

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧАЙХОНА БАЗАР», М. КИЇВ

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

Кудько
Дарія Сергіївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доцент.

Компанець
Катерина Андріївна

підпис керівника

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

Ведмідь
Надія Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ ...	10
1.1. Сутність та класифікації стратегій конкурентоспроможності в ресторанному господарстві	10
1.2. Етапи формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності ресторанного підприємства	20
1.3. Стратегічний потенціал та конкурентні переваги в ресторанному бізнесі ..	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧАЙХОНА БАЗАР», М. КИЇВ.....	41
2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Чайхона Базар»	41
2.2. Характеристика стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві «Чайхона Базар».....	51
2.3. Аналіз ефективності застосування стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві "Чайхона Базар"	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧАЙХОНА БАЗАР»	71
3.1 Шляхи оптимізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар».....	71
3.2 Обґрунтування програми заходів щодо підвищення ефективності стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар».....	81
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в сучасних умовах розвитку економічних процесів, постійно змінних параметрів зовнішнього середовища, різкого загострення фінансово-економічної кризи в країні, особливий науковий і практичний інтерес набуває проблема формування стратегічного потенціалу підприємств ресторанного бізнесу. Сьогодні українським підприємствам ресторанного господарства необхідно здійснювати пошук шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, використовуючи напрямки та інструменти посилення свого стратегічного потенціалу.

Окреме підприємство ресторанного бізнесу не є єдиним продавцем послуг. В ході своєї діяльності воно стає учасником конкурентної боротьби за споживача (клієнта). Тому одним з важливих етапів діяльності є формування стратегічного потенціалу. Успішний розвиток підприємства ресторанного бізнесу неможливий без формування ефективної моделі формування стратегічного потенціалу. Це полягає передусім у виявленні сильних і слабких місць підприємства ресторанного господарства, аналізі конкурентної стратегії, що дає можливість виявити основні резерви підвищення стратегічного потенціалу.

Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики засвідчив, що питання формування стратегічного потенціалу підприємств все частіше стають предметом сучасних наукових досліджень. Результати фундаментальних системних досліджень висвітлюються у працях Азоева Г., Ансоффа І., Балабанової Л., Воронкова А., Градова А., Іванова Ю., Ламбена Ж.-Ж., Мазаракі А., Портера М., Райзберга Б., Скудара Г., Смоліна І., Уотермана Р., Фатхудинова Р., Чернеги О., Юданова А. та інших. При цьому питання, що стосуються особливостей та специфіки формування стратегічного потенціалу на підприємствах ресторанного бізнесу, досліджені на низькому рівні.

Метою роботи є обґрунтування особливостей розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:

- обґрунтувати сутність та класифікацію стратегій конкурентоспроможності в ресторанному господарстві;
- розглянути етапи формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності ресторанного підприємства;
- охарактеризувати стратегічний потенціал та конкурентні переваги в ресторанному бізнесі;
- провести оцінювання фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Чайхона Базар»;
- навести характеристику стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві «Чайхона Базар»;
- проаналізувати показники ефективності застосування стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві "Чайхона Базар";
- визначити шляхи оптимізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар»;
- здійснити обґрунтування програми заходів щодо підвищення ефективності стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар».

Об'єктом дослідження виступає стратегія конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження є процес формування стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар».

Методи дослідження. Базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва управлінського відділу.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ресторану «Чайхона Базар», м. Київ.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок. Список використаних джерел налічує 80 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та класифікації стратегій конкурентоспроможності в ресторанному господарстві

Формування найбільш успішної стратегії конкурентоспроможності підприємства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства. Наявність такої стратегії є запорукою підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку, для чого підприємство повинно використовувати всі доступні знання і ресурси. Наявність різних підходів до трактування сутності стратегії конкурентоспроможності зумовлена перш за все тим, що цю категорію і показники, що її характеризують, вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентну стратегію підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень стратегії конкурентоспроможності підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення стратегії конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Чухрай Н. І. [64]	стратегія забезпечення конкурентних переваг, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.
Сухорська У.К. [56]	КС підприємства характеризується комплексом заходів, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому.

Парасій-Вергуненко І.М. [49]	реальна і потенціальна система дій щодо розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
Баскакова М.Ю. [5]	програма працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Виноградська А.М. [10]	план реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Гринів Л.В. [15]	план підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.
Загородна О.М. [25]	динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Кіндрацька Г.І. [32]	відносна система дій, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Майоленко О. [60]	реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Наведені визначення доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики стратегії конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період [18].

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу (рис. 1.1).

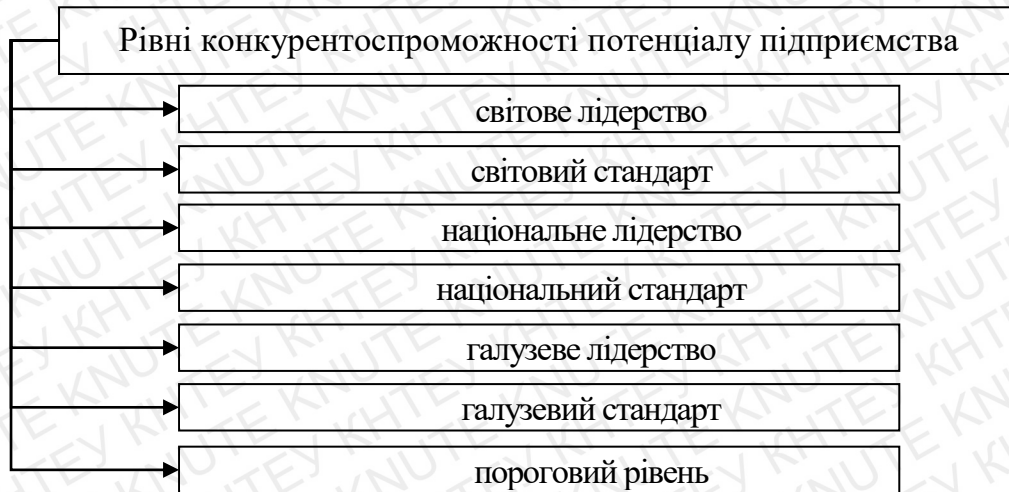


Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства ресторанного бізнесу [41]

Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним [41, с. 54].

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні управління стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Підприємства ресторанного бізнесу першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та службу маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів.

Підприємства ресторанного бізнесу другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства

ресторанного бізнесу повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами.

Якщо керівники підприємства ресторанного бізнесу розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їхні основні суперники, та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами виробництва, що діють в галузі, то потенціал підприємства ресторанного бізнесу еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На таких підприємства ресторанного бізнесу виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню.

Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління, та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства ресторанного бізнесу досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

Нині потенціал більшості вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Вивчення проблем змісту, оцінки, забезпечення, управління конкурентоспроможністю різних економічних об'єктів вважається перспективним напрямом наукових досліджень.

За територіально-географічною ознакою виділяють міжнародну і внутрішньонаціональну конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів) [6].

Науковці зазначають, що на кожному рівні вирішуються свої завдання, досягаються свої цілі. Цілі різних рівнів відрізняються масштабами та часовими горизонтами. Так, на мікрорівні досягаються короткострокові цілі, на мезорівні

– середньо та довгострокові цілі; на макрорівні – понаддовгострокові цілі (історичні) [9].

За критерієм, що у різних підходах визначається, як «формат існування», «часовий простір» або «часовий прояв», науковцями виділяються поточна, перспективна або потенційна, визначена на відповідну дату або досягнута конкурентоспроможність. У науковому підході [6], крім зазначених, пропонується динамічна конкурентоспроможність, яка порівнює стан конкурентоспроможності минулого та поточного періодів. Визначені види конкурентоспроможності обумовлені її характеристиками, зокрема порівняльністю, динамічністю, залежністю від багатьох чинників тощо.

За відповідними рівнями забезпечення або управління визначають оперативну, тактичну, стратегічну конкурентоспроможність [14]. На кожному рівні вирішуються відповідні основні завдання: забезпечення конкурентоспроможності продукції; забезпечення конкурентоспроможності загального фінансово-господарського стану підприємства ресторанного бізнесу; забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу відповідно [14, с. 82]. За науковим підходом Подлепіна П.О., розгляд стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу крізь призму конкурентоспроможності продукції можливий лише на оперативному або тактичному рівні управління, стратегічна ж конкурентна стратегія підприємства ресторанного бізнесу забезпечується стійкими конкурентними перевагами, на формування яких має бути спрямований весь комплекс бізнес-процесів [47]. Вказані умови забезпечення стратегічної конкурентоспроможності забезпечать підвищення ринкової вартості бізнесу.

За науковим підходом Кіндрацької Г.І. [32, с. 89], показник вартості компанії поєднує в собі показники, що відображають внутрішнє становище підприємства ресторанного бізнесу і його зовнішнє оточення, дозволяє співставляти результати діяльності підприємства ресторанного бізнесу з іншими суб'єктами ринку. Цей параметр чутливо реагує на будь-які зміни ситуації – зниження або збільшення рентабельності випуску, погіршення або

покращення платоспроможності, збільшення або зменшення інвестиційного ризику, втрату або зміцнення конкурентної переваги, – відповідно, зниженням або зростанням ринкової вартості компанії. Вартість бізнесу для його власників є єдиним критерієм оцінки їх фінансового благополуччя, який комплексно відображає ефективність управління бізнесом, а відтак, і його конкурентоспроможність та майбутні очікування. Для багатьох закордонних компаній та деяких крупних вітчизняних підприємств ринкова вартість бізнесу сьогодні виступає найважливішим об'єктом управління конкурентоспроможністю. Практично всі основні управлінські рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності (зміна постачальників, оновлення продукції, інновації, реструктуризація виробництва, інвестування, ліквідація підрозділу тощо) на цих підприємства ресторанного бізнесу приймаються з метою збільшення ринкової вартості підприємства ресторанного бізнесу [27, с. 90].

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприємства ресторанного бізнесу визначає основні напрями діяльності, такі комбінації стратегічних областей бізнесу (СОБ) підприємства ресторанного бізнесу, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній СОБ. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг.

Тобто, якщо корпоративна стратегія показує ЩО робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує, ЯК треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній СОБ. І якщо корпоративна (портфельна) стратегія є загальною стратегією всього підприємства ресторанного бізнесу, то, як зазначив М. Портер, універсальної стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного

бізнесу не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку, окремої СОБ підприємства ресторанного бізнесу. Отже, у мультибізнесовому підприємстві може бути кілька конкурентних стратегій, і кожна показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретній СОБ.

Співвідношення корпоративної і стратегії конкурентоспроможності діалектичне. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за рангом нижче від неї. Але, з другого боку, бувають ситуації, коли перш ніж прийняти рішення, змінювати чи не змінювати корпоративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити конкурентні стратегії і переконатись, чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки інтеграція / диверсифікація досить ризиковані і потребують значних витрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання проблем, що виникли, на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля.

Вибір стратегії конкурентоспроможності залежить від потенціалу підприємства ресторанного бізнесу та від положення, яке воно займає на ринку відносно своїх конкурентів.

З потенціалом підприємства ресторанного бізнесу найчастіше пов'язують класифікацію конкурентних стратегій за М. Портером, який віділяє п'ять стратегій:

- глобальна стратегія низьких витрат; передбачає, що підприємство здатне забезпечити більш низькі повні витрати порівняно з конкурентами за найнижчого прийняттого рівня якості, що влаштовує більшість покупців;
- глобальна стратегія диференціації; передбачає наявність специфічних рис, що відрізняють даний товар від конкурентів і є цінними для більшості покупців; у основу стратегії диференціювання може бути покладений будь-який елемент комплексу маркетингу, який є важливим для споживачів і за яким підприємство дійсно здатне забезпечити кращі позиції порівняно з конкурентами; підвищена цінність для покупця може формуватися не лише за

рахунок зниження пов'язаних з товаром витрат експлуатації або підвищення ефективності використання товару, а й завдяки таким невимірюваним, абстрактним поняттям, як образ, статус, «стиль життя» товарної марки; саме цей напрям диференціації стає все більш актуальним;

- нішові стратегії низьких витрат або диференціації; застосовуються у випадку наявності вузького ринкового сегменту (ніші), де компанія випереджає конкурентів за рахунок низьких витрат або диференціації;

- стратегія оптимальних витрат являє собою результат комбінування двох провідних джерел конкурентної переваги – низьких витрат та диференціації; компанія з оптимальними витратами пропонує товар середньої якості за ціною нижче середньої або товар високої якості за середньою ціною. Девіз цієї стратегії – «Немає ніякої різниці – навіщо платити більше?».

Залежно від положення, яке підприємство займає на ринку відносно своїх конкурентів, розрізняють стратегії лідера, претендента на лідерство, послідовника та мешканця ніші (нішера).

Лідер, тобто провідний виробник, який зазвичай має найбільшу частку ринку, застосовує насамперед захисні стратегії, спрямовані на збереження існуючої позиції. До таких стратегій належать:

- позиційна оборона; захист основних позицій від прямих атак конкурента; вважається статичною та малоефективною;
- захист флангів; найчастіше випуск нової марки у відповідь на марку конкурента, що атакує;
- випереджувальні захисні дії; передбачають «розвідування боєм»: зачепити потенційних конкурентів, щоб побачити, на що вони здатні;
- контратака; відповідь на вже здійснені конкурентом кроки, аж до лобювання неvigідних конкуренту законодавчих актів;
- мобільна оборона; той, хто захищається, розширює сферу своєї діяльності шляхом диверсифікації у неспоріднені галузі;
- змушений відступ; свідомий відхід з позицій, захищати які неможливо або недоцільно, і концентрація зусиль на перспективних напрямках.

Проте, оскільки найкращий захист – це наступ, лідер може звертатися й до агресивних стратегій, які втім, більш притаманні претендентам на лідерство.

Вибір конкурентної атакуючої стратегії здійснює компанія, яка *претендує на роль лідера*. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій по розширенню частки ринку [18]:

1) стратегія цінових знижок; компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії; успіх стратегії припускає виконання трьох умов: претендент повинен переконати покупців у тому, що товари й послуги, які він пропонує, не поступаються за якістю аналогічним продуктам і послугам лідера; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; лідер ринку втримує ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії конкурента;

2) стратегія здешевлення товарів; претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості за більш низькою ціною;

3) стратегія престижних товарів; претендент на лідерство пропонує більш якісну продукцію за цінами більш високими в порівнянні з домінуючою компанією;

4) стратегія товарного розширення; претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів;

5) стратегія інновацій; претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів;

6) стратегія підвищення рівня обслуговування; претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги;

7) стратегія інновацій у розподілі; претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції;

8) стратегія зниження витрат виробництва; претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу;

9) інтенсивна реклама; деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів; така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт.

Послідовники, як правило, слідують за лідером, а не змагаються з ним.

Виділяють чотири загальних стратегії послідовників за лідером: наслідувач дублює продукт лідера й упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників; двійник копіює продукцію, назву й упаковку товарів лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності; імітатор відтворює окремі характеристики продукту лідера, але зберігає розходження в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не зачіпає інтересів лідера доти, поки імітатор не переходить в атаку; пристосуванець звичайно видозмінює або поліпшує продукцію лідера. Звичайно він починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто пристосуванець стає претендентом на лідерство.

Послідовник не несе витрат на дослідження, але заробляє менше, ніж лідер. Наприклад, дослідження діяльності декількох виробників продуктів харчування показало, що дохідними є тільки дві найбільші компанії. Тому слідування за лідером далеко не завжди приводить до успіху.

Стратегії для мешканців ніш. Альтернатива положенню послідовника на великому ринку – лідерство на відносно обмеженому ринку або в ринковій ніші. Невеликі компанії, як правило, уникають конкуренції з компаніями-лідерами, обживаючись на ринках, що не представляють особливого інтересу для гігантів.

Ключова ідея ніші – спеціалізація. Оскільки положення в ніші може змінитися, компанія повинна подбати про створення нових спеціалізованих сегментів. Оперуючи на двох і більше нішах, компанія збільшує свої шанси на виживання. Фірми, що входять на ринок, спочатку вибирають одну нішу й тільки у випадку досягнення успіху розширюють сферу своєї діяльності.

Отже, конкуренція – процес управління конкурентними перевагами суб'єктами підприємницької діяльності з метою переваги у ринковій боротьбі з

конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства ресторанного бізнесу шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства ресторанного бізнесу в порівнянні з іншими підприємствами ресторанного бізнесу.

1.2. Етапи формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні показники (індикатори) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги. (Додаток Б).

Серед основних базових стратегій (за Портером М.) виділяють стратегію контролю над витратами, стратегію диференціації та фокусування. Але на ринку ресторанного господарства лише класичних стратегій може бути недостатньо, тому рекомендують використовувати маркетингові стратегії, основними видами яких є наступальна, оборонна, коопераційна.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства поділяється на наступні підвиди стратегій: товарно-ринкова стратегія; ресурсно-ринкова стратегія; технологічна стратегія; соціальна стратегія; фінансово-інвестиційна стратегія; інтеграційна стратегія; управлінська стратегія.

Наведені вище стратегії також можуть застосовуватися підприємствами ресторанного бізнесу.

Існує багато практичних засобів побудови стратегії контролю за витратами. При цьому існують певні умови виконання цієї стратегії: коли фірми продають однорідні товари, коли споживачі є чутливими до змін в ціні

на продукцію фірми, коли організація має реальні можливості регулювати масштаб виробництва та обсяги продажу.

Стратегія диференціації спрямована на те, аби постачати на ринок товари або послуги, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Ключовим у застосуванні цієї стратегії є наявність у товару унікальної властивості, яка приваблює споживача (наприклад, висока якість продукції, розгалужена мережа філіалів для надання послуг, принципова новизна продукції, імідж фірми та інше).

Стратегія фокусування виходить з того, що будь-який ринок складається з відносно самостійних елементів, кожен з яких ставить специфічні умови до продукції. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції, яка відповідає таким вимогам та зробить це краще за конкурентів, тоді вона збільшить частку свого ринку.

Оцінка вибраної стратегії зводиться до визначення : " чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей." Оцінка проводиться за напрямками: 1) відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення, 2) відповідність потенціалу і можливостям організації, 3) приємність ризику закладеного в структурі підприємства.

Стратегія може здійснюватись не як послідовна, а як революційна. Професор Хаймен сформулював 10 принципів формулювання стратегії. 1- розробка стратегії повинна призводити до розрушення встановлених стереотипів поведінки організації на ринку, 2- стереотипи пов. Формулювати революційно- настроєні люди, 3- ідеї повинні рухатися не лише зверху вниз, а й навпаки, 4- заперечення можливості бачення результату стратегії або розвитку з початку його розробки, 5- процес реалізації стратегії включає в себе політику, тактику , правила процедури.

Процес реалізації стратегії складається з таких етапів: 1- політика, 2- тактика, 3- правила, 4- процедури. Політика - це заг. керівництво прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей. Тактику розробляють в розвиток стратегії. Тактика розробляється на рівні керівництва середньою ланкою, вона

розрахована на коротший проміжок часу, ніж стратегія. Процедура - опис дій, які слід застосовувати в конкретній ситуації, це можливість вирішення часто повторюваних дій. Правило - точно визначає що повинно бути зроблено в специфічній ситуації.

Вибір стратегії – це один із перших кроків загальної схеми управління, дуже важливо проаналізувати ефективність обраної стратегії. Тут починається наступне коло загального процесу управління. Реалізуючи певну стратегію, підприємство переходить до оцінки конкурентоспроможності, для цього розробляють критерії та методи оцінювання. Будь-яка стратегія повинна бути підкріплена також інструментами забезпечення, методами оцінки та принципами управління.

Процес формування методик та критеріїв стратегічної конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства передбачає розробку відповідної програми. У процесі формування конкурентної стратегії ресторану може виникнути розбіжність між цілями його діяльності та планами, обумовлена об'єктивними або суб'єктивними причинами. З метою усунення таких розбіжностей розробляється відповідна модель управління збутом продукції ресторану. Тому процес планування супроводжується контролем, завдяки якому неузгодженість цілей та планів збутової діяльності усувається.

Контроль повинен здійснюватися і на стадії дороблення управлінських рішень. Він передбачає перевірку цих рішень на відповідність плану збутової діяльності. Його наслідком є перегляд того чи іншого управлінського рішення або внесення корективів у план. Поряд з цим, реалізація управлінських рішень пов'язана з мотивацією працівників, їх ставленням до обов'язків та відповідальністю за неналежне їх виконання.

Слід зазначити, що процес формування стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу

розробки стратегії конкурентоспроможності етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу [3, 8]

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства ресторанного бізнесу потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі стратегії конкурентоспроможності.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства ресторанного бізнесу, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону)).
Дослідження внутрішнього середовища підприємства ресторанного бізнесу	Виявлення внутрішніх змін підприємства ресторанного бізнесу, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства ресторанного бізнесу, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства ресторанного бізнесу; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства ресторанного бізнесу (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
	Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства ресторанного бізнесу є розробка сценаріїв, аналіз портфеля замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства ресторанного бізнесу – певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [3; 8]. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства ресторанного бізнесу за всіма напрямками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності є необхідним. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії; при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; можуть існувати розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії [12];
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, товарно-групове чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [1];
- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція у фрагментованих галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [5; 12];
- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [1; 5];
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, що обслуговує ринкову нішу [5; 6].

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, коли звертають мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [6]. У наш час при розробці конкурентних стратегій компанії

повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинні базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства ресторанного бізнесу різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства ресторанного бізнесу, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [6].

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства ресторанного бізнесу залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства ресторанного бізнесу передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондівіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількість виграних тендерів, капіталовкладення у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів)

успішності стратегії [6]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною виявляється наступна послідовність розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності.

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.
4. Реалізація стратегії конкурентоспроможності, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи конкурентних стратегій зростання.

Стратегії концентрованого зростання — стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання — стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Стратегії диверсифікаційного зростання — стратегія концентричної диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації.

Стратегії скорочення — стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат [3]

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть брати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової стратегії конкурентоспроможності виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства ресторанного бізнесу до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства ресторанного бізнесу.

При всій подібності, стратегічний бізнес-центр (СБЦ) дещо відрізняється від стратегічної одиниці бізнесу (СОБ). СОБ, як відомо, є внутріфірмовим підрозділом, що діє в одній чи декількох СЗГ, тобто випускає однотипну продукцію і може розробляти власну конкурентну стратегію. Тобто СОБ – це потенційний СБЦ. Відповідно, можна сказати, що СБЦ – це організаційно і юридично оформлена СОБ, якій підприємство надало право формувати і реалізовувати конкурентну стратегію.

Переваги розробки стратегії конкурентоспроможності у СБЦ: а) висока можливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) оперативність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення персоналу до планування. Недоліки, загрози: а) загроза «поховання» корпоративної стратегії підприємства ресторанного бізнесу лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ.

При розробці стратегії конкурентоспроможності глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями, як конкурентна сила і

конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства ресторанного бізнесу на ринку.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства ресторанного бізнесу на ринку і доходи на рівні вище середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямі діяльності.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги виступають:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще, ніж конкуренти;
- д) найбільш вдале положення підприємства ресторанного бізнесу на ринку;
- е) товари підприємства ресторанного бізнесу сильно диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві нижчі витрати, ніж у конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий від середньоринкового;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства ресторанного бізнесу;
- л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства ресторанного бізнесу;
- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;

- ж) репутація підприємства ресторанного бізнесу низька або падає;
- з) положення підприємства ресторанного бізнесу слабшає у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
- л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху (КФУ) та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства ресторанного бізнесу на ринку, його конкурентні переваги. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг:

- а) продавати за нижчими цінами, ніж у конкурентів;
- б) виробляти високоякісну продукцію;
- в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;
- г) володіти сучасною власною технологією;
- д) мати більш зручне природно-географічне положення;
- е) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш короткі терміни, ніж це роблять конкуренти;
- є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;
- ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти;
- з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп.

Крім того, досягти конкурентних переваг можна, застосовуючи як наступальні, так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку, а ще – застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства ресторанного бізнесу і його позиція на ринку.

Таким чином, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати, стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства ресторанного бізнесу та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів конкурентних стратегій.

Отже, розробка ефективної стратегії конкурентоспроможності для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної стратегії конкурентоспроможності з усього різномаяття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору стратегії конкурентоспроможності, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства ресторанного бізнесу та забезпечити її успішну практичну реалізацію. Конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних. Сукупність цих факторів є складовим елементом внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг, і саме вона дозволить фірмі випередити своїх конкурентів. Але підприємству ресторанного господарства в сучасних умовах доцільно також приділяти увагу удосконаленню асортименту страв, сервісному обслуговуванню, створенню іміджу тощо. Усе вище перелічене дозволить фірмі забезпечити стабільне отримання прибутку, завоювання прихильності споживачів, стати лідером на певному сегменті ринку ресторанних послуг.

1.3. Стратегічний потенціал та конкурентні переваги в ресторанному бізнесі

Економічна сутність ресторанної діяльності полягає, насамперед, у тому що вона носить характер як виробництва, так і послуги. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності ресторанів є як ресторанна продукція, а пропозиція якісного обслуговування, комфорту, затишку та атмосфери закладу. При цьому послуги не можуть вироблятися окремо від матеріального продукту, тобто експлуатація матеріально-технічної бази (будівель, споруд, устаткування, інвентарю) є основою виробництва та реалізації послуг. З точки зору особливостей процесу обслуговування в ресторанному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг.

Спираючись на теоретичні узагальнення з цього питання, можна відзначити низку особливостей стратегічного потенціалу підприємства ресторанного господарства, які впливають зі специфіки діяльності підприємств такого типу.

Забезпечення дієздатності такої складної виробничо-економічної системи, як підприємство ресторанного господарства, коли стандарт обслуговування є однією із його конкурентних переваг, потребує вирішення складних, оптимізаційних завдань щодо рівня витрат, кількісних та якісних характеристик ресурсів, що використовуються. Це певною мірою забезпечується створенням оптимального співвідношення між потребою підприємства у ресурсах і економічними можливостями розширення та поповнення цих ресурсів у довгостроковій перспективі, задоволенням споживачів та отриманням максимально можливого прибутку [25, с. 53].

Отже, до складу стратегічного потенціалу таких підприємств входять не лише наявні ресурси, а й можливості залучення їхніх джерел. Запорукою ефективності формування та використання стратегічного потенціалу підприємства є якість відповідних управлінських рішень.



Рис. 1.2. Стратегічний потенціал підприємства ресторанного господарства [20, с. 21]

Чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства поки не сформульовано. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного потенціалу [21, с. 154].

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. З огляду на такі визначення можна виділити головні складники стратегічного потенціалу підприємства ресторанного господарства (рис. 1.4).

Між іншим, ресурси, що окремо розглядаються, ще не є стратегічним потенціалом підприємства. Тільки через можливість участі їх у виробничому процесі підприємства створюється його стратегічний потенціал. Кожний ресурс формується за своїм напрямом використання [20, с. 21].

Важливим питанням при розгляді стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу є показники формування їх конкурентних переваг, адже саме завдяки їм підприємство може проаналізувати своє положення на ринку, свою позицію відносно конкурентів і вчасно прийняти необхідні міри по запобіганню втрати своєї позиції на ринку. Основні показники, що можуть бути використані для оцінки стратегії

конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу, наведено у Додатку В.

Для оцінки конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу використовуються різноманітні методи, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу [42]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
1	2	3
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні	Теорія конкурентних переваг М. Портера SPACE-аналіз GAP-аналіз LOTS-аналіз PIMS-аналіз Модель аналізу Мак-Кінсі 7S Методика Ансоффа щодо КСФ Метод інтегрального критерію
	Експертні	STEP-аналіз SWOT-аналіз Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555 Метод американської асоціації управління Метод порівнянь Метод рангів Метод вивчення профілю об'єкта
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	Теорія конкурентних переваг М. Портера Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена SWOT-аналіз Модель аналізу Мак-Кінсі 7S Метод вивчення профілю об'єкта Графічна методика Зав'ялова
	Математичні	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555 Методика Ансоффа щодо КСФ Метод американської асоціації управління Метод порівнянь Метод рангів Метод інтегрального критерію Метод таксономічного показника

Оцінка конкурентних переваг різноманітних об'єктів є складною роботою, оскільки в конкурентоспроможності фокусуються усі показники якості та ресурсомісткості роботи всього персоналу на всіх стадіях життєвого

циклу. Нині відсутні міжнародні документи щодо оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів. Оцінка конкурентоспроможності товару має здійснюватися на основі вимірювання якості товару, його ціни, витрат у сфері споживання, якості сервісу. Ці фактори по товару, що аналізуються, порівнюються із відповідними факторами основних конкурентів чи з нормативами [42].

За напрямом формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи оцінки. Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими [42, с.156].

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки [32].

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логічні методи оцінки. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Співставлення багатокутників конкурентоспроможності двох фірм здійснюється за вісьмома критеріями: передпродажна підготовка, концепція, фінанси, торгівля, післяпродажне обслуговування, зовнішня політика, якість, ціни. Відповідно, на кожній з восьми осей з використанням певного масштабу виміру відмічаються точки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня [41].

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. Логічні

методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень розрізняють одномоментні та стратегічні методи оцінки [51, с.135]. Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи, тому що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

В основу матричного методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, що розроблена аналітиками маркетингової фірми «А.С.Нільсен». Зазначений підхід передбачає [21, с.72]:

- комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- градацію рівня комерційного успіху по трьох групах – «нижче середнього», «середній», «вище середнього»;
- характеристику ознак по кожному одиничному критерію товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якого є американський вчений М. Портер [68; с. 291-294].

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [36].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулою [25]:

$$C_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; C_i^B = \frac{K_i D_i}{\sum_{i=1}^n K_i D_i}; \text{ або } C_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.1)$$

де $C_i^K (C_i^B)$ – частка ринку i -ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і D_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -ю організацією;

P_i – обсяг продажу i -ї організації;

n – кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення $Чк^*/Чв^*$, визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо менше 1 – у високому сегменті.

Таким чином, наведена структуризація стратегічного потенціалу стане основою подальших досліджень щодо розроблення переліку показників для оцінки кожного елемента стратегічного потенціалу та визначення взаємозв'язку між ними. При цьому необхідно враховувати, що стратегічний потенціал підприємства ресторанного бізнесу формується під впливом не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, оскільки суб'єкт господарювання не функціонує ізольовано, а є відкритою системою та активним учасником ринкових відносин. Викладене вище дає змогу всебічно охарактеризувати функціональні складові стратегічного потенціалу підприємства, зробити висновки щодо їхньої ролі, оптимізації обсягів та необхідності врахування особливостей формування та використання у процесі стратегічного управління підприємством. Запропоновані методичні підходи оцінювання конкурентних переваг охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності як підприємства ресторанного бізнесу, так і товару, дають можливість визначити

слабкі і сильні сторони підприємства ресторанного бізнесу відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних.

Висновки до розділу 1

1. Конкуренція – процес управління конкурентними перевагами суб'єктами підприємницької діяльності з метою переваги у ринковій боротьбі з конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства ресторанного бізнесу шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства ресторанного бізнесу в порівнянні з іншими підприємствами ресторанного бізнесу.

2. Розробка ефективної стратегії конкурентоспроможності для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної стратегії конкурентоспроможності з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору стратегії конкурентоспроможності, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства ресторанного бізнесу та забезпечити її успішну практичну реалізацію. Конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних.

3. Наведена структуризація стратегічного потенціалу стане основою подальших досліджень щодо розроблення переліку показників для оцінки кожного елемента стратегічного потенціалу та визначення взаємозв'язку між ними. При цьому необхідно враховувати, що стратегічний потенціал підприємства ресторанного бізнесу формується під впливом не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, оскільки суб'єкт господарювання не функціонує ізольовано, а є відкритою системою та активним учасником ринкових відносин.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧАЙХОНА БАЗАР», М. КИЇВ

2.1 Оцінка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Чайхона Базар»

Проведення оцінювання фінансово-господарських показників роботи ресторану «Чайхона Базар» варто розпочати з наведення загальної характеристики його фінансово-господарської діяльності.

Підприємство ресторанного господарства «Чайхона Базар» знаходиться в м. Києві за адресою Бесарабська площа, 5. Ресторан має дуже вигідне місцезнаходження, що дозволяє йому залучати значний потік відвідувачів.

Меню ресторану складається з елементів узбекської, турецької, мароканської, вірменської, ліванської, європейської, японської та сирійської кухні (Додаток Г). Також ресторан має тандир та мангал для приготування страв-гріль. Додатковими послугами ресторану є:

- дитяча кімната з лабіринтом;
- караоке-зал;
- паркування;
- виїзний кейтерінг.

Організаційну структуру ресторану «Чайхона Базар» наведено у Додатку Д. Виходячи зі схеми організаційної структури, її можна віднести до лінійно-функціональної. Директор ресторану є його керівником. Йому підпорядковуються заступник директора, бухгалтер, завідуючий виробництвом (шеф-кухар), адміністратор ресторану. Керівництво ресторану в особі директора та його заступника здійснює загальне організаційне, стратегічне,

маркетингове та фінансово-економічне управління діяльністю підприємства. Адміністратор та шеф-кухар керують операційними процесами ресторану.

Надалі варто здійснити оцінювання основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану. У табл. 2.1 наведено показники доходів, витрат та фінансових результатів від господарської діяльності ресторану. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3).

В табл. 2.1 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності ресторану.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ресторану «Чайхона Базар» у 2015-2017 рр., тис.грн.

Статті доходів	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід	9 017,4	11 071,0	13 271,1	2 053,6	22,8	2 200,0	19,9
Інші операційні доходи	74,1	241,4	173,3	167,3	225,6	-68,1	-28,2
Інші доходи	125,8	34,9	52,1	-90,9	-72,3	17,2	49,3
Сукупні доходи ресторану	9 217,3	11 347,3	13 496,5	2 130,0	23,1	2 149,1	18,9

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

У 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяги доходів зросли на 2130 тис.грн (+23,1%), а за 2016-2017 рр. – збільшилися на 2149,1 тис.грн (+18,9%). При цьому зростання обсягу доходів ресторану відбулося переважно за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг, які у 2016 році зросли на 22,8%, а у 2017 році – на 19,9%.

Варто відмітити, що в структурі доходів ресторану також переважає частка чистих доходів, на які припадало 97,8-98,3%. Чистий дохід ресторану формувався переважно за рахунок реалізації виготовленої продукції, а також наданих додаткових послуг, включаючи послуги кальян-бару, караоке-бару, організації корпоративів, свят та виїзного кейтерінгу. Інші доходи ресторану склалися з інших операційних доходів (реалізація запасів, їх списання, надання послуг паркування) та інших доходів (реалізації необоротних активів).

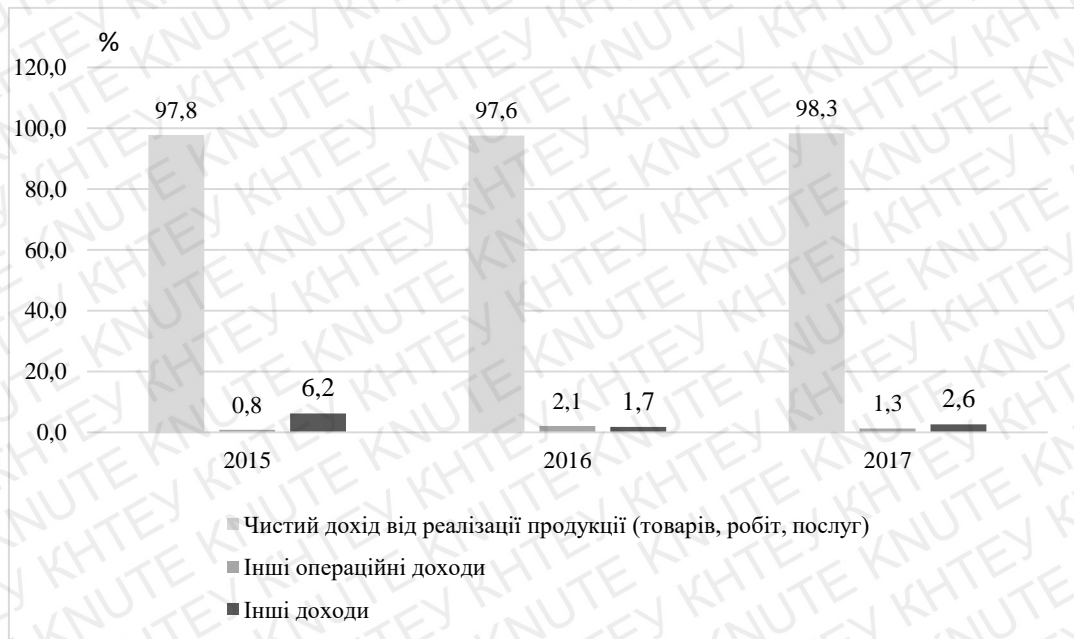


Рис. 2.1. Структура доходів ресторану «Чайхона Базар» у 2015-2017 рр.

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Аби краще зрозуміти причини зміни обсягу чистих доходів, варто розглянути їх структуру за видами продукції та послуг у 2015-2017 рр. Склад та структуру обсягу доходів ресторану за товарними позиціями та видами наданих послуг наведено у табл. 2.2-2.3.

Таблиця 2.2

Динаміка складу доходів ресторану «Чайхона Базар» за видами продукції та послуг у 2015-2017 рр., тис.грн.

Групи страв меню та види послуг	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту,%	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Перші страви	901,7	1328,5	1459,8	426,8	131,3	47,3	9,9
М'ясні страви	2074,0	2767,8	3185,1	693,8	417,3	33,5	15,1
Салати	991,9	996,4	1459,8	4,5	463,4	0,5	46,5
Мангал-меню	450,9	775,0	1061,7	324,1	286,7	71,9	37,0
Алкогольні напої	1082,1	1217,8	1327,1	135,7	109,3	12,5	9,0
Безалкогольні напої	541,0	553,6	663,6	12,5	110,0	2,3	19,9
Солодощі	360,7	332,1	530,8	-28,6	198,7	-7,9	59,8
Послуги з організації корпоративів	1893,7	1992,8	2123,4	99,1	130,6	5,2	6,6

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Послуги кальян-бару, караоке-залу	180,3	332,1	265,4	151,8	-66,7	84,2	-20,1
Інші	541,0	775,0	1194,4	233,9	419,4	43,2	54,1
Разом	9017,4	11071,0	13271,1	2053,6	2200,0	22,8	19,9

*за даними адміністратора ресторану (Додаток К)

У 2015-2016 найбільше зростання доходів ресторану спостерігалось по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 693,8 тис.грн (+33,5%), перші страви - приріст 426,8 тис.грн (+47,3%), мангал-меню - приріст 324,1 тис.грн (+71,9%), тощо. У 2016-2017 зростання доходів ресторану спостерігалось переважно по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 417,3 тис.грн (+15,3%), салати - приріст 463,4 тис.грн (+46,5%), мангал-меню - приріст 286,7 тис.грн (+37,0%), тощо. Структуру доходів ресторану за видами продукції наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура доходів ресторану «Чайхона Базар» за видами продукції та послуг у 2015-2017 рр., %

Показники	Роки			Відхилення по структурі, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Перші страви	10	12	11	2	-1
М'ясні страви	23	25	24	2	-1
Салати	11	9	11	-2	2
Мангал-меню	5	7	8	2	1
Алкогольні напої	12	11	10	-1	-1
Безалкогольні напої	6	5	5	-1	0
Солодощі	4	3	4	-1	1
Послуги з організації корпоративів	21	18	16	-3	-2
Послуги кальян-бару, караоке-залу	2	3	2	1	-1
Інші послуги	6	7	9	1	2
Разом	100,0	100,0	100,0	-	-

*за даними адміністратора ресторану (Додаток К)

Як видно з табл. 2.3, у структурі реалізації продукції та послуг переважала частка м'ясних страв – 23-25%, салатів – 9-11%, перших страв – 10-12%, послуг з організації корпоративів – 16-21%.

Показники витрат ресторану наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат ресторану «Чайхона Базар» у 2015-2017 рр., тис.грн.

Статті витрат	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізованої продукції та послуг	5958,9	7223,9	8659,4	1265,0	21,2	1435,6	19,9
Інші операційні витрати	1281,8	1595,7	1632,5	313,9	24,5	36,7	2,3
Інші витрати	66,2	224,1	92,4	157,9	238,7	-131,6	-58,7
Сукупні витрати ресторану	7306,9	9043,7	10384,3	1 736,8	23,8	1 340,6	14,8

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Обсяг сукупних витрат ресторану постійно зростає. У 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяги сукупних витрат зросли на 1736,8 тис.грн (+23,8%), а за 2016-2017 рр. – збільшилися на 1340,6 тис.грн (+14,6%). При цьому зростання обсягу сукупних витрат ресторану відбулося переважно за рахунок збільшення собівартості від реалізації продукції та послуг, яка у 2016 році зросла на 21,2%, а у 2017 році – на 19,9%.

Динаміку фінансових результатів ресторану наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ресторану «Чайхона Базар» у 2015-2017 рр., тис.грн.

Статті витрат	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Валовий прибуток	3058,5	3847,2	4611,6	788,7	25,8	764,5	19,9
Прибуток від іншої операційної діяльності	-1207,7	-1354,3	-1459,1	-146,7	12,1	-104,8	7,7
Прибуток від іншої діяльності	59,6	-189,2	-40,3	-248,8	-417,2	148,8	-78,7
Чистий прибуток	1592,4	1889,0	2552,0	296,6	18,6	663,0	35,1

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Обсяг валового прибутку збільшився за 2015-2016 роки на 788,7 тис.грн або на 25,8 %, а за 2016-2017 рр. – на 764,5 тис.грн (+19,9%). В цілому за весь досліджуваний період можна було спостерігати зростання обсягу чистого прибутку – на 296,6 тис.грн у 2016 році, на 663,0 тис.грн у 2017 році.

Динаміку показників ділової активності у разях обороту наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ресторану «Чайхона Базар» у разях обороту за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2017 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,6	3,0	3,6	0,5	0,6	18,4	19,4
Коефіцієнт оборотності запасів разів	2,7	3,2	4,4	0,5	1,2	17,0	38,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	1,9	1,5	1,3	-0,4	-0,3	-20,6	-17,1

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Як свідчать дані табл. 2.6, рівень оборотності активів ресторану перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 2,6-3,6 рази на рік. Зокрема запаси - 2,7-4,4 рази, а кредиторська заборгованість -1,3-1,9 рази. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності запасів свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками.

Проаналізуємо показники періоду обороту ресторану (табл. 2.7).

У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту активів, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Зростання оборотності запасів спричинило скорочення тривалості операційного циклу у 2016-му році на 19,1 дня (-14,5%), у 2017-му – зниження на 31,3 дня (-27,8%).

**Динаміка періоду обороту активів ресторану «Чайхона Базар» за
2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Період обороту активів, дн	141,2	119,2	99,8	-22,0	-19,4	-15,6	-16,2
Тривалість операційного циклу, дн	131,6	112,5	81,2	-19,1	-31,3	-14,5	-27,8
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	189,3	238,4	287,7	49,1	49,2	26,0	20,6
Тривалість фінансового циклу, дн	-57,7	-126,0	-206,5	-68,3	-80,5	-118,4	-63,9

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Тривалість фінансового циклу характеризує період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської заборгованості). У 2016-му році тривалість фінансового циклу зменшилась на 68,3 дні (-118,4%) внаслідок зростання періоду обороту кредиторської заборгованості (на 26,0%) та скорочення тривалості операційного циклу. У 2017-му році тривалість фінансового циклу зменшилась на 80,5 дні (-63,9%) в основному внаслідок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та періоду обороту кредиторської заборгованості на 49,2 дні (+20,6%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для ресторану можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.8).

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 31.12.2016 р. зріс на 0,09 пункти порівняно з значенням даного показника на 31.12.2015 р. Станом на 31.12.2017 р. значення даного показника зменшилось на 0,23 пункти або на 17,6%. Зниження загальної платоспроможності свідчить про падіння рівня покриття поточних зобов'язань ресторану оборотними активами.

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ресторану
«Чайхона Базар» за 2015-2017 рр.**

Показники	На дату				Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	2015-	2016-	2015-	2016-
	2014	2015	2016	2017	рр.	рр.	рр.	рр.
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,07	0,83	0,91	0,78	0,08	-0,13	9,6	-13,8
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,20	0,12	0,30	0,07	0,18	-0,23	154,4	-76,8
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,51	1,21	1,29	1,07	0,09	-0,23	7,3	-17,6

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження рівня покриття поточних зобов'язань ресторану за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі.

Динаміку показників стану та структури капіталу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників стану та структури капіталу ресторану
«Чайхона Базар» за 2015-2017 рр.**

Показники	На дату				Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	2015-	2016-	2015-	2016-
	2014	2015	2016	2017	рр.	рр.	рр.	рр.
Коефіцієнт самофінансування	0,34	0,31	0,35	0,41	0,04	0,06	11,4	17,5
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	0,79	0,40	0,52	0,09	0,11	-0,42	28,3	-81,8
Коефіцієнт заборгованості	0,66	0,69	0,65	0,59	-0,04	-0,06	-5,3	-9,5

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності ресторану. За рахунок того, що поточні зобов'язання ресторану перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

На рис. 2.2 наведено показники рентабельності реалізації, рентабельності активів та власного капіталу на «Чайхона Базар».

Як свідчать дані рис. 2.2, рівень рентабельності реалізації продукції за 2015-2016 роки незначно зріс на 0,6%, що свідчило про розширення зон діяльності та покращення цінової політики на ринку.

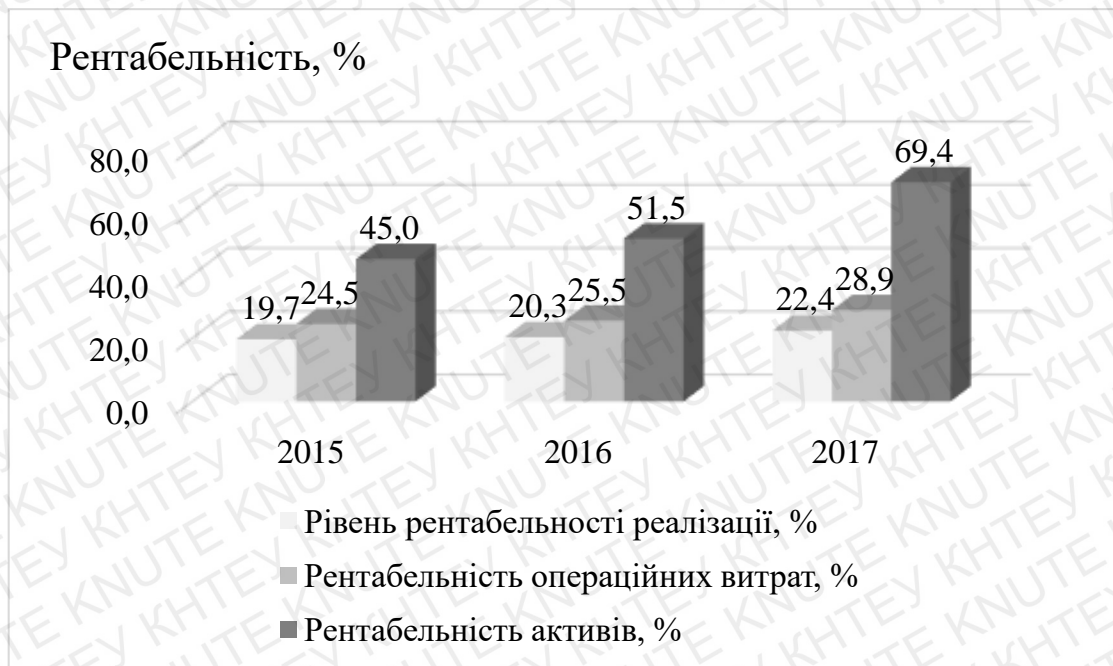


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності діяльності ресторану ТОВ «Чайхона Базар» за 2015-2017 рр.

*за даними фінансової звітності (Додатки Ж.1-Ж.3)

Також, у 2017 році порівняно з 2016-м роком відбулося зростання показника рентабельності реалізації на 2,1%. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 6,5%, що може свідчити про відносно значні обсяги інвестування в ресторан, внаслідок чого суми вкладених коштів в

оборотний та необоротний капітал приносили прибуток. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 18,1%. Рентабельність операційних витрат мала поступову тенденцію до зростання.

Отже, меню ресторану «Чайхона Базар» складається з елементів узбекської, турецької, мароканської, вірменської, ліванської, європейської, японської та сирійської кухні. Додатковими послугами ресторану є: дитяча кімната з лабіринтом; караоке-зал; паркування; виїзний кейтерінг. У 2015-2016 найбільше зростання доходів ресторану спостерігалось по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 693,8 тис.грн (+33,5%), перші страви - приріст 426,8 тис.грн (+47,3%), мангал-меню - приріст 324,1 тис.грн (+71,9%), тощо. У 2016-2017 зростання доходів ресторану спостерігалось переважно по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 417,3 тис.грн (+15,3%), салати - приріст 463,4 тис.грн (+46,5%), мангал-меню - приріст 286,7 тис.грн (+37,0%), тощо. У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту активів, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Зростання оборотності запасів спричинило скорочення тривалості операційного циклу у 2016-му році на 19,1 дня (-14,5%), у 2017-му – зниження на 31,3 дня (-27,8%). Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності ресторану. За рахунок того, що поточні зобов'язання ресторану перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 6,5%, що може свідчити про відносно значні обсяги інвестування в ресторан, внаслідок чого суми вкладених коштів в оборотний та необоротний капітал приносили прибуток. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 18,1%. Рентабельність операційних витрат мала поступову тенденцію до зростання.

2.2. Характеристика стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві «Чайхона Базар»

Характеристика стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві «Чайхона Базар» передбачає визначення основних показників її формування та розвитку. З цією метою у даному питанні варто розглянути спочатку ринкові показники роботи ресторану, а саме – частку ринку ресторану на ринку ресторанних послуг.

Динаміка обсягу обсягу ринку господарства по м. Києву за 2015-2017 рр. наведена на рис. 2.3.

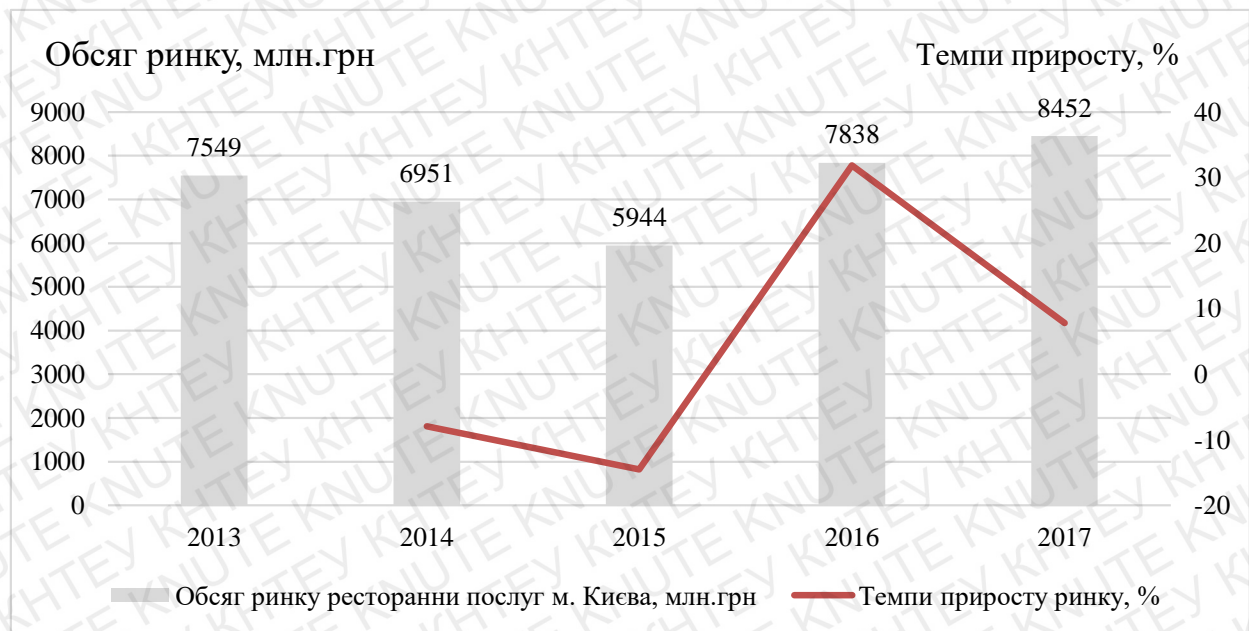


Рис. 2.3. Динаміка обсягу ринку ресторанних послуг по м. Києву за 2013-2017 рр.

*побудовано за даними [76]

Як свідчать статистичні дані, обсяг товарообороту ресторанного господарства м. Київ щорічно зменшувався за період з 2013 по 2015 рр. У 2014 році падіння вартісних обсягів ринку становило майже 8%, а у 2015 році – 15%. Якщо врахувати фактор девальвації національної грошової одиниці – то зниження ринку було ще більш стрімким.

У 2016 році ринок ресторанних послуг м. Києва мав негативні тенденції з попередніх років. У 2014-2015 рр. в цілому в Україні було закрито близько 5600 закладів громадського харчування. За оцінками Rest Consulting, в Україні близько 1500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4000 залишилися в окупованому Криму та зоні АТО.

Найсильніше криза вдарила по флагману ресторанного ринку країни - Києву. Столиця втратила 30% недорогих ресторанів (середній чек 50-200 грн). Адже навіть ті заклади, які були розміщені у вдалих «прохідних» місцях біля метро, не витримали високої оренди за низької рентабельності (мережі кафе «Мужики», кав'ярня «Золотий дукат», мережа кав'ярень Double Coffee). Інші причини для згорання бізнесу були у мережі ресторанів японської кухні «Якіторія» і російської мережі «Росінтер Ресторантс» (20 ресторанів під брендами IL Патіо, TGI Friday's і Costa Coffee) - вони працювали за франшизою, що вимагає використання імпортованих продуктів, вартість яких досить сильно зросла за девальвації гривні. Усього у Києві було закрито близько 200 ресторанів.

У 2016 році ця негативна тенденція була переламана, і в Києві вперше за два роки відкрилося більше ресторанів, ніж закрилося - 135 проти 35 (у 2014-му закрилося 119 ресторанів, відкрилося 40, в 2015-му - 85 до 68). Так, за станом на кінець минулого року в столиці працювало близько 1600 ресторанів, а в першій половині 2017 року їх число ще збільшилася не менш ніж на 35 (дані Rest Consulting).

Виходячи з обсягу товарообороту на ринку ресторанного осопдарства та доходів від реалізації ресторану «Чайхона Базар» можемо визначити частку ринку даного ресторану (табл. 2.10).

Як свідчать дані табл. 2.10, частка ринку досліджуваного закладу в м. Києві у 2016 році скоротилася на 0,01%, а у 2017 році зросла на 0,02% та склала 0,16%. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної,

водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп.

Таблиця 2.10

Визначення частки ринку ресторану «Чайхона Базар» в обсязі ресторанних послуг м. Києва за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017
Товарооборот закладів ресторанного господарства м. Київ, млн.грн	5944	7838	8452
Фактичний товарооборот ресторану "Чайхона Базар", млн.грн	9,0	11,1	13,3
Частка ринку ресторану "Чайхона Базар", %	0,15	0,14	0,16

*побудовано за даними [76] та Додатків Ж.1 – Ж.3

Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів. Головне для будь-якого підприємства чи організації – це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентоспроможність.

На рис. 2.4 наведена діаграм позиціювання конкурентів на ринку ресторанного господарства в районі, де знаходиться ресторан «Чайхона Базар» (Подільський район м. Києва, район Бесарабської площі).

На даному рисунку наведено позиціювання різних ресторанів-конкурентів за показниками чисельності обслужених споживачів та середнього чеку. Як видно з рис. 2.4, «Чайхона Базар» знаходиться в середньому ціновому діапазоні на надання своїх послуг порівняно з конкурентами.

Як бачимо з рис. 2.4, безпосередніми конкурентами ресторану «Чайхона Базар» є такі підприємства ресторанного господарства: Loft Bar Food &

Cocktails, Prosciutteria Wine & Deli, Big Mama та Мамаго.

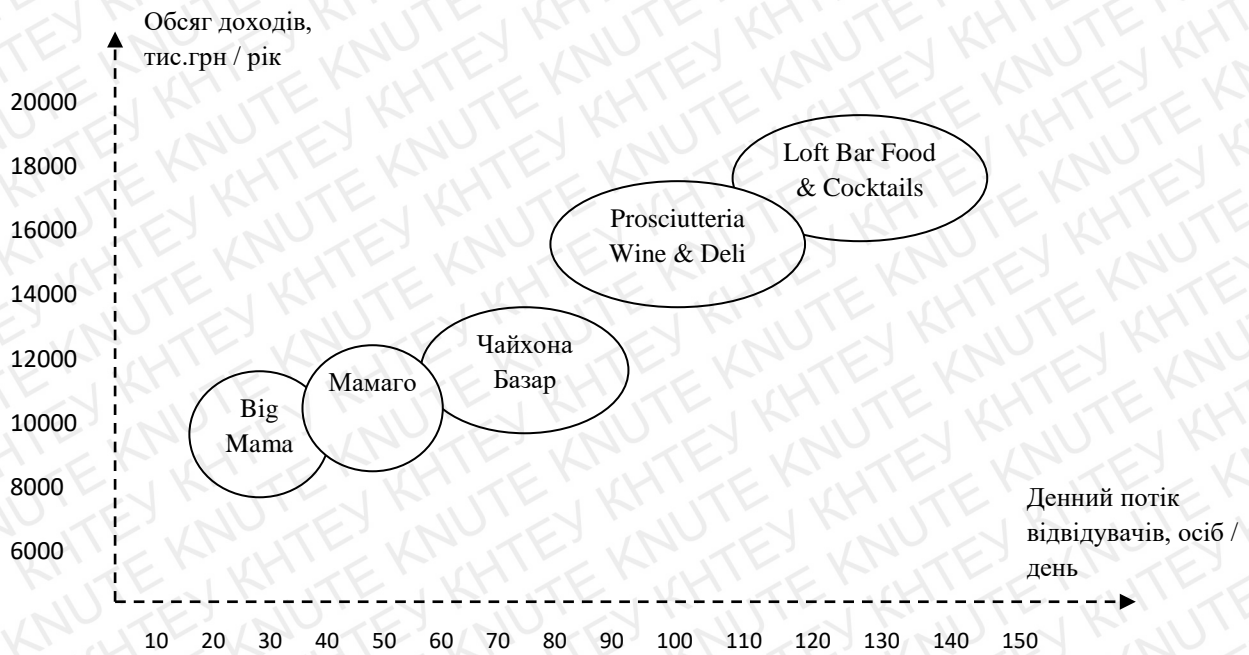


Рис. 2.4. Діаграма позиціювання конкурентів ресторану «Чайхона Базар»

*побудовано за даними [80]

Розглядаючи особливості стратегії конкурентоспроможності ресторану, варто проаналізувати матрицю конкурентного профілю. Матрицю конкурентного профілю варто сформувати за результатами даних особистого спостереження за роботою ресторанів конкурентів. Результати формування матриці конкурентного профілю для оцінювання конкурентної стратегії ресторану наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Значення основних критеріїв конкурентоспроможності «Чайхона Базар»

№ з/п	Фактори	Конкуренти		
		Чайхона Базар	Prosciutteria Wine & Deli	Big Mama
1	2	3	4	5
1.	Середній чек, грн	350	580	220
2.	Час роботи на ринку, років	8	5	4
3.	Позиція на ринку серед обраних конкурентів (рівень упізнаваності), рейтинг опитування відвідувачів	2	1	3

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
4.	Кількість позицій в меню	98	122	46
5	Площа ресторану, м2	182	157	93
6	Рівень обслуговування в закладі, рейтинг споживачів	2	1	3

*побудовано за даними [80]

Отримання інформації для конкурентного аналізу було здійснено на основі вивчення діяльності ресторанів конкурентів за інформацією про них в Інтернет, опитуванню їх адміністраторів, а також особистого візиту до цих закладів. На основі даних табл. 2.12 можемо побудувати таблицю з профілем полярності наведених показників. Профіль полярності будується на основі даних табл. 2.11.

Таблиця 2.12

Профіль полярності ресторану «Чайхона Базар» (в балах: 0-10)

№ з/п	Фактори	Вагові значення фактора (1–20)	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з підприємством						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
1.	Середній чек	14					●	■	◆
2.	Час роботи на ринку	7			●				◆
3.	Позиція на ринку (рівень упізнаваності)	12		■		●			◆
4.	Кількість позицій в меню	15			■		●	◆	
5	Площа ресторану	20			●			◆	■
6	Рівень обслуговування в закладі	7					●	◆	■

■ - Prosciutteria Wine & Deli

◆ - Чайхона Базар

● - Big Mama

*побудовано за даними [80]

На основі вищенаведеного аналізу побудуємо матрицю Бостонської консультативної групи (ВКГ) для ресторанів-конкурентів (рис. 2.5). Як свідчать дані рис. 2.5, ресторани «Чайхона Базар» та «Big Mama» знаходяться у найбільш вигідному положенні, порівняно з «Prosciutteria Wine & Deli»,

оскільки їх діяльність характеризується високим ступенем інтенсифікації розвитку.

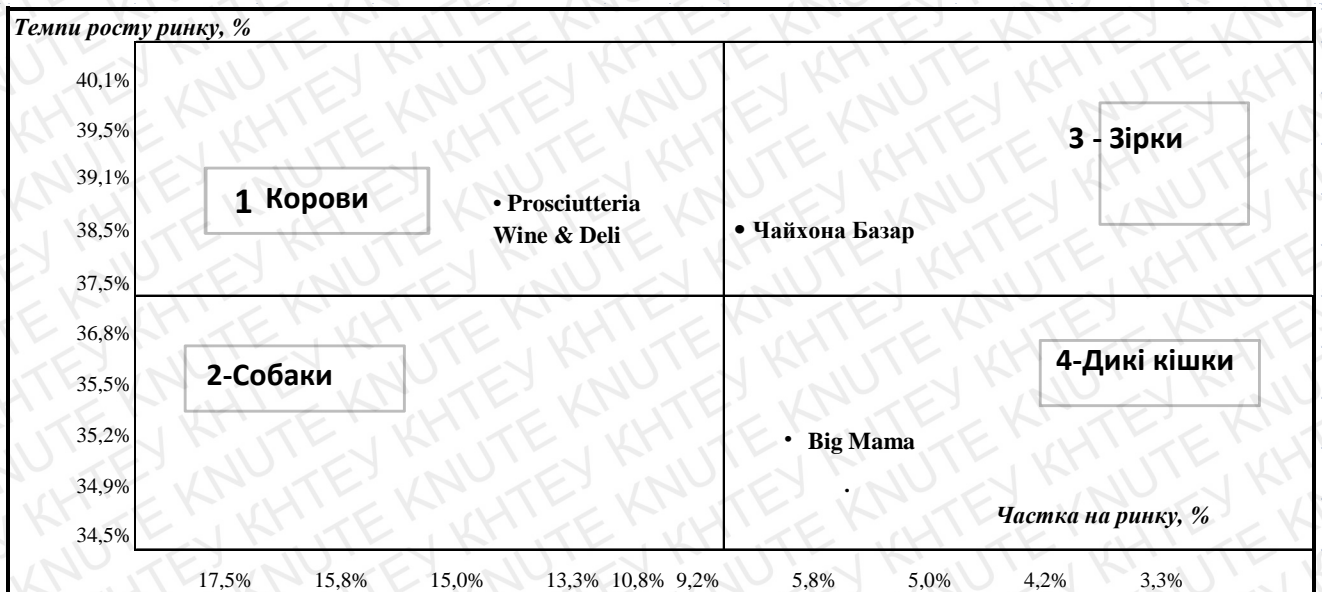


Рис. 2.5. Матриця Бостонської групи для ресторанів-конкурентів «Pip Stop» за співвідношенням «Частка ринку – Темп росту ринку»

*побудовано за даними [80]

Для досліджуваного ресторану «Чайхона Базар» характерною є стратегія «лідерства за витратами». Це означає, що досліджуваний заклад ресторанного бізнесу має певні можливості для розширення обсягів своєї діяльності за рахунок формування цінової політики та політики формування собівартості продукції. Варто розглянути зміну конкурентних стратегій ресторану «Чайхона Базар» на різних етапах його життєвого циклу. Опис основних базових конкурентних стратегій варто здійснювати на основі до підходу М. Портера, який виділяє такі конкурентні стратегії: лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни), диференціація (товару і ринку), фокусування. (рис. 2.6).

На рис. 2.6 наведено зміну конкурентних стратегій ресторану «Чайхона Базар», починаючи з 2010 року (період створення) до 2018 року (поточний час). У період створення ресторану (2010 рік) топ-менеджмент здійснював стратегію диференціації.

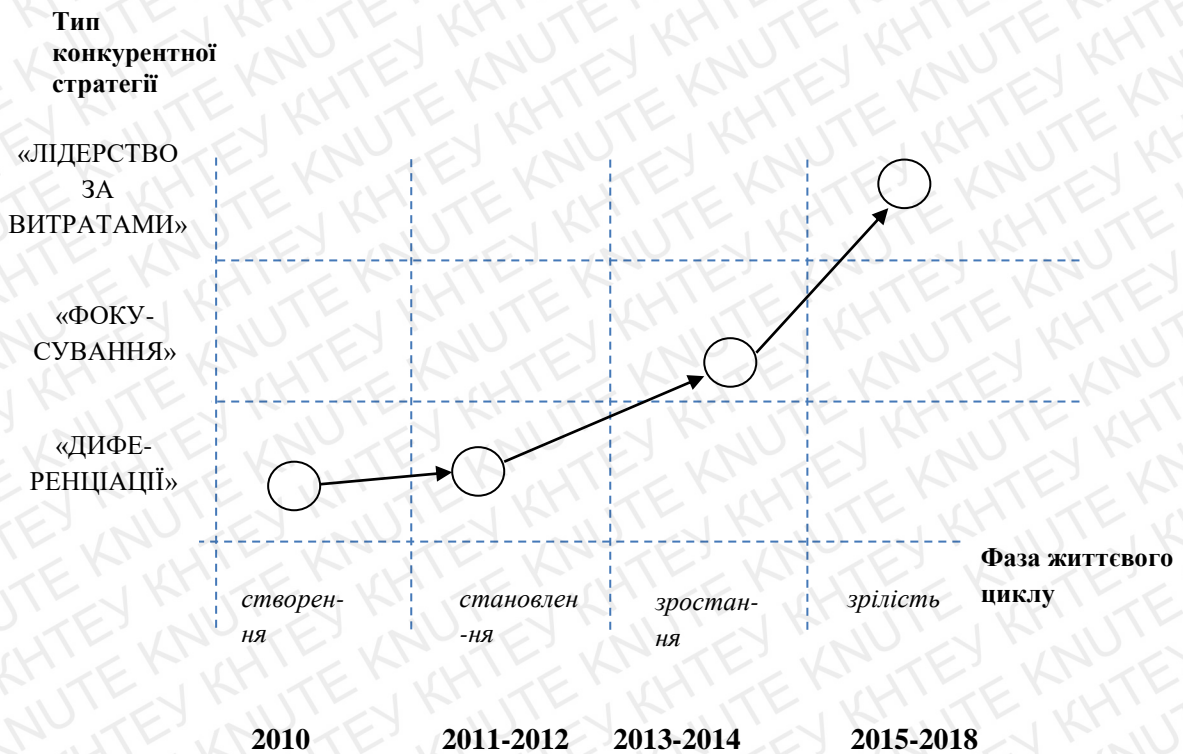


Рис. 2.6. Характеристика типів конкурентних стратегій ресторану «Чайхона Базар» у 2010-2018 рр.

Стратегія диференціації для ресторану «Чайхона Базар» передбачала пошук оптимальних споживчих, цінкових та продуктових сегментів на ринку ресторанних послуг. Наведена стратегія також була продовжена рестораном у період його становлення. Закладу не вдалось швидко (упродовж 1 операційного року) вирішити стратегічні завдання з виходу на ринок, що змусило дирекцію ресторану формувати довгострокові плани розвитку.

У період зростання топ-менеджмент ресторану здійснював реалізацію стратегії фокусування, яка припадає на 2013-2014 рр. Наведена стратегія полягала у закріпленні ресторану на обраному сегменті ринку. Ресторан сконцентрувався (сфокусувався) на сегменті послуг Casual Dining. У 2013-2014 рр. ресторан мав тенденцію до зростання обсягів діяльності.

Фаза зрілості ресторану почалася у 2015 році та триває аж по нині. Стадія зрілості ресторану співпала з піком фінансової та політичної кризи в Україні, що розпочалася у 2014-у році. У зв'язку з кризовими явищами в економіці та значним зростанням витрат внаслідок інфляційних процесів,

скорочення попиту на ресторанный услуги, ресторан «Чайхона Базар» змушений був обрати конкурентну стратегію «лідерство у витратах». Використання даної конкурентної стратегії передбачало пошук можливостей скорочення собівартості продукції ресторану. Однак, на сьогодні використання такої стратегії не вирішує проблем розвитку ресторану «Чайхона Базар», оскільки не передбачає заходів, спрямованих на розширення обсягів діяльності.

Важливо також визначити перелік сильних та слабких сторін формування стратегії конкурентоспроможності ресторану (табл. 2.13).

Аналізуючи таблицю SWOT-аналіз ресторану «Чайхона Базар», ми можемо побачити, що підприємство має достатньо сильних сторін та можливостей для розвитку.

Таблиця 2.13

**SWOT - аналіз сильних сторін та можливостей розвитку ресторану
«Чайхона Базар»**

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ринок збуту. 2. Можливість комплексного оснащення. 3. Гнучка система знижок. 4. Збільшення об'єму реклами. 5. Ефективна система мотивації співробітників. 6. Уміння співробітників працювати в команді. 7. Випередження в області досліджень і технологій. 8. Висока якість послуг, що надаються. 9. Наявність кваліфікованого персоналу. 10. Різноманітність послуг. 11. Розумна цінова політика (надання вигідних тарифів клієнтам). 12. Стабільне положення на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична стабільність. 2. Відновлення купівельної спроможності гривні. 3. Економічне зростання держави. 4. Великий ринок робочої сили високої кваліфікації. 5. Великий вибір постачальників. 6. Поява сучасних технологій виробництва і високоефективного устаткування. 7. Зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів. 8. Поява нових технологій надання послуг ресторанного господарства. 9. Розвиток у населення потреби у засобах розміщення. 10. Розвиток комунікаційної інфраструктури міст, що супроводжуватиметься попитом ресторанных послуг. 11. Інвестиційний потенціал галузі (наявність інвесторів, спонсорського капіталу). 12. Поява молодого кваліфікованого персоналу

Для того, щоб збільшити якість сервісної культури, необхідно вміло організувати систему підбору нових співробітників на посади, створити

ефективну систему мотивації і довести цінності цієї культури до кожного співробітника.

Отже, частка ринку досліджуваного закладу в м. Києві у 2016 році скоротилася на 0,01%, а у 2017 році зросла на 0,02% та склала 0,16%. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Безпосередніми конкурентами ресторану «Чайхона Базар» є такі підприємства ресторанного господарства: Loft Bar Food & Cocktails, Prosciutteria Wine & Deli, Big Mama та Мамаго. У період зростання топ-менеджмент ресторану здійснював реалізацію стратегії фокусування, яка припадає на 2013-2014 рр. Наведена стратегія полягала у закріпленні ресторану на обраному сегменті ринку. Ресторан сконцентрувався (сфокусувався) на сегменті послуг Casual Dining. У 2013-2014 рр. ресторан мав тенденцію до зростання обсягів діяльності. Фаза зрілості ресторану почалася у 2015 році та триває аж по нині. Стадія зрілості ресторану співпала з піком фінансової та політичної кризи в Україні, що розпочалася у 2014-у році. У зв'язку з кризовими явищами в економіці та значним зростанням витрат внаслідок інфляційних процесів, скорочення попиту на ресторанный послуги, ресторан «Чайхона Базар» змушений був обрати конкурентну стратегію «лідерство у витратах». Використання даної конкурентної стратегії передбачало пошук можливостей скорочення собівартості продукції ресторану.

2.3 Аналіз ефективності застосування стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві "Чайхона Базар"

Оцінювання ефективності застосування стратегії конкурентоспроможності в ресторанному підприємстві "Чайхона Базар" передбачає оцінку показників цінової конкурентоспроможності, конкурентоспроможності продукції та персоналу ресторану (табл. 2.14).

Динаміка показників конкурентоспроможності цін, продукції та персоналу ресторану "Чайхона Базар", 2015-2017 рр.

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Вихідні дані для розрахунку</i>								
Дохід від реалізації, тис.грн.	ЧВ	9017,4	11071,0	13271,1	2053,6	2200,0	22,8	19,9
Умовно-змінні витрати (собівартість), тис.грн.	ЗВ	5958,9	7223,9	8659,4	1265,0	1435,6	21,2	19,9
Умовно постійні витрати (оплата праці, амортизація, інші операційні), тис.грн.	ПВ	1348,0	1819,8	1724,9	471,9	-94,9	35,0	-5,2
Чисельність персоналу, осіб	КП	18,0	19,0	20,0	1,0	1,0	5,6	5,3
<i>Показники цінової конкурентоспроможності</i>								
Валовий прибуток ресторану, тис.грн.	$ВП = ЧВ - ЗВ$	3058,5	3847,2	4611,6	788,7	764,5	25,8	19,9
Рівень валового прибутку (середній рівень націнки)	$РВП = ВП / ЧВ$	0,34	0,35	0,35	0,0	0,0	2,5	0,0
<i>Показники конкурентоспроможності продукції</i>								
Коефіцієнт операційного леверіджу	$Кол = ВП / ЗВ$	0,51	0,53	0,53	0,02	0,0	3,8	0,0
Операційний прибуток, тис.грн.	$ОП = ВП - ПВ$	1710,5	2027,3	2886,7	316,8	859,4	18,5	42,4
Рентабельність продукції	$Рп = (ВП - ПВ) / Зв * 100\%$	0,19	0,18	0,22	0,0	0,0	-3,5	18,8

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Показники конкурентоспроможності персоналу</i>								
Продуктивність праці, тис.грн / особу	ПП = ЧД / КП	501,0	582,7	663,6	81,7	80,9	16,3	13,9
Операційний прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	ОП1пр = ОП / КП	169,9	202,5	230,6	32,6	28,1	19,2	13,9

*побудовано за даними Додатків Ж.1-Ж.3

Як видно з табл. 2.14, комерційний дохід ресторану мав постійну тенденцію до зростання, що було зумовлене відносною стабільністю рівня комерційного доходу (тобто середнього рівня сумарних націнок на різні види страв ресторану) та відносним відставання приросту умовно-змінних витрат порівняно з приростом чистої виручки від реалізації. Це забезпечувало стійкість цінової конкурентоспроможності закладу.

Значення коефіцієнту операційного левериджу зросло у 2016 році, але потім у 2017 році залишалось незмінним. Це свідчить про збільшення рівня конкурентоспроможності продукції ресторану у 2016 році порівняно з 2016-м.

Значення показника операційного прибутку постійно збільшувалось – у 2016 році даний показник зріс на 316,8 тис.грн, а у 2017 році – на 859,4 тис.грн.

Зростання операційних показників діяльності та паралельне зростання чисельності персоналу у 2016-2017 році було причиною поліпшення макроклімату роботи ресторанного бізнесу в м. Києві.

Проведемо SWOT - аналіз ресторану «Чайхона Базар», оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін (табл. 2.15).

Найбільш небезпечні загрози для компанії: посилення конкуренції, зростання цін, відсутність гостей.

SWOT-аналіз ресторану «Чайхона Базар», м.Київ

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Висока кваліфікація персоналу;</p> <p>Високий рівень обслуговування;</p> <p>Низька плінність кадрів;</p> <p>Затишна обстановка (розкішний інтер'єр з народним колоритом);</p> <p>Зручне розташування (поблизу центра міста)</p>	<p>Нестабільні об'єми реалізації;</p> <p>значне навантаження роботи на деяких співробітників;</p> <p>тільки одна група споживачів;</p> <p>недостатній розвиток інформаційних технологій на підприємстві.</p> <p>Високий податковий тиск обмежує можливості подальшого розширення діяльності</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Посилення конкурентних позицій;</p> <p>Зниження собівартості (за рахунок пошуку нових постачальників);</p> <p>Розширення асортименту послуг;</p> <p>Розвиток бізнесу (відкриття нових ресторанів);</p> <p>Зниження вартості обладнання та комп'ютерної техніки;</p> <p>Розвиток інформаційних технологій;</p> <p>Наявність цікавих ідей та їх постійне вдосконалення (креативність керівництва)</p>	<p>Посилення конкуренції;</p> <p>Зменшення відвідування ресторану в зв'язку з економічною ситуацією в країні;</p> <p>Різке зростання цін на алкоголь та сировину;</p> <p>Зменшення попиту на дану продукцію;</p> <p>Зміна курсу валют, інфляція;</p> <p>Зростання контрабандних поставок продукції на внутрішній ринок України.</p>

*побудовано за даними ресторану

Можливості середовища: розвиток інформаційних технологій; наявність цікавих ідей та їх постійне вдосконалення (креативність керівництва).

Позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Наведений нижче SWOT- аналіз складений у вигляді таблиці і містить перелік сильних та слабких сторін, згідно яких можна спрогнозувати векор діяльності досліджуваного об'єкта із врахуванням загроз і можливостей.

Отже метою підприємства є збільшення прибутку та прибутковості, розширення ринку його збуту та забезпечення стійкості роботи ресторану.

Покращення фінансового стану закладу можна досягти за рахунок підвищення роботи відділу маркетингу, посилювати рекламну кампанію, вводити нові методи стимулювання збуту, а також шляхом реалізації політики ресурсозбереження, організаційно-технічного та соціального розвитку підприємства. Будь-які заходи з покращення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку ресторану «Чайхона Базар». Адже внутрішній потенціал ресторану, перш за все, складається з системи управління якості надання послуг.

На сьогодні, на нашу думку, конкурентний потенціал досліджуваного закладу можна здійснити виходячи з 4-х основних стратегічних зон: економічна; маркетингова; конкурентна; операційна. У розрізі наведених зон господарювання можна здійснити експертну оцінку кожної з них.

Для оцінки необхідно визначити показники, що характеризують кожну з наведених зон. Експертом у процесі такого оціночного дослідження виступав адміністратор ресторану, який проставив оцінки навпроти кожного з показників таблиці. Рівень значущості кожного показника визначався нами самостійно. Результати експертного оцінювання стратегічних зон у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати експертного оцінювання стратегічних зон формування конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар», м. Київ

Зони формування конкурентної стратегії	Оцінка, балів (за 10 ти бальною шкалою)	Рівень значущості показників, пунктів	Оціночний поточний бал
1	2	3	4
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Прибутковість діяльності	8	0,25	2

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4
Оборотність ресурсів	6	0,15	0,9
Фінансовий стан	6	0,25	1,5
Продуктивність роботи персоналу	6	0,35	2,1
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	6,5
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Наявність асортименту послуг	6	0,30	1,8
Параметри якості обслуговування	8	0,30	2,4
Рівень відвідуваності	8	0,40	3,2
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	7,4
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Налагодження процесів рекламування послуг	6	0,25	1,5
Якість сервісного обслуговування порівняно з бажаним рівнем	8	0,30	2,4
Умови подальшого росту технологічної ефективності роботи закладу	8	0,40	3,2
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	7,1
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Рівень розвитку системи просування послуг	6	0,30	1,8
Наявність маркетингових комунікацій	8	0,25	2
Цінова політика	6	0,45	2,7
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	6,5

*побудовано за даними ресторану

На основі отриманих даних можемо виділити граничні точки ефективності в рамках кожної стратегічної зони. Значення граничної точки стратегічної ефективності відповідає сумарному оціночному балу для кожної стратегічної зони. Визначення рівня ефективності управління стратегічним потенціалом передбачає співвідношення отриманих значень граничних точок з еталонними значеннями.

Відповідні розрахунки еталонних значень формування конкурентної стратегії в межах зон формування конкурентної стратегії наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Порівняння оціночних та еталонних значень зон формування
конкурентної стратегії «Чайхона Базар», м. Київ**

Зони формування конкурентної стратегії	Еталонна оцінка, балів	Рівень значущості показників, пунктів	Еталонний сумарний бал
А	Б	В	Г = Б*В
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Прибутковість діяльності	10	0,25	2,5
Оборотність ресурсів	10	0,15	1,5
Фінансовий стан	10	0,25	2,5
Продуктивність роботи персоналу	10	0,35	3,5
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	10
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Наявність асортименту послуг	10	0,30	3
Параметри якості обслуговування	10	0,30	3
Рівень відвідуваності	10	0,40	4
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	10,00
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Насищеність ринку ресторанних послуг	10	0,25	2,5
Бар'єри входу на ринок	10	0,35	3,5
Умови регулювання ринку	10	0,40	4
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	10
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Рівень розвитку системи просування послуг	10	0,30	3
Наявність маркетингових комунікацій	10	0,25	2,5
Цінова політика	10	0,45	4,5
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	10

*побудовано за даними ресторану

На основі отриманих значень показників у табл. 2.16 та 2.17 можемо визначити області формування еталонного та фактичного конкурентної стратегії в межах окремих зон. Варто відмітити, що формування сумарних балів в рамках певної стратегічної зони відбувається під впливом основних критеріїв

(чинників) які наведено в ній. Загальний рівень ефективності формування конкурентної стратегії в межах усіх зон відповідає співвідношенню площі темної фігури на малюнку (виражає міру поточної ефективності) до суми площ темної та світлих фігур (виражає еталонну - цільову міру ефективності).

Візуально співвідношення еталонного та фактичного конкурентної стратегії в межах окремих зон-це відображено на рис. 2.7.

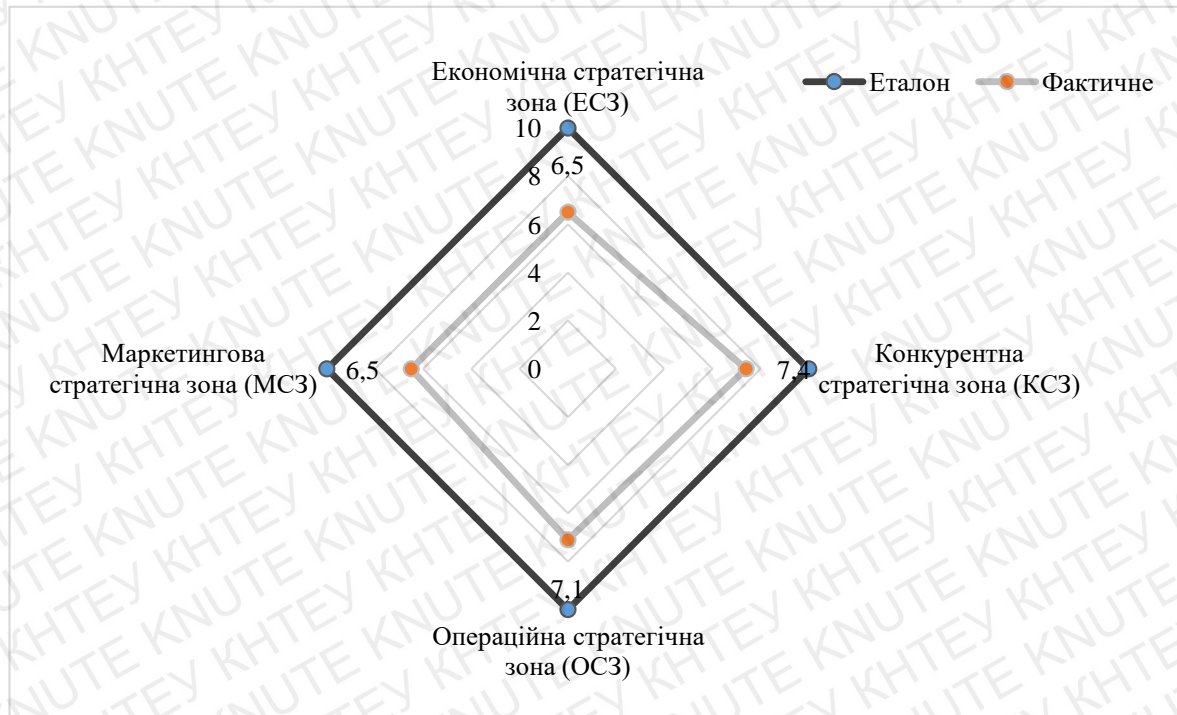


Рис. 2.7. Порівняння оціночних та еталонних значень зон формування конкурентної стратегії «Чайхона Базар», м. Київ

*побудовано за даними ресторану

Як свідчать дані рис. 2.7, оціночне значення конкурентної стратегії в межах усіх стратегічних зон було меншим за еталонне. Рівень ефективності формування конкурентної стратегії в межах окремої зони виражається як співвідношення оціночних поточних балів та еталонних балів (табл. 2.16-2.17). Відповідні розрахунки наведено на рис. 2.8.

Як видно з рис. 2.8., узагальнюючий показник ефективності формування конкурентної стратегії ресторану, виходячи з експертної оцінки адміністратора закладу, квивається в межах 0,65-071 пунктів для окремих її складових.



Рис. 2.8. Рівень ефективності формування конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар», м. Київ

*побудовано за даними ресторану

В цілому значення рівня стратегічної ефективності завжди знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче значення показника до 1, тим вищим є рівень ефективності формування конкурентної стратегії.

Рівень ефективності формування конкурентної стратегії в межах окремих зон свідчить про слабкі маркетингові позиції ресторану, недостатність використання маркетингових інструментів стратегічного розвитку. Рівень ефективності операційної та економічної зон формування конкурентної стратегії є високим, оскільки на сьогодні ресторан здійснює прибуткову діяльність та планує розширювати власний асортимент страв.

Отже, проведена оцінка основних показників результативності формування стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар» дає підстави свідчити про наявність у нього значного потенціалу зростання конкурентного статусу в плані фінансової стабільності, цінової політики, управління виготовленням продукції та персоналом. Значення коефіцієнту операційного левериджу зросло у 2016 році, але потім у 2017 році залишалось незмінним. Це

свідчить про збільшення рівня конкурентоспроможності продукції ресторану у 2016 році порівняно з 2016-м роком. Значення показника операційного прибутку постійно збільшувалось – у 2016 році даний показник зріс на 316,8 тис.грн, а у 2017 році – на 859,4 тис.грн. Зростання операційних показників діяльності та паралельне зростання чисельності персоналу у 2016-2017 році було причиною поліпшення макроклімату роботи ресторанного бізнесу в м. Києві. В ході проведеного SWOT-аналізу виявлено, що найбільш небезпечні загрози для компанії: посилення конкуренції, зростання цін, відсутність гостей. Можливостями середовища є розвиток інформаційних технологій; наявність цікавих ідей та їх постійне вдосконалення (креативність керівництва). Відбувалось зростання показників рентабельності реалізації та оплати праці. Однак, слабкими місцями ресторану у 2017 році були показники ефективності ціноутворення та продуктивності праці.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Наведено загальну характеристику діяльності ресторану. У 2015-2016 найбільше зростання доходів ресторану спостерігалось по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 693,8 тис.грн (+33,5%), перші страви - приріст 426,8 тис.грн (+47,3%), мангал-меню - приріст 324,1 тис.грн (+71,9%), тощо. У 2016-2017 зростання доходів ресторану спостерігалось переважно по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 417,3 тис.грн (+15,3%), салати - приріст 463,4 тис.грн (+46,5%), мангал-меню - приріст 286,7 тис.грн (+37,0%), тощо. У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту активів, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Зростання оборотності запасів спричинило скорочення тривалості операційного циклу у 2016-му році на 19,1 дня (-14,5%), у 2017-му – зниження на 31,3 дня (-27,8%). Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу

свідчить про зниження рівня фінансової самостійності ресторану. За рахунок того, що поточні зобов'язання ресторану перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 6,5%, що може свідчити про відносно значні обсяги інвестування в ресторан, внаслідок чого суми вкладених коштів в оборотний та необоротний капітал приносили прибуток. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 18,1%. Рентабельність операційних витрат мала поступову тенденцію до зростання.

2. Визначено, що частка ринку досліджуваного закладу в м. Києві у 2016 році скоротилася на 0,01%, а у 2017 році зросла на 0,02% та склала 0,16%. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Безпосередніми конкурентами ресторану «Чайхона Базар» є такі підприємства ресторанного господарства: Loft Bar Food & Cocktails, Prosciutteria Wine & Deli, Big Mama та Мамаго. У період зростання топ-менеджмент ресторану здійснював реалізацію стратегії фокусування, яка припадає на 2013-2014 рр. Наведена стратегія полягала у закріпленні ресторану на обраному сегменті ринку. Ресторан сконцентрувався (сфокусувався) на сегменті послуг Casual Dining. У 2013-2014 рр. ресторан мав тенденцію до зростання обсягів діяльності. Фаза зрілості ресторану почалася у 2015 році та триває аж по нині. Стадія зрілості ресторану співпала з піком фінансової та політичної кризи в Україні, що розпочалася у 2014-у році. У зв'язку з кризовими явищами в економіці та значним зростанням витрат внаслідок інфляційних процесів, скорочення попиту на ресторанный послуги, ресторан «Чайхона Базар» змушений був обрати конкурентну стратегію «лідерство у витратах». Використання даної конкурентної стратегії передбачало пошук можливостей скорочення собівартості продукції ресторану.

3. Проведена оцінка основних показників результативності формування стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар» дає підстави свідчити про наявність у нього значного потенціалу зростання конкурентного статусу в плані фінансової стабільності, цінової політики, управління виготовленням продукції та персоналом. Значення коефіцієнту операційного левериджу зросло у 2016 році, але потім у 2017 році залишалось незмінним. Це свідчить про збільшення рівня конкурентоспроможності продукції ресторану у 2016 році порівняно з 2016-м роком. Значення показника операційного прибутку постійно збільшувалось – у 2016 році даний показник зріс на 316,8 тис.грн, а у 2017 році – на 859,4 тис.грн. Зростання операційних показників діяльності та паралельне зростання чисельності персоналу у 2016-2017 році було причиною поліпшення макроклімату роботи ресторанного бізнесу в м. Києві. В ході проведеного SWOT-аналізу виявлено, що найбільш небезпечні загрози для компанії: посилення конкуренції, зростання цін, відсутність гостей. Можливостями середовища є розвиток інформаційних технологій; наявність цікавих ідей та їх постійне вдосконалення (креативність керівництва). Відбувалось зростання показників рентабельності реалізації та оплати праці. Однак, слабкими місцями ресторану у 2017 році були показники ефективності ціноутворення та продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧАЙХОНА БАЗАР»

3.1 Шляхи оптимізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар»

У даному питанні необхідно обґрунтувати шляхи оптимізації стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар». Формування ефективної конкурентної стратегії ресторану має базуватися на обґрунтуванні перспектив його розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Формування та впровадження стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар» має передбачати маркетингові аспекти розвитку даного закладу. Сьогодні доволі складним питанням є створення сильного, посправжньому унікального бренду для досліджуваного закладу. Формулювання бачення стратегічного розвитку ресторану «Чайхона Базар» дозволяє чітко визначити роль, яку він повинен відіграти, тобто як він буде сприяти досягненню довгострокових цілей зі стратегічного та фінансового розвитку підприємства.

Визначимо основні стратегічні цілі розвитку конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» у 2019 році:

- побудувати стійкі канали комунікації і споживачами;
- наблизити ресторан до споживача;
- продемонструвати готовність до відкритого діалогу з покупцями. Таким чином, узагальнююче вищесказане, можна стверджувати, що формування стратегічних змін у розвитку конкурентної стратегії повинно включати чотири елементи:
- глобальну мету впровадження стратегії;
- цільовий ринок, на який орієнтований ресторан;
- відмінність бренду ресторану від брендів конкурентів;

фінансові цілі, які передбачає впровадженн конкурентної стратегії (рис. 3.1).

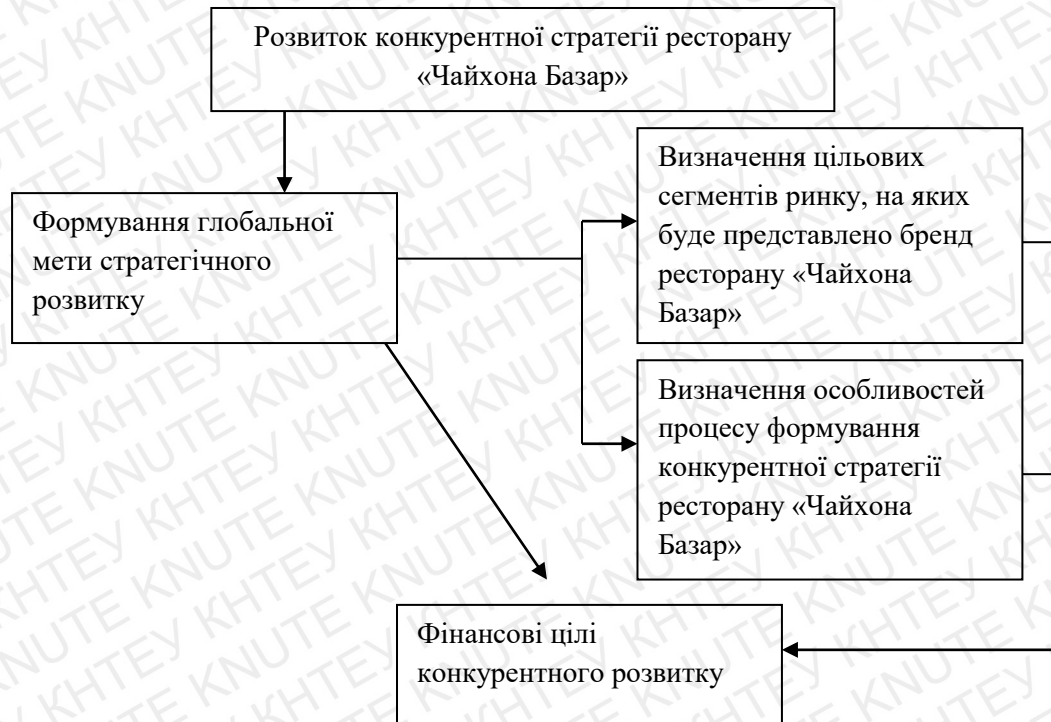


Рис. 3.1. Схема формування конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» на 2019 рік.

*побудовано автором

Формуючи конкурентну стратегію ресторану варто відмітити, що їй необхідно додати характеристики, які в неї відсутні, але властиві її основним конкурентам (рис. 3.1). При цьому необхідно враховувати співставність та доцільність формування окремих елементів емоційного образу бренду ресторану «Чайхона Базар». На нашу думку, основними критеріями, які слід додати до моделі конкурентного розвитку закладу є привітність та ексклюзивність. Образ бренду ресторану «Чайхона Базар» має стати ближчим для споживача.

Окрім усіх вищеперелічених у попередніх питаннях заходів стосовно стратегічного розвитку ресторану «Чайхона Базар», дуже важливим є його маркетингова підтримка. З метою формування удосконаленої конкурентної

стратегії закладу необхідним є розробка програми відповідних маркетингових заходів. Основні елементи програми відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Складові програми маркетингових заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» у 2019 р.

Назва елементу програми	Характеристика
Мета програми	Метою розвитку конкурентної стратегії є зростання попиту та збільшення кількості відвідувачів закладу
Завдання програми	Основними завданнями програми розвитку конкурентної стратегії ресторану є наступні: <ul style="list-style-type: none"> - зростання інформаційної освіченості цільової аудиторії стосовно послуг ресторану; - зростання рівня лояльності цільової аудиторії до ресторану; - підвищення рівня унікальності бренду серед конкурентів
Об'єкт програми	Об'єктом програми є безпосередньо господарська діяльність ресторану «Чайхона Базар»
Предмет програми	Предмет програми – конкурентоспроможність ресторану «Чайхона Базар»
Цільова аудиторія програми	Відвідувачі ресторану, корпоративні клієнти ресторану

Формування конкурентної стратегії у процесі забезпечення бізнес-процесів ресторану передбачає належне розуміння організації обслуговування споживачів в ресторані «Чайхона Базар». Відмітимо, що процес розробки та впровадження конкурентної стратегії досліджуваного ресторану має відбуватися відповідно до споживчо-орієнтованого підходу. Необхідним є врахування кращих практик побудови двосторонніх комунікацій зі споживачами. Зокрема, важливим є обґрунтування рішень щодо поліпшення основних бізнес-процесів закладу, а також визначення напрямків більш повного врахування інтересів споживачів (табл.3.2).

Особливості моделі формування конкурентної стратегії для підприємства ресторанного господарства «Чайхона Базар»

№ з/п	Назва розриву	Особливості
1	Очікування споживача і реакція керівництва	<p>На даному етапі відбувається дослідження споживача, його вимог у обслуговуванні та очікувань від обслуговування. Характерним явищем і, на наш погляд, помилковим на даному етапі є одноразовість дослідження бажань споживачів.</p> <p>Керуючись отриманими результатами, керівництво підприємства поступово приходить до вирішення внутрішніх проблем і забуває про динамізм потреб споживачів. Тому на даному етапі повинен постійно відбуватись зворотній зв'язок.</p> <p>Нажаль, на підприємствах ресторанного господарства все ще має місце така форма прорадянського зворотного зв'язку, як записи до «Книги відгуків та пропозицій». Ефективність від такого обміну незначна.</p> <p>Тому останнім часом широко використовується форма індивідуального анкетування клієнтів.</p>
2	Сприйняття керівництва та специфікація якості обслуговування	<p>Даний ступінь має місце на підприємстві, коли відомо, чого бажають споживачі, але керівництво не може або не бажає розвивати системи, які б забезпечили їх задоволення. Причинами цьому є: неадекватне відношення до якості обслуговування; недостатнє розуміння ступеню виконання, відсутність мети.</p> <p>Усунення проблем на даному етапі потребує не тільки якісного технологічного виконання робіт, а й творчого мислення та нетрадиційних методів рішення проблем.</p>
3	Специфікація якості обслуговування і його надання	<p>Цей ступінь – «момент істини», коли працівник підприємства та споживач вступають у взаємодію. При цьому керівництво розуміє, які потреби у клієнтів та які відповідні специфікації якості обслуговування у зв'язку з цим були розроблені, але працівники не здатні на такий рівень обслуговування або не бажають його надавати. В цьому випадку значну роль відіграють психологічні аспекти комунікації «споживач – працівник» та потребують професіоналізму з боку працівників.</p> <p>Велику роль в усуненні помилок на цьому ступені відіграє застосування внутрішнього маркетингу.</p>
4	Обслуговування і зовнішні зв'язки	<p>Цей ступінь виникає при зовнішньому зв'язку зі споживачами: невідповідності обіцяного обслуговування тому, що насправді надається.</p>
5	Очікуване обслуговування і сприйняття наданого обслуговування	<p>Даний ступінь полягає в взаємодії всіх чотирьох попередніх ступенів.</p>

Розглядаючи цю модель, можливо розвинути розуміння потенційних проблем, пов'язаних із забезпеченням формування конкурентної стратегії, що дасть можливість вирішити будь-які проблеми на кожній із стадій.

Згідно з результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар» варто запропонувати комплекс заходів, спрямованих на зростання ефективності обслуговування відвідувачів. Основні напрямки посилення конкурентного статусу ресторану наведено на рис. 3.2:

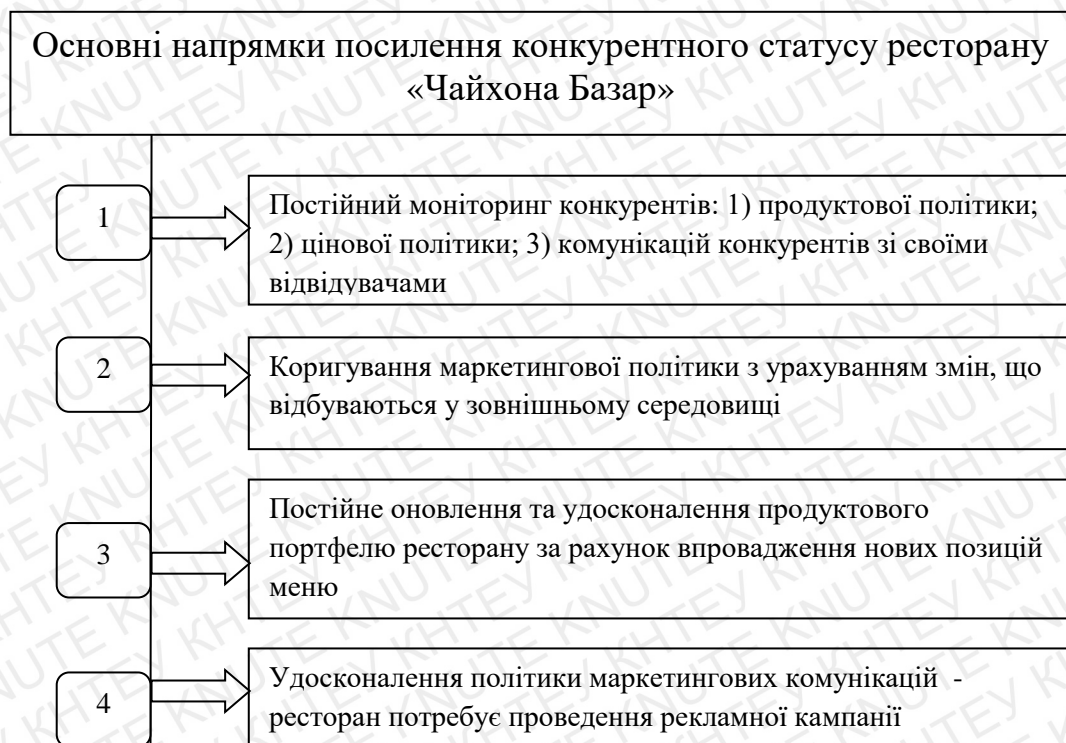


Рис. 3.3. Основні напрямки посилення конкурентного статусу ресторану «Чайхона Базар»

*побудовано автором

Як бачимо з рис. 3.3, основними напрямками посилення конкурентного статусу ресторану «Чайхона Базар» є такі:

1) Проводити постійний моніторинг ринку послуг конкурентів у ракурсі їх цінової політики, та підтримувати ціни на кулінарну продукцію власного виробництва на доступному рівні. Даний захід дозволить ресторану утримувати свої позиції, а також завойовувати нові сегменти ринку;

2) Коригувати маркетингову політику з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. У якості складових маркетингової політики повинні виступати:

- комплексне вивчення ринку ресторанних послуг м. Одеси;
- виявлення потенційного попиту клієнтів для задоволення їх потреб;
- створення асортименту страв, що володіє конкурентними перевагами;
- вдосконалення організації збуту кулінарної продукції.

3) Періодично пропонувати клієнтам нові продукти та послуги, що істотно відрізняються від основної діяльності ресторану, але спрямовані на збільшення його доходів. Наприклад, організувати кулінарні майстер-класи, курси етикету, презентації бокалів, столового посуду і т.д.

4) Розробити та провести рекламну кампанію - кілька рекламних заходів, об'єднаних спільною метою. Основними інструментами поширення рекламної інформації про діяльність ресторану можуть стати радіоканали, журнали, Інтернет, зовнішня реклама.

5) Обрати і розробити нову стратегію. Так як ресторан «Чайхона Базар» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, то, на наш погляд, йому необхідно обрати нову стратегію - глибоке проникнення на ринок, яка характеризується низьким комерційним ризиком і реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування акцій та спеціальних пропозицій для гостей ресторану;
- вдосконалення якості сервісу шляхом підвищення кваліфікації персоналу ресторану;
- вдосконалення асортименту страв і напоїв, наявних в меню ресторану;
- впровадження нової шоу-програми для гостей.

Впровадження нової стратегії конкурентоспроможності передбачає постійний моніторинг операційної системи бізнес-процесів досліджуваного ресторану.

Розробка шляхів удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» передбачає визначення ряду умов посилення конкурентного потенціалу, які відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Умови удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» ресторану «Чайхона Базар» на 2018-2020 роки

<i>Слабкі сторони поточної конкурентної стратегії</i>	<i>Можливості подолання проблем</i>	<i>Критерії ефективної конкурентної стратегії диференціації з елементами фокусування на 2019-2020 рр.</i>
Ресторан не проводить рекламних заходів, не має акційних пропозицій, не впроваджує заходів просування в Інтернет	Розробка маркетингової програми просування, яка має включати: - розробку акційних програм та пропозицій; - розробку програми рекламування закладу в Інтернет	Впровадження комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій
Потенційний попит значно звужується	Необхідність впровадження програми удосконалення збуту продукції ресторану, включення додаткових послуг та сервісів закладу	Впровадження акційних програм стимулювання попиту споживачів
Ресторан практично не використовує засоби посилення свого іміджу з метою виділення серед конкурентів	Розробка власного Інтернет-сайту (на даний момент відсутній) та просування його у пошукових системах	Орієнтованість на широку цільову аудиторію, впровадження CRM-системи для зворотнього зв'язку зі споживачами. Необхідною є розробка нового веб-сайту ресторану, що дасть змогу також активізувати просування закладу в мережі Інтернет
Ресторан відстає від конкурентів за показниками формування товарного асортименту	Це впливає на зниження обсягів потенційного попиту та діяльності	Диверсифікація продуктового асортименту, впровадження додаткових послуг та сервісів, які сформують додану вартість ресторану

Необхідним є здійснення моніторингу показників сервісного обслуговування, а також організації управління комплексом просування продукції та послуг ресторану «Чайхона Базар» на ринку. Важливим

напрямок при цьому є обґрунтування оптимальних параметрів формування системи якості ресторанних послуг.

На основі обґрунтування основних шляхів та умов підвищення конкурентоспроможності ресторану в ринковому середовищі можливо також здійснити прогнозування зміни виду конкурентної стратегії, її переорієнтації на більш перспективний напрям (рис. 3.4).

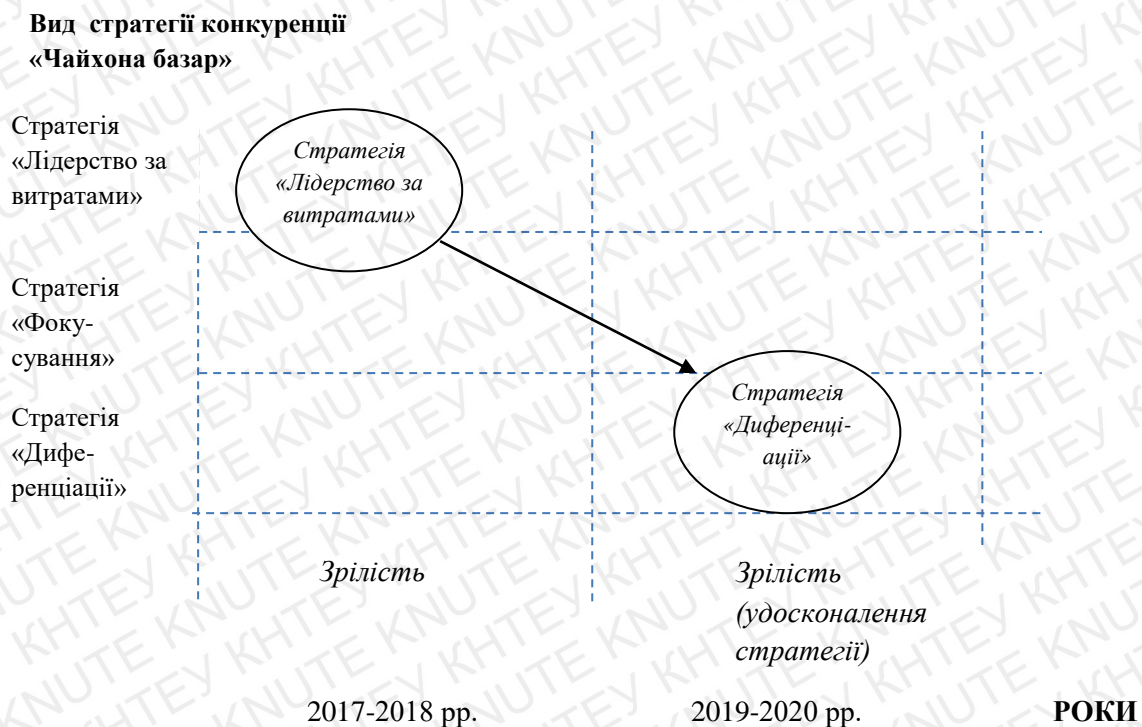


Рис. 3.4. Напрямки зміни поточної конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» на 2019-2020 рр.

*побудовано автором

Як свідчать наведені на рис. 3.4 дані, передбачається зміна поточної стратегії конкурентного розвитку ресторану у напрямку з «Лідерство за витратами» до «Диференціація». на наш погляд, а також враховуючи експертну думку керівництва ресторану, у нових економічних умовах 2019-2020 років для ресторану досить актуальним є обґрунтування можливості розширення спектру продукції та послуг, які можливо запропонувати споживачам. При цьому варто враховувати ризики можливої зміни у економічному середовищі, що будуть викликані виборчою кампанією в Україні у 2019 році та можливою зміною

політичного курсу її розвитку. Це може призвести до певних коливань на ринку ресторанних послуг, а також в економіці в цілому. Тому досліджуваний ресторан має найбільші шанси швидкої адаптації до нових економічних умов саме за впровадження стратегії диференціації.

Розглядаючи перспективи зміни виду конкурентної стратегії у нарядку її диференціації, важливо особливу увагу приділити інформаційному забезпеченню її подальшого розвитку. Адже саме від цього залежить швидкість реагування закладу на можливу зміну ринкових умов, що, в кінцевому результаті, визначить успіх підприємства на ринку ресторанних послуг (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Напрямки системи інформаційного забезпечення контролю за формуванням конкурентної стратегії в ресторані «Чайхона Базар»

*побудовано автором

Важливість оптимальної структури формування конкурентної стратегії в ресторані «Чайхона Базар» обумовлена не тільки необхідністю дотримання

вимог до основних бізнес-процесів та вимог нормативних документів, але й тим, що це сприяє максимальному використанню пропускної спроможності закладу (адже поки місце у залі є не прибраним воно вважається зайнятим).

Збільшення часу зайнятості місця призводить до зменшення пропускної спроможності закладу, а також до непропорційності між роботою зали та роздавальні (або офіціантів) і може навіть призводити до відмови частини споживачів від обслуговування. Тому при формуванні стратегії збуту необхідно враховувати: тривалість сервірування столу перед приходом гостя, тривалість збору брудного посуду та прибирання після споживача.

Тому при розробці конкурентної стратегії необхідно враховувати виробничі параметри ресторану - пропускну спроможність кухні та коефіцієнт її використання.

Один з найбільш ефективних напрямків покращення якості обслуговування в ресторані «Чайхона Базар» – постійна пропозиція більш якісних в порівнянні з конкурентами товарів і ресторанних послуг. Ключ до залучення цільового сегменту відвідувачів до споживання послуг «Чайхона Базар» – задоволення очікувань гостей закладу відносно якості товарів та послуг.

Очікування споживачів формуються під впливом їх минулого досвіду, чуток та реклами. Споживачі обирають ресторан і після його відвідування порівнюють власні враження та очікування. Якщо враження про продукцію ресторану та надані послуги не відповідають очікуваному уявленню, споживач втрачає цікавість до підприємства, в іншому випадку він схильний знов скористатися пропонованими послугами.

Все це вимагає розробки програми якісного обслуговування споживачів. Як відомо, якість - це виконання вимог, при чому споживач вирішує, у який спосіб ці вимоги мають реалізовуватись; це очікуваний результат мінус всі скарги та недоліки. Якщо результат нульовий або позитивний, то це означає, що успіху досягнуто і клієнт задоволений; сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг, які надають їм можливість задовольняти.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано основні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» на 2019-2020 роки. Формування конкурентної стратегії у процесі забезпечення бізнес-процесів ресторану передбачає належне розуміння організації обслуговування споживачів в ресторані «Чайхона Базар». Відмітимо, що процес розробки та впровадження конкурентної стратегії досліджуваного ресторану має відбуватися відповідно до споживчо-орієнтованого підходу. Необхідним є врахування кращих практик побудови двосторонніх комунікацій зі споживачами. Основними напрямками посилення конкурентного статусу ресторану «Чайхона Базар» є такі: 1) проведення постійний моніторинг ринку послуг конкурентів у ракурсі їх цінової політики; 2) коригування маркетингової політики з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; 3) пропозиція клієнтам нових продуктів та послуг, що істотно відрізняються від основної діяльності ресторану; 4) розроблення та проведення рекламної кампанії - кілька рекламних заходів, об'єднаних спільною метою; 5) обрання і розробка нової стратегії. Так як ресторан «Чайхона Базар» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, то, на наш погляд, йому необхідно обрати нову стратегію - глибоке проникнення на ринок.

3.2 Обгрунтування програми заходів щодо підвищення ефективності стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар»

Виходячи з результатів обгрунтування перспектив удосконалення конкурентної стратегії, які були наведені у попередньому питанні, варто здійснити їх конкретизацію на основі розробки програми заходів щодо підвищення ефективності стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар». Відмітимо, що програма має включати в себе три елементи:

- 1) удосконалення політики маркетингових комунікацій, розробка рекламної кампанії ресторану;

- 2) удосконалення продуктової політики ресторану в напрямку диференціації його послуг та продукції;
- 3) удосконалення політики лояльності щодо споживачів ресторану.

Обґрунтуємо кожен з перелічених у програмі заходів.

1. Удосконалення політики маркетингових комунікацій, розробка рекламної кампанії ресторану

Оптимальним варіантом при розробці заходів просування для ресторану «Чайхона Базар» є стратегія змішаних засобів просування, тобто поєднання традиційних засобів комунікацій з нетрадиційними. Цільова аудиторія даних каналів може не пересікатися, що значно підвищить ефективність їх використання. Важливо також відмітити, що на сьогодні ресторан має досить значну можливість підвищити обсяги доходів за рахунок розробки власного сайту, який є відсутнім на підприємстві.

Основні засоби напрямки удосконалення політики маркетингових комунікацій, заходів рекламної кампанії ресторану на 2019 рік (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Основні маркетингові інструменти просування продукції та послуг ресторану «Чайхона Базар» на ринок ресторанку послуг у 2019 році

Маркетинговий інструмент	Особливість використання у процесі просування	Очікувані результати від використання
Прямий маркетинг: - організація презентацій ресторану корпоративним клієнтам; - адресна розсилка презентаційних матеріалів на керівників компаній, які є корпоративними клієнтами закладу	Ресторан планує організувати зустрічі з керівниками ключових корпоративних клієнтів з метою просування своїх послуг: - проведення корпоративів; - організація послуг кейтерingu.	Розширення цільової аудиторії
Інтернет-реклама	Розміщення інформації про ресторан та його продукції на інформаційних ресурсах Інтернет	Розширення цільової аудиторії

E-mail маркетинг та контекстна реклама	Пропонується скористатися послугами рекламного агентства BDDO Ukraine, що спеціалізується на вірусному маркетингу з метою розсилки інформації про ресторан та його пропозиціях, розміщення інформації про ресторан на інформаційних банерах	Суттєве розширення цільової аудиторії
Розробка власного сайту, орієнтованого для споживача ресторанних послуг	Потрібно сформулювати власний сайт, на якому буде міститися інформація про продукцію ресторану, можливість здійснити замовлення онлайн	Для зростання обсягу діяльності ресторану

Основними цілями удосконалення маркетингових комунікацій є зростання цільової аудиторії - тобто кількості відвідувачів ресторану у 2019-2020 роках. Впровадження можливості онлайн-замовлення надасть можливість для ресторану підключити абсолютно новий сегмент покупців ресторанної продукції, який раніше був недоступним для закладу.

З метою активізації поширення інформації про ресторан у Інтернет-середовищі важливим напрямком є обґрунтування заходів емейл-маркетингу та поширення контекстної реклами. Пропонується скористатися послугами рекламного агентства BDDO Ukraine, що спеціалізується на вірусному маркетингу з метою розсилки інформації про ресторан та його пропозиціях, розміщення інформації про ресторан на інформаційних банерах.

Важливими заходами удосконалення політики комунікацій є впровадження інструментів прямого маркетингу:

- організація презентацій ресторану корпоративним клієнтам;
- адресна розсилка презентаційних матеріалів на керівників компаній, які є корпоративними клієнтами закладу.

Ресторан планує організувати зустрічі з керівниками ключових корпоративних клієнтів з метою просування своїх послуг:

- проведення корпоративів;

- організація послуг кейтерінгу.

2) *Удосконалення продуктової політики ресторану в напрямку диференціації його послуг та продукції*

Продуктова політика ресторану «Чайхона Базар» в перспективі має бути спрямована на розширення його меню. З цією метою пропонується розробити програму оновлення меню ресторану, виходячи з поточного попиту на окремі види страв у відвідувачів закладу. При цьому ресторан має використовувати підхід до активного формування попиту на ті чи інші позиції меню.

Процес оптимізації продуктового портфелю, який буде задовольняти умовам оптимальності формування стратегії конкурентоспроможності досліджуваного ресторану передбачає оцінку зон та критеріїв оптимальності. Пропонуємо здійснювати оптимізацію продуктового портфелю за трьома основними критеріями:

- оптимальність асортименту за питомою вагою окремих асортиментних позицій в продуктовому портфелі;
- критерій оптимальності за рівнем націнки.

На сьогодні ресторан не надає послуг кейтерінгу, тобто мобільного виїзного харчування. Тому підключення наведеного дистанційного каналу збуту продукції ресторану може бути важливою перспективою зростання його конкурентоспроможності.

Основні складові програми впровадження послуг кейтерінгу для ресторану «Чайхона Базар» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Програма впровадження послуг кейтерінгу для ресторану «Чайхона Базар» у 2019 році

<i>№</i>	<i>Назва заходу</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Строки впровадження заходу</i>
1	Розробка концепції впровадження послуг кейтерінгу	Керівник ресторану	Січень 2019 року
2	Формування меню для надання послуг кейтерінгу	Шев-кухар	Січень 2019 року

Продовження табл. 3.5

3	Укладення договорів про надання послуг кейтерінгу корпоративним клієнтам	Керівник ресторану	Лютий 2019 року
4	Прийом додаткового працівника кухні	Керівник ресторану	Лютий 2019 року
5	Перегляд програми закупівлі товарів для приготування продукції ресторану з урахуванням послуг кейтерінгу	Адміністратор ресторану	Лютий 2019 року

Впровадження послуг кейтерінгу має відбутися упродовж 1-го кварталу 2019 року.

Визначимо також необхідність врахування чинників, що складають основу формування продуктового портфелю ресторану «Чайхона Базар». Це переважно чинники, на основі яких розробляється приваблива програма реалізації продукції або послуг, щоб подолати опір ринку. В центрі уваги не тільки критична перевірка існуючих, але і впровадження нових продуктових позицій.

3) Удосконалення політики лояльності щодо споживачів ресторану

Варто відмітити, що ресторан на сьогодні має діючу програму лояльності, яка передбачає видачу дисконтних карток постійним відвідувачам. Однак, на наш погляд, діючі акційні програми варто розширити більш сучасними і новими. Перелік нових акційних пропозицій наведено на рис. 3.6. Важливим напрямком формування програм лояльності ресторану є впровадження знижок для корпоративних клієнтів на послуги кейтерінгу, які пропонується впровадити у 2019 році.

Побудова інформаційного забезпечення для дослідження лояльності споживачів передбачає обґрунтування інформаційної потреби системи оцінки для визначення конкретних показників. На основі цього можливо визначити дефіцит певної інформації та сформулювати напрями можливого її отримання.

На наш погляд, удосконалення дослідження споживчої лояльності на підприємстві «Чайхона Базар», виходячи зі сказаного вище, потребує вирішення ряду проблем, які можна узагальнити наступним чином:

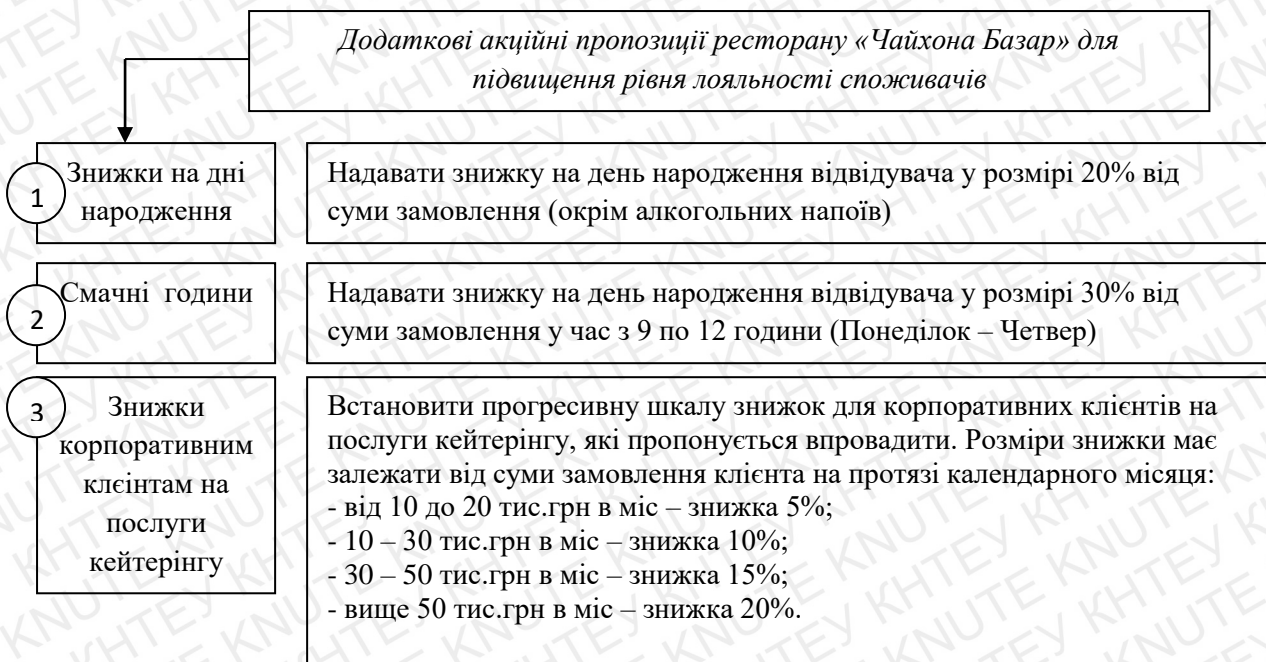


Рис. 3.6. Додаткові акційні пропозиції ресторану «Чайхона Базар» для підвищення рівня лояльності споживачів

*побудовано автором

- проблема інформаційного забезпечення щодо дослідження лояльності;
- проблема наявності певної методики, згідно з якою можливо було б оцінювати лояльність споживачів;
- проблема наявності механізму двосторонньої комунікаційної взаємодії зі споживачами для отримання необхідних даних.

Предметом дослідження споживчої лояльності до досліджуваного підприємства мають бути зовнішні характеристики, що формують імідж ресторану, який виражається у таких критеріях:

- меню;
- якість та смак страв;
- поведінка та манери персоналу;
- реакція персоналу на запити відвідувачів.

Водночас внутрішні характеристики ресторану потребують досліджень з погляду його придатності до контактів зі споживачами. У цьому випадку варто досліджувати:

- компетенції: уміння і рівень професіональної підготовки персоналу до здійснення комунікацій зі споживачами;
- відповідність підбору обслуговуючого персоналу ресторану: узгодженість особистих та професіональних цілей працівників;
- довіру: уміння закладу формувати довіру споживача до себе.

Розглянуті аспекти досліджень можуть застосовуватися також для аналізу причин негативних відгуків споживачів про роботу ресторану «Чайхона Базар».

Також варто запропонувати методики, який на наш погляд, доцільно здійснювати в процесі дослідження лояльності споживачів.

Вибір критеріїв дослідження і визначення їх вагових коефіцієнтів здійснюють на підставі результатів досліджень споживачів ресторану, які у відповідях (інтерв'ю, анкетування, мозковий штурм, фокус-групи) класифікують Т/П за важливістю, а потім оцінюють їх виконання у конкретному ПП. Приклад методики розрахунку CSI - Customer Satisfaction Index, яку пропонується впровадити на підприємстві, наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Схема розрахунку показника CSI для дослідження споживчої лояльності «Чайхона Базар»

<i>Критерії дослідження</i>	<i>Оцінка у балах, B_i (1-10)</i>	<i>Ваговий коефіцієнт, K_i %</i>	<i>Зважена оцінка</i>
Довіра до ресторану	B_1	20	$B_1 * 20\%$
Різноманітність меню ресторану	B_2	25	$B_2 * 25\%$
Розміщення ресторану	B_3	10	$B_3 * 10\%$
Дизайн приміщень ресторану	B_4	10	$B_4 * 10\%$
Цінова політика ресторану	B_5	35	$B_5 * 35\%$
Середня зважена оцінка рівня лояльності споживача			$\Sigma B_n * K_i$

*розроблено автором

Важливим показником, що застосовується у цьому аналізі, є індекс задоволеності споживачів (CSI - Customer Satisfaction Index), який вказує на

рівень задоволення клієнта від отриманого обслуговування, якість якого відповідає очікуванням. Метод розрахунку зазначеного показника складається з таких етапів:

- 1) ідентифікація критеріїв дослідження і визначення їх вагових коефіцієнтів,
- 2) розрахунок зваженого індексу задоволеності споживачів (CSI) за формулою:

Відмітимо, що значення вагових коефіцієнтів було визначено на основі результатів оцінки управління споживчою лояльністю, яку було проведено у другому розділі дослідження.

Для оцінки соціально-економічної ефективності спочатку обґрунтуємо зведений бюджет витрат на реалізацію заходів, які було наведено вище.

Результати наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності сервісної системи ресторану «Чайхона Базар» у 2019 році

<i>Заходи</i>	<i>Джерело ресурсів</i>	<i>Обсяг витрат, тис.грн</i>
1. Удосконалення системи маркетингових комунікацій ресторану	доходи ресторану	225
- реклама на радіо, в Інтернет	визначено на основі середньоинкових тарифів	50
- розробка сайту з можливістю продавати онлайн		75
- заходи прямого маркетингу		120
2. Розширення асортименту меню ресторану, впровадження послуги кейтерінгу	доходи ресторану	230
3. Впровадження акційних програм для стимулювання збуту	прогнозоване зниження виручки за рахунок дисконту	100
Разом	-	555

Тепер, визначившись з обсягами можливих витрат на реалізацію кожного з наведених напрямків, також потрібно визначити основні орієнтири можливого зростання обсягів доходів ресторану, або ж можливого скорочення (економії) витрат.

Обґрунтування приросту доходів, або зниження витрат по кожному напрямку наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Параметри зростання доходів та економії витрат ресторану «Чайхона Базар» в результаті впровадження поліпшень у 2018 році

Заходи	Джерело зростання доходів*	% зростання доходів
1. Удосконалення системи маркетингових комунікацій ресторану	Доходи ресторану мають зрости на 30% за рахунок розширення охоплення цільової аудиторії	+10%
2. Розширення асортименту меню ресторану, впровадження послуги кейтерінгу	CRM-система дозволить підвищити рівень якості обслуговування та налагодити зворотній зв'язок зі споживачами. Внаслідок цього очікуваний приріст відвідувачів (а отже і доходів) може зрости додатково на 20% від поточного рівня	+10%
3. Впровадження акційних програм для стимулювання збуту	Доходи ресторану мають зрости на 20% за рахунок зростання попиту	+10%

*показники зростання доходів узгоджено із експертною думкою керівника ресторану «Чайхона Базар»

На основі визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи ресторану внаслідок впровадження цих заходів, можемо спрогнозувати обсяги можливих та потенційних доходів, визначити прогнозні витрати.

Спочатку спрогнозуємо показники фінансових результатів роботи ресторану, виходячи лише з ретроспективних тенденцій, тобто без урахування поліпшень. Результати наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозування фінансових результатів роботи ресторану «Чайхона Базар» у 2018-2019 рр. (без урахування поліпшень)

Показники	Факт-прогноз 2017	Очікуваний темп росту на 2018-2019 рр.	Прогноз на 2018-2019 рр. (без урахування поліпшень)	
			2018*	2019
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн (Д)	13271,1	1,20	15908	19070
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн (СВ)	8659,42	-	10380	12443
Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн (В)	1632,46	-	439	434
Прибуток операційний (ПР = Д - СВ - В)	2979,2	-	5089	6193

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2019 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у розвиток сервісного обслуговування. Навпаки, обсяги операційного збитку будуть постійно зростати.

На 2018 рік прогнозний обсяг операційного збитку становитиме - 5089 тис.грн, у 2019 році – 6193 тис.грн,

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно на основі табл. 3.9, здійснити обґрунтування прогнозного обсягу операційного прибутку з урахуванням поліпшень (табл. 3.9).

Варто відмітити, що коефіцієнт зростання доходів від реалізації поліпшень буде визначатися на основі табл. 3.14 наступним чином:

$$K_{зд_2018} = 1,20 * 1,45 = 1,74$$

$$K_{зд_2019} = 1,20$$

Таблиця 3.10

Прогноз операційного прибутку ресторану «Чайхона Базар» на 2018-2019 роки з урахуванням покращень

Показники	Ум. позначення	Факт-прогноз 2017	Очікуваний темп росту на 2018-2019 рр	Обґрунтуванні зміни показників при реалізації заходів	Прогноз на 2018-2019 рр. (з урахуванням поліпшень)	
					2018	2019
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	Д, За даними бухгалтерії ресторану	13271	1,20	коефіцієнт додаткового зростання на 2018-2019 рр. – 1,45	23067	27651
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	За даними бухгалтерії ресторану	8659,4	-	зростання собівартості на 2019 р. - на 5%	15051	18042
Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн	За даними бухгалтерії ресторану	1632,5	-	Скорочення на 2019 р. - на 5%	439	434
Додаткові інвестиційні витрати на впровадження заходів, тис.грн.	ІВ	-	-	будуть понесені при реалізації заходів у 2019 р.	-	555
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ – НВ - ІВ	2979,2	1,045	-	6997	8620

На основі отриманого коефіцієнта, обсяг доходів з урахуванням поліпшень буде визначатися наступним чином:

$$D_{2018} = D_{2017} * K_{зд} \quad (3.1)$$

Як свідчать дані табл. 3.11, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2019 році буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення управління сервісною системою ресторану.

На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме –6997 тис.грн, у 2019 році – +8620 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2018-2019 роки

Показники	Ум.	Прогноз на 2018-2019 роки	
	позначення	2018* прогноз	2019
Операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПРр	5089	6193
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПРп	6997	8620
Економічний ефект, тис.грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	1908	2427

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2018 році обсяг операційного прибутку у результаті впровадження запропонованих заходів зросте на 1908 тис.грн. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2427 тис.грн.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано програму заходів удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар». Програма має включати в себе три елементи: 1) удосконалення політики маркетингових комунікацій, розробка рекламної кампанії ресторану; 2) удосконалення продуктової політики ресторану в напрямку диференціації його послуг та продукції; 3) удосконалення політики лояльності щодо споживачів ресторану. У 2018-2019 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника

операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у розвиток сервісного обслуговування. Навпаки, обсяги операційного збитку будуть постійно зростати. У 2019 році буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення управління сервісною системою ресторану. На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме –6997 тис.грн, у 2019 році – +8620 тис.грн. У 2018 році обсяг операційного прибутку у результаті впровадження запропонованих заходів зросте на 1908 тис.грн. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2427 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Отже, можемо зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано основні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» на 2019-2020 роки. Формування конкурентної стратегії у процесі забезпечення бізнес-процесів ресторану передбачає належне розуміння організації обслуговування споживачів в ресторані «Чайхона Базар». Відмітимо, що процес розробки та впровадження конкурентної стратегії досліджуваного ресторану має відбуватися відповідно до споживчорієнтованого підходу. Необхідним є врахування кращих практик побудови двосторонніх комунікацій зі споживачами. Основними напрямками посилення конкурентного статусу ресторану «Чайхона Базар» є такі: 1) проведення постійний моніторинг ринку послуг конкурентів у ракурсі їх цінової політики; 2) коригування маркетингової політики з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; 3) пропозиція клієнтам нових продуктів та послуг, що істотно відрізняються від основної діяльності ресторану; 4) розроблення та проведення рекламної кампанії - кілька рекламних заходів, об'єднаних спільною метою; 5) обрання і розробка нової стратегії. Так як ресторан «Чайхона Базар» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та

масштабів діяльності, то, на наш погляд, йому необхідно обрати нову стратегію - глибоке проникнення на ринок.

2. Було обгрунтовано програму заходів удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар». Програма має включати в себе три елементи: 1) удосконалення політики маркетингових комунікацій, розробка рекламної кампанії ресторану; 2) удосконалення продуктової політики ресторану в напрямку диференціації його послуг та продукції; 3) удосконалення політики лояльності щодо споживачів ресторану. У 2018 році обсяг операційного прибутку у результаті впровадження запропонованих заходів зросте на 1908 тис.грн. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2427 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження можна сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Конкуренція – процес управління конкурентними перевагами суб'єктами підприємницької діяльності з метою переваги у ринковій боротьбі з конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства ресторанного бізнесу шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства ресторанного бізнесу в порівнянні з іншими підприємства ресторанного бізнесу.

2. Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформулювати дійсно конкурентну стратегію підприємства ресторанного бізнесу та забезпечити її успішну практичну реалізацію. Конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних.

3. Наведена структуризація стратегічного потенціалу стане основою подальших досліджень щодо розроблення переліку показників для оцінки

кожного елемента стратегічного потенціалу та визначення взаємозв'язку між ними. При цьому необхідно враховувати, що стратегічний потенціал підприємства ресторанного бізнесу формується під впливом не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, оскільки суб'єкт господарювання не функціонує ізольовано, а є відкритою системою та активним учасником ринкових відносин. Викладене вище дає змогу всебічно охарактеризувати функціональні складові стратегічного потенціалу підприємства, зробити висновки щодо їхньої ролі, оптимізації обсягів та необхідності врахування особливостей формування та використання у процесі стратегічного управління підприємством. Запропоновані методичні підходи оцінювання конкурентних переваг охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності як підприємства ресторанного бізнесу, так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства ресторанного бізнесу відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних.

4. Наведено загальну характеристику діяльності ресторану. У 2015-2016 найбільше зростання доходів ресторану спостерігалось по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 693,8 тис.грн (+33,5%), перші страви - приріст 426,8 тис.грн (+47,3%), мангал-меню - приріст 324,1 тис.грн (+71,9%), тощо. У 2016-2017 зростання доходів ресторану спостерігалось переважно по таким групам страв як м'ясні страви – приріст 417,3 тис.грн (+15,3%), салати - приріст 463,4 тис.грн (+46,5%), мангал-меню - приріст 286,7 тис.грн (+37,0%), тощо. У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту активів, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Зростання оборотності запасів спричинило скорочення тривалості операційного циклу у 2016-му році на 19,1 дня (-14,5%), у 2017-му – зниження на 31,3 дня (-27,8%). Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності ресторану. За рахунок того, що поточні зобов'язання ресторану перевищують обсяг оборотних

активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 18,1%. Рентабельність операційних витрат мала поступову тенденцію до зростання.

5. Визначено, що частка ринку досліджуваного закладу в м. Києві у 2016 році скоротилася на 0,01%, а у 2017 році зросла на 0,02% та склала 0,16%. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Безпосередніми конкурентами ресторану «Чайхона Базар» є такі підприємства ресторанного господарства: Loft Bar Food & Cocktails, Prosciutteria Wine & Deli, Big Mama та Мамаго. У період зростання топ-менеджмент ресторану здійснював реалізацію стратегії фокусування, яка припадає на 2013-2014 рр. Наведена стратегія полягала у закріпленні ресторану на обраному сегменті ринку. Ресторан сконцентрувався (сфокусувався) на сегменті послуг Casual Dining. У 2013-2014 рр. ресторан мав тенденцію до зростання обсягів діяльності. Фаза зрілості ресторану почалася у 2015 році та триває аж по нині. Стадія зрілості ресторану співпала з піком фінансової та політичної кризи в Україні, що розпочалася у 2014-у році. У зв'язку з кризовими явищами в економіці та значним зростанням витрат внаслідок інфляційних процесів, скорочення попиту на ресторанный послуги, ресторан «Чайхона Базар» змушений був обрати конкурентну стратегію «лідерство у витратах». Використання даної конкурентної стратегії передбачало пошук можливостей скорочення собівартості продукції ресторану.

6. Проведена оцінка основних показників результативності формування стратегії конкурентоспроможності ресторану «Чайхона Базар» дає підстави свідчити про наявність у нього значного потенціалу зростання конкурентного статусу в плані фінансової стабільності, цінової політики, управління виготовленням продукції та персоналом. Значення коефіцієнту операційного левериджу зросло у 2016 році, але потім у 2017 році залишалось незмінним Це

свідчить про збільшення рівня конкурентоспроможності продукції ресторану у 2016 році порівняно з 2015-м роком. Значення показника операційного прибутку постійно збільшувалось – у 2016 році даний показник зріс на 316,8 тис.грн, а у 2017 році – на 859,4 тис.грн. Зростання операційних показників діяльності та паралельне зростання чисельності персоналу у 2016-2017 році було причиною поліпшення макроклімату роботи ресторанного бізнесу в м. Києві. В ході проведеного SWOT-аналізу виявлено, що найбільш небезпечні загрози для компанії: посилення конкуренції, зростання цін, відсутність гостей. Можливостями середовища є розвиток інформаційних технологій; наявність цікавих ідей та їх постійне вдосконалення (креативність керівництва). Відбувалось зростання показників рентабельності реалізації та оплати праці. Однак, слабкими місцями ресторану у 2017 році були показники ефективності ціноутворення та продуктивності праці.

7. Обгрунтовано основні шляхи удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар» на 2019-2020 роки. Формування конкурентної стратегії у процесі забезпечення бізнес-процесів ресторану передбачає належне розуміння організації обслуговування споживачів в ресторані «Чайхона Базар». Відмітимо, що процес розробки та впровадження конкурентної стратегії досліджуваного ресторану має відбуватися відповідно до споживчорієнтованого підходу. Необхідним є врахування кращих практик побудови двосторонніх комунікацій зі споживачами. Основними напрямками посилення конкурентного статусу ресторану «Чайхона Базар» є такі: 1) проведення постійний моніторинг ринку послуг конкурентів у ракурсі їх цінової політики; 2) коригування маркетингової політики з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; 3) пропозиція клієнтам нових продуктів та послуг, що істотно відрізняються від основної діяльності ресторану; 4) розроблення та проведення рекламної кампанії - кілька рекламних заходів, об'єднаних спільною метою; 5) обрання і розробка нової стратегії. Так як ресторан «Чайхона Базар» на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та

масштабів діяльності, то, на наш погляд, йому необхідно обрати нову стратегію - глибоке проникнення на ринок.

8. Було обгрунтовано програму заходів удосконалення конкурентної стратегії ресторану «Чайхона Базар». Програма має включати в себе три елементи: 1) удосконалення політики маркетингових комунікацій, розробка рекламної кампанії ресторану; 2) удосконалення продуктової політики ресторану в напрямку диференціації його послуг та продукції; 3) удосконалення політики лояльності щодо споживачів ресторану. У 2018 році обсяг операційного прибутку у результаті впровадження запропонованих заходів зросте на 1908 тис.грн. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2427 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, ресторанний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
2. Антонова, В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием [Текст] : монография / В. А. Антонова ; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : [ДонНУЭТ], 2010. – 277 с.
3. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України., 2012. - № 1 (21). - с.54-57.
4. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія ресторану: Навч.-метод. посібник. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
5. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок / М.Ю. Баскакова // Проблеми науки, 2017. - № 1. - С. 32-38
6. Белошапка В.А., та ін. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют-В, 2010. – 492 с.
7. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу ресторану / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. - Вип. 4 (40). - 2011. - С. 20-28.
8. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3498>
9. Васильченко В. А., та ін. Стратегічне управління: Навч. посібник. / В. А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. – 245с.
10. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М.

Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.

11. Виханський О.С. Стратегічне управління: навч. посіб / О.С. Виханський. - Харків.: Поліграф, 2012. - 332 с.

12. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.

13. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегії ресторану як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. - 2014. - № 71. - С. 151-157.

14. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

15. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.

16. Довгаль Н. С. Стратегічний потенціал ресторану: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2010. - № 1. - с. 42-45.

17. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.

18. Дмитрук М.В. Стратегічне управління: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.

19. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

20. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посіб. / Л. П. Дядечко - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 224 с.

21. Дядечко Л. П. Процесно-системний підхід до формування

туристичних потоків / Л. П. Дядечко, В. С. Шимкова // Вісник ДІТБ. - 2006. - № 10. - С. 205-210.

22. Економіка ресторану: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.

23. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського ресторану / С. М. Євтухова // Актуальні проблеми економіки, 2007. - №3. – С. 108-113

24. Єгоров П. В., та ін. Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу: Монографія / П. В. Єгоров, Е. І. Карпова. - Донецьк: Лебідь, 2004. - 324 с.

25. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.

26. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монография] / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одесса : Фаворит, 2011. - 598 с.

27. Іванов Ю.Б., та ін. Конкурентні переваги ресторану: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК»,2010.-352 с.

28. Ковтун О.І. Стратегія ресторану: навч. посібник / О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ-2000, 2013. - 388 с.

29. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

30. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. з англ.] - 2-е изд., испр. і доп. - К. : Альтер-Прес, 2012.- 320 с.

31. Карминский А.М., Олень Н.И. Методологические и практические

основи побудови ресторанного бізнесу. - Х. : Науч.издат, 2012. - 422 с.

32. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.

33. Кононенко Т.П., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Вісник ХДУХТ, 2017. - №1. – С. 305-312

34. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії ресторану як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152

35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.

36. Лапін Є.В. Економічний потенціал ресторану: монографія / Є.В. Лапін. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2012.-с. 14-17.

37. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник, 2012. – №102. – С. 499-503.

38. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на ресторанах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] / Ю.А. Ліпец // Проблеми науки. – 2010. - №6. -с.55-58.

39. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності / О.Майоленко // Підприємництво, господарство і право, 2013, № 8. -С. 166-169.

40. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : пер. с англ. - М. : Изд-во "Дело", 2011. - 702 с.

41. Мескон М., та ін. Основи менеджменту: пер. с англ / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - К.: Діана, 2013. - 702 с.

42. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С.

34-42

43. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - Львів: Магнолія плюс, 2016. - 392 с.
44. Охріменко А.Г. та ін. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, А.М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2015. - №13. – С. 63-71
45. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т.П'ятницька, Н.О.П'ятницька. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 250 с.
46. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
47. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії послуг / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.
48. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. - 390 с.
49. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.
50. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35
51. Полстяна Н.В. Деякі аспекти стимулювання збуту продукції та послуг у ресторанному господарстві / Полстяна Н.В. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі». - 2016, м. Харків. - Ч.1. - С.269-270.
52. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку [Текст] :

навч. посіб. / Т. О Примаєк. - К.: МАУП, 2003. - 200 с.

53. Саєнко М. Г. Стратегія ресторану: Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
54. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії ресторану / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136
55. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №5. – С. 117-120
56. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку ресторану: сутність, значення, класифікація / У.К. Сухорська // Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. - Львів: Український державний лісотехнічний університет. - 2002, вип. 12.8. - С. 259-263.
57. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: перевод с англ на рус. – Харьков.: Полиграф. - 2010. - 576 с.
58. Ткаченко, Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.
59. Фарзам Д. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Ф. Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45
60. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. – № 10. – С. 128–131.
61. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48
62. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник,-/ Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2009.- 264 с.
63. Чорненька Н. В. Розвиток ресторанного бізнесу: проблеми та

перспективи: монографія / Н.В Чорненька.-К.: Заня, 2012.- 331 с.

64. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.

65. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // Вісник харківського національного університету імені В. Н. КАРАЗИНА, 2013. - №42. – С. 151-159

66. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.

67. Шумкова О. В. Особливості збутової діяльності ресторану та виявлення проблемних аспектів / О. В. Шумкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит, 2013. – № 2. – С. 121–127.

68. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502.

69. Ansoff I. The Nodding to the Thresholder Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.

70. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2003. - 896 p.

71. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.

72. Яновский А. Конкурентоспособность товара и производителя // Бизнес-Информ. - 2012. - №5. - с. 21-23.

73. Brian J. Heywood. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - M.: Williams, 2010. - 774 p.

74. Hussyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. - S. Inform. -Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.

75. Eddous M., Steinsfeld R. Competition. - M.: Audit, Unit, 2008. - 590 p.

76. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

77. Офіційний сайт Міністерства фінансів [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.minfin.gov.ua

78. Сайт законодавчо-нормативної бази [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.touer.com.

79. Сайт міжнародної туристичної організації [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.liga.com.ua

80. Показники роботи підприємств ресторанного господарства м. Києва [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://www.tripadvisor.ru/RestaurantsNear-g294474-d3242902-Besarabsky_Market-Kiev.html