуту продукції організаційно-економічний механізм управління спирається на маркетинг, попит і формування цінової політики підприємства, а також здійснювати планування, стимулювання і регулювання виробництва, збуту продукції і інших видів діяльності [37].

За допомогою економічних важелів і стимулів орган управління забезпечує узгодження загальногосподарських цілей і критеріїв ефективності з локальними цілями і критеріями, що стоять перед агентами виробництва. Ефективне управління діяльністю підприємства також має на увазі реальну оцінку своїх позицій на ринку.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта ресторанного бізнесу можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій [7, с. 178].

Система забезпечення конкурентоспроможності, яка заснована на використанні ключових факторів (елементів) організаційної складової, буде мати наступний вигляд (табл. 1.2) [43, с. 181-182].

Таблиця 1.2

Основні елементи організаційної складової системи забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

Елементи	Характеристика
1. Організаційна структура управління	1.1. Ступінь відповідності типу структури умовам її функціонування. 1.2. Ступінь адекватності розподілу працівників управління за рівнями й функціями. 1.3. Якість інформаційних зв'язків
2. Організація виробництва	2.1. Ступінь оволодіння існуючими технологіями. 2.2. Система планування виробництва. 2.3. Система забезпечення якості продукції
3. Система менеджменту підприємства	3.1. Ступінь організації функцій управління. 3.2. Система стратегічного планування. 3.3. Здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію
4. Система постачання і збуту	4.1. Система дослідження ринку. 4.2. Ступінь відповідності відділу постачання вимогам щодо виробничих зв'язків. 4.3. Система транспортування продукції
5. Контролінг	5.1. Ступінь управлінського обліку. 5.2. Управління витратами

Запропоновані ключові елементи зручні при проведенні дослідження процесу формування конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу. За допомогою їх можна проводити аналіз і порівнювати результати своєї діяльності з конкурентами, а також закладати в основу планування такі показники, які б забезпечували необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу формується під впливом конкурентних переваг та невизначеності, які лежать в основі управління конкурентоздатністю суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»

2.1. Організаційно-економічні умови та особливості функціонування кафе

Lviv Croissants - це національна мережа пекарень з асортиментом свіжовипечених великих круасанів з різноманітними начинками, виготовлених виключно з натуральних інгредієнтів. Бренд розпочав свою історію з невеличкої кав'ярні, яку започаткували двоє братів, нині в Україні налічується більш як 55 закладів харчування, бренд успішно розвивається за допомогою франчайзингу, вже один заклад працює в Польщі, Баку, Алмати та Тбілісі. В місті Київ кафе розташоване за адресою вул. Ушинського, 1.

В кафе гостей пригощають фірмовими круасанами, які випікають з тіста, приготованого за старовинним львівським рецептом з натуральних інгредієнтів.

Історія Lviv Croissants розпочалася в 2015 році - двоє братів організували власне виробництво круасанів, починаючи від замісу тіста до шокової заморозки, щоб продукцію можна було перевозити в будь-яку точку України. Перший заклад суміщав пекарню та місце продажу та був дуже маленький - 14 кв. м – інші вже відкривалися у великому форматі.

Нині компанія розвивається за допомогою франчайзингу. До моменту відкриття першого франчайзингового об'єкту кафе «Львівські круасани» вже працювало 4 власних заклади кафе. В 2016 році було відкрито 20 франчайзингових точок, в 2017 – ще 16, в 2018 – 4, 2019 – 5.

Найважливішою умовою безперебійної роботи кафе «Львівські круасани» є забезпечення продовольчими товарами і сировиною у відповідності з попитом споживачів. Постачання сировиною планується управліннями кафе «Львівські круасани» після розробки плану товарообігу і продажу продукції власного виробництва в наступному порядку:

- визначення потреби в сировині на основі виробничої програми і у

відповідності з планом;

- розрахунок розміру товарних запасів сировини і товарів;
- планування надходження сировини і товарів.

Керівництво кафе поставило перед собою задачу організувати поставку всього до власних пекарень, окрім овочів, їх виготовляти немає сенсу. В кожному обласному центрі керівництво кафе «Львівські круасани» підписали договори з місцевими холодильщиками та завозять до них недільний обсяг запасів для торгових точок міста, а дистриб'ютори розвозять товар по франчайзі. Наприклад, по Києву розвозка здійснюється кожного дня. Вартість оренди складів настільки висока, що простіше розвезити, ніж орендувати приміщення з більшою площею під холодильники.

Компанія використовує аутсорсинг в своїй діяльності, вона платить за складування та доставку їхнім франчайзі сировини, якщо говорити про додаткову продукцію, таку, як джеми, шоколади та все інше - кафе «Львівські круасани» обслуговують два склади – в Києві та Львові.

Особливістю діяльності кафе є те, що меблі для пекарень виготовляються самостійно, оскільки керівництву важливо, щоб у всіх закладах були дубові меблі високої якості та вигляду. Кожного року відкриваються спеціалізовані цехи, наприклад, вже добудований м'ясний цех з метою власного виробництва м'ясних продуктів з запеченої курячої грудки, свинини, індика.

Варто відзначити, що 70-80% доходу генерують продажі власної продукції та роялті в розмірі 3% від обороту.

Меню закладу складається з більш як 30 різновидів круасанів – є готові пропозиції з солоними й солодкими наповнювачами. Крім того, гості можуть самостійно обирати начинку. Випікають круасани безпосередньо після отримання замовлення від клієнтів. В меню закладу є домашні лимонади, кава, чай, молочні коктейлі (Додаток Б) [47].

До кожного круасана можна замовити додатково: варену курку, квашений огірок, перець гострий, гриби, селямі, свинину, різні види сирів, соуси, лосось,

оселедець, банан джем, згущене молоко, морозиво, шоколад тощо. Серед напоїв в кафе «Львівські круасани» пропонують: лате, фрапе, лимонад, коктейлі, американо, еспресо, капучіно, різні види чаїв, какао (Додаток Б) [47].

Організаційна структура кафе «Львівські круасани» є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника (рис.2.1). Метою організаційної структури є: розподіл праці; визначення завдань і обов'язків працівників; визначення ролей і взаємин.

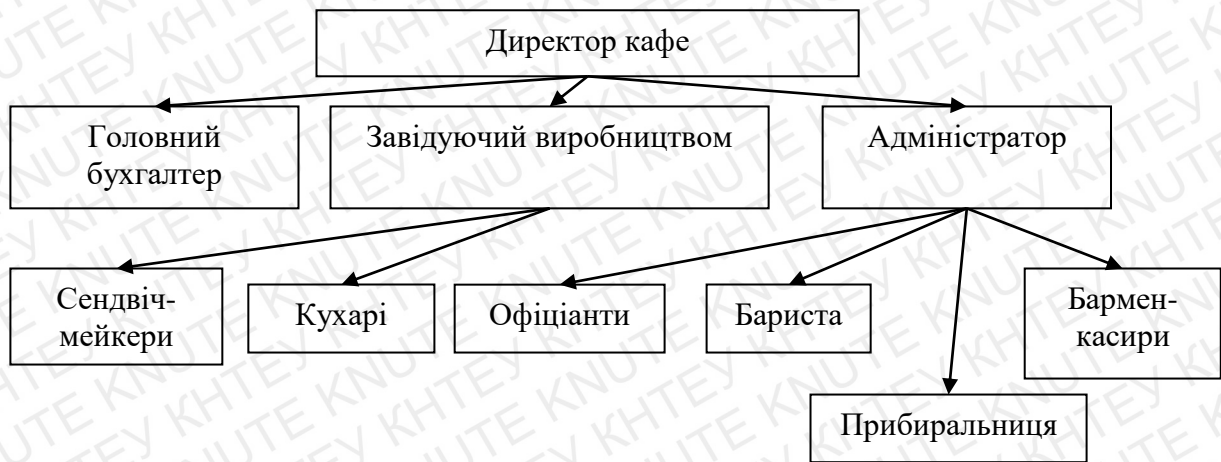


Рис.2.1. Організаційна структура кафе «Львівські круасани»

Директор кафе «Львівські круасани» несе відповідальність за організацію і результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності кафе «Львівські круасани». Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість круасанів, стан обліку та контролю, збереження матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства.

Завідуючий виробництвом організовує і контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є: формування меню; планування та відбір необхідної сировини і матеріалів; контроль якості приготування та

подачі круасанів; контроль зберігання готової продукції; проведення тренінгів з персоналом виробництва і залу; впровадження змін в роботу виробництва.

Кухарі та сендвіч-мейкери займаються виготовленням круасанів відповідно до правил технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності кафе «Львівські круасани». Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури і особливостей діяльності кафе, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Адміністратор – його основним завданням є робота з гостями і персоналом, зустріч і вітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування і забезпечення високого рівня продажів.

Бармен-касири - основним їх завданням є вітання і обслуговування на високому рівні гостей напоями. Розрахунок з гостем. Офіціанти - вітання і обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення їм рахунків.

На виробництво і реалізацію як власної продукції, так і покупних товарів кафе «Львівські круасани» впливає надзвичайно велика кількість факторів ринкового середовища, далеко не всі з яких можна врахувати. Поділимо їх на 3 групи: макроекономічні фактори; мікроекономічні фактори; фактори внутрішнього середовища.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямой дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з кафе «Львівські круасани», проте створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його функціонування. Мікросередовище – це учасники ринку, які безпосередньо контактують із підприємством. Внутрішнє середовище – це елементи та

фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і значною мірою ефективність діяльності закладу ресторанного господарства.

Фактори внутрішнього середовища кафе «Львівські круасани»:

- його виробничий потенціал;
- кадрово-управлінський потенціал;
- конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал;
- організація маркетингу і збуту;
- фінансовий стан;
- ефективність виробництва;
- стратегія, місія і цілі;
- організаційна структура і культура;
- організація виробництва і праці;
- мотиваційні механізми;
- екологічність виробництва;
- соціальна ефективність;
- імідж підприємства тощо.

Для визначення сили та характеру впливу кожного фактора ринкового середовища окремо застосуємо метод складання «Профілю середовища», який згідно з викладеною у спеціальній літературі методикою [38, с.96] використовується з метою оцінки відносної значущості факторів середовища.

Експертним шляхом оцінюють відносну значущість для кафе «Львівські круасани» кожного окремого фактора середовища. Кожному з чинників у розрізі всіх трьох середовищ експерти (працівники кафе «Львівські круасани») дають оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ):

Графа А – Важливість для галузі: велика – 3; середня – 2; слабка – 1.

Графа Б – Вплив на кафе «Львівські круасани»: відчутний – 3; середній – 2; слабкий – 1; відсутній – 0.

Графа В – Спрямованість впливу: позитивний – (+1); негативний – (-1).

Графа Г – Ступінь значущості фактора для кафе «Львівські круасани» – добуток експертних оцінок $A*B*В$. Цей добуток, власне і є інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактора для кафе «Львівські круасани».

Для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення та внутрішнього середовища на кафе «Львівські круасани» в профілі середовища доцільно відбивати найбільш значущі фактори середовища як сприятливого, так і несприятливого впливу. Визначення кількісної оцінки впливу кожного фактора окремо на кафе «Львівські круасани» слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості факторів (тобто інтегрального показника) відповідного середовища (Додаток В).

Таким чином, дослідження впливу чинників макро-, мікро- та внутрішнього середовища на діяльність кафе «Львівські круасани» показало наступне:

- важливість факторів, які впливають на діяльність кафе «Львівські круасани» є дещо нижчою, ніж їх важливість для галузі в цілому (в середньому 2,4 бали для галузі проти 2,1 бали для кафе);

- бачимо незначне переважання факторів, які за своєю спрямованістю здійснюють позитивний вплив на досліджуваний заклад (35 із 60; 25 факторів мають негативний вплив);

- інтегральна оцінка показала, що сумарний вплив факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища на діяльність кафе «Львівські круасани» є позитивним, про що свідчить відповідна підсумкова оцінка +15.

Оцінюючи результати впливу факторів кожного середовища окремо ми виявили значний негативний вплив макроекономічного середовища (в середньому -0,53 бали за графою В та -2,59 бали за графою Г), порівняно нейтральний вплив мікроекономічного середовища (+0,23 бали за графою В 0 балів за графою Г) та позитивний вплив внутрішнього середовища (+0,63 бали за графою В та +2,68 балів за графою Г). На рис. 2.2 наведені результати

проведеного аналізу. До уваги ми брали середню оцінку, а не сумарну, у зв'язку із нерівномірною кількістю факторів, які були виділені у кожному середовищі (макросередовище – 17 факторів, мікросередовище – 21, внутрішнє середовище – 22). За графою «Г» можна всі фактори в розрізі середовищ ранжувати за значущістю для кафе «Львівські круасани» – від найбільш до найменш значущого.

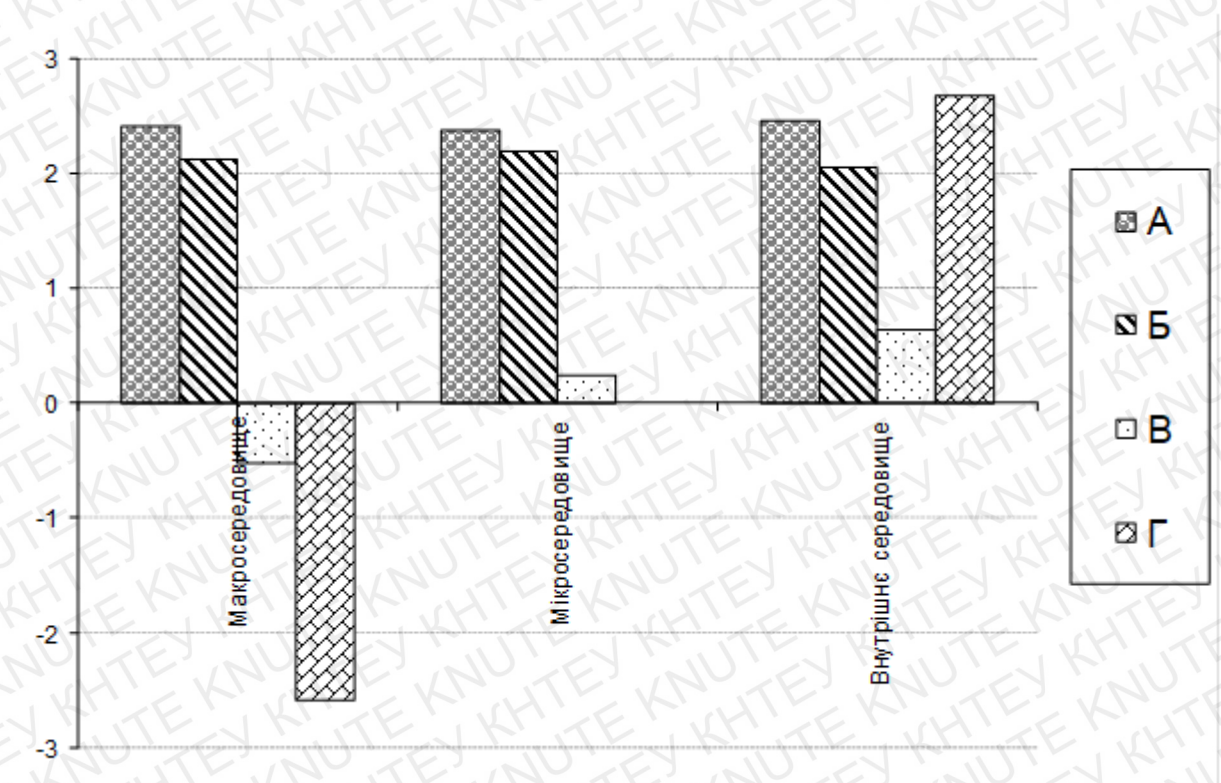


Рис. 2.2. Результати дослідження впливу факторів середовищ на діяльність кафе «Львівські круасани»

Доцільно також дослідити сильні і слабкі сторони діяльності кафе «Львівські круасани», провести SWOT-аналіз середовища підприємства і т.д. Узагальнююча SWOT-матриця кафе «Львівські круасани» наведена в табл. 2.1. За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що досліджуваний заклад розвивається в правильному напрямку. Основні загрози і небезпеки пов'язані з дією макросередовища, на яке вплинути немає можливості.

Таблиця 2.1

Узагальнююча SWOT-матриця кафе «Львівські круасани»

		Середовище	
Внутрішнє середовище	Можливості:	Загрози:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження вартості випічки. 2. Наявність постійних клієнтів. 3. Пожвавлене впровадження інновацій (залучення енергозберігаючих систем та обладнання). 4. Якісне обслуговування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою часткою ринку. 2. Жорстка конкуренція. 3. Перевищення пропозиції над попитом. 4. Зниження платоспроможного попиту відвідування закладів харчування. 	
Сильні сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість зменшення вартості випічки та купівля сировини за більш дешевою ціною. 2. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення. 3. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації. 4. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидка розробка і запровадження ефективної стратегії конкурентоспроможності. 2. Розробка стратегії диверсифікації подальшого розвитку. 3. Запровадження нового проекту з терміном окупності до 5 років. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження ціни на випічку. 2. Стимулювання збуту випічки шляхом зниження ціни на неї. 3. Організація ефективного рекламування закладу.
Слабкі сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність можливості чіткої побудови довгострокової стратегії розвитку. 2. Зменшення обігових коштів. 3. Складність росту. 4. Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток малого бізнесу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка довгострокової стратегії конкурентоспроможності і досягнення поставлених цілей. 2. Закріплення на ресторанному ринку за рахунок зниження витрат (ціни). 3. Підвищення якості обслуговування клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук позикових джерел фінансування з найменшою вартістю. 2. Пошук мікроніші на існуючому ринку.

В той же час фактори внутрішнього середовища, які є контрольованими і безпосередньо залежать, зокрема від управлінських рішень, економічних та фінансових показників, маркетингової стратегії і т.і. мають позитивне спрямування та засвідчують високу якість роботи управлінського та виробничого персоналу кафе «Львівські круасани». Причому це відбувається в умовах гострої конкуренції, адже в галузі ресторанного господарства Солом'янського району працює майже дві сотні закладів.

2.2. Моніторинг конкурентного середовища ресторану

Сьогодні формою економічної боротьби є конкуренція між різними суб'єктами ринку економіки, які ведуть між собою боротьбу за найліпші умови задля задоволення свого попиту, найсучасніші умови, що вплинуть на результати господарювання. Підприємства ресторанного господарства ведуть між собою конкурентну боротьбу на ринку споживання, об'єктом цієї боротьби виступає споживач і його купівельна спроможність, частка обслуговування на ринку.

Першостепенними методами конкурентної боротьби між ресторанными підприємствами на ринку споживання є цінова та нецінова конкуренція. Основним засобом суперництва при ціновій конкуренції виступає пониження цін на особисту продукцію у порівнянні з конкурентними цінами. Проте це запускає відповідний ланцюг дій зі сторони конкурентів, результатом чого позиція товару на ринку залишається попередньою, а прибутковість в цій галузі падає. Найсильнішою стороною в діяльності ресторану при неціновій конкуренції є його особливості в розташуванні, оформленні, обслуговуванні та інше, що більш вигідно для закладу.

За даними Солом'янської в м. Києві державної адміністрації ресторанне господарство району складається з 291 закладу, проте для здійснення аналізу конкурентного середовища необхідно визначити заклади ресторанного

господарства, які працюють в Солом'янському районі м.Києва, неподалік від кафе «Львівські круасани».

Перелік підприємств із зазначенням адреси, режиму роботи надаються у вигляді табл.2.2. Отже, на діяльність кафе «Львівські круасани» значною мірою впливають конкуренти, що функціонують на ринку.

Таблиця 2.2

Характеристика ринку ресторанного господарства Солом'янського району м.Києва

Тип закладу, назва	Концептуальне спрямування	Адреса	Режим роботи
Симпатіо, кафе	Європейська кухня	Авіаконструктора Антонова, 3	10:00-22:00
Кав'ярня @coffee_formation	Кав'ярня з свіжою випічкою	Авіаконструктора Антонова, 39	09:00-22:00
Кафе «МарМур»	Ресторан європейської кухні	Ушинського 19	11:00-22:00
Radiokava кафе	Кав'ярня змагазином власної кави свіжої об жарки	Ушинського 1	10:00-22:00
Green cup. кафе	Кав'ярня	Ушинського 28	10:00-22:00
Кафе КаFFKa - on cafe	Кав'ярня з свіжою випічкою та європейською кухнею	Ушинського 40	08:00-22:00
Кафе «Два брата»	Кафе-бар	Ушинського 4	09:00-22:00
Кофейня «Hot Velvet»	Кав'ярня з свіжою випічкою	Ушинського 4	08:30-22:00
Мангал номер 1, кафе	Мангал-гриль кафе	Ушинського 4	11:00-22:00
Dibrova, кафе	Кафе з повноцінним харчуванням	Уманська, 50	09:00-22:00
Fat Daddy Burgers, ресторан гамбургерів	Ресторан класичних та авторських бургерів	Ушинського 16	10:00-22:00
Перець-бар, кафе	Кафе з домашньою кухнею	Чоколівський бульвар, 21	10:00-22:00

Для початку вважаємо за доцільне з'ясувати інтенсивність конкуренції на ринку, використаємо модель п'яти сил конкуренції М. Портера [35]. Характеристика дії окремих сил для кафе «Львівські круасани» наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика окремих сил (за М. Портером) для
кафе «Львівські круасани»**

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Можливості “торгуватися” (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2
3	Загрози послуг, що заміщують основний асортимент товарів	Високі	4
4	Можливості “торгуватися” (підвищувати ціни) постачальників	Середній рівень	3
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Досить висока	3
	Сукупна дія сил	Стабільне становище	3,0

Отже, існує досить високий ризик входу в галузь потенційних конкурентів, проте достатньо високі бар’єри входу, виходячи з того, що на ринку ресторанної справи працюють багато компаній, між якими існує значна конкуренція. Відповідно, основними бар’єрами при виході на ринок є велика конкуренція.

Також існують продукти, що заміщують основний асортимент продукції кафе «Львівські круасани», це ті ж гамбургери, млинці, солодка випічка і т.д. Обмежений вплив покупців на ціни та можливості постачальників підвищувати ціни не становлять великої загрози для кафе «Львівські круасани», тобто здійснюють обмежений вплив на конкурентне становище підприємства на ринку.

Таким чином, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище кафе «Львівські круасани» на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, загрози товарів, що заміщують основний асортимент.

Для визначення конкурентних переваг побудуємо карту стратегічних груп конкурентів на ринку ресторанного господарства Солом’янського району м.Києва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники для побудови карти стратегічних груп конкурентів

Показник	Кафе «Мангал номер 1»	Кафе «Radiokava»	Кафе КаFFKa - on cafe	Кав'ярня «Hot Velvet»	Кафе «МарМур»	Кафе «Львівські круасани»
Ціна/Якість продукції	7,0	7,0	7,0	3,0	8,5	7,5
Обсяг продажу	2,0	3,0	7,0	7,0	10,0	10,0

З наведеної карти можна побачити, що кафе «Львівські круасани» та кафе «МарМур» знаходяться в одній стратегічній групі, проте головний конкурент виграє в дещо вищій якості продукції та широкому її асортименті, оскільки пропонує значний перелік страв європейської кухні.

Карта стратегічних груп для кафе «Львівські круасани» матиме наступний вигляд (рис.2.3).

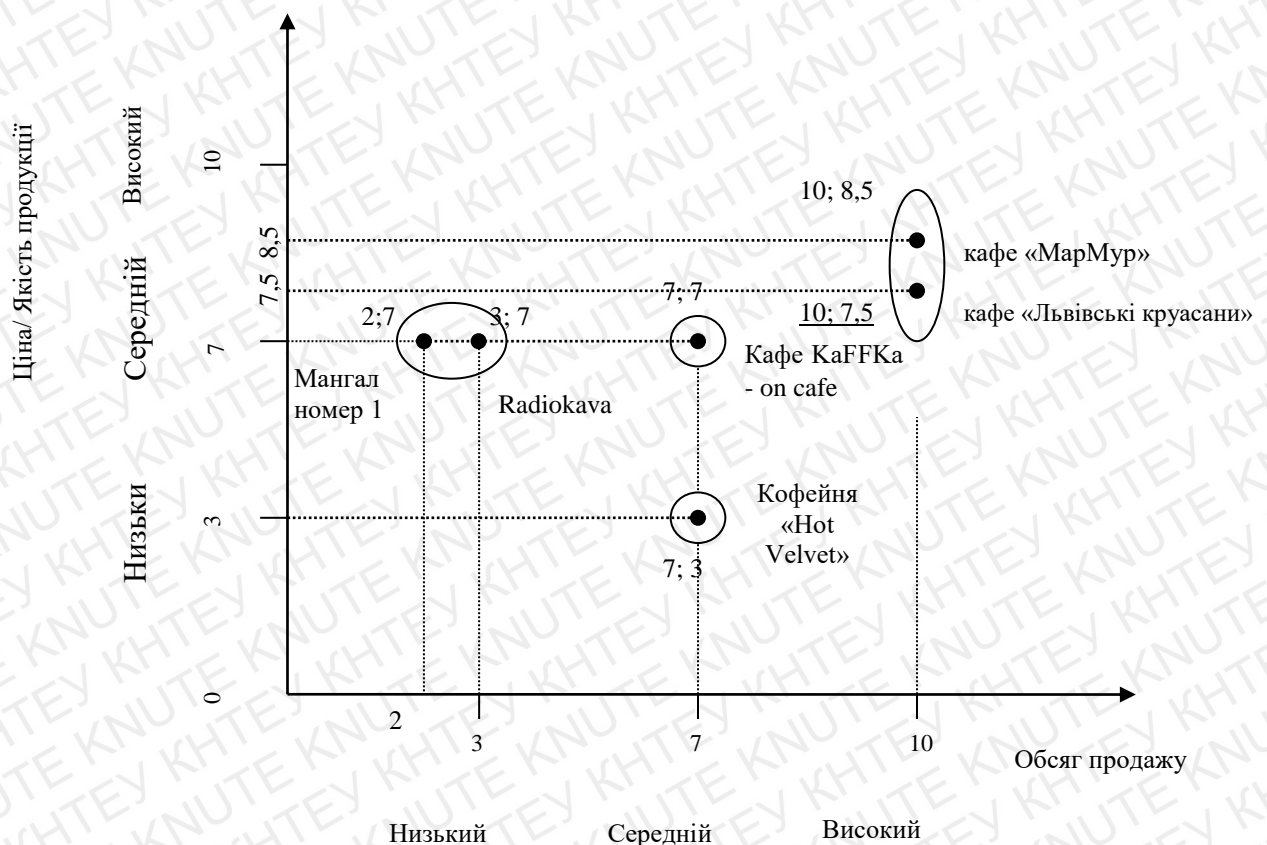


Рис. 2.3. Конкурентна карта ринку ресторанного господарства Солом'янського району м.Києва

Надалі, застосуємо загальновідомий метод визначення конкурентоспроможності [25]. Його перевагами є проведення розрахунків за різними групами показників (функціональними, естетичними та економічними) та порівняння їх з показниками зразку-еталону, що робить даний метод найбільш достовірним. Зразок-еталон за всіма показниками має найвищу оцінку. Відповідно до алгоритму розраховуємо:

а) збірний параметричний індекс для функціональних показників (ФП) за формулою (2.1):

$$P_{\text{ФП}} = \sum q_i, \quad (2.1)$$

де q_i – відносний показник якості, розраховується за формулою (2.2):

$$q_i = \sum a_i \times \frac{P_{\text{досл}}}{P_{\text{ет}}}, \quad (2.2)$$

де a_i – коефіцієнт вагомості;

$P_{\text{досл}}$ – середня балова оцінка показника якості досліджуваного зразка;

$P_{\text{ет}}$ – середня балова оцінка показника якості зразка – еталону.

б) збірний параметричний індекс для естетичних показників (ЕП) за формулою (2.3):

$$P_{\text{ЕП}} = \sum q_i, \quad (2.3)$$

в) параметричний індекс для економічних показників (ЕкП) за формулою (2.4):

$$q_{\text{ЕкП}} = \frac{C_{\text{досл}}}{C_{\text{ет}}}, \quad (2.4)$$

де $C_{\text{досл}}$ – цінові характеристики досліджуваного зразку;

$C_{\text{ет}}$ – цінові характеристики зразку-еталону.

г) інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (ІПВК) за формулою (2.5):

$$\text{ІПВК} = \frac{(P_{\text{ФП}} + P_{\text{ЕП}})}{q_{\text{ЕкП}}}, \quad (2.5)$$

Результати розрахунку інтегрального показника відносної конкурентоспроможності наведено в табл. 2.5. Вони свідчать, що найкращу якість продукції і найвищу ціну має кафе «МарМур» з ІПВК 0,82, найменше значення якості у кав'ярні «HotVelvet».

Таблиця 2.5

Результати визначення інтегрального показника відносної конкурентоспроможності досліджуваних закладів

Параметри	Коефі- цієнт ваго- мості	Зразок- еталон	Кафе «Мармур»		Кафе «Львівські круасани»		Кафе «Мангал номер 1»		Кафе «Radiokava»		Кав'ярня «Hot Velvet»	
		Бальна оцінка	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості
Функціональні показники (ФП)												
Співвідношення ціна / якість страв	0,25	5,00	4,80	0,24	3,81	0,19	4,48	0,22	4,08	0,20	3,66	0,18
Зручність розташування кафе	0,18	5,00	5,00	0,18	4,90	0,18	4,90	0,18	4,90	0,18	4,90	0,18
Ставлення до клієнта	0,12	5,00	4,90	0,12	4,20	0,10	4,50	0,11	4,20	0,10	3,50	0,08
Якість обслуговування	0,10	5,00	5,00	0,10	4,20	0,08	4,48	0,09	4,20	0,08	2,54	0,05
Режим роботи	0,05	5,00	5,00	0,05	5,00	0,05	5,00	0,05	5,00	0,05	4,00	0,04
Естетичні показники (ЕП)												
Інтер'єр приміщень	0,08	5,00	4,90	0,08	4,80	0,08	4,90	0,08	4,80	0,08	4,00	0,06
Презентабельність	0,10	5,00	5,00	0,10	4,80	0,10	5,00	0,10	4,20	0,08	2,70	0,05
Ефективність реклами	0,12	5,00	5,00	0,12	4,50	0,11	5,00	0,12	3,00	0,07	2,00	0,05
Узагальнений параметричний індекс ФП і ЕП	1,00	5,00	0,99		0,88		0,95		0,85		0,70	
Економічні показники (ЕкП)												
Середня ціна	1,00	12,50	15,00	1,20	11,60	0,93	12,80	1,02	11,60	0,93	10,00	0,80
Інтегральний показник відносної конкуренто- спроможності	1,00		0,82		0,95		0,92		0,91		0,88	

Що стосується кафе «Львівські круасани», то воно відзначається найбільш оптимальними характеристиками: при показнику якості 0,88 та ІПВК 0,95. Це означає, що керівництво закладу обґрунтовано визначило ціну круасанів при збереженні їх високої якості та привабливості для клієнтів.

Кафе «Мангал номер 1» та кафе «Radiokava» характеризуються ІПВК 0,92 та 0,91 відповідно, що свідчить про те, що вони можуть бути конкурентами. Таким чином, кафе «Львівські круасани» займає досить високі показники на ринку ресторанного господарства Солом'янського району м. Києва.

2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ресторану

Оцінка ефективності збутової діяльності передбачає, насамперед, аналіз обсягів реалізації круасанів, тому пропонуємо для початку зупинитися на основних економічних показниках діяльності кафе «Львівські круасани» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності кафе «Львівські круасани» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2019 р. порівняно з:		Темп зростання (зниження) 2019 р. у % до:	
				2018	2017	2018	2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	585,4	1863,5	3009,2	1145,7	2423,8	61,48	414,04
Інші доходи, тис.грн.	-	16,4	25,5	9,1	25,5	55,49	-
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	473,9	1275	2031,1	756,1	1557,2	59,3	328,59
Інші витрати, тис. грн.	99,1	437	591,7	154,7	492,6	35,4	497,07
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	12,4	126,9	337,8	210,9	325,4	166,19	2624,19

Як свідчать результати розрахунків, наведених у табл.2.7, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1145,7 тис.грн. або 61,8% порівняно з 2018 роком і на 2423,8 тис.грн. або 414,04%, якщо порівнювати з 2017 роком. Стосовно інших доходів, то ми можемо спостерігати їх зростання в 2019 році порівняно з 2018 на 9,1 тис.грн., порівняно з 2017 роком – на 25,5 тис.грн.

Зростає також і собівартість – на 756,1 тис.грн. порівняно з 2018 роком і на 1557,2 тис.грн. порівняно з 2017 роком. Інші витрати зростають на 154,7 тис.грн. та 492,6 тис.грн. в 2019 році в порівнянні з 2018 та 2017 роком.

Чистий прибуток кафе «Львівські круасани» також мав тенденцію збільшення на 210,9 тис.грн. і 325,4 тис.грн. в 2019 році порівняно з 2018 і 2017 роком.

В цілому, основні економічні показники діяльності показують позитивну тенденцію зростання фінансових результатів і чистого прибутку.

Аналіз товарообороту кафе «Львівські круасани» дозволяє оцінити досягнуті результати, вивчити розвиток товарообороту по видам і формам, оцінити правильність, реалістичність стратегії підприємства, порівняти масштаби його діяльності з конкурентами (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз складу товарообігу кафе «Львівські круасани»

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		
				2018/2017	2019/2018	2019/2017
Товарообіг, тис.грн.	702,48	2236,2	3611,04	1533,72	1374,84	2908,56
Питома вага продукції власного виробництва, %	83,6	84,8	89,1	1,2	4,3	5,5
Питома вага покупних товарів, %	16,4	15,2	10,9	-1,2	-4,3	-5,5

Дані таблиці 2.8 дозволяють зробити висновки, що в кафе «Львівські круасани» спостерігається зростання рівня товарообігу. У 2019 році товарооборот збільшився порівняно з 2017 роком на 2908,56 тис.грн. З таблиці 2.8 також можна

побачити, що у складі товарообігу зростає питома вага продукції власного виробництва. Ця тенденція має позитивний характер для підприємства, оскільки дозволяє ефективніше використовувати виробничі потужності кафе, трудові ресурси, технічний та технологічний потенціал. Крім того, як вже було сказано вище, керівництво кафе «Львівські круасани» намагається всю сировину для виробництва круасанів виготовляти самостійно, купуються лише овочі, чай, каву, шоколад тощо.

Більш детально структура продукції кафе «Львівські круасани» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка товарообігу кафе «Львівські круасани»
в розрізі видів продукції, тис.грн.**

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2019 р. порівняно з		Темп зростання (зниження) 2019 р. у % до:	
				2018	2017	2018	2017
Круасани-сендвічі	290,3	941,3	1400,5	459,2	1110,2	48,78	382,43
Солодкі круасани	190,2	616,5	1176,64	560,14	986,44	90,86	518,63
Додатки до круасанів	95,38	256,9	413,2	156,3	317,82	60,84	333,21
Напої	126,6	421,5	620,7	199,2	494,1	47,26	390,28
Всього	702,48	2236,2	3611,04	1374,84	2908,56	161,48	414,04

Отже, як видно за табл.2.9 обсяги продажу круасанів-сендвічів зросли в 2019 році, порівняно з 2017 роком на 382,43%, порівняно з 2018 – на 48,78%. Також відбулося зростання обсягу продажу солодких круасанів – на 90,86%, порівняно з 2018 роком, зростали продажі напоїв та додатків до круасанів.

В структурі товарообігу кафе «Львівські круасани» найбільшу частку забезпечують продажі круасанів-сендвічів 41,33% в 2017 році та 38,78% в 2019 році, бачимо незначне скорочення, а саме на 2,54 в.п. (рис.2.4).

Солодкі круасани займали в 2017 році 27,08%, а в 2019 році- 32,58% в структурі товарообігу кафе «Львівські круасани». Додатки до круасанів (шоколад,

риба, м'ясо, сир і т.д.) складають 11,44% в структурі продажів кафе в 2019 році, напої – 17,19%.



Рис.2.4. Структура товарообігу кафе «Львівські круасани» в 2017-2019 рр., %

Треба відмітити, що немає однієї стандартної системи, яка могла б дати оцінку продуктивності діяльності підприємств збуту, але є теоретично сформована значна кількість показників, що допомагають вести контроль результатів збуту. Усі показники ефективності збутової діяльності поділяються на кількісні та якісні.

До показників ефективності збутової діяльності належать [5, с.58-77] :

- 1) Ефективність організаційної структури управління збутовою діяльністю ресторану:

Частка ринку за обсягом продажу:

$$\text{Чо. п.} = \frac{РП_{\text{но}}}{M}, \quad (2.6)$$

де $РП_{\text{но}}$ – обсяг продажу в натуральних одиницях;

M – реальна місткість ринку.

Таким же чином визначається частка ринку в окремому сегменті.

- Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту:

$$RПпр = \frac{РП}{ЧПз}, \quad (2.7)$$

де $РП$ - загальний обсяг реалізації продукції, тис. грн.;

$ЧПз$ - чисельність працівників, які займаються збутом, чол.

- Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом:

$$ПВз = \frac{ЧПз}{ЧП} \times 100\%, \quad (2.8)$$

де $ЧП$ - загальна чисельність працівників підприємства, чол.

- Коефіцієнт оборотності товарних запасів:

$$Котз = \frac{РП}{Тз}, \quad (2.9)$$

де $Тз$ - обсяг товарних запасів, тис. грн.

- Тривалість обороту товарних запасів в днях:

$$Тотз = \frac{360}{Котз}, \quad (2.10)$$

2) Ефективність збутових витрат:

- Прибуток від реалізації виготовленої продукції;
- Рентабельність продажів:

$$Rn = \frac{Пч}{Дрп} \times 100\%, \quad (2.11)$$

де $Пч$ – чистий прибуток, тис. грн.;

$Дрп$ – дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.

- Рентабельність продукції:

$$Rnn = \frac{Пч}{C/Врп} \times 100\%, \quad (2.12)$$

де $C/Врп$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

- Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу:

$$Чрп = \frac{Вз}{РП}, \quad (2.13)$$

де $Вз$ – збутові витрати, тис. грн.

- Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат:

$$Нп = \frac{Пч}{Вз}, \quad (2.14)$$

Важливим інструментом економічного оцінювання збутової діяльності ресторану є аналіз формування коштів на кожному етапі, пов'язаному із збутом продукції. Витрати на збут кафе «Львівські круасани» – це витрати, які пов'язані з обслуговуванням клієнтів і продажем продукції власного виробництва, зокрема, оплата праці, наприклад, барменів-касірів, тобто працівників, що забезпечують збут; витрати на передпродажну підготовку товарів та «інші витрати, пов'язані зі збутом».

Динаміка витрат на збут кафе «Львівські круасани» в 2017-2019 рр. показана на рис.2.5.

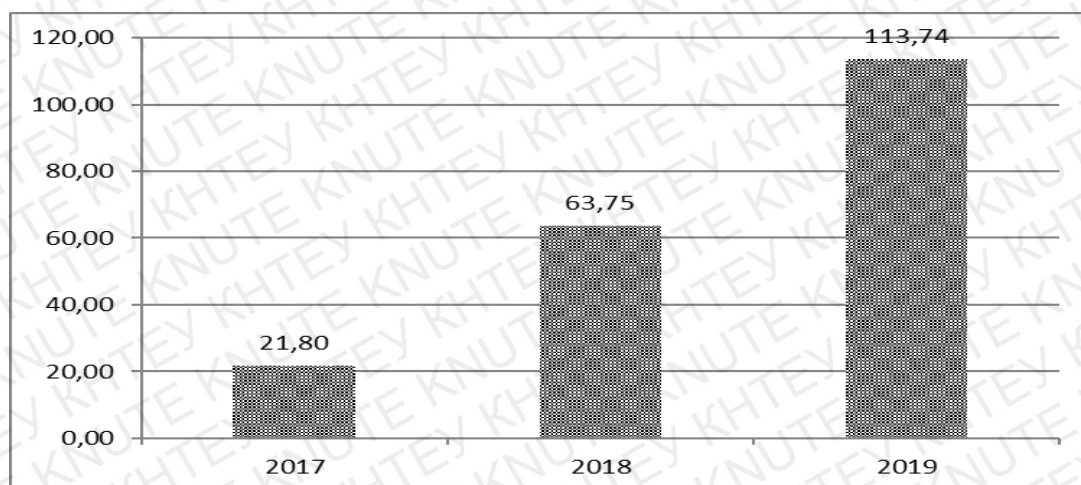


Рис.2.5. Динаміка витрат на збут кафе «Львівські круасани» в 2017-2019 рр.

Таким чином, витрати на збут кафе «Львівські круасани» зросли на 421,76% в 2019 році, порівняно з 2017 роком. Варто відзначити, що безпосередньо збутом продукції в кафе займається три працівники – це бариста та бармени-касири.

Отже, оцінимо ефективність збутової діяльності (табл.2.9). Отже, на одного працівника в 2019 році в системі збуту кафе «Львівські круасани» приходиться 1003,1 тис.грн. виручки, що є дуже гарним результатом і свідчить про ефективну

збутову діяльність кафе. З 15 працюючих на підприємстві 3 особи займаються збутовою діяльністю, що становить 20%. Товарні запаси обертаються 4,76 разів на рік, що відповідає специфіці діяльності закладу, тривалість обороту становить 75 днів.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності збутової діяльності
кафе «Львівські круасани» за 2017-2019 рр.**

Показники ефективності	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2018	2019/2017
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис.грн.	195,1	621,2	1003,1	381,9	808
Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %	20	20	20	0	0
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	32,52	6,08	4,76	-1,32	-27,76
Тривалість обороту товарних запасів, днів	11,07	59,19	75,70	16,51	64,63
Рентабельність продажів	2,12	6,81	11,23	4,42	9,11
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	3,72	3,42	3,78	0,36	0,06
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат	0,57	1,99	2,97	0,98	2,4

Як видно з розрахунку, рентабельність продажу становить 11,23% та зростає, що є позитивною тенденцією в діяльності товариства, збутові витрати в обсязі продажу становлять 3,78%.

Загалом, можна сказати, що кафе «Львівські круасани» проводить ефективну політику збуту, про що свідчать розраховані вище показники, всі вони мають тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності збуту.

Таким чином, нами було встановлено, що на діяльність кафе впливає значна кількість конкурентів на ринку, окремі з них виграють в дещо вищій якості продукції та широкому її асортименті, виникає потреба кафе «Львівські круасани» в розробці стратегії конкурентоспроможності і досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції є основною характеристикою конкурентного потенціалу підприємства. До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності круасанів належать (рис.3.1).

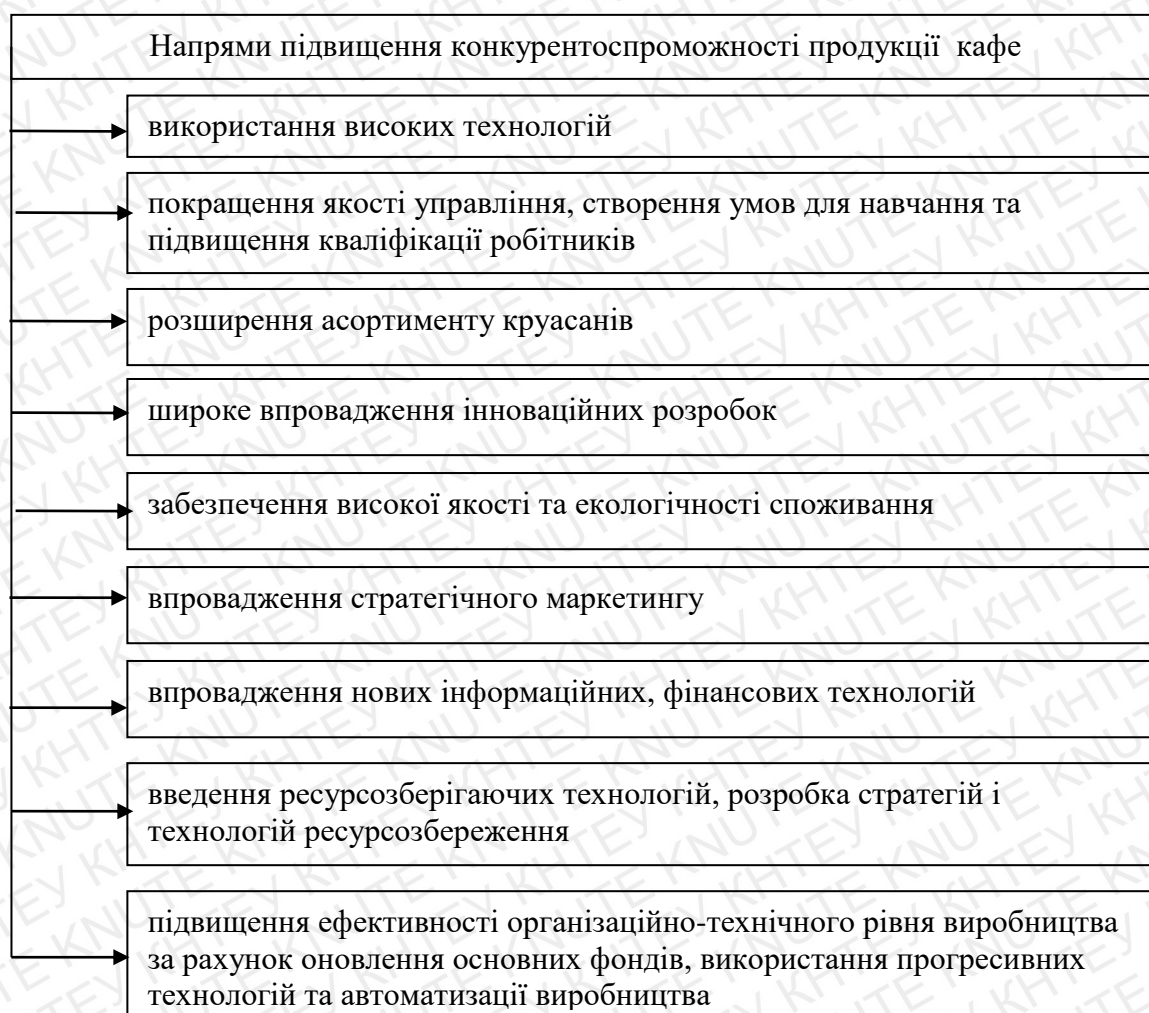


Рис.3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції кафе «Львівські круасани»

Визначивши напрями підвищення конкурентоспроможності продукції кафе «Львівські круасани», зазначимо, що запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Відповідно, висока ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства залежить від правильності й доцільності вибраної стратегії. Зміст стратегії зазначеного закладу харчування відображає особливості його функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо.

Отже, в умовах мінливого зовнішнього середовища, пріоритетне значення забезпечення стійких конкурентних позицій та довгострокового успіху кафе «Львівські круасани» має розробка оптимальної стратегії конкурентоспроможності, яка дозволить суб'єкту підприємницької діяльності залучити цільову групу клієнтів.

Будь-яке сучасне підприємство в своїй діяльності дотримується такої стратегії, яка надає йому можливість успішним чином здолати чинники конкуренції та отримати максимальну віддачу від вкладення капіталу, при цьому враховується ринкова ситуація. Підприємство зможе досягти конкурентної переваги тільки в тому разі, коли воно краще, ніж його конкуренти зможе подолати сили конкуренції та залучити споживачів.

Обираючи стратегію конкурентоспроможності для кафе «Львівські круасани», в якості критеріїв оцінки, за допомогою яких ми можемо прийняти рішення про її доцільність, оберемо наступні:

- рівень платоспроможного попиту на круасани;
- рівень рентабельності діяльності;
- рівень ризику;
- зростання адаптаційних можливостей кафе до змін ситуації на ринку ресторанної справи;
- рівень конкурентоспроможності кафе;
- рівень використання стратегічного потенціалу кафе.

Враховуючи специфіку діяльності кафе «Львівські круасани», умови

зовнішнього середовища, пропонуємо застосувати шкалу попарних порівнянь (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала парних порівнянь для визначення значимості критеріїв

Відносна важливість у балах	Оцінка за порядковою шкалою
1	Критерії є рівнозначними
2	Один з досліджуваних критеріїв є дещо важливішим за другий
3	Один з критеріїв має істотні переваги
4	Один з критеріїв має значні переваги
5	Абсолютна перевага одного критерію над іншим

Методика вибору найбільш прийнятних стратегій полягає в наступному. В матриці попарного порівняння виставимо оцінки, які будуть характеризувати положення одного критерію, порівняно з другим. Відповідно, порівняння потрібно здійснити за рядками: критерій першого рядка порівнюємо з критеріями у стовпчиках. Щоб визначити вагомість оціночних критеріїв, застосуємо наступний алгоритм:

1. Розрахуємо суму елементів вихідної матриці (табл. 3.2) по стовпчиках (вектор \bar{S}_1): $\bar{S}_1 = 3,5; 6; 2,8; 8; 6,5; 10$.

Таблиця 3.2

Матриця попарного порівняння критеріїв при виборі стратегії конкурентоспроможності кафе «Львівські круасани»

Критерії	Критерії					
	1	2	3	4	5	6
1. Рівень попиту		2,0	1,0	2,0	2,0	2,0
2. Рівень рентабельності	0,5		0,5	2,0	1,0	2,0
3. Рівень ризику	1,0	2,0		2,0	2,0	3,0
4. Адаптаційні можливості	0,5	0,5	0,5		1,0	1,0
5. Рівень конкурентоспроможності	1,0	1,0	0,5	1,0		2,0
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,5	0,5	0,3	1,0	0,5	
Вектор \bar{S}_1	3,5	6,0	2,8	8,0	6,5	10,0

2. Побудуємо розрахункову матрицю, елементи якої визначимо діленням вихідної матриці (табл. 3.2) на вектор \bar{S}_1 . Розрахуємо суми елементів зазначеної матриці по рядках (вектор \bar{S}_2): $\bar{S}_2 = 1,73; 1,09; 1,83; 0,78; 1,11; 0,64$ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахункова матриця попарного порівняння критеріїв вибору стратегії конкурентоспроможності кафе «Львівські круасани»

Критерії	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу	Вектор \bar{S}_2
1. Рівень попиту	0,29	0,33	0,35	0,25	0,31	0,20	1,73
2. Рівень рентабельності	0,14	0,17	0,18	0,25	0,15	0,20	1,09
3. Рівень ризику	0,29	0,33	0,35	0,25	0,31	0,30	1,83
4. Адаптаційні можливості	0,14	0,08	0,18	0,13	0,15	0,10	0,78
5. Рівень конкурентоспроможності	0,29	0,17	0,18	0,13	0,15	0,20	1,11
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,14	0,08	0,12	0,13	0,08	0,10	0,64

3. Вектор \bar{S}_2 ми маємо показати у стандартному вигляді, при цьому застосуємо ділення всіх його елементів по чергово на суму елементів (7,18): $\bar{S}_3 = 0,24; 0,15; 0,25; 0,11; 0,15; 0,09$. Відповідно, ми визначимо вагові характеристики оціночних критеріїв, за якими потрібно буде обрати раціональну стратегію.

В подальшому потрібно визначити відносні оцінки запропонованих альтернативних стратегій, при цьому враховується обраний набір критеріїв. Застосуємо метод попарних порівнянь, використавши шкалу, яка була наведена у табл. 3.1. Відносна оцінка аналізованої стратегії матиме вигляд результату поділу суми оцінок у рядку зазначеної таблиці попарних порівнянь на суму оцінок всіх рядків цієї таблиці.

Таблиця 3.4

**Відносні оцінки альтернативних стратегій конкурентоспроможності кафе
«Львівські круасани»**

Стратегія	Лідерство за витратами	Фокусування	Диференціація
Лідерство за витратами		0,5	0,33
Фокусування	2		1
Диференціація	3	1	

Так для табл. 3.4 відносні оцінки альтернативних стратегій будуть (рівень конкурентоспроможності):

$$\text{Лідерство за витратами: } \frac{0,5+0,33}{0,5+0,33+2+1+3+1} = 0,11$$

$$\text{Фокусування: } \frac{2+1}{0,5+0,33+2+1+3+1} = 0,38$$

$$\text{Диференціація: } \frac{3+1}{0,5+0,33+2+1+3+1} = 0,51$$

Розраховані аналогічним чином відносні оцінки стратегій заносимо у таблицю, яка допоможе обрати відповідне рішення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Узагальнююча таблиця пріоритетності стратегій кафе «Львівські круасани»

Стратегії	Характеристики критеріїв привабливості стратегій та оцінки пріоритетів кожного критерію						Узагальнюючі показники пріоритетів стратегій
	Рівень попиту (0,24)	Рівень рентабельності (0,15)	Рівень ризику (0,25)	Адаптаційні можливості (0,11)	Рівень конкурентоспроможності (0,15)	Рівень використання стратегічного потенціалу (0,09)	
Лідерство за витратами	0,14	0,09	0,05	0,69	0,11	0,1	0,2
Фокусування	0,43	0,25	0,32	0,23	0,38	0,3	0,32
Диференціація	0,43	0,66	0,63	0,08	0,51	0,6	0,49

Відповідно, більш кращою буде стратегія, яка має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій. Відповідно до проведених розрахунків, це стратегія диференціації. Для кафе «Львівські круасани» це

передбачатиме зосередження уваги на розробці комплексних рішень у сфері реалізації круасанів. Диференціація передбачає збільшення асортименту товарів в межах однієї ніші, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях споживачів. При цьому цінові рамки не порушуються. Забезпечити відповідність цим запитам кафе «Львівські круасани» може шляхом вдосконалення й оптимізації всіх своїх бізнес-процесів. Зниження витрат при підвищенні якості – основне завдання для забезпечення конкурентоспроможності.

В рамках зазначеної стратегії пропонуємо запровадити низку наступних заходів, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності, зокрема:

1. Облаштування в приміщенні ігрової кімнати для дітей, а також розробка відповідно дитячого меню, яке б влаштувало батьків. Даний захід можливо реалізувати, зважаючи на площу приміщення кафе «Львівські круасани», а також на те, що дуже часто кафе відвідують сім'ї з маленькими дітьми, що надасть змогу дітям весело провести час, а батькам трошки перепочити за чашечкою чаю або кави та смачним круасаном.

2. Акцент на рекламу в Інтернеті, що дасть можливість мінімізувати витрати.

Варто відзначити, що останніми роками відбулися значні зміни в сфері громадського харчування відносно дитячого дозвілля, проте закладів, які орієнтовані на сімейний відпочинок, вкрай мало. Отже, зплануємо інтер'єр дитячої кімнати. У дитячій кімнаті всі стіни будуть пофарбовані в білий колір, вона створюється для дитячого перебування, і для збереження хорошого настрою у дітей, вона повинна бути світлою.

Перегородка між дитячою і залу кафе буде приблизно на шістдесят відсотків складатися з скляних прозорих поверхонь, а решта сорок відсотків будуть дерев'яними. Постановка меблів і обладнання в кімнаті будується за принципом зонування. Зоною активних ігор буде права сторона, від входу, кімнати. Тут розташується пластикова гірка, біля якої буде постелений великий м'який килим. На ньому будуть розташовуватися м'які подушки, різних

розмірів і кольорів. Все це буде зроблено для безпечного спуску з гірки. А в той час коли нею не будуть користуватися, на килимі можна грати в інші ігри.

Зона відпочинку буде розташовуватися прямо перед входом, цю зону буде представляти великий диван, оранжевого кольору. На ньому діти зможуть відпочити або пограти з м'якими іграшками або проявити фантазію і лідерські якості, влаштувавши рольові ігри з іншими дітьми.

У лівій стороні кімнати розміститься зона творчості або занять з дрібними предметами. Тут буде розташовано круглий дерев'яний стіл з кількома такими ж круглими дерев'яними табуретами. На ньому можна буде малювати або грати в настільні ігри. Всі необхідні атрибути для творчості або інших занять розмістяться в кутку, тут будуть розташовуватися два великих містких стелажі. Вони, як і стіл будуть зроблені з дерева, поруч зі столом розташується дошка для малювання крейдою.

Як вже зазначалося в попередньому розділі, керівництво кафе «Львівські круасани» самостійно виготовляє меблі для своїх закладів, тому виготовлення дитячих меблів не є проблемою.

Також для розваги дітей, на боковій стінці перегородки, в тій стороні, де розташовується стіл, буде закріплений плазмовий телевізор. Розташовуватися він буде вище рівня досяжності дітей.

Кімната лаконічно впишеться в інтер'єр закладу, стане відмінною можливістю для розширення клієнтури кафе «Львівські круасани». У кімнаті будуть гармонійно поєднуватися всі аспекти і нюанси стилю кафе, так і психофізіологічні особливості розвитку дітей. Виокремлення ігрового простору в самостійну кімнату буде забезпечувати комфортне перебування в закладі сімей з дітьми. Крім того, ми пропонуємо розробити дитяче меню, а саме круасани невеликого розміру з смачними, дієтичними додатками для дітей. Це не потребуватиме зміни рецептури, лише перегляду дозволених для дитячого харчування додатків.

Отже, запропонована стратегія дозволить кафе «Львівські круасани»

досягти наступних конкурентних переваг:

- локалізація ринку за рахунок різноманітності пропозиції круасанів і кращого задоволення споживчого попиту;
- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для конкурентів за рахунок усталення сформованих конкурентних переваг;
- додаткове зростання обсягу продажу круасанів й отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання додаткової категорії споживачів, забезпечення більш широкого асортиментного вибору продукту саме для дітей, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;
- створення іміджу надійного й добросовісного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їхніх специфічних запитів.

Просування на ринку в умовах сучасної конкуренції неможливе без надання результатів оцінки очікуваної ефективності системи. Для зазначеного проекту інвестуватися буде власний капітал кафе «Львівські круасани». Його перевагою є більш висока прибутковість, в зв'язку з відсутністю потреби виплат за залученими коштами.

Наведемо кошторис витрат, необхідних для реалізації зазначеного проекту (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Загальна сума витрат на створення дитячої кімнати в кафе «Львівські круасани»

Необхідне обладнання	Сума
Телевізор	10000
Меблі	95000
Ігрове приладдя	80000
Витрати на облаштування	90000
Рекламна кампанія	30000
Всього	305000

Таким чином, необхідна сума витрат становитиме 305 тис.грн. Заплануємо виручку від запровадження дитячої кімнати, відкриття її планується на липень, середній рахунок становитиме 400 грн на сім'ю, враховуючи вартість круасанів та напоїв (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Запланована виручка від запровадження дитячої кімнати, тис.грн.

Показники	Період					
	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Середній рахунок, грн	400	400	400	400	400	400
Кількість відвідувачів з дітьми	800	850	870	900	930	950
Виручка, тис. грн	320,0	340,0	348,0	360,0	372,0	380,0

Отже, до кінця року, кафе «Львівські круасани» отримає дохід від реалізації даного проекту в обсязі 2120,0 тис.грн. Визначимо прибутковість проекту та його економічну доцільність, виходячи з отриманих даних, табл.3.8.

Таблиця 3.8

План доходів і витрат від реалізації круасанів кафе «Львівські круасани» на 2020 р., тис. грн.

Показник	Місяці						Усього, тис.грн
	7	8	9	10	11	12	
Додатковий дохід від підвищення обсягу реалізації	320	340	348	360	372	380	2120
Витрати, всього							1118,1
у томі числі:							
- собівартість замовленого	121,98	132,1	136,15	142,22	138,3	142,35	813,1
- телевізор	10						10
- меблі	95						95
- ігрове приладдя	80						80
- витрати на облаштування	90						90
- рекламна кампанія	5	5	5	5	5	5	30
Прибуток до оподаткування	-81,98	202,9	206,85	212,78	228,7	232,65	1001,9
Податок з прибутку, 18%		36,52	37,23	38,30	41,17	41,88	195,10
Прибуток	-81,98	166,38	169,62	174,48	187,53	190,77	806,8

Отже, за результатами табл. 3.8 у 2020 р. чистий прибуток за рахунок впровадження запропонованих нами заходів 806,8тис. грн.

Рішення про доцільність проекту приймається на основі розрахунку показників ефективності [28].

1. Чистий дисконтований дохід проекту визначається як загальна різниця між дисконтованими доходами і витратами за проектом за всі роки його реалізації:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (3.1)$$

де k – кількість періодів, в яких визначено грошові потоки, $k=1, 2, \dots, n$;

P_k – грошові потоки відповідного року;

IC – первісні інвестиції;

r – ставка дисконту.

Якщо значення NPV позитивне, то проект можна рекомендувати до фінансування. Якщо $NPV = 0$, то надходжень від проекту вистачить лише на те, щоб покрити вкладений капітал. Якщо $NPV > 0$, то проект можна приймати до реалізації. Якщо $NPV < 0$, то проект вважається недоцільним, збитковим.

2. Індекс прибутковості PI показує відношення поточної вартості грошових потоків до вкладених інвестицій. Цей показник розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} \div IC \quad (3.2)$$

Якщо $PI < 1$, то проект відхиляється. Якщо $PI > 1$, то проект приймається.

3. Період окупності проекту (PR) – період часу, за який будуть відшкодовані витрати за проектом.

Розрахунок показника чистого приведенного доходу, індексу дохідності та терміну окупності інвестицій для проекту наведено у табл. 3.9.

За даними табл. 3.9, чистий приведений дохід становить $NPV = 411,31$ тис. грн. Додатна величина свідчить про ефективність даного проекту.

Таблиця 3.9

Розрахунок дисконтованих грошових потоків від впровадження

Показник	Місяці							Усього за рік
	0	1	2	3	4	5	6	
Грошові потоки, тис.грн.	-	198,02	202,9	206,85	212,78	228,7	232,65	1281,9
Коефіцієнт дисконтування	1	0,84	0,71	0,59	0,5	0,42	0,35	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-	166,34	144,06	122,04	106,39	96,05	81,43	716,31
Інвестиції, тис. грн.	305	0	0	0	0	0		305
NPV	411,31							
PI	1,35							
PR	0,74							

3.2 Асортиментна політика в контексті реалізації стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності

Висока конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються продуктивно, що воно являється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Як вже було відзначено в попередньому розділі даної роботи, для підтримання високої конкурентоспроможності підприємству необхідно:

- постійно вдосконалювати товарну політику,
- впроваджувати нові технології,
- проводити диверсифікацію виробництва, модернізацію форм збуту продукції,
- виходити на нові ринки тощо.

Усі зміни, які провадяться на підприємстві з приводу покращення конкурентоспроможності повинні відповідати загальній стратегії підприємства та життєвому циклу товару.

Продуктивність роботи підприємства, його здатність до конкуренції на ринку змінюються не лише від обсягу діяльності та якості використання ресурсів,

а також від асортименту реалізованої продукції, ступеня його вигідності у сфері ціноутворення, отриманного прибутку та рівня задоволеності споживачів.

Забезпечення необхідного рівня обслуговування покупця і зростання основних економічних показників діяльності закладу харчування залежать від правильного формування асортименту страв.

З метою оптимізації асортименту кафе «Львівські круасани» використаємо метод ABC-аналізу, так як він оперативно визначає пріоритетні проблеми, які необхідно вирішити, шляхом визначення їх пріоритетності.

Характеристика груп елементів за ABC-аналізом:

- обираємо об'єкт аналізу (товарні позиції) та параметр аналізу (обсяг річної реалізації кафе);
- розраховуємо долю окремих позицій від загалу (від обсягу річної реалізації);
- впорядковуємо позиції у порядку зменшення долі у загальній реалізації – від високого до низького значення відсотку;
- розраховуємо долю позицій накопичувальним підсумком;
- надамо позиціям певні значення груп:
 - А – це товари (позиції), що становлять перші 50% накопичувального підсумку;
 - В – в діапазоні 50% до 80%;
 - С – більший за 80%.

Подібний аналіз дозволить виділити ту частину продукції, яка представляє великий інтерес з точки зору формування асортименту. Розрахунки наведені в табл. 3.10.

Отже, до групи А належать 9 позицій - це найбільш значима продукція, на долю яких припадає найбільша частина прибутку. До групи В належать 7 позицій - середні за значимістю товари, порівняно з А. Найчастіше, саме дана продукція, що належить до групи В - є основним товаром для споживачів. Таким чином,

необхідно проводити дуже обачно будь-які зміни за такими товарами (наприклад, виключення з асортименту, зміна торговельної націнки, тощо).

До групи С належать 7 позицій – це найбільша частина запасів у кількісному вимірі, але на їх частку реалізації припадає незначна частина грошових коштів.

Таблиця 3.10

АВС- аналіз асортименту кафе«Львівські круасани»

Продукція	Річна реалізація продукту, тис.грн.	Частка в річній реалізації, %	Накопиче на частка, %	Групи
Beef	182,05	7,06	7,06	Група А
Курка-папрік	155,6	6,04	13,10	
Мисливський	151,5	5,88	18,98	
Цезар з куркою	145,6	5,65	24,63	
Філадельфія з шинкою	141,18	5,48	30,10	
Свинина з грибами	140,54	5,45	35,56	
З шоколадом та бананом	131,1	5,09	40,64	
З вершковим кремом	121,56	4,72	45,36	
З мигдалевим кремом	108,9	4,23	49,59	
Львівський	108,6	4,21	53,80	Група В
З заварним кремом	106,1	4,12	57,92	
Малинова насолода	105,02	4,08	61,99	
З апельсином	101,25	3,93	65,92	
З прошуто	100,3	3,89	69,81	
Філадельфія з лососем	98,2	3,81	73,62	
Кокосова насолода	95,23	3,70	77,32	
Селянський	94,56	3,67	80,99	Група С
Амстердам	94,1	3,65	84,64	
Філадельфія з овочами	91,25	3,54	88,18	
З тунцем	84,6	3,28	91,46	
Галицький	79,8	3,10	94,56	
Королівський	75,9	2,95	97,50	
П'яна вишня	64,2	2,49	100,00	
Всього	2577,14	100,00		

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, ми пропонуємо виключити з асортименту кафе «Львівські круасани» круасани «Королівський», «П'яна вишня», оскільки вони не дають достатнього прибутку та забезпечують менше 3% від загальної реалізації.

При ухваленні рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і враховувати стратегічні інтереси. Зрозуміло, що, якщо сьогодні скоротити частку низькорентабельних товарів, то завтра стануть неминучими втрати покупців, які хочуть купувати всі товари в одного постачальника. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів.

В рамках розробленої стратегії, ми пропонуємо розширити асортимент кафе «Львівські круасани» шляхом введення нової позиції, а саме випікати невеликі за розміром круасани з додатками, які дозволені дітям. Найбільш популярними додатками до круасанів можуть бути усі фрукти, джеми, овочі, курка. Круасани не потребують зміни рецептури, відбувається лише зміна начинки. Однак, за бажанням, батьки можуть замовляти своїй дитині і будь-який інший круасан з стандартного меню.

Проаналізуємо оновлений асортиментний портфель кафе «Львівські круасани» за допомогою матриці БКГ. Розрахунок відносної частки ринку для кафе «Львівські круасани» наведений в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок показників для побудови матриці БКГ кафе «Львівські круасани»

Показник	Частка ринку	Частка ринку конкурента	Відносна частка на ринку	Темп росту ринку
Круасани-сендвічі	0,08	0,05	1,6	1,15
Солодкі круасани	0,15	0,13	1,2	0,99
Круасани для дітей	0,09	0,1	0,9	1,1

Джерело: побудовано за даними експертної оцінки

Матриця БКГ кафе «Львівські круасани»



Рис. 3.2. Матриця БКГ для кафе «Львівські круасани»

Джерело: побудовано за даними табл. 3.11

В таблиці 3.12 надамо характеристику перспективних стратегій для кафе «Львівські круасани» згідно з матрицею БКГ.

Таблиця 3.12

Визначення перспективних маркетингових стратегій для кафе «Львівські круасани»

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Знаки питання» Круасани для дітей	Наближається до лідера за часткою ринку	Стратегія підсилювання. Пошук нових каналів збуту
«Зірки» Круасани-сендвічі	Цей продукт - лідер на ринку	Стратегія втримування, активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови» Солодкі круасани	Продукт у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	Нежиттєздатний продукт, який не приносить прибутку. Мала частка ринку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

Джерело: побудовано за даними табл.3.11 та рис.3.1

З цієї таблиці видно, що загальнокорпоративною стратегією кафе «Львівські круасани» має бути стимулювання продажу круасанів для дітей шляхом удосконалення реклами та встановлення цінових знижок.

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності кафе «Львівські круасани» було запропоновано впровадження дитячої кімнати в досліджуваному закладі, виключення з асортименту певних позицій, які не приносять підприємству достатнього прибутку, розширення асортименту продукції шляхом включення до нього дитячого меню. Зазначені заходи дозволять отримати кафе «Львівські круасани» значні конкурентні переваги та принесуть додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведені дослідження надало змогу зробити наступні висновки.

1. Конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу - це його здатність досягти своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші суб'єкти підприємницької діяльності; його спроможність виготовити та продати конкурентоспроможний продукт; його перевага відносно інших суб'єктів-конкурентів у галузі ресторанного бізнесу.

2. Висока ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від правильності й доцільності вибраної стратегії. Процес формування стратегії конкурентоспроможності передбачає виконання наступних послідових дій: аналіз конкурентного середовища на макро- та мікрорівнях, оцінка конкурентоспроможності, визначення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг, встановлення напрямів підсилення позиції в конкуренції, формування відповідної стратегії, оцінка обраної стратегії.

3. Встановлено, що система конкурентних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу складається з стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегії конкурентної поведінки. Відповідно, стратегія забезпечення конкурентоспроможності - це елемент системи конкурентних стратегій. Вона полягає в тому, щоб ефективно реалізувати заходи по забезпеченню товарно-ринкової, технологічної, ресурсно-ринкової, управлінської та фінансово-інвестиційної стратегії, тобто це комплексне управління усіма сферами діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

4. Об'єкт дослідження «Lviv Croissants» - це національна мережа пекарень з асортиментом свіжовипечених великих круасанів з різноманітними начинками, виготовлених виключно з натуральних інгредієнтів.

5. Оцінюючи результати впливу факторів середовища на діяльність досліджуваного закладу, був виявлений значний негативний вплив макроекономічного середовища, порівняно нейтральний вплив мікроекономічного середовища та позитивний вплив внутрішнього середовища.

6. SWOT-аналіз кафе «Львівські круасани» дозволив зробити висновки, що досліджуваний заклад розвивається в правильному напрямку. Основні загрози і небезпеки пов'язані з дією макросередовища, на яке вплинути немає можливості. В той же час фактори внутрішнього середовища, які є контрольованими, мають позитивне спрямування та засвідчують високу якість роботи управлінського та виробничого персоналу кафе «Львівські круасани». В цілому становище кафе «Львівські круасани» на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основними є: можливість появи на ринку нових конкурентів, загрози товарів, що заміщують основний асортимент.

7. Кафе «Львівські круасани» займає досить високі показники на ринку ресторанного господарства Солом'янського району м. Києва. Результати визначення інтегрального показника відносної конкурентоспроможності свідчать, що найкращу якість продукції і найвищу ціну має кафе «МарМур», найменше значення якості у кав'ярні «HotVelvet». Що стосується кафе «Львівські круасани», то воно відзначається найбільш оптимальними характеристиками. Це означає, що керівництво закладу обґрунтовано визначило ціну круасанів при збереженні їх високої якості та привабливості для клієнтів. Крім зазначених вище, до конкурентів кафе «Львівські круасани» відносяться кафе «Мангал номер 1» та кафе «Radiokava».

8. Оцінка ефективності збутової діяльності дозволяє зробити висновки про зростання рівня товарообігу, зростання питомої ваги продукції власного виробництва. Ця тенденція має позитивний характер для підприємства, оскільки дозволяє ефективніше використовувати виробничі потужності кафе, трудові ресурси, технічний та технологічний потенціал. В структурі товарообігу кафе «Львівські круасани» найбільшу частку забезпечують продажі круасанів-сендвічів

38,78%. Загалом, кафе «Львівські круасани» проводить ефективну політику збуту, про що свідчать розраховані показники, всі вони мають тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності збуту.

9. Виявлено основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції кафе «Львівські круасани»: використання високих технологій, покращення якості управління, створення умов для навчання та підвищення кваліфікації робітників, розширення асортименту круасанів, широке впровадження інноваційних розробок, забезпечення високої якості та екологічності споживання, впровадження стратегічного маркетингу, впровадження нових інформаційних, фінансових технологій, введення ресурсозберігаючих технологій, розробка стратегій і технологій ресурсозбереження, підвищення ефективності організаційно-технічного рівня виробництва за рахунок оновлення основних фондів, використання прогресивних технологій та автоматизації виробництва.

10. Відповідно до показників експертної оцінки та проведених розрахунків, найбільш доцільною для закладу є стратегія диференціації. Для кафе «Львівські круасани» це передбачатиме зосередження уваги на розробці комплексних рішень у сфері реалізації круасанів. В рамках зазначеної стратегії було запропоновано запровадити наступні заходи, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності, зокрема: облаштування в приміщенні ігрової кімнати для дітей, акцентувати увагу на рекламу в Інтернеті, що дасть можливість мінімізувати витрати; розробити дитяче меню. Запропонована стратегія дозволить кафе «Львівські круасани» досягти наступних конкурентних переваг:

- локалізація ринку за рахунок різноманітності пропозиції круасанів і кращого задоволення споживчого попиту;
- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для конкурентів за рахунок усталення сформованих конкурентних переваг;
- додаткове зростання обсягу продажу круасанів й отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання додаткової категорії споживачів, забезпечення

більш широкого асортиментного вибору продукту саме для дітей, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;

- створення іміджу надійного й добросовісного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їхніх специфічних запитів.

Проведені розрахунки довели ефективність стратегії, яка буде реалізована як проект. Визначено позитивну теперішню вартість, індекс прибутковості більший за одиницю, термін окупності знаходиться в межах життєвого циклу проекту.

11. Продуктивність роботи підприємства, його здатність до конкуренції на ринку змінюються не лише від обсягу діяльності та якості використання ресурсів, а також від асортименту реалізованої продукції, ступеня його вигідності у сфері ціноутворення, отриманого прибутку та рівня задоволеності споживачів. На підставі проведеного аналізу, було запропоновано виключити з асортименту кафе «Львівські круасани» круасани «Королівський», «П'яна вишня», оскільки вони не дають достатнього прибутку та забезпечують менше 3% від загальної реалізації.

12. В рамках стратегії диференціації запропоновано також розширення асортименту кафе «Львівські круасани» шляхом введення нової позиції, а саме випікати невеликі за розміром круасани з додатками, які дозволені дітям, відповідно загальнокорпоративною стратегією кафе «Львівські круасани» має бути стимулювання продажу круасанів для дітей шляхом удосконалення реклами та встановлення цінових знижок. Зазначені заходи дозволять отримати кафе «Львівські круасани» значні конкурентні переваги та принесуть додатковий прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав операторів ринку харчових продуктів, в управлінні яких перебувають малі потужності» від 04.10.2019 р. № 2230.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 11 березня 2020 р. № 211
3. Архіпов В.В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навчальний посібник / В.В. Архіпов. - К. : ЦУЛ, 2019. - 342 с.
4. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств / Н. Бшарат // Економіка та держава. –2019. – № 9.–С. 78-82
5. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навч. посіб.-К.: ВД «Професіонал», 2004.- 224 с.
6. Барна М.Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства // Інфраструктура ринку. – вип.39. - 2020. – С.415-421
7. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174-180.
8. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу / Т.А. Воронюк, О І. Лучик // Український журнал прикладної економіки. –2019. –Том 4. –№ 3. –С. 139–148.
9. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: дис. ... кандидата екон. наук // ОНАХТ, 2019. - 200 с.
10. Вербівська Л. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності

підприємства та основні принципи її формування / Л. В. Вербівська, І. В. Судук// Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 827-833.

11. Гудзь О.Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3(25).- С. 58-64.

12. Гросул В.А. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства // Інноваційна економіка. -2020. -С.21-30

13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. Посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.

14. Діденко Є. О. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 12 (175). - С. 107-111.

15. Доценко В.Ф. Розвиток мережі закладів ресторанного господарства Столичного регіону України / В. Ф. Доценко, О. В. Арпуль, Н. П. Бондар, Т. В. Ємчук, О. О. Дудкіна // Географія та туризм. - 2012. - Вип. 21. - С. 64-70.

16. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти Монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2015. – 160 с.

17. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері / В.В. Дружиніна // Економіка і суспільство. - 2019. - Випуск № 20. - С. 221–228.

18. Зось-Кіор М.В., Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / М.В. Зось-Кіор // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". - Серія: "Економічні науки". - 2017. - № 6. С. 62—65.

19. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підруч. / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

20. Кузьміна О. М. Сутність моделювання стратегії формування

конкурентних переваг підприємства / О. М. Кузьміна, Л. О. Богданова // Молодий вчений. – 2015. – №2(17). – С. 136-140.

21. Костишина Т. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) / Т. Костишина, Н. Кирніс // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації - 2018. - Вип. 1. - С. 19-30.

22. Каленік К. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги / К. В. Каленік // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 8. - С. 61-66.

23. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

24. Каленік К.В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства: дисертація // Економіка та управління підприємствами. – Харків: ХДУХТ, 2018. – 341 с.

25. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств монографія / О. Л. Каніщенко. - К.: Знання-Прес, 2007. - 448 с.

26. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2017. – 800 с.

27. Лояк Л. М. Формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства туристичного регіону на основі якісного підходу / Л. М. Лояк // Карпатський край. – 2014. - № 1 (4). – С.130-138.

28. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

29. Максименко М.Т. Філософський енциклопедичний словник. Довідкове видання / зав. ред. М. Т. Максименко. – К. : Абрис, 2009. – 744 с.

30. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства // Ефективна економіка. - 2016.- № 9.

31. Николук О.М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. // Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету. – Ж.: ЖНАУ, 2013. – 34 с.
32. Обозна А. О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві / А.О.Обозна // Інвестиції: практика та досвід. 2019. - № 13. - С. 17–23.
33. Портер Майкл Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 715 с.
34. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2016. – 896 с.
35. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2018. – 610 с.
36. Поляк О. В. Конкурентні переваги ресторанного бізнесу / О. В. Поляк, М. С. Шкода // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2018. – С. 236-244.
37. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах . – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 287-293.
38. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
39. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 351 с.
40. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2019. – 544 с.
41. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник УНУ. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 117-120.

42. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкуренентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності. – Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. – Ч. 2. – 102 с.
43. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О. В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – №13 (153). – С. 108 – 110.
44. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Уч. пособ. / Л. С. Шевченко. – К.: Знання, 2020. – 520 с.
45. Янковий О.Г. Конкуренентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
46. Ресторанне господарство Солом'янського району м. Києва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://solom.kyivcity.gov.ua/content/restoranne-gospodarstvo.html>
47. Кафе-пекарня «Львівські круасани» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lviv-croissants.com>
48. Katarzyna Sieradzka, Radosław Luft Theoretical aspect sofenter prise competitiveness / Central European Review Of Economics&FinanceVol. 10, No. 4, 2015.– pp. 133–141.
49. Posokhov I.M., Shepizhko E.V., Haevskaya V.A. Management of Enterprise Competitiveness Based on the Evolutionary-Institutional Approach. In: Solovev D. (eds) Smart Technologies and Innovations in Design for Control of Technological Processes and Objects: Economy and Production. FarEastCon 2018.
50. Tetiana Yemchuk, Oksana Arpul Competitive Positions in Restaurant Business in Present-Day ConditionsBased on the Example of Chernivtsi (Ukraine) / Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society, 34(1), 92-107. - 2020

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НОВЕСА –
НОВІ ФОРМАТИ**

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 2**

Київ 2020

ДМИТРЕНКО М. Hr-політика у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.....	163
ЄЖИК С. Конкурентна стратегія суб'єкта готельного бізнесу.....	170
ЗАДОРЖНА (СЕРЕДА) В. Операційний менеджмент у ресторанному бізнесі.....	177
ЗАТРАВКІН О. Стратегічні напрями розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу (регіональний аспект).....	180
ІВАЩЕНКО (ПЕДИК) О. Hr-бренд готелів і ресторанів.....	184
МАЛИНКА А. Стратегія event-менеджменту ресторану.....	191
МІЩЕНКО А. Маркетингові стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.....	198
ОСТАПЧУК А. Формування стратегії розвитку персоналу суб'єкта готельного та ресторанного бізнесу.....	203
ПЕТРЕНКО Д. Smm-менеджмент у ресторанному бізнесі.....	209
ПОЛОВА М. Технології набору персоналу в сфері ресторанного бізнесу.....	215
ПРИТУЛА Т. Методологічний базис формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.....	223
ПРОВОЛОВСЬКА А. Методичні засади формування інтеграційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.....	231
РАСКАЗОВ М. Комплекс маркетингу підприємств ресторанного господарства.....	238
САЦЬ В. Стратегія диференціації послуг підприємства ресторанного бізнесу.....	245

молоді : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 276–281.

4. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 361–366.

5. Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами / О. В. Ачкасова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 308–313.

6. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 20-29 УДК 331.108.37 JEL M 12 DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/3 Т. Білорус, канд. екон. наук, доц. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ.

7. A new parsimonious AHP methodology: Assigning priorities to many objects by comparing pairwise few reference objects By: Abastante, Francesca; Corrente, Salvatore; Greco, Salvatore; et al. EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS Volume: 127 Pages: 109-120 Published: AUG 1 2019.

8. THE RANK REVERSAL PROBLEM IN MULTI-CRITERIA DECISION MAKING: A LITERATURE REVIEW (View record in SciELO Citation Index) By: Aires, Renan Felinto de Farias; Ferreira, Luciano Pesquisa Operacional Volume: 38 Issue: 2 Pages: 331-362 Published: 2018-08.

9. MUSA-INT: Multicriteria customer satisfaction analysis with interacting criteria By: Angilella, Silvia; Corrente, Salvatore; Greco, Salvatore; et al. OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE Volume: 42 Issue: 1 Pages: 189-200 Published: JAN 2014.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
РАСУЛОВОЇ А. М.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ПРИТУЛА Т., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті визначена сутність поняття конкурентоспроможності і стратегії її забезпечення, досліджено процес формування стратегії конкурентоспроможності та визначені джерела формування конкурентних переваг закладу ресторанного бізнесу.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, підприємство, заклад ресторанного бізнесу, конкуренція, конкурентні переваги.

The article identifies the way of understanding the competitiveness and strategic care, the process of formulating the strategic competitiveness and visibility, the value of the form of competitive advantage to the tremendous gentry's mortgage.

Keywords: strategy, competitiveness, enterprise, catering establishment, competition, competitive advantages.

Актуальність теми. Останнім часом економіка України характеризується посиленням конкуренції між підприємствами і обумовлює необхідність обов'язкового

використання стратегічного управління в їх діяльності. Зокрема, особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що вимагає пошуку ефективного економічного механізму формування стратегії конкурентоспроможності компанії, не виключенням є і заклади ресторанного бізнесу.

Варто відзначити, що більшість вітчизняних суб'єктів ресторанного бізнесу не мають заздалегідь визначеної стратегії свого розвитку, що має наслідком відсутність цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових і багатьох інших управлінських рішень. Зазначене вище призводить, в першу чергу, до послаблення позицій підприємства у конкурентній боротьбі, що значно впливає на ефективність його діяльності на ринку громадського харчування. В більшості випадків причинами такого стану справ є відсутність досвіду стратегічного управління, а також нестача кваліфікованих кадрів у сфері управління. Зазначимо, що стратегія – це одна з необхідних складових ефективного бізнесу, її розробка надасть можливість закладу ресторанного бізнесу адаптуватися до вимог часу та обставин, створити підприємству конкурентну перевагу, зменшити або усунути негативний ефект нестабільності зовнішнього середовища, забезпечити ефективність діяльності та зрівноважити внутрішні можливості та зовнішні вимоги. В контексті зазначеного вище тема даної статті є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні засади формування стратегії конкурентоспроможності підприємства досліджували такі науковці, як: М. Портер [2], Р. Фатхутдінов, Ж.-Ж Ламблен [10], Должанський І.З. [4], А. Томпсон, Драган О.І. [5], Н. Бшарат [6], Мазаракі А.А. [11], І. Ансофф, Чорна М.В. [13], Каленік К.В. [14], та ін. Разом з тим, малодослідженими залишаються питання формування стратегії конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу, що ще раз доводить актуальність теми обраної статті.

Метою статті є ґрунтовне дослідження стратегії конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, а також обґрунтування напрямків її вдосконалення.

Результати дослідження. Перед тим як досліджувати методологічний базис формування стратегії конкурентоспроможності, вважаємо за доцільне зупинитися на основних поняттях дослідження. Справа в тому, що Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» було передбачено перехідний 5-річний період набрання чинності окремими положеннями цього Закону, які стосуються запровадження вимог щодо застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи НАССР для різного виду потужностей, якими управляють оператори ринку харчових послуг.

Отже, з 20 вересня 2019 року розпочався останній етап інтеграції нової системи: упровадження ХАССП на малих виробництвах громадського харчування. Тепер це стосується кафе, барів і ресторанів. НАССР (від. англ. Hazard Analysis and Critical Control Points) – це система аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках. Ця система ідентифікує, оцінює та контролює небезпечні фактори, які є визначальними для безпечності харчових продуктів [1].

В свою чергу, конкурентоспроможність є складною економічною категорією, що виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх і зовнішніх відносин між організаціями стосовно можливості реалізувати даний вид послуг чи продукції на конкретно визначеному ринку або ж його сегменті.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Аналіз наукової літератури доводить, що єдиного підходу до визначення даної категорії у вітчизняній та зарубіжній науці не існує (табл. 1).

Таблиця 1
Трактування сутності конкурентоспроможності в науковій літературі

Автор	Трактування поняття
Портер М.Ю. [2, с. 385]	Конкурентоспроможність – властивість послуги, товару чи суб'єкта підприємства вступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами господарської діяльності, що присутні на ринку.
Лулак Р. Л., Васильців Т. Г. [3, с. 305]	Конкурентоспроможність підприємства – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.
Должанський І.З. [4, с. 28]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективною чином розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Драган О. І. [5, с. 16]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективною діяльності підприємства і її практичної прибутковою реалізації в умовах конкурентного ринку.

Джерело: розроблено за даними [2; 3; 4; 5].

Забезпечити конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу можливо:

- застосовуючи наукові підходи до стратегічного менеджменту,
- забезпечуючи єдність економіки, управління, техніки та технології;
- застосовуючи сучасні методи дослідження та новітні розробки;

- розглядаючи взаємозв'язки функцій управління будь-яким процесом на усіх етапах життєвого циклу об'єкта;

- формуючи систему заходів з забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [6].

Отже, як можна побачити з сказаного вище, висока ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від правильності й доцільності вибраної стратегії.

Зміст стратегії закладу відображає особливості його функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Відповідно, майбутні конкурентні можливості суб'єкта ресторанного бізнесу та його позиція на ринку будуть залежати від стратегії конкурентоспроможності, яку ми можемо визначити як план управління окремою сферою діяльності закладу ресторанного бізнесу з метою завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Процес формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу передбачає виконання наступних послідовних дій (рис. 1).

До основних принципів формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства належать наступні: адаптивності та мобільності, стратегічності, ієрархічності, системності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, принцип збалансованості та принцип партисипативності і соціальної орієнтованості [8, с.830].

Для вибору стратегії конкурентоспроможності важливим моментом є визначення конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу. У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва й збуту [9, с. 82]. Отже, конкурентна перевага є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ресторанного ринку.

В цілому ж, надаючи характеристику сутності поняття «конкурентні переваги суб'єкта ресторанного бізнесу», можемо зазначити, що під ними варто розуміти сукупність наявних у них ресурсів (сировинних, трудових, управлінських, інформаційних, маркетингових та ін.) і способів їх застосування, що забезпечать їм ширші можливості виробництва і реалізації послуг харчування, порівняно з його конкурентами.

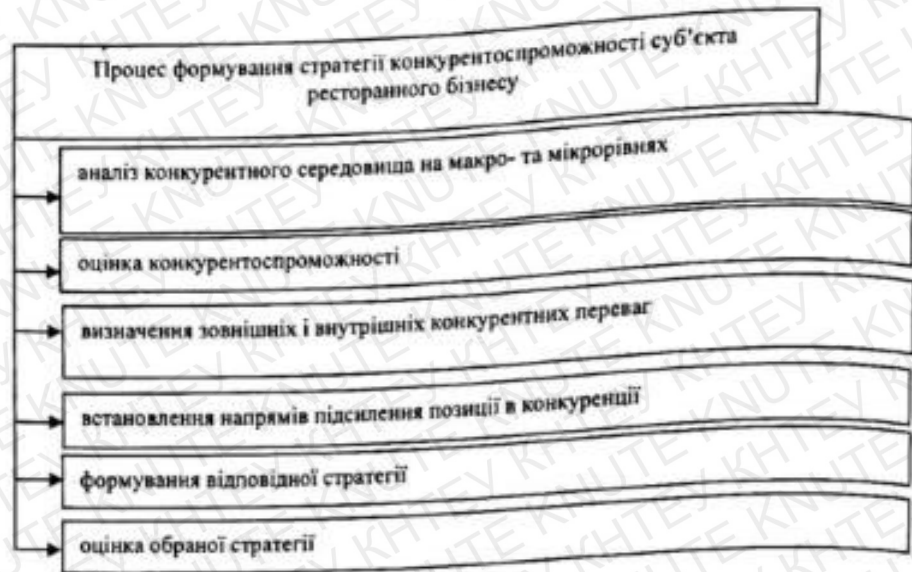


Рис. 1. Процес формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на підставі [7]

Аналіз наукової літератури дозволяє відзначити, що існують також різноманітні підходи стосовно визначення джерел формування конкурентних переваг. Наприклад, Ж.-Ж. Ламбен виокремлює три групи джерел (чинників) формування конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу (рис.2) [10]. Проте, найбільш поширеним серед науковців на сьогодні є поділ факторів формування конкурентних переваг компаній на внутрішні та зовнішні. Варто зазначити, що до внутрішніх джерел формування конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу потрібно віднести характеристики його внутрішніх аспектів функціонування, які перевищують такі ж самі характеристики його конкурентів.

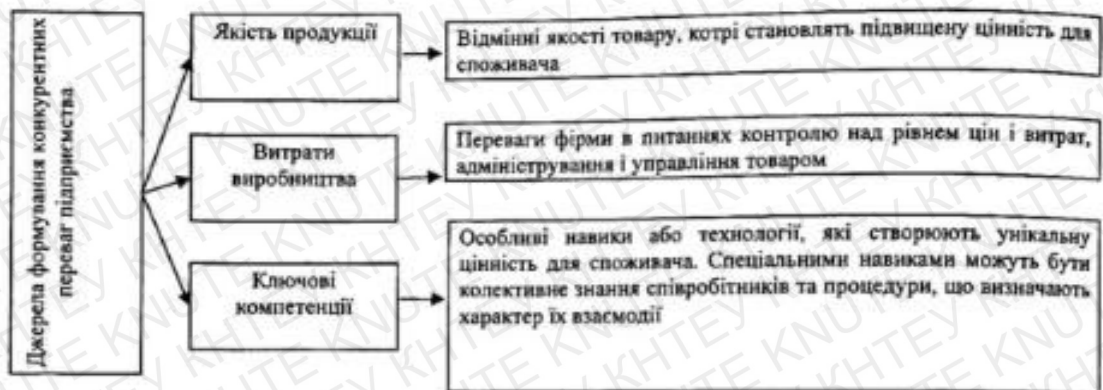


Рис. 2. Джерела формування конкурентних переваг підприємства за Ж.-Ж. Ламбеном

Джерело: розроблено автором на підставі [10]

Сюди, зокрема, належать: організація і технологія виробничого процесу, система менеджменту, рівень витратомісткості виробництва, продуктивність праці, загальний рівень витрат діяльності і т. д. (рис. 3).

Зовнішніми джерелами формування конкурентних переваг науковці вважають ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції.

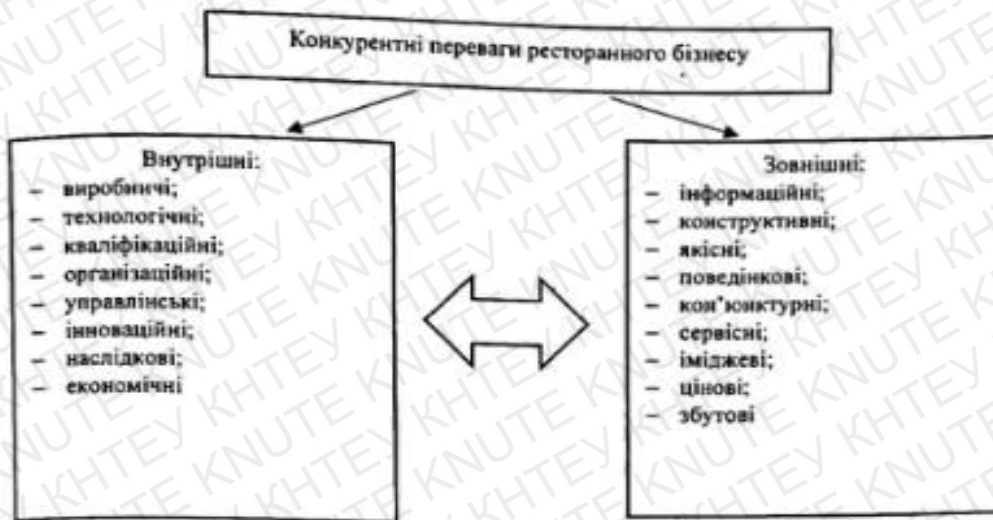


Рис. 3. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Джерело: власна розробка автора

Кожен суб'єкта ресторанного бізнесу прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми власними засобами. В залежності від результативності даних дій компанія може здобути собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Таким чином, дійсно, саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції суб'єкта ресторанного бізнесу й визначає характер його конкурентної стратегії.

Найбільш вагоме значення в умовах, що постійно змінюються, з метою забезпечення стійких конкурентних позицій та довгострокового успіху суб'єкта ресторанного бізнесу має розробка оптимальної стратегії конкурентоспроможності, що являтиме собою поєднання визначених видів діяльності та процесів, що дозволить суб'єкта ресторанного бізнесу залучити цільову групу клієнтів. Відповідно, стратегія припускає погодження різноманітних напрямів діяльності компанії, завдяки чому всі зусилля орієнтовані на послідовне зміцнення потенційних конкурентних переваг компанії на ринку послуг харчування.

Поведінка підприємств зумовлюється, в першу чергу, конкуренцією на ринку, в другу – умовами його розвитку. Відповідно, діяльність підприємства є реакцією на конкуренцію та умови попиту і пропозиції, тобто реакцією на сили, що перебувають поза межами її контролю. Кожен сучасний суб'єкта ресторанного бізнесу повинен дотримуватися такої стратегії, яка дозволить йому з успіхом подолати п'ять факторів конкуренції і досягти максимальної ефективності від інвестицій, виходячи з конкретної ситуації на ринку. Суб'єкт ресторанного бізнесу тільки тоді досягне конкурентної переваги, якщо він краще від своїх конкурентів зможе подолати сили конкуренції і виконати роботу з залучення клієнтів.

Видається можливим значну кількість видів стратегій ринкової конкуренції поєднати в систему конкурентних стратегій – сукупність стратегій, які спрямовуються на пристосування ресторанного бізнесу до змін в умовах конкуренції і укріплення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [13]. Система конкурентних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу показана на рис. 4.



Рис. 4. Система конкурентних стратегій підприємства
Джерело: розроблено автором на підставі [13]

Як видно з рис. 4, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

За думкою Чорної М. В., базуючись на її трьох базових стратегіях, можливим є виокремлення наступних видів конкурентних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу (рис.4) [13]. Розглянемо їх більше детально.

1. Стратегія лідерства за витратами. Нею передбачена можливість знизити повні витрати на надання послуг харчування і на цій основі знизити реалізаційні ціни, що надає можливість привабити переважну більшість споживачів.

2. Стратегія широкої диференціації спрямовується на надання послугам суб'єкта ресторанного бізнесу специфічних рис, які відрізнятимуть їх від послуг конкурентів, що в свою чергу також привабить споживачів.

3. Стратегія оптимальних витрат надає можливість споживачам підприємств ресторанного бізнесу отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації послуг харчування, з низькою ціною.

4. Стратегію ринкової ніші або фокусування можна поділити на:

- сфокусовану стратегію низьких витрат, що орієнтована на вузьку ринкову нішу споживачів, де заклад випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- сфокусовану стратегію диференціації, що орієнтована на вузьку ринкову нішу споживачів, яке підприємство забезпечує диференційованими послугами харчування, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Як видно з рис.4, стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це елемент системи конкурентних стратегій. Вона полягає в тому, щоб ефективно реалізувати заходи по забезпеченню товарно-ринкової, технологічної, ресурсно-ринкової, управлінської та фінансово-інвестиційної стратегії. Таким чином, можна сказати, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це комплексне управління усіма сферами діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Зокрема, товарно-ринкова стратегія є сукупністю стратегічних рішень, що визначають асортимент, обсяг надання послуг харчування, а також специфіку реалізації даних послуг та питання освоєння виробництва нової продукції або відмову від старої.

якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки закладу громадського харчування у сфері закупівель.

Технологічна ж стратегія є базовим варіантом стратегії, що визначає практично всі громадського харчування на будь-якому етапі життєвого циклу.

Соціальна стратегія є сукупністю рішень, які визначають структуру та вид колективу робітників закладу громадського харчування, у випадку, якщо його організаційно-правовою формою є акціонерне або товариство з обмеженою чи додатковою відповідальністю ще й характер відносин з акціонерами. Соціальна стратегія – це визначальний чинник розвиненості організаційної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія ресторанного бізнесу є сукупністю рішень, які визначають спосіб накопичення, залучення та фінансових витрат. В свою чергу, управлінська стратегія ресторанного бізнесу під час реалізації обраної стратегії.

Отже, проведене дослідження дозволяє говорити про те, що в практичному аспекті забезпечення конкурентоспроможності передбачає розробку дієвих заходів стосовно досягнення або підвищення конкурентоспроможності різноманітних об'єктів (менеджменту, персоналу організації, виробництва, продукції, закладу в цілому тощо), які, згідно з стратегічною метою, сприятимуть реалізації певного рівня конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу.

Забезпечення вибору стратегії конкурентоспроможності діяльності організацій у довгостроковому періоді проводиться на основі оцінювання конкурентних переваг. На підставі виявлення та оцінювання основних конкурентів, суб'єкта ресторанного бізнесу повинен розробити таку стратегію конкурентоспроможності, за допомогою якої він зможе отримати та утримувати конкурентну перевагу, запропонувавши послуги харчування вищої споживчої цінності. На підприємствах ресторанного бізнесу необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Таким чином, проведене дослідження сутності та видів стратегій конкурентоспроможності надало змогу зробити висновки, що для створення ефективної стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу потрібно дотримуватися наступного:

- стратегія не повинна суперечити політиці, якої дотримується суб'єкт ресторанного бізнесу;
- планування та впровадження стратегії вимагає тривалого часу;
- варто уникати стратегій, що будуть успішними тільки за сприятливих умов, необхідно також враховувати і песимістичні сценарії розвитку подій;
- кошти варто спрямовувати на підвищення конкурентних переваг, що принесуть прибуток вище середнього;
- стратегію конкурентоспроможності варто націлювати для початку на слабого конкурента, а в подальшому і на сильного;
- стратегія повинна бути гнучкою та такою, що пристосується до мінливих умов зовнішнього середовища;
- стратегія має врахувати і агресивні наступальні дії, і захист наявних позицій;
- розроблена стратегія конкурентоспроможності повинна відповідати потенціалу підприємства ресторанного бізнесу.

Висновки. Отже, стратегія конкурентоспроможності являє собою план управління окремою сферою діяльності ресторанного бізнесу з метою завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Вона полягає в тому, щоб ефективно реалізувати заходи по забезпеченню товарно-ринкової, технологічної, ресурсно-ринкової, управлінської

та фінансово-інвестиційної стратегії, відповідно – це комплексне управління усіма сферами діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав операторів ринку харчових продуктів, в управлінні яких перебувають малі потужності» від 04.10.2019 р. № 2230.
2. Портер Майкл Е. Конкурентнопреимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 715 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.
5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти Монографія / О. І. Драган. – К. : ДАККіМ, 2015. – 160 с.
6. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств / Н.Бшарат // Економіка та держава. – 2019. – № 9. – С. 78-82
7. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(2). – С. 117-120.
8. Вербівська Л. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування / Л. В. Вербівська, І. В. Судук // Молодий вчений. – 2017. – № 10. – С. 827-833.
9. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підруч. / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Четцова-Терашвілі. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с/
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
11. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
12. Кузьміна О. М. Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Кузьміна, Л. О. Богданова // Молодий вчений. – 2015. – №2(17). – С. 136-140.
13. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М.В. Чорна, Р.М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. – Ч. 2. – 102 с.
14. Каленік К.В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства: дисертація / Економіка та управління підприємствами. – Харків: ХДУХТ, 2018. – 341 с.
15. Katarzyna Sieradzka, Radosław Luft Theoretical aspects of enterprise competitiveness / Central European Review Of Economics & Finance Vol. 10, No. 4, 2015. – pp. 133–141.
16. Posokhov I.M., Shepizhko E.V., Haevskaya V.A. Management of Enterprise Competitiveness Based on the Evolutionary-Institutional Approach. In: Solovev D. (eds) Smart Technologies and Innovations in Design for Control of Technological Processes and Objects: Economy and Production. FarEastCon 2018.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОЙКО М. Г.

Асортимент круасанів кафе «Львівські круасани»

Назва	Склад	Ціна, грн
Круасани-сендвічі		
Beef	круасан, яловичина, салат Айсберг, помідор, соус Цезар	63
Амстердам	круасан, оселедець, сир Моцарела, помідор, салат, соус Песто, соус Часниковий	51
Галицький	круасан, помідор, огірок, курка, гриби, салат, соус Гірчичний	47
З прошуто	круасан, квашений огірок, прошуто, салат, соус Класичний	51
З тунцем	круасан, зелена цибуля, тунець, ячня, лимон, помідор, салат, соус Класичний	49
Королівський	круасан, помідор, салат, сир Королівський, курка, соус Гірчичний	57
Курка-папрік	круасан, помідор, салат, курка, сир тостовий, перець гострий Jalapeño, соус Папрік	49
Львівський	круасан, помідор, огірок, салями, сир тостовий, ячня, салат, соус Часниковий	47
Мисливський	круасан, квашений огірок, ковбаски мисливські, ячня, салат, соус Гострий	49
Свинина з грибами	круасан, квашений огірок, свинина, гриби, салат, соус Гострий	53
Селянський	круасан, квашений огірок, свинина, маринована цибуля, салат, соус Часниковий	47
Філадельфія з лососем	сир Філадельфія, лосось, круасан, салат, огірок	83
Філадельфія з овочами	сир Філадельфія, круасан, салат, огірок, помідор	55
Філадельфія з шинкою	круасан, помідор, салат, сир Філадельфія, шинка, ячня, соус Класичний	63
Цезар з куркою	круасан, помідор, сир Пармезан, курка, соус Цезар, салат Айсберг	53
Солодкі круасани		
З апельсином	круасан, апельсин, цукрова пудра	35
З вершковим кремом	круасан, вершковий крем, цукрова пудра	35
З заварним кремом	круасан, заварний крем, цукрова пудра	35
З мигдалевим кремом	круасан, крем Мигдалевий, мигдалеві пластівці, цукрова пудра	49
З шоколадом та бананом	круасан, шоколад, банан, цукрова пудра	43
Кокосова насолода	круасан, кокосовий крем, мигдалеві пластівці, кокосова стружка	41
Малинова насолода	круасан, вершковий крем, джем Малина, м'ята, цукрова пудра	39
П'яна вишня	круасан, конфітюр "П'яна вишня", крем Маскарпоне, какао, цукрова пудра	49

Профіль середовища кафе «Львівські круасани»

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підприємства, (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
I. Макросередовище				
<i>1.1. Економічні фактори</i>				
1.1.1. Загальна економічна ситуація	3	2	-1	+6
1.1.2. Рівень інфляції	3	2	-1	-6
1.1.3. Доступність банківських кредитів	2	2	+1	+4
1.1.4. Потреби кінцевого користувача	3	3	-1	-9
1.1.5. Обмінні курси валют	1	1	+1	+1
1.1.6. Рівень безробіття	2	1	-1	-2
<i>1.2. Політичні фактори</i>				
1.2.1. Державне регулювання конкуренції	3	2	-1	-6
1.2.2. Жорсткість державного контролю та штрафні санкції	2	2	-1	-6
1.2.3. Зміна податкової політики	3	3	-1	-9
1.2.4. Нормативні та правові стандарти	3	3	-1	-9
<i>1.3. Демографічні фактори</i>				
1.3.1. Народжуваність, смертність	1	1	-1	-1
1.3.2. Міграційні процеси	2	1	-1	-2
1.3.3. Старіння населення	2	1	-1	-2
<i>1.4. Соціально-культурні фактори</i>				
1.4.1. Тенденції способу життя	3	3	-1	-9
1.4.2. Думки і ставлення споживачів	3	3	-1	-9
1.4.3. Реклама	3	3	+1	+9
<i>1.5. Природно-кліматичні фактори</i>				
1.5.1. Вплив погоди	2	3	+1	+6

Продовження додатку В

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підприємства, (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
II. Мікросередовище				
<i>2.1. Бар'єри для нових учасників</i>				
2.1.1. Бренд, репутація	2	2	+1	+4
2.1.2. Мода і зразки	3	2	+1	+6
2.1.3. Уявлення ЗМІ	3	2	+1	+6
<i>2.2. Продавці</i>				
2.2.1. Сировина	3	3	+1	+9
2.2.2. Специфіка господарювання	3	3	+1	+9
<i>2.3. Споживачі</i>				
2.3.1. Платоспроможність попиту	3	3	-1	-9
2.3.2. Розмір прожиткового мінімуму	2	2	-1	-4
2.3.3. Економічна активність населення	2	2	-1	-4
2.3.4. Структура доходів і витрат	3	3	-1	-9
2.3.5. Моделі поведінки споживачів	3	3	-1	-9
<i>2.4. Конкуренти</i>				
2.4.1. Переваги конкурентів	3	3	-1	-9
2.4.2. Насиченість ринку	3	3	-1	-9
<i>2.5. Контактні аудиторії</i>				
2.5.1. Банки	2	2	+1	+4
2.5.2. Інвестиційні компанії	1	1	+1	+1
2.5.2. Фондова біржа	1	1	+1	+1
2.5.3. Державні установи	2	1	+1	+2
2.5.4. Населення	2	1	+1	+2
2.5.5. Суспільні організації	2	1	+1	+2
<i>2.6. Постачальники</i>				
2.6.1. Наявність постачальників	3	3	+1	+9
2.6.2. Можливість вибору постачальника	2	2	+1	+4
2.6.3. Надійність постачальника	2	3	-1	-6

Продовження додатку В

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підприємства, (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
III. Внутрішнє середовище				
<i>3.1. Кадровий персонал</i>				
3.1.1. Здібності та компетенції персоналу	3	3	+1	+9
3.1.2. Взаємодія управлінського та операційного персоналу	2	2	+1	+4
3.1.3. Наймання та навчання персоналу	3	2	-1	-6
3.1.4. Оцінка результативності праці	2	2	+1	+4
3.1.5. Стимулювання персоналу	2	2	+1	+4
3.1.6. Створення сприятливих умов праці	2	2	+1	+4
<i>3.2. Управління</i>				
3.2.1. Комунікаційні процеси	3	2	+1	+6
3.2.2. Організаційна структура	2	1	+1	+2
3.2.3. Норми, правила, процедури	2	2	+1	+4
3.2.4. Розподіл прав та обов'язків	2	2	+1	+4
<i>3.3. Господарча діяльність</i>				
3.3.1. Продаж товарів	3	3	-1	-9
3.3.2. Ведення господарства	3	2	-1	-6
3.3.3. Забезпечення	2	2	-1	-4
3.3.4. Здійснення досліджень та розробок	2	1	+1	-2
<i>3.4. Маркетинг</i>				
3.4.1. Дослідження ринку та аналіз конкурентної позиції	3	2	+1	+6
3.4.2. Цільова аудиторія	3	2	+1	+6
3.4.3. Ринки збуту	3	2	+1	+6
3.4.4. Товарна стратегія	2	2	+1	+4
3.4.5. Стратегія ціноутворення	2	2	+1	+4
3.4.6. Стратегія просування на ринку	3	2	+1	+6
3.4.7. Стратегія збуту	2	2	+1	+4
3.4.8. Конкурентна стратегія	3	3	+1	+9
<i>Сумарний результат</i>	<i>145</i>	<i>127</i>	<i>+10</i>	<i>+15</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>2,4</i>	<i>2,1</i>	<i>0,2</i>	<i>+0,3</i>