

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **на тему:** **СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ** **РЕСТОРАНУ «СОБОРНИЙ», М.ЧЕРКАСИ**

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

Нудненко  
Мілени Володимирівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита  
Григорівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

***Затверджую***

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2017 р.

***Завдання***

на випускнуну кваліфікаційну роботу студентові  
Нудненко Мілені Володимирівні

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи „Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Соборний», м. Черкаси. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* є дослідження теоретичних та методичних основ обґрунтування і вибору стратегії конкурентоспроможності та розроблення практичних основ її реалізації

*Об’єкт дослідження:* процес розроблення стратегії конкурентоспроможності суб’єкта ресторанного бізнесу

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення стратегії конкурентоспроможності суб’єкти ресторанного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, *рис:* класифікація основних методів визначення конкурентоспроможності підприємств; візуалізація позиційної карти стратегічних груп конкурентів на ринку ресторанних послуг; матриця напрямів підвищення конкурентоспроможності позиційна карта послуг для ресторанів-конкурентів; структура товарообігу ресторану «Соборний» структура витрат ресторану «Соборний» за період дослідження; основні чинники, які впливають конкурентоспроможність ресторану «Соборний»; базова модель Європейського індексу задоволеності споживачів; причинно-наслідковий процес прийняття рішення споживачем щодо вибору ресторану .

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності

1.2. Методичний базис аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі

1.3. Конкурентоспроможність в системі стратегічних цілей суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Прикладні передумови удосконалення стратегії конкурентоспроможності ресторану «Соборний», м. Черкаси

2.1. Економічна оцінка господарської діяльності ресторану

2.2. Аналіз чинників конкурентоспроможності ресторану

2.3. Моніторинг конкурентоспроможності продукції ресторану

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ресторану «Соборний», м. Черкаси

3.1. Моделювання конкурентоспроможності ресторану

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «18» жовтня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М. Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Нудненко М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Нудненко Мілена Володимирівна провела дослідження на актуальну тему.*

*У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до визначення сутності стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу. При цьому увага зосереджена на прикладних основах конкурентоспроможності в системі стратегічних цілей підприємства.*

*На основі аналізу основних показників господарської визначено конкурентні позиції ресторану та визначено базові засади формування конкурентоспроможних позицій ресторану.*

*За результатами дослідження із застосування методу економіко-математичного моделювання обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану*

*Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК.*

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М.Г.

(підпис, дата)

**Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента Нудненко Мілени Володимирівни  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2018 р.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу	
1.3. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності .....	11
1.4. Методичний базис аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі.....	17
1.3. Конкурентоспроможність в системі стратегічних цілей суб'єкта ресторанного бізнесу.....	28
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2. Прикладні передумови удосконалення стратегії конкурентоспроможності ресторану «Соборний», м. Черкаси	
2.1. Економічна оцінка господарської діяльності ресторану .....	38
2.2. Аналіз чинників конкурентоспроможності ресторану.....	56
2.3. Моніторинг конкурентоспроможності продукції ресторану .....	70
Висновки до розділу 2 .....	83
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності ресторану «Соборний», м. Черкаси	
3.1. Моделювання конкурентоспроможності ресторану .....	86
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану .....	94
Висновки до розділу 3 .....	103
Висновки та пропозиції.....	105
Список використаних джерел.....	109
Додатки .....	118

## ВСТУП



У механізмі ринкової взаємодії як на макро-, так і на мікрорівні конкуренція виконує роль основної рушійної сили розширеного відтворення й ефективної самоорганізації. Створення стійких конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, але й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, а тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення оцінки та діагностики їх конкурентоспроможності.

**Актуальність теми.** Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою наступної розробки системи заходів для зміцнення позиції та досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним. Вагому частку у сфері гостинності займають суб'єкти ресторанного бізнесу. Це обумовлено тим значенням, яке має ця сфера для розвитку національного туризму. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу на ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Це пов'язано з тим, що світовий гостинності в даний час швидко розвивається. Це обумовлено високими темпами розвитку світового туризму. По прогнозах Всесвітньої Туристичної Організації (ЮНВТО) до 2020 року кількість міжнародних прибуттів складе 1,01 млрд. прибуттів, а до 2030 року збільшиться до 2,56 млрд. прибуттів в рік<sup>1</sup>.

Серед основоположників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, насамперед, слід виділити А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела та інших, чії наукові праці присвячено виявленню джерел конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також розробці

---

<sup>1</sup> Джерело: <http://unwto.org/facts/eng/vision.htm>.

методів їх утримання. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності належить Дж. Барні, Р. Гранту, Р. Ейміту, Д. Тісу, П. Шоемейкеру та ін. (ресурсна теорія); Ф. Муру (концепція коеволюційного розвитку фірми); М. Брандербургеру, Дж. Нейлбаффу (теорія співконкуренції), К. Вичану, Р. Моборну (стратегія блакитного океану). Однак як теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств, так і методи її оцінки та діагностики, а також науково-практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення вимагають більш комплексного аналізу та обґрунтування з врахуванням особливостей розвитку.

Активізація функціонування ринку ресторанних послуг обумовило зростання теоретичних і науково-практичних досліджень у сфері гостинності. В наукових працях запропоновано використання різних систем показників для оцінки діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу, а також для забезпечення збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для ухвалення стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ринкових суб'єктів. Основна увага приділяється загальним питанням організації діяльності і процесів обслуговування споживачів в ресторанах, методам і критеріям оцінки їх функціонування.

Різні аспекти теоретичних і практичних основ підвищення конкурентоспроможності підприємств були і є предметом наукових досліджень авторів, а саме: В.І. Азара, Р. Бартона, Дж. Боуена, М.Г. Бойко, А. Булла, І.В. Зоріна, Дж. Вокера, Ф. Котлера, ВР. Ланкара, П.Х. Ліндерта, Дж. Мейкенза, М. Монтехано, Р. Оллье, Г.А. Папіряна, Д. Пірса, Т.І. Ткаченко, Дж. Холлоуей та ін. дослідники.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню теорії конкурентних відносин, конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу, що викликає необхідність пошуку рівнодіючого моменту між зовнішнім середовищем та внутрішніми



можливостями для коригування на відповідність змінам обраної стратегії розвитку, інструментарію створення стійких, порівняно з конкурентами, переваг на цільовому ринку, запобігання втрат конкурентних позицій підприємств, прогнозування відносної частки цільового ринку та ситуації на ньому. Необхідність обґрунтування вибору стратегії конкурентоспроможності ресторану, яка базується на взаємозв'язку стадій економічного розвитку і стратегічних типів, викликає об'єктивну доцільність поглиблення теоретичних і практичних напрацювань у сфері стратегічного управління і формування стратегії конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим важливість окреслених вище проблем концептуального, методологічного, методичного і практичного характеру у формуванні стратегії конкурентоспроможності ресторану, яка забезпечує стійкі конкурентні переваги визначили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, її завдання та зміст.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних основ формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу та обґрунтування науково-методичних і практичних рекомендацій щодо механізмів її реалізації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності
- визначення методичного базису аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі;
- формування системи критеріїв та показників оцінки конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу;
- розкриття сутності конкурентоспроможності в системі стратегічних цілей суб'єкта ресторанного бізнесу;
- економічної оцінки господарської діяльності ресторану;
- аналіз чинників конкурентоспроможності ресторану;
- моніторинг конкурентоспроможності продукції ресторану;

- обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ресторану .

**Об'єктом** дослідження є процес формування стратегії конкурентоспроможності ресторану.

**Предметом** дослідження є методи формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Методологія і методи дослідження.** Методологія дослідження побудована на базі сучасних теорій конкуренції і стратегії підприємства, що враховують об'єктивність змін, які відбуваються у конкурентному середовищі. Емпіричною і фактологічною основою стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем конкуренції, стратегічного управління, стратегії, конкурентоспроможності.

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження опубліковано у збірнику наукових статей магістрів ФРГТБ.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності

Сучасний стан економіки України, позиції, які займають більшість українських підприємств у до кінця несформованому конкурентному середовищі, безпосередньо вказують на існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і з боку іноземних підприємств. Очевидно, що така тенденція буде посилюватися, а відтак уміння перемагати в конкурентній боротьбі стає одним з важливих факторів створення конкурентних переваг. Запровадження на вітчизняних підприємствах механізму управління конкурентними перевагами є проблемою відносно новою, багатогранною і міждисциплінарною. У різних сферах її прояви існують у маркетинговій, інноваційній, виробничій, кадровій, фінансовій, правовій, сфері стратегічного управління та сфері економічних відносин. Вирішення її стимулює розвиток науки й техніки, сприяє міжнародній співпраці, підвищенню ефективності суспільного виробництва. Конкуренція є основною рушійною силою ринкової економіки, інструментом забезпечення її рівноваги й гармонійного розвитку. Поняття “конкуренція” з економічної точки зору слід трактувати як процес постійного взаємного суперництва між суб'єктами ринку, які знаходяться в одному сегменті та за допомогою товарів і послуг прагнуть завоювати визнання й отримати гроші споживачів.

Для ефективного прояву конкуренції необхідне відповідне середовище, яке передбачає вільне входження на ринок і вихід господарюючих суб'єктів, свободу підприємництва та ціноутворення, доступу до ресурсів і т. п. Тому умови та фактори, які зумовлюють характер ведення конкурентної боротьби, слід виділяти в окремий елемент зовнішнього середовища підприємства.

*Під конкурентним середовищем слід розуміти сукупність ринкових умов і факторів, що визначають функціонування та відносини у процесі*



*конкуренції підприємств, які виробляють однорідну продукцію, використовують однотипні підходи до їх формування, а також мають одне коло споживачів [23, с.34].*

Типове конкурентне середовище підприємств зумовлюється специфікою діяльності і складається із таких структурних елементів: конкурентне середовище на ринку ресурсів,

- конкурентне середовище на ринку послуг,
- конкурентне середовище на ринку праці,
- конкурентне середовище на ринку інформаційно-консультаційних послуг,
- конкурентне середовище на фінансово-кредитному ринку.

Інтегральним показником, який визначає ефективність діяльності підприємства в конкурентному середовищі, є конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність розглядається стосовно товару, підприємства, галузі та національної економіки. Перелічені об'єкти конкурентоспроможності тісно пов'язані з провідною роллю конкурентоспроможності підприємства, як основної ланки, де створюється товар, та структурної одиниці відповідної галузі і національної економіки [24].

*Конкурентоспроможність підприємства слід трактувати як можливість забезпечувати випуск і реалізацію продукції, яка за своїми ціновими та неціновими факторами більш приваблива, ніж продукція підприємств-конкурентів, використовуючи конкурентні переваги і потенційні можливості для забезпечення конкурентоспроможності продукції у майбутньому при зміні ринкової ситуації та попиту споживачів.*

Тобто, конкурентоспроможність підприємства характеризується можливістю випускати конкурентоспроможну продукцію і потенційною можливістю для такого випуску в майбутньому.

Доцільно погодитися з науковцями, які розділяють конкурентоспроможність підприємства на потенційну конкурентоспроможність (економічна категорія, яку слід увести для

характеристики порівняльної забезпеченості підприємств необхідними ресурсами) і поточну конкурентоспроможність (конкурентоспроможність продукції), яка характеризує конкурентоспроможність підприємства на певний момент на ринку.

**Потенційна конкурентоспроможність підприємства** – це економічна категорія, що характеризує відносний рівень можливості підприємства за допомогою управлінських, матеріальних, трудових, організаційно-технічних і технологічних ресурсів досягти конкурентоспроможності продукції на ринку. Суть потенційної конкурентоспроможності підприємства можна розкрити через визначення її факторів. Наприклад, у ресторанному бізнесі до таких факторів можна віднести:

- рівень використання ресурсів порівняно з підприємствами-конкурентами;
- рівень організації бізнес-процесів і рівень технології обслуговування у порівнянні з конкурентами.

Зовнішнім проявом конкурентоспроможності підприємства на ринку є конкурентоспроможність продукції, яку можна визначити як співвідношення економічних і споживчих характеристик, що поряд із властивими продукції атрибутами й організаційними факторами дозволяє їй задовольняти вимоги споживачів більшою мірою, ніж продукція конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим поняттям, від якого залежить діяльність підприємства, тому підприємство повинно систематично нагромаджувати й аналізувати інформацію про тенденції конкурентного середовища та зміни конкурентоспроможності як самого підприємства, так і найближчих конкурентів.

Основні риси конкурентних відносин у ресторанному бізнесі формуються під впливом розширення глобалізації, індивідуалізації вимог, мінливості та диференціації переваг споживачів, підвищення ролі змагальної взаємодії суб'єктів господарювання. Поведінка підприємств визначається

конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки ту нішу, яку вдасться завоювати у боротьбі з конкурентами, посилюючи свої конкурентні позиції. Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства є його конкурентоспроможність; від її рівня залежить успішність чи, навпаки, загроза функціонуванню підприємства.

За результатами опрацювання наукових робіт [23,30,45] можна стверджувати, що конкурентоспроможність ресторану визначається як спроможність підприємства зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення ціна/якість продукції як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом. Забезпечення узгодженості сприяє максимізації прибутку за рахунок надання основних та додаткових послуг та досягнення конкурентних переваг підприємств. Ці умови стають підставою для вибору моделей конкурентної поведінки досліджуваних підприємств:

- креативної (забезпечення переваги над конкурентами за рахунок зміни кон'юнктури ринку);
- пристосувальної (копіювання досягнень);
- забезпечуючої (збереження конкурентної позиції на ринку за рахунок підвищення якості послуг, використання новітніх технологій, сучасного обладнання тощо).

Обґрунтування стратегічної поведінки обумовлюється ефективним управлінням конкурентоспроможністю підприємства, яке стає сучасною філософією управління їх розвитком. В модель управління підприємством має бути закладено орієнтацію на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг в сучасних умовах конкуренції.

Набуття і утримання конкурентних переваг підприємства залежить перш за все від їх джерел. На підставі системного аналізу праць [ 23-34] як базову доцільно визначити концепцію поєднання ринкових та ресурсних



підходів до досягнення стійких конкурентних переваг у сфері ресторанного бізнесу відповідно до:

- ситуаційної специфіки ринку, пов'язаної з мінливістю та диференціацією переваг споживачів;
- можливості інновацій у виробництві і реалізації основних і додаткових послуг, орієнтованих на специфічні вимоги споживачів;
- розширення відносин із постачальниками послуг в умовах глобалізації пропозиції і попиту.

У ресторанному бізнесі, де виробничий цикл характеризується короткою тривалістю, на різних стадіях економічного розвитку підприємств конкурентні переваги мають різні цінності, наповнення, вплив на рівень конкурентоспроможності. Можливість управління ними залежить від ступеня зростання підприємства і відповідальності менеджменту за майбутні досягнення. Використовуючи шкалу І. Ансоффа, у фаховій літературі визначено умови формування конкурентних переваг на кожній стадії розвитку підприємств (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Стадії економічного розвитку підприємств  
та умови формування конкурентних переваг

Стадія економічного розвитку	Умови формування конкурентних переваг	Цілі підприємства
Початкова	$0,20 \leq K_{KL} \leq 0,40$	Функціонування підприємства з метою забезпечення беззбитковості діяльності, утримання сегмента цільового ринку

Продовження табл.1.1

Стадія економічного розвитку	Умови формування конкурентних	Цілі підприємства

	переваг	
Розвиваюча	$0,40 \leq K_{кл} \leq 0,60$	Збільшення частки ринку, зростання грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкуренто-спроможна	$0,60 \leq K_{кл} \leq 0,80$	Набуття конкурентних переваг для формування певної конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційна	$0,80 \leq K_{кл} \leq 1,0$	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Примітка:  $K_{кл}$  – інтегральний коефіцієнт конкурентних переваг підприємства.

Звичайно, за умов сучасного розвитку конкуренції, наслідків глобалізації і мінливості конкурентного середовища, змін цілей власників бізнесу не можна стверджувати, що кожне підприємство повинно пройти вказані стадії розвитку. Для деяких з них достатньо досягти конкурентоспроможності в певному сегменті ринку, для інших нові умови господарювання впливатимуть на подальшу долю розвитку бізнесу. Цей підхід до визначення стадій економічного розвитку підприємств–виробників споживчих товарів є основою обґрунтування вибору стратегії діяльності, яка орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг. *Отже, конкурентоспроможність підприємства є ключовим поняттям, від якого залежить діяльність підприємства, тому підприємство повинно систематично нагромаджувати й аналізувати інформацію про тенденції конкурентного середовища та зміни конкурентоспроможності як самого підприємства, так і найближчих конкурентів.*

## **1.2. Методичний базис аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі**

Прикладні основи аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі розроблялися протягом тривалого періоду і відповідають певному рівню розвитку їх ресурсного потенціалу. Методичні підходи до дослідження

конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі передбачають використання певних методів оцінювання, зокрема – кількісних та якісних. Практичне застосування якісних методів оцінювання передбачає використання кількісних методів. Найбільш відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємств поділено на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.1.).

Оцінку конкурентоспроможності підприємств і визначення стратегії й тактики її забезпечення, виходячи з умови досягнення інтересів всіх задіяних у процесі суб'єктів ринкових відносин через виробництво і обіг якісної продукції доцільно проводити з урахуванням:

- протилежностей цілей і засобів підприємств–виробників продукції, підприємств, що реалізують споживчі товари, і кінцевих споживачів;
- співвідношення ціна/якість як точки перетину їх інтересів; особливостей цільових ринків споживчих товарів, насамперед їх соціальної і економічної значущості;
- специфіки формування кон'юнктури ринку ресторанних послуг;
- раціональної поведінки суб'єктів ринку та впливу ірраціонального попиту на зміну товарної пропозиції.

Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно поділяти на групи:





Рис. 1.1. Класифікація основних методів визначення конкурентоспроможності підприємств [ 14, 45]

- продуктивні критерії, як такі, що дають змогу виділити найбільш значущі ознаки для оцінки конкурентоспроможності продукції як умови функціонування на цільовому ринку;
- ресурсні критерії, як такі, що сприяють створенню стійких конкурентних переваг підприємства і в сукупності з першою групою оцінюють конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Кожній групі критеріїв відповідає певна система показників оцінки конкурентоспроможності, оскільки конкурентоспроможність оцінюють: споживачі продукції; конкуренти; безпосередньо менеджмент підприємства. Обґрунтування методики визначення конкурентоспроможності залежить від мети дослідження і ринкової функції суб'єкта, який оцінює її рівень.

Отже, прикладні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно умовно поділити на групи:

- оцінка конкурентоспроможності підприємства за величиною комплексного показника конкурентоспроможності послуг на цільових ринках за середніми і відносними величинами;
- оцінка конкурентоспроможності підприємств за величиною комплексного показника, що поєднує показники конкурентоспроможності послуг і показники ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі прикладних моделей;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства згідно з оцінкою стратегічного потенціалу підприємства.

Оцінку конкурентоспроможності доцільно проводити за структурною схемою, складові якої сформовано за агрегатним принципом: цілі, для досягнення яких визначається рівень конкурентоспроможності; точка зору суб'єкта, який її оцінює залежно від його ринкової функції; методика визначення показника конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність ресторанних послуг тісно взаємопов'язана з конкурентоспроможністю підприємства і її слід розглядати як характеристику, що відображає: можливість пристосування ресторану до умов конкуренції, що змінюються; до ступені задоволення потреб і попиту споживачів у послугах. За результатами опрацювання наукових праць [14] пропонуємо методику для оцінки конкурентоспроможності підприємств (послуг):

**Етап 1.** Визначення стратегічних чинників і розрахунок оцінки конкурентоспроможності ресторану та його конкурентів.

1.1 Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності суб'єкти ресторанного бізнесу:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i \quad (1.1)$$

де  $K_i$  – балова оцінка напрямів діяльності підприємства, чинники внутрішнього середовища (фінанси, маркетинг, виробництво, кадри)

$N$  - загальна кількість факторів

1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності суб'єкти ресторанного бізнесу:

$$K_y = K_o / K_k \quad (1.2)$$

де  $K_o$ ,  $K_k$  - відповідно комплексні показники конкурентоспроможності підприємства і конкурента. При  $K_y > 1$  оцінюване підприємство є конкурентноздатним.

**Етап 2.** Встановлення основних конкурентів ресторану на основі побудови позиційної карти стратегічних груп конкурентів.

2.1. Вибір вагомих характеристик для диференціації підприємств (наприклад, середня ціна, якість, місце розташування). Рівень якості обслуговування визначається експертним шляхом по таких вагомих характеристиках як якість харчування, проживання та ін за 100-бальною шкалою. Далі підприємства класифікують відповідно до вибраних характеристик в групи.



2.2 Побудова позиційної карти стратегічних груп конкурентів в двовірному просторі (рис.1.2).

Рівень якості обслуговування є одним з найбільш важливих складових загальної конкурентоспроможності ресторану і разом з ціною, є чинником першого порядку, що впливає на конкурентоспроможність ресторану.

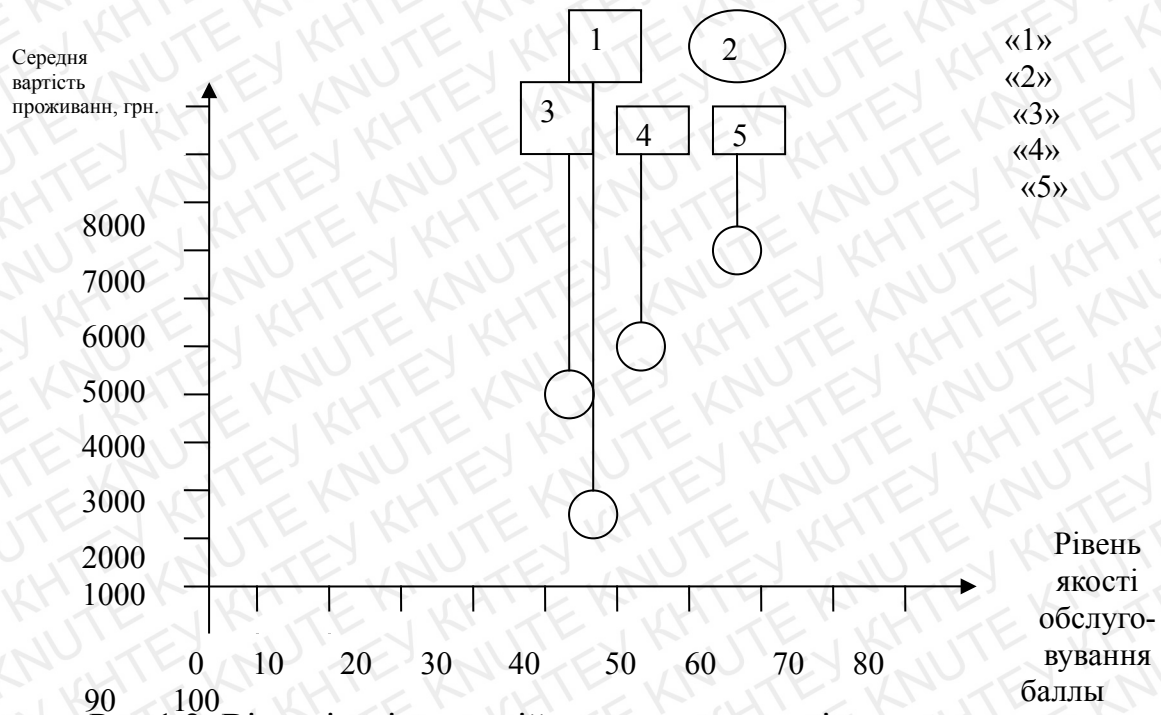


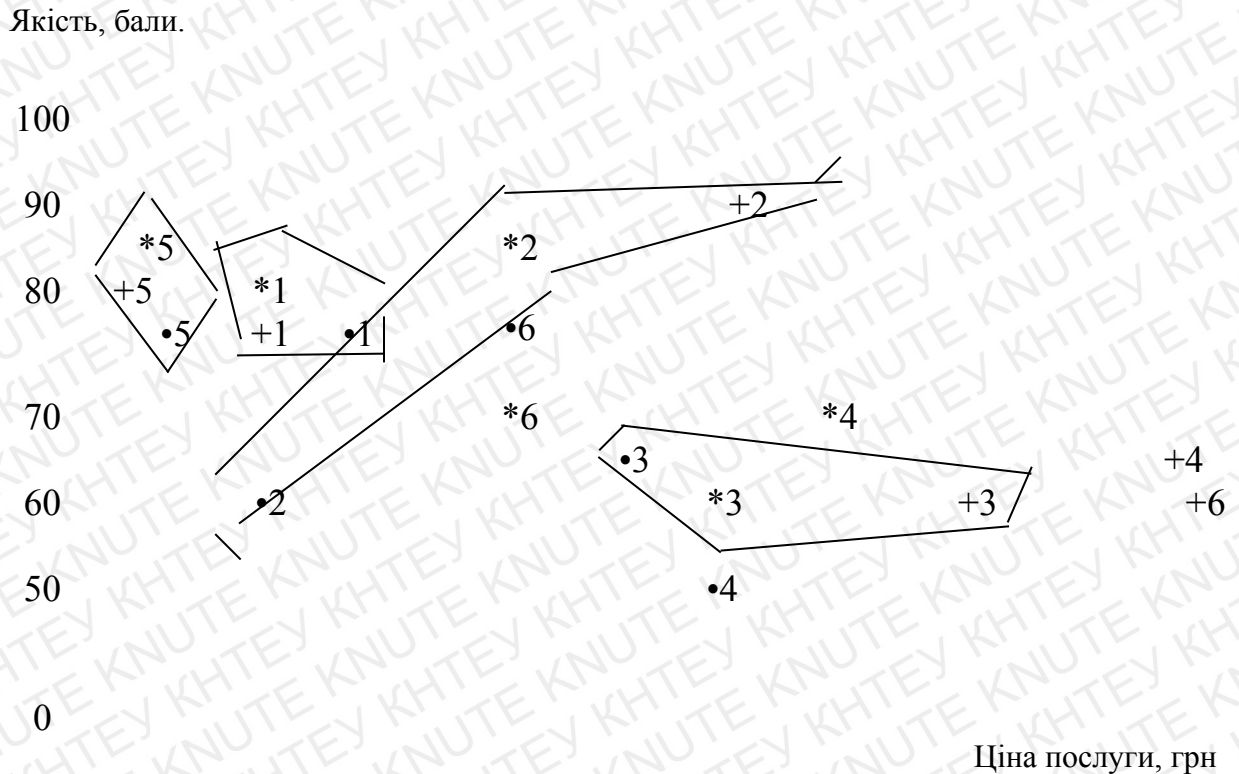
Рис.1.2. Візуалізація позиційної карти стратегічних груп конкурентів на ринку ресторанних послуг

**Етап 3.** Встановлення основних конкуруючих послуг ресторану підприємства шляхом побудови позиційної карти стратегічних груп послуг.

3.1. Вибір вагомих характеристик для диференціації пропонованих послуг. Рівень якості обслуговування визначається експертним шляхом по таких вагомих характеристиках як якість харчування та обслуговування, атмосфера, дизайн залів та ін. за 100-бальною шкалою. Далі підприємства класифікують відповідно до вибраних характеристик в групи.

3.2. Побудова позиційної карти послуг для конкурентів. Координати всіх конкуруючих послуг заносяться на єдину позиційну карту.

**Етап 4.** Оцінка конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі на основі їх статусу з використанням конкурентної карти ринку. Конкурентна карта ринку є класифікацією конкурентів за займаною



*Умовні позначення:*

- (\*) - послуги підприємства;
- (•) - послуги конкурента № 1;
- (+) - послуги конкурента № 2.

Рис. 1. 3. Позиційна карта послуг для конкурентів

позицією на ринку і може бути побудована з використанням двох показників: ринковою часткою і динамікою ринкової частки.

4.1 Визначення частки і динаміки ринкової частки ресторанів.

4.2. Побудова матриці формування конкурентної карти на ринку ресторанних послуг

Оцінка конкурентного статусу дасть можливість вирішити ряд взаємозв'язаних завдань:

→ визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;

- виявити ступінь домінування підприємств на ринку ресторанних послуг; встановити основних ресторанів-конкурентів;
- виділити відносну позицію підприємства серед учасників ринку послуг.

**Етап 5.** Визначення рівня якості обслуговування за допомогою шкали оцінок рівня задоволеності або розчарування споживачів ресторанних послуг.

Даний показник визначається на основі методу експертних оцінок.

На основі фактичних даних визначається список показників, що характеризують рівень якості обслуговування ресторанів, де кожному показнику повинна відповідати оцінка за вибраною шкалою.

5.1. Складання переліку показників внутрішніх переваг ресторанної продукції, на основі фактичних даних, зібраних по всіх ресторанах. Перелік очищається від неістотних або незіставних по всіх ресторанах. Далі визначається список показників, який в цілях даної оцінки повинен бути незмінним для всіх даних підприємств (наприклад, сервісне обслуговування, імідж, репутація, престижність, ступінь професійної підготовки кадрів, якість послуг).

5.2. Привласнення кожному показнику відповідної оцінки за вибраною шкалою.

Оцінки обробляються методом обчислення середнього значення.

$$Y = M R / a, \quad (1.3)$$

де  $Y$  - середнє значення, оцінка якості обслуговування певного ресторану;

$R$  - сума значень всіх показників;

$a$  - кількість показників, що характеризують якість обслуговування певного ресторану.

Даний метод дозволяє здійснити діагностику споживчої привабливості ресторанної послуги. Він дає висновок про різні складові ресторанної послуги, які визначають його конкурентоспроможність.



**Етап 6.** Сегментація ринку ресторанів за рівнем можливостей і потреб споживачів ресторанних послуг.

Основними параметрами по поділу на сегменти є висока якість обслуговування і вартість пропонованих послуг. Виходячи з цих важливих показників, ринок ресторанних послуг доцільно розбивати на чотири сектори:

I — підвищеної комфортності, II — високої комфортності, III — середньої комфортності, IV — помірної комфортності.

**Етап 7.** Оцінка фінансової діяльності ресторанів.

При оцінці фінансового стану розглядаються основні показники, такі як ліквідність балансу в абсолютному виразі і фінансова стійкість, показники ділової активності, і показники рентабельності ресторанів.

**Етап 8.** Визначення зв'язку показників конкурентоспроможності з показниками якості.

8.1. Визначення відносного значення показників якості і ціни споживання. Для цього порівнюються показники якості і ціни споживання досліджуваної послуги з аналогічними показниками і ціною споживання у конкурента і у базової послуги. За базову продукцію приймають ідеальну споживчу модель (ICM) послуги, тобто ті послуги, які бажають придбати споживачі.

$$K_{n(k)} = \left( \sum_{i=1}^N \frac{X_i}{ЦП} \right)_{n(k)}, \quad (1.4),$$

де  $K_{n(k)}$  — конкурентоспроможність досліджуваної послуги ( $K_n$ ) і конкурента ( $K_k$ );

ЦП- ціна споживання;

$X_i$  — відносні показники якості, загальним числом  $N$ .

8.2. Визначення розрахункового значення показника якості і ціни споживання. Необхідно також враховувати значущість (вагу) показників якості і ціни споживання. Розрахункові значення показників якості помножують на значення їх ваги, а також відносні значення цих показників відносно до ICM.

8.3. Знаходження суми відносних значень показників якості для досліджуваної послуги і конкурента по відношенню до ІСМ, а також числові значення оцінки конкурентоспроможності послуги ( $K_n$ ) і послуги конкурента ( $K_k$ ).

$$K_u = K_n : K_k. \quad (1.5)$$

Якщо  $K_u$  більше одиниці, то досліджувана послуга конкурентноздатна. Цей метод застосовний і для дослідження нової послуги.

**Етап 9.** Зіставлення якості послуг ресторанів по обмеженому числу показників

#### 9.1. Виявлення відносної якості.

Слід виділити найважливіші з погляду споживача критерії експертним шляхом (5—10 бальній шкалі), які приводять до ухвалення рішення про придбання послуг (безпека, розташування, якість харчування, компетентність персоналу).

9.2. Оцінка критеріїв за 5—10-бальною шкалою і подальше порівняння з такою ж оцінкою ідентичних критеріїв на найважливіших підприємствах-конкурентах. Ці оцінки наносяться на графік і робиться висновок щодо положення даного ресторану порівняно з його ресторанами конкурентами (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Приклад презентації усереднених оцінок для побудови конкурентного профілю суб'єкта ресторанного бізнесу

№	Показник	Ресторани			
		1	2	3	4
1	Розташування				
2	Якість харчування				
3	Безпека				
4	Компетентність персоналу				
5	Пропозиція додаткових послуг				
6	Дотримання санітарних вимог				
7	Ввічливість і доброзичливість персоналу				
8	Дизайн залу				

**Етап 10.** Визначення комплексного показника якості ресторанних послуг (за обмеженою кількістю показників)

10.1. Визначення комплексного показника за методом середньозваженого показника.

$$K = \sum_{i=1}^N W_i L_i, \quad (1.6)$$

де  $L_i$  — показники якості послуг;

$N$  — загальна кількість послуг;

$W_i$  - показник вагомості  $i$ -го показника якості. Коефіцієнти вагомості  $i$  і значення показників якості визначаються експертним шляхом з використанням 5-бальної шкали.

10.2. Знаходження нормованих коефіцієнтів вагомості, визначених експертами за 5-бальною шкалою, шляхом знаходження суми всіх коефіцієнтів вагомості і поділу кожного коефіцієнта вагомості на цю суму.

10.3. Розрахунок рівня конкурентоспроможності ресторану по відношенню до першого ( $K_{прк1}$ ) і другого ( $K_{прк2}$ ) конкурента:

$$K_{прк1} = K_{пр} : K_{к1}, \quad K_{прк2} = K_{пр} : K_{к2} \quad (1.7)$$

Є також можливість розрахувати рівень конкурентоспроможності ресторану по відношенню до першого ( $K_{прк1}$ ) і другого ( $K_{прк2}$ ) конкурента.

**Етап 11.** Визначення комплексного показника якості на основі встановлених коефіцієнтів вагомості (значущості) показників якості і значень показників якості.

**Етап 12.** Оцінка конкурентоспроможності ресторанів з використанням критеріїв Європейської Системи класифікації ресторанів.

Відповідно до Європейської Системи класифікації ресторанів оцінка відповідності однієї з категорій проводиться в три етапи:

12.1. Попередня оцінка відповідності вимогам;

12.2. Балова оцінка по критеріях, вказаних в Системі класифікації ресторанів і підраховується сумарна кількість балів;



12.3. На підставі вищезгаданих протоколів проводиться остаточна оцінка відповідності засобу розміщення певної категорії.

В результаті є можливість ресторану або будь-якому засобу розміщення провести кількісну самооцінку своєї діяльності, а також зіставити її (його) діяльність з найближчими конкурентами шляхом оцінки рівня конкурентоспроможності по формулі:

$$K_y = K_o : K_k \quad (1.8)$$

де  $K_o$ ,  $K_k$  - відповідно комплексний показник конкурентоспроможності відповідно оцінюваного ресторану і ресторану-конкурента.

При  $K_y > 1$  (більш за одиницю) оцінюваний ресторан вважається конкурентоздатним.

*Отже, при формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно на формальному рівні описати конкурентоспроможність товару/послуги.*

Набуття і утримання конкурентних переваг залежить перш за все від їх джерел. На підставі системного аналізу цих джерел у дисертації визначено концепцію поєднання ринкових та ресурсних підходів до досягнення стійких конкурентних переваг у сфері виробництва споживчих товарів відповідно до: ситуаційної специфіки ринку, пов'язаної з мінливістю та диференціацією переваг споживачів; можливості технологічних інновацій виробництва продукції, орієнтованих на специфічні вимоги споживачів; розширення торговельних відносин за межі митних кордонів в умовах глобалізації пропозиції і попиту.

Розширення методологічного підходу до управління підприємством полягає не тільки у виявленні і обґрунтуванні критеріїв конкурентоспроможності і доповненні інструментарію її забезпечення і розвитку, але і у вдосконаленні методики кількісної оцінки даного показника, а саме підвищити точність і якість цієї оцінки:

Постановка завдання зростання конкурентоспроможності і оцінка мінімально ефективного обсягу реалізації послуг на підприємстві



Оцінка ємкості ринку і співвідношення цього показника з мінімально ефективним обсягу реалізації послуг на підприємстві



Оцінка обсягу і структури конкурентної пропозиції та прогнозування частки ринку послуг

Прогнозування і динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства за даними структури конкурентної пропозиції, обсягу ринку і частки продукції підприємства на цьому ринку.



Прогнозування точки конкурентоспроможності підприємства, оцінка рівня досягнутої конкурентоспроможності, стани конкурентного потенціалу і можливості виходу підприємства в зону конкурентного лідерства



Інновації виробничих процесів

Програми зростання конкурентоспроможності підприємства, що складаються із заходів щодо оптимізації кількості, підвищення якості, збільшення швидкості і зростання результативності бізнес-процесів.



Встановлення стратегічного напрямку діяльності підприємства і формування переліку необхідних для її здійснення виробничих процесів; стійке зростання конкурентоспроможності і вихід підприємства в зону конкурентного лідерства

Запропонований підхід до дослідження конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі є основою обґрунтування вибору стратегії управління господарською діяльністю, яка орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг.

### **1.3. Конкурентоспроможність в системі стратегічних цілей суб'єкта ресторанного бізнесу**

Основною причиною невдач функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу є відсутність оперативного реагування на зміни у „правилах гри” на цільовому ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку. Як було доведено вище, вирішенню цих проблем сприяє розробка

стратегії конкурентоспроможності підприємства, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності. Концепція формування такої стратегії спирається на теорію стратегії і стратегічного управління і відображає: понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують:

- стратегію;
- склад і структуру об'єктів і суб'єктів;
- принципи побудови стратегії;
- визначення підприємством призначення на цільовому ринку;
- ринкові позиції;
- конкурентні переваги;
- критерії прийняття рішень.

*Формування стратегії підприємства в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку, які є підґрунтям конкурентоспроможності підприємства, а отже, стратегічними намірами підприємства, вираженими через стратегічні цілі.*

За таким підходом стратегія забезпечення конкурентоспроможності визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності підприємства на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом. Оскільки підприємство на ринку не діє уособлено, а визначає свої можливості порівняно з конкурентами з метою зміцнення позиції в конкурентній боротьбі за споживачів, то стратегія забезпечення конкурентоспроможності трактується як конкурентоорієнтована стратегія. Вона являє собою систему послідовних дій підприємств–виробників споживчих товарів щодо досягнення стратегічних цілей підприємств, які полягають у забезпеченні конкурентоспроможності та стійких переваг порівняно з конкурентами, виходячи зі специфіки сучасної конкуренції на ринку виробництва споживчих товарів. Складові стратегії включають



визначені відповідно до базової стратегії стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування, відповідальних виконавців за умови вільної діяльності функціональних підсистем залежно від ринкової ситуації.

Ринкові суб'єкти ресторанного бізнесу повинні зосередитися тільки на одній базовій стратегії, оскільки спроба використати всі стратегії одночасно призводить до стратегічних помилок. Реалізація такої стратегії потребує наявності стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей функціонування підприємства на цільовому ринку, пов'язаних зі стратегічною конвергенцією.

Конкурентна стратегія, як ми вже відзначали у попередніх розділах, визначається виходячи з:

- зовнішніх факторів (аналізу умов середовища);
- внутрішніх факторів (наявні ресурси підприємства).

Незважаючи на те, що поведінка підприємства на ринку характеризується деякою тільки йому однією властивою комбінацією стратегічних заходів, вибір конкурентної стратегії диктується певними правилами. У першу чергу, він залежить від того, у рамках стандартного або спеціалізованого бізнесу лежить ринкова ніша підприємства (продуктова диференціація). При стандартному бізнесі підприємство займається випуском стандартних товарів, і тоді важливою характеристикою, що визначає дотримання її стратегії, стає масштаб справи: від глобального до локального (ринкова диференціація).

У другому випадку підприємство зосереджується на виробництві товарів і/або послуг, які рідко використовуються (або взагалі відсутніх на ринку) (продуктова диференціація). При цьому воно може дотримуватися маркетингової стратегії адаптації до особливих запитів ринку, або дотримуватися протилежної лінії - замість пристосування себе до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги (ринкова диференціація). Таким чином, існує, щонайменше, чотири основних типи стратегій конкурентної

боротьби, кожний з яких орієнтований на різні умови маркетингового середовища й різні ресурси, що перебувають у розпорядженні підприємства.

Отже, на ринку відбувається співіснування й взаємне доповнення підприємств різних типів, і конкурентна боротьба, відповідно, ведеться різними методами на основі різних конкурентних стратегій. При цьому повне витиснення одного з типів підприємств неможливо, тому що неможливо повну уніфікацію людських потреб. Існує, щонайменше, чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби (рис. 1.4) і відповідні їм типи



підприємств, кожний з яких орієнтований на різні умови економічного середовища й різні ресурси. Суб'єкти ринку, що їх дотримуються, кожна по-своєму, але практично рівною мірою однаково вдало пристосовані до вимог ринку. Розглянемо та проаналізуємо сутність кожної зазначеної стратегії конкурентної боротьби.

- ✓ *Віолентна* (“силова”) стратегія характерна для підприємств, що діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і послуг.

Фундаментальне джерело сили цієї стратегії полягає у тому що масове виробництво звичайно можна налагодити більш ефективно й з меншими

витратами, чим виготовлення невеликих партій певних видів продукції, які сильно відрізняються друг від друга товарів.

Незначні витрати, у свою чергу, дозволяють встановлювати порівняно низький рівень цін, що і стає джерелом конкурентних переваг для підприємств - віолентів.

- ✓ *Патієнтна (харчова) стратегія* типова для підприємств, що встали на шлях вузької спеціалізації.

Цей вид стратегії передбачає виготовлення особолвиої, незвичайної продукції для певного (частіше обмеженого) кола споживачів. Ринкову силу підприємств-патієнти черпають у тому, що їх продукція стає тією чи іншою мірою незамінними для відповідної групи споживачів.

Таке підприємство намагається не розпорозуватися, контролюючи невелику частину великого ринку, а завойовує максимальну частку вузького ринкового сегмента. Іншим чином, якщо віоленти домагаються високої конкурентоспроможності за рахунок низьких цін своєї продукції, то патієнти роблять ставку на високу споживчу цінність.

Для вітчизняних закладів ресторанного господарства патієнтна стратегія має особливе значення, насамперед як підприємницька філософія. Вона призиває не боротися прямо із лідерами на ринку ресторанних послуг, а вишукувати недоступні для них сегменти ( наприклад ресторан української та європейської кухні). Такий підхід підвищує шанси слабого підприємства в суперництві із сильним.

- ✓ *Комутантна (з'єднуюча) стратегія* переважає при звичайному бізнесі в місцеві (локальних) масштабах. Сила дрібного неспеціалізованого підприємства в його кращій пристосованості до задоволення невеликих по обсязі (а нерідко й короткочасних) потреб конкретного клієнта. Це теж шлях підвищення конкурентоспроможності, але не за рахунок надвисокої якості (як у патієнтов), а за рахунок індивідуалізації послуги.



- ✓ *Експлерентна (піонерська) стратегія* пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Мова йде не просто про вдосконалювання товарів і послуг, а про вкрай ризикований (але й надзвичайно вигідному у випадку успіху) пошуку революційних рішень.

Сила експлерентів обумовлена випередженням у впровадженні принципів нововведень. Така компанія прагне до створення нового ринку й отримання зиску із спочатку одноособової присутності на ньому [16].

Таким чином, на ринку відбувається співіснування й взаємне доповнення компаній різних типів, і конкурентна боротьба, відповідно, ведеться різними методами на основі різних конкурентних стратегій. При цьому повне витиснення одного з типів фірм неможливо, тому що неможливо повну уніфікацію людських потреб. Конкурентна боротьба будується на диференціації ніш, що складається в тому, що підприємства в чинність своєї неоднакової пристосованості до діяльності в різних ринкових умовах, прагнуть працювати тільки на тих сегментах ринку, де вони сильніше конкурентів. По термінології Портера, фірми орієнтуються на одну нішу, називаються стратегічною групою [23]. Диференціація ніш послабляє конкурентну боротьбу між різними стратегічними групами й підсилює її усередині таких груп. Треба відзначити: як ні парадоксально це звучить, організаційно-правовий статус підприємства в сучасних умовах зовсім не впливає на динамізм пошуку адекватної конкурентної стратегії підприємства.

Підприємства - віоленти повинні орієнтуватися на ринки масового попиту, на які поставляється стандартизована продукція. Велике значення для забезпечення конкурентних переваг має зниження витрат за рахунок ефекту масштабу, і за допомогою формування переваг споживачів завдяки рекламним кампаніям. Нарешті, підприємству-віоленту потрібно мати міцну репутацію у фінансово-банківських колах, що дозволяє вести агресивну інвестиційну політику

Стосовно до української економіки можна відзначити основну проблему: через низький рівень якості продукції неможливе використання кожної з перерахованих вище стратегій на ринку.

І тут вибір стратегії підприємства можна знайти тільки на шляху формування “стратегії якості”, заснованої на наступних положеннях:

- розвиток виробництва товарів з рівнем відтворення якості, що відповідає складному внутрішньому попиту;
- випереджальний розвиток виробництва, спрямованого на створення нової продукції;
- забезпечення відповідності підвищення вимог до якості продукції з боку покупців підвищенню показників якості продукції з боку підприємства.

Перші два положення дають орієнтири для коротко- і середньострокових дій підприємства, третє визначає передумови його довгострокового розвитку.

Тому можна стверджувати, що перспективним напрямком розвитку української економіки є не стільки досягнення якості через підвищення кількісних характеристик рівня споживчих властивостей, скільки створення якості, тобто розробка товарів/послуг, що характеризуються новим сполученням споживчих і технологічних властивостей.

Реалізація першого із трьох перерахованих вище положень припускає, *по-перше*, значний аналітичний компонент.

Необхідний прогноз внутрішнього ринку з погляду попиту на якість продукції як виробничо-технічного, такі споживчого призначення.

Цей прогноз повинен враховувати й ріст світового рівня якості й напрямки розвитку ресторанного господарства.

Незважаючи на те, що вітчизняний попит на якість поки не задовольняється українськими товаровиробниками, прогноз цього попиту має надзвичайно велике значення для визначення оптимальних напрямків інвестування в якість товарів і послуг. При цьому фактично мова повинне

йти не про одиничний прогноз, а про систему безперервного прогнозування й моніторингу попиту на якість.

*По-друге*, необхідна програма підтримки якості продукції, яка б, з одного боку, координувала й стимулювала розробку й випуск нових товарів, з іншого боку - сприяла створенню нових видів товарів світового рівня[18].

У цей час в українській економіці активно йдуть процеси консолідації: злиття, поглинання підприємств, утворення вертикальних і (рідше) горизонтальних конгломератів і комплексів.

Відповідно, повинні розроблятися й розвиватися методи маркетингу. Як видно з наведених вище міркувань, для того, щоб перераховані принципи “стратегії якості” знайшли втілення в реальній економіці, необхідні створення або реформування цілої системи ринкових і відносин, що забезпечують взаємодію й взаємопроникнення виробничих і маркетингових процесів, як на підприємствах, так і в масштабі галузей і комплексів. Тому з погляду реалізації вибраної стратегії якості, найбільш бажаної представляється “аніمالістська” концепція підприємства, оскільки тільки в цій концепції категорія якості продукції органічно включається в діяльність підприємства, а не вноситься ззовні.

Ця концепція розглядає якість продукції як єдність компонент виробничого, відтворювального й маркетингово-збутового процесів, внутрішньої потреб працівників у якісній роботі, а також гармонійністю взаємин з діловим середовищем.

Нові підходи до “стратегії якості” вимагають і відповідного інституціонального фундаменту. Основна роль тут належить підприємству як одному з найбільш стійких інститутів ринкової економіки. Підприємство є в економіці основною ланкою в системі руху матеріальних і фінансових потоків, в основі якого закладене самовідтворення, саме останнє й підштовхує підприємство до постійного відновлення.



### *Висновки до розділу 1*

1. У науковій літературі, присвяченій проблемі конкурентоспроможності виділяють три підходи до визначення конкуренції.

В наукових працях визначають конкуренцію як змагальність на ринку (перший підхід). Другий підхід розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє урівноважити попит та пропозиція. Цей підхід характерний для класичної економічної теорії. Третій підхід визначає конкуренцію як критерій, по якому визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на сучасній теорії морфології ринку.

2. Конкуренція – це процес постійного взаємного суперництва між суб'єктами ринку, які знаходяться в одному сегменті та за допомогою товарів і послуг прагнуть завоювати визнання й отримати гроші споживачів.

Відносинам конкуренції в ресторанному бізнесі притаманні певні особливості: диспаритет цін, який зумовлює складність суб'єктам ресторанного бізнесу витримувати конкуренцію; відсутність суттєвих бар'єрів входу на ринок; невисока зацікавленість ресторанів впроваджувати новітні технології через можливість збільшення обсягів виробництва без залучення нового капіталу, збільшивши продуктивність праці; відносно менша еластичність попиту і пропозиції на ресторанні послуги, внаслідок чого значення якісного фактора в конкурентоспроможності послуг буде переважити над значенням цінового фактора; нестабільність реалізації послуг в силу фактора сезонності, яка призводить до підвищення ризиків і зниження інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу.

2. Ринок ресторанних послуг висуває велику кількість вимог господарської діяльності підприємств, які є достатньо суперечливими і тому виробники продукції самостійно оцінюють відносну важливість таких параметрів як: якість; ціна, швидкість обслуговування; гнучкість виробничого процесу і змушені шукати рішення для задоволення вимог ринку.

3. Управління конкурентоспроможністю товару з боку виробника означає не тільки додання продукції тих або інших споживчих властивостей, не тільки

використання тієї або іншої цінової стратегії, але й облік доходів того сегмента споживчого ринку, на якому передбачається реалізувати ухвалене рішення в сфері маркетингу, тому що оптимальні конкурентні стратегії визначаються характеристиками тих сегментів, на яких передбачається здійснити виведення продукції або послуги закладу ресторанного господарства.

4. Конкурентне середовище являє собою сукупність ринкових умов і факторів, що визначають функціонування та відносини у процесі конкуренції підприємств, які виробляють однорідну продукцію, використовують однотипні ресурси, а також мають одне коло споживачів. Конкурентне середовище підприємства обумовлено процесом конкуренції між існуючими підприємствами.

5. При формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно на формальному рівні описати конкурентоспроможність товару/послуги.

6. Встановлено, що засадами стратегії забезпечення конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі повинні бути пристосування до багатofакторної системи зовнішнього і внутрішнього середовища та концепція узгодження стратегії конкурентоспроможності зі стратегічними альтернативами розвитку, що полягають у збільшення відносної частки цільового ринку за рахунок зростання масштабів виробництва, диверсифікації, розширення асортименту додаткових послуг.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «СОБОРНИЙ», М.ЧЕРКАСИ

#### 2.1. Економічна оцінка господарської діяльності ресторану

У сучасних динамічних і висококонкурентних умовах розвитку економіки системоутворюючим чинником функціонування підприємств є їх конкурентоспроможність.

Ресторан «Соборний», який функціонує на ринку ресторанних послуг у м.Черкаси спеціалізується на українській кухні, але для розширення пропозиції цільовим сегментам споживачів також використовує східну, кавказьку та європейську кухні. Господарську діяльність здійснює на основі статуту. Як відомо, важливим показником діяльності ресторану є товарообіг (реалізації продукції власного виробництва та продаж купівельних товарів).

Аналіз товарообігу ресторану «Соборний» за 2015-2017 рр. (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

Динаміка зміни товарообігу ресторану «Соборний» за 2015-2017 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1200,00	1576,90	1583,30	376,90	6,40	23,90	0,40
Товарообіг по продукції власного виробництва	794,30	1146,30	1453,20	352,00	306,90	30,71	21,12
Питома вага продукції власного виробництва до суми загального доходу	66,19	72,69	91,78	6,50	19,09	8,94	20,80
Товарообіг по купівельним товарам	405,70	430,60	130,10	24,90	-300,50	5,78	-230,98
Питома вага купівельних товарів до суми загального доходу	33,81	27,31	8,22	-6,50	-19,09	-23,81	-232,32

Товарообіг за 2015-2017 роки має тенденцію до зростання. Так, у 2016 цей показник зріс на 376,9, а у 2017 на 6,4 тисяч гривень. Питома вага



продукції власного виробництва у 2015 році становила 66,19%, у 2016 – 79,69%, а у 2017 – 91,78%, а питома вага купівельних товарів відповідно – 33,81%, 27,31% та 8,22%. Це свідчить про те що підприємство отримує дохід в основному за реалізацію товарів власного виробництва, що є позитивним явищем.

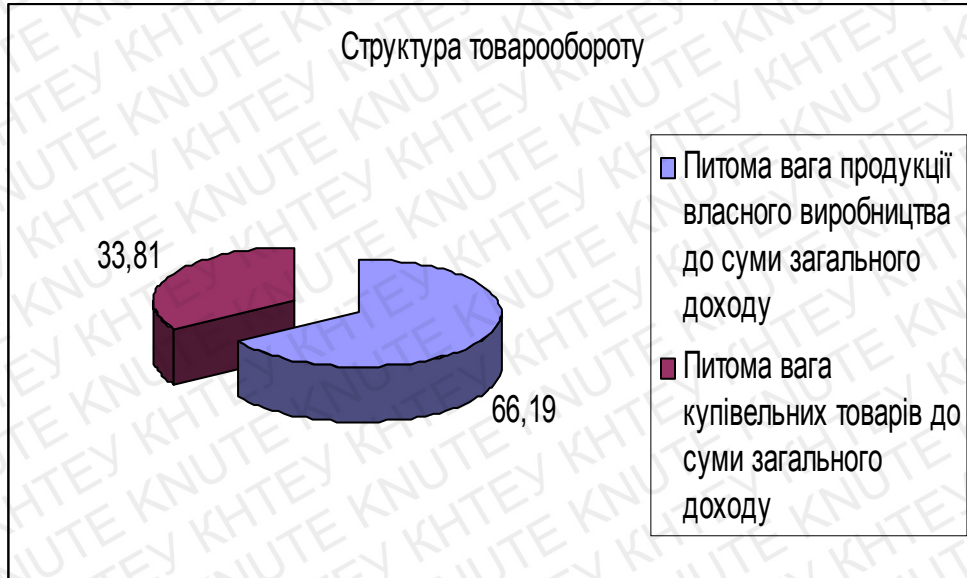


Рис. 2.1 Структура товарообігу ресторану «Соборний» у 2015 році

У 2015 році питома вага товарообігу по продукції власного виробництва переважала на 32,38%.



Рис. 2.2 Структура товарообігу ресторану «Соборний» у 2016 році

У 2016 році питома вага товарообігу по продукції власного виробництва переважала на 45,38%.

У 2017 році питома вага товарообігу по продукції власного виробництва переважала на 83,56% (Рис.2.3).



Рис. 2.3 Структура товарообігу ресторану «Соборний» у 2017 році

Отже, за три роки структура товарообігу значно змінився, так як відсоток товарообігу по продукції власного виробництва зріс від 66,9% до 91,78%, а товарообіг по купівельним товарам зменшився від 33,81% до 8,22%. Для факторного аналізу валового товарообігу необхідно знати середню ціну на продукцію ресторану. Середні ціни по групам меню наведено у таблиці (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Середні ціни по групам страв ресторану «Соборний» за 2015-2017 роки

№	Групи страв	Середня ціна, грн 2015 рік	Середня ціна, грн 2016 рік	Середня ціна, грн 2017 рік	Відхилення 2016	Відхилення 2017	Темп росту 2016, %	Темп росту 2017, %
1	Закуски	25	35	40	10	5	29	13
2	Перші страви	25	35	40	10	5	29	13
3	Основні страви	40	50	55	10	5	20	9
4	Гарніри	20	30	38	10	8	33	21
5	Десерти	35	45	45	10	0	22	0
	Середня ціна	29	39	44	10	5	26	11

За допомогою методу ланцюгових підстановок розрахуємо вплив на



товарообіг таких факторів, як ціна та кількість реалізованих страв. Формули та результати розрахунків занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Факторний аналіз товарообігу за методом ланцюгових підстановок ресторану «Соборний»

№	Показник	Позначення	Формула	Значення
1	Кількість реалізованих страв (мин.)	$K\text{-ть реал.стр. (мин)}$	$K\text{-ть.реал.стр.} = \frac{ТО_{мин}}{ціна(мин.)}$	41,38
2	Кількість реалізованих страв (зв.)	$K\text{-ть реал.стр. (зв)}$	$K\text{-ть.реал.стр.} = \frac{ТО_{зв}}{ціна(зв.)}$	35,98
3	Товарообіг (мин.)	$ТО (мин.)$	$ТО_{мин} = K\text{-ть.реал.стр.} * Ціна$	1200
4	Товарообіг'	$ТО'$	$ТО' = K\text{-ть.реал.стр.зв} * Ц_{мин}$	1043,42
5	Товарообіг (зв.)	$ТО (зв.)$	$ТО_{зв} = K\text{-ть.реал.стр.зв} * Ц_{мин}$	1583,12
6	ΔТоварообіг від кількості реалізованих страв	$ΔТО (K)$	$ΔТО(K) = ТО' - ТО_{мин}$	156,58
7	ΔТоварообіг від ціни	$ΔТО (Ц)$	$ΔТО(Ц) = ТО_{зв} - ТО'$	539,7

Отже, можна зробити висновок, що у звітному періоді товарообіг збільшився на 383,12 тис.грн на що вплинули такі зміни:

- 1) збільшення кількості реалізованих страв на 658,9 призвело до збільшення товарообігу на 156,58 тис.грн;
- 2) збільшення середньої ціни на 15 призвело до збільшення товарообігу на 539,7 тис.грн.

Отже, по результатам проведення факторного аналізу можна сказати, що товарообіг ресторану «Соборний» за два роки має позитивну динаміку, що, безумовно, є хорошим показником діяльності підприємства загалом.

На кінець звітнього періоду у 2017 році запаси продуктів і сировини склали 86,3 тис грн., що, порівняно з минулим роком на 13,7 тисяч гривень більше.

Виробничі запаси — частина сукупних запасів, призначених для



виробничого споживання. До виробничих запасів відносять сировина, матеріали, що надійшли до споживачів, але ще не використані й не піддані переробці. Товарні запаси — частина сукупних запасів, що перебуває в підприємств-виготовлювачів у вигляді готової продукції й у каналах сфери обігу (запаси у дорозі та запаси на підприємствах торгівлі). Товарні запаси підрозділяються на запаси засобів виробництва й запаси предметів споживання. Стан товарних запасів за 2015-2017 роки (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка товарних запасів ресторану «Соборний» з 2015-2017 роки

Показники, тис.грн	Роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Виробничі запаси	125	114	98	-11,00	-16,00	-9,65	-16,33
Готова прдукція	48,5	72,6	86,3	24,10	13,70	33,20	15,87

Отже, кількість виробничих запасів у 2017 році зменшилась на 16 тис.грн у порівнянні із попереднім роком. Абсолютна зміна за 2015-2017 роки становить -27 тис.грн. Це може свідчити про зменшення виробництва на підприємстві. Запаси готової продукції у своїй абсолютній зміні за 2015-2017 роки склала 37,8 тис. грн., що свідчить про те, що служба збуту забезпечує більш короткі строки поставок, ніж повний цикл постачання та виготовлення цієї продукції.

Для здійснення виробничого процесу підприємства, крім самої праці як доцільної діяльності людей, необхідні предмети праці, тобто матеріально-технічні ресурси та засоби праці, які і складають основні фонди. До них відносять матеріальні засоби, що використовуються у виробничій діяльності підприємства впродовж періоду, який перевищує 365 календарних днів від дати їх вводу до експлуатації, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку із фізичним або моральним зносом.

Як показник ефективності діяльності закладу ресторанного господарства необхідно розглянути основні фонди, як систему, що забезпечує діяльність закладу.

Для успішної торгово-виробничої діяльності важливо аналізувати виробничі основні фонди згідно найважливіших показників, а саме коефіцієнти придатності, оновлення, вибуття, коефіцієнти зносу, фондівіддачу, фондоємкість та інші.

Ступінь оновлення та зносу основних фондів характеризують наступні коефіцієнти. Результати розрахунків занесемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оновлення та зносу основних фондів ресторану «Соборний»

№	Показник	2015 р	2016 р	2017р
1	Кз	0,13	0,23	0,13
2	Кпр	0,87	0,11	0,87
3	Кв	0,11	0,19	0,11

*Коефіцієнт фізичного зносу основних фондів:*

$$K_z = Z : OF \quad (2.1),$$

де  $Z$  – сума зносу основних фондів;

OF – вартість основних фондів відповідно на початок та кінець періоду (первісна або відновлювальна вартість).

Коефіцієнт зносу за 2015, 2016, 2017 роки становить відповідно 0,13, 0,23 та 0,13 доль одиниць і показує ступінь зношення основних фондів та відшкодування витрат на формування основних фондів. Абсолютна зміна цього показника дорівнює нулю, що свідчить про стабільність рівня зношеності основних фондів на підприємстві.

*Коефіцієнт придатності:*

$$K_{pr} = 1 - K_z \quad (2.2)$$

Даний показник показує скільки відсотків від загальної кількості основних фондів є придатними до використання. Аналізуючи результати розрахунків можна зробити висновок, що основні фонди підприємства

знаходяться у хорошому стані, а абсолютна його зміна, що дорівнює нулю, свідчить про стабільність їх оновлення.

Аналіз інтенсивності відновлення основних фондів характеризує наступний показник:

*Коефіцієнт вибуття основних фондів:*

$$K_{\text{в}} = \text{ОФв} : \text{ОФн} \quad (2.3)$$

де ОФв – вартість основних фондів, що вибули з експлуатації протягом періоду;

ОФн – вартість основних фондів на початок періоду.

Коефіцієнт вибуття показує, яка частка основних фондів, що були на підприємстві на початок звітного періоду вибули за цей період через знос чи з інших причин.

Одним із найважливіших завдань є підвищення ефективності використання основних фондів. Для її визначення застосовується система показників, така як: фондоддача, фондоемкість, фондооснащеність та фондоозброєність. Результати розрахунків занесемо до таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

Показники ефективності використання основних фондів ресторану  
«Соборний»

№	Показник	2015 р	2016 р	2017 р
1	Фв	2,33	3,07	3,08
2	Фс	0,43	0,33	0,33
3	Фосн	23,25	11,20	17,10
4	Ке	0,02	0,68	0,06
5	Роф	2%	-68%	6%

Фондоддача розраховується за формулою:

$$F_{\text{в}} = T/O : \text{ОФ} \quad (2.4)$$

де T/O – валовий товарообіг;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів;

Фондоддача ЗРГ визначається відношенням валового товарообігу чи обігу по продукції власного виробництва до середньорічної вартості



основних фондів. Цей показник можливо застосовувати і для характеристики ефективності використання будь-якої частини основних фондів, наприклад, активної. В даному випадку фондівіддача у 2015-2017 роках становить, відповідно - 2,33, 3,07, 3,08, що саме цей обсяг товарообігу припадає на одиницю основних фондів.

Фондоємкість розраховується за формулою:

$$\Phi_{\epsilon} = 1 : \Phi_{\text{в}} \quad (2.5)$$

Фондоємкість, відповідно до підрахунків, становить 0,43, 0,33 та 0,33.

Даний показник обернений до фондівіддачі і виражає середню суму основних фондів, що використовуються для реалізації одиниці товарообігу підприємства.

Фондооснащеність розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{осн}} = \text{ОФ} : \text{Ч} \quad (2.6)$$

де Ч – середньоспискова чисельність працівників, чол.

Даний показник становить 23,25, 11,20 та 17,10 що характеризує величину основних фондів на одного робітника закладу ресторанного господарства.

Коефіцієнт ефективності використання основних фондів розраховується за формулою:

$$K_{\epsilon} = \text{П} : \text{ОФ} \quad (2.7)$$

де П – сума прибутку.

Даний показник характеризує величину прибутку на 1 гривню основних фондів. Тому ми бачимо, що 2015 році на 1 гривню основних фондів припадало 0,02 прибутку, у 2016 році цей показник значно знизився - і становив вже -0,68, а у 2017 році підвищився і становив 0,06. Цей показник знаходиться на дуже низькому рівні, що свідчить про низьку ефективність діяльності ресторану.

Коефіцієнт ефективності використання основних фондів, виражений в відсотках, називається рентабельністю основних фондів і розраховується наступним чином:

$$Роф = П : ОФ \cdot 100\% \quad (2.8)$$

Показники фінансової стійкості (Фс) розраховується за наступними формулами. Результати розрахунків занесемо до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ресторану «Соборний»

№	Показник	2015 р	2016 р	2017 р
1	Кфе	0,86	0,56	1,21
2	Кфа	13,31	3,55	8,34
3	Коб	1,54	2,03	2,04
4	Км	1,84	1,88	1,56

1. Коефіцієнт фінансової стійкості (К фе ):

$$Кфе = (ВК + довг. зал. кошти - викор. поз. кошти) / Вал. балансу \quad (2.9)$$

Даний показник характеризує питому вагу власних та залучених коштів у загальних витратах підприємства.

2. Коефіцієнт фінансової автономії (К фа):

$$К фа = \text{Власні кошти} / \text{Залучені кошти} \quad (2.10)$$

Даний показник відображає частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємства.

3. Коефіцієнт оборотності балансу (Коб):

$$К об = \text{Виручка від реалізації за рік} / \text{Середня валюта балансу} \quad (2.11)$$

Даний показник визначає частку виручки у 1 грн витрат підприємства.

4. Коефіцієнт маневреності власних коштів (К м):

$$К м = (\text{Власні кошти} + \text{Необоротні активи}) / \text{Власні кошти} \quad (2.12)$$

Цей показник характеризує ступінь мобільності використання власних коштів.

Перш за все, з описаних вище показників на ефективність торгово-виробничої діяльності здійснюють вплив завантаженість виробничого устаткування, присутність обладнання, що використовується на незначний відсоток, присутність застарілого, морально та фізично зношеного устаткування, що не тільки не відповідає науково-технічному прогресу, а й стримує розвиток підприємства та уповільнює роботу персоналу ресторану.

Важливо сказати, що велику роль на даний час відіграє концепція ресурсозбереження, яка дозволяє використовувати морально застаріле обладнання на повну потужність, що дозволяє знизити витрати закладу ресторанного господарства.

Як відомо, амортизація – це процес поступового перенесення вартості основних фондів у міру їх зносу на собівартість продукції (послуги), що виробляється або на витрати підприємства з метою накопичення грошових коштів для подальшого відновлення (реновації) основних фондів. Накопичення амортизації здійснюється на основі амортизаційних відрахувань.

Норма амортизаційних відрахувань – це відношення річної суми амортизації до балансової вартості основних фондів, виражене у відсотках.

$$N_a = \frac{A}{B_6} * 100\%, \text{ де} \quad (2.13)$$

$N_a$  – норма амортизації, %;

$A$  – сума амортизації, грн.;

$B_6$  – вартість основних фондів, грн.

Результати розрахунків занесемо до таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8*

Норма амортизаційних відрахувань ресторану «Соборний»

за 2015-2017 роки

№	Показник	2015 р	2016	2017 р
1	$N_a$	11,31	18,74	11,31



Амортизаційні відрахування здійснюються підприємством щомісячно, виходячи з балансової вартості об'єкту основних фондів і терміну корисного використання об'єкту основних фондів. Виходячи з річної норми амортизації, розраховується місячна норма амортизації.

Сума накопичених амортизаційних відрахувань за весь термін корисного використання об'єкту основних фондів утворює амортизаційний фонд, який є власним джерелом фінансування капітальних вкладень на підприємстві. При застосуванні лінійного методу сума нарахованої за один місяць амортизації відносно об'єкту майна, що амортизується, визначається як похідна його первинної вартості і норми амортизації, визначеної для даного об'єкту. Проаналізувати ефективність діяльності ресторану можна прослідкувавши динаміку основних економічних показників діяльності підприємства (Табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових показників ресторану «Соборний»  
за 2015-2017 роки

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
		2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016	2016 - 2015	2017 - 2016
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	1200,00	1576,90	1583,30	376,90	6,40	23,90	0,40
2	Разом витрати	1190,70	1837,00	1541,50	646,30	-295,50	35,18	-19,17
3	Чистий прибуток (збиток)	9,30	-269,10	32,20	-278,40	301,30	103,46	935,71

У 2016 році дохід зріс на 376,9 тис.грн, витрати – 646,3 тис.грн, а чистий прибуток зменшився на 278,4 тис.грн. У 2017 році аналогічні показники мали такі зміни: дохід збільшився на 6,4 тис.грн, витрати зменшились на 295,5 тис.грн, і чистий прибуток відповідно зріс на 301,3 тис.грн. Таким чином, можна сказати, що підприємство є фінансово нестабільним і отримує прибуток на досить низькому рівні, а в 2016 році

навіть мало збиток у розмірі 269,1 тис.грн. Розглянемо динаміку цих показників на гістограмі (Рис.2.4).

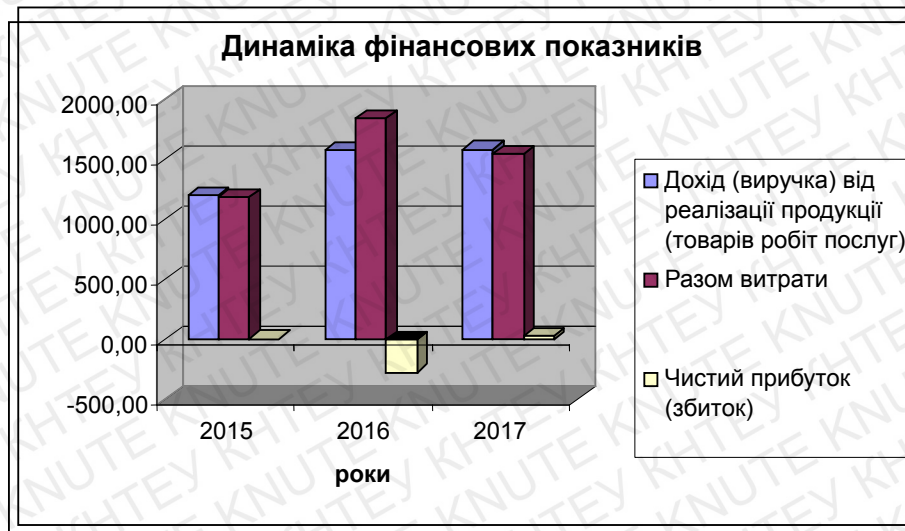


Рис.2.4 Динаміка фінансових показників ресторану за 2015-2017 рр.

Для аналізу прибутковості діяльності підприємства розглянемо 2 основних показника – рентабельність реалізації і рентабельність витрат ресторану:

Рентабельність реалізації страв:

$$1) \text{Рент.д.} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Дох}} * 100\% \text{ де,} \quad (2.14)$$

- ЧП – чистий прибуток;

- Дох – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Рентабельність витрат:

$$2) \text{Рент.в.} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} * 100\% \text{ де,} \quad (2.15)$$

- В – витрати за певний період .

Розрахуємо та проаналізуємо динаміку зміни даних показників за три роки (2015-2017), а результати зведемо в таблицю (Табл. 2.10).

Динаміка показників рентабельності ресторану «Соборний»  
за 2015-2017рр.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту,%	
		2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	Рентабельність доходу	0,78	-17,07	2,03	-17,84	19,10	104,54	939,11
2	Рентабельність витрат	0,78	-14,65	2,09	-15,43	16,74	105,33	801,28

У 2016 році рентабельність доходу зменшилась на 17,84%, а рентабельність витрат – на 15,43%. У 2017 році рентабельність доходу зросла на 19,1%, а рентабельність витрат – на 16,74%.

Щоб визначити що саме вплинуло на таку зміну необхідно провести факторний аналіз методом ланцюгових підстановок.

*Рентабельність реалізації страв:*

$$1) D\bar{a}_{2015} = \frac{\times i_{2017}}{\bar{A}_{2017}} * 100 = \frac{9,3}{1200} * 100 = 0,78$$

$$2) D\bar{a} = \frac{\times i_{2017}}{\bar{A}_{2015}} * 100 = \frac{32,2}{1200} * 100 = 2,68$$

$$3) D\bar{a}_{2017} = \frac{\times i_{2017}}{\bar{A}_{2017}} * 100 = \frac{32,2}{1583,3} * 100 = 2,03$$

$$4) \Delta D\bar{a}(\times \bar{I}) = D\bar{a} - D\bar{a}_{2015} = 2,68 - 0,78 = 1,9$$

$$5) \Delta D\bar{a}(\bar{A}) = D\bar{a}_{2017} - D\bar{a} = 2,03 - 2,68 = -0,65$$

Перевірка: 1,9-0,65=1,25

Отже, у звітному періоді рентабельність реалізації збільшилась на 1,25% на що вплинули такі зміни:

1) збільшення чистого прибутку на 22,9 ти.грн призвело до збільшення рентабельності на 1,9.

2) Збільшення доходу від реалізації на 383,3 тис.грн призвело до зменшення рентабельності на 0,65.

*Рентабельність витрат:*



$$1) P_{\epsilon 2015} = \frac{Ch_{2015}}{B_{2015}} * 100 = \frac{9,3}{1190,7} * 100 = 0,78;$$

$$2) P_{\epsilon'} = \frac{Ch_{2017}}{B_{2015}} * 100 = \frac{32,2}{1190,7} * 100 = 2,7;$$

$$3) P_{\epsilon 2015} = \frac{Ch_{2015}}{B_{2015}} * 100 = \frac{32,2}{1541,5} * 100 = 2,09;$$

$$4) \Delta P_{\epsilon}(Ch) = P_{\epsilon'} - P_{\epsilon 2015} = 2,7 - 0,78 = 1,92;$$

$$5) \Delta P_{\epsilon}(B) = P_{\epsilon 2017} - P_{\epsilon'} = 2,09 - 2,7 = -0,61$$

Перевірка:  $1,92 - 0,61 = 1,31$

Отже, у звітному періоді рентабельність витрат збільшилась на 1,31%, на що вплинули такі фактори:

- 1) збільшення чистого прибутку на 22,9 тисяч гривень призвело до збільшення рентабельності витрат на 1,92%;
- 2) збільшення витрат на 350,8 тисяч гривень призвело до зменшення рентабельності витрат на 0,61%.

Після проведення необхідних розрахунків та факторного аналізу можна зробити висновок, що ресторан «Соборний» являється низько рентабельним (неприбутковим) підприємством, так як показники рентабельності знаходяться на дуже низькому рівні.

Рентабельність реалізації у 2015 році становила 0,78% - це означає, що із загальної суми товарообігу ресторан отримує лише 0,78% прибутку, що є надзвичайно низьким рівнем прибутковості. Це означає що підприємство отримує мінімальний прибуток. У 2016 році ситуація ще погіршилась, так як показник рентабельності зменшився до -17,07%, це пов'язано з тим, що в цьому році підприємство працювало у збиток. У 2017 році рентабельність дещо зросла і становила 2,03%.

Рентабельність витрат у 2015 році становила 0,78%, це означає, що загальна сума прибутку за рік становить 0,78% від суми витрат. Тобто підприємство витрачає одну гривню, щоб отримати 0,78 копійок прибутку. Відповідно, у 2016 році ситуація погіршилась ще більше і таким чином рентабельність витрат становила -14,65%. У 2017 році рентабельність витрат дещо зросла і становила 2,09%.

Витрати виробництва і оборотні витрати ресторану визначаються за

допомогою методу техніко-економічних розрахунків, що припускає прямі розрахунки витрат по статтях витрат з використанням встановлених нормативів, ставок і тарифів. Сукупність витрат на оплату праці, матеріальних ресурсів на виробництво реалізацію і організацію споживання продукції ресторанного господарства є витрати виробництва і оборотні витрати. Динаміку елементів операційних витрат ресторану «Соборний» наведено у таблиці 2.11

Таблиця 2.11

## Динаміка та структура витрат ресторану «Соборний»

№	Показник	Роки			Відхилення		Темп росту, %		Питома вага, %		
		2015 р	2016 р	2017 р	2016 -2015	2017 -2016	2016 -2015	2017 -2016	2015 р	2016 р	2017 р
1	Матеріальні витрати	464,9	760,8		295,9		38,9		40,0	43,5	
2	Витрати на оплату праці	334,1	550,6	574,5	216,5	23,9	39,3	4,2	28,7	31,5	42,2
3	Відрахування на соціальні заходи	85,5	201,4	786,2	115,9	584,8	57,5	74,4	7,4	11,5	57,8
4	Інші операційні витрати	278,1	236,4	77,2	-41,7	-159,2	-17,6	-206,2	23,9	13,5	5,7
5	Разом витрати	1162,6	1749,2	1360,7	586,6	-388,5					

Отже, у 2016 році відбулися такі зміни у динаміці витрат:

- матеріальні витрати збільшилися на 295,9 тис.грн;
- витрати на оплату праці зросли на 216,5 тис.грн;
- відрахування на соціальні заходи зросли на 115,9 тис.грн;
- інші операційні витрати зменшилися на 41,7 тис.грн.

У 2017 році:

- витрати на оплату праці збільшилися на 23,9 тис.грн;
- відрахування на соціальні заходи зросли на 584,8 тис.грн;
- інші операційні витрати зменшилися на 159,2 тис.грн.

Розглянемо детальніше структуру елементів витрат за допомогою діаграм (Рис.2.5,2.6,2.7).



Рис.2.5 Структура витрат ресторану «Соборний» за 2015 рік

У 2015 році матеріальні витрати займали найбільше місце у структурі витрат, і склали 40% від їх загальної суми. Витрати на оплату праці становили 28,7%, інші операційні витрати – 23,9%, а найменша частка припадала на відрахування на соціальні заходи.

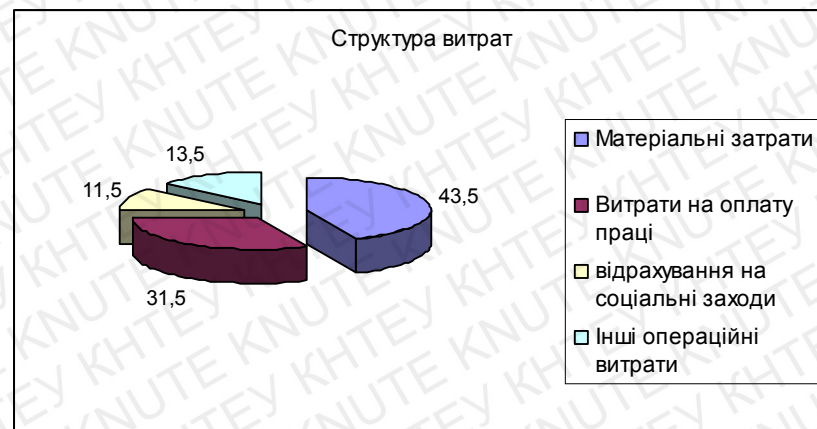


Рис.2.6 Структура витрат ресторану «Соборний» за 2016 рік

У 2016 році найбільшою часткою витрат були матеріальні витрати і становили – 43,5%. Витрати на оплату праці склали 31,5%, інші операційні витрати – 13,5%. Найменша частка припадала на відрахування на соціальні заходи, а саме 11,5%.



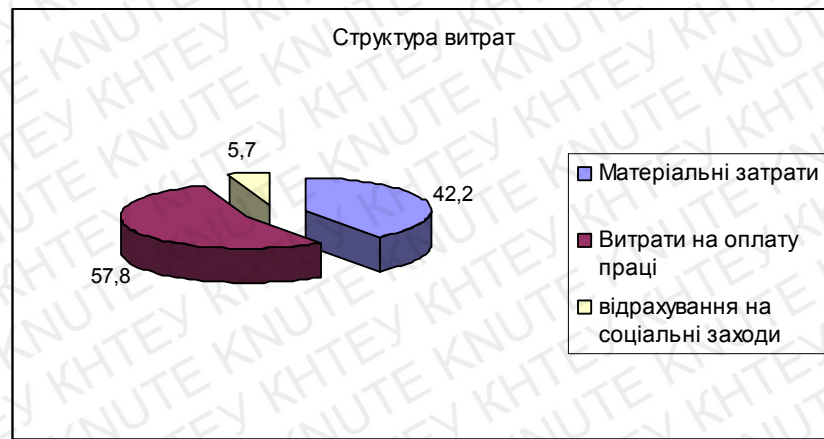


Рис.2.7 Структура витрат ресторану «Соборний» за 2017 рік

У 2017 році найбільшу частину витрат склали витрати на оплату праці, а саме – 57,8%. Матеріальні витрати склали 42,4%, а відрахування на соціальні заходи – 5,7%. За натурально-речовим складом витрати є спожита підприємством частина матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Питома вага кожної статті витрат у загальній сумі витрат, має важливе значення. Дослідження рівня витратомісткості окремих видів послуг, дослідження динаміки витрат, порівняно з минулими роками, є основними етапами аналізу поточних витрат. Показниками, що характеризують ефективність здійснення витрат підприємства ресторанного господарства є: рівень витрат; витратовіддача; витратомісткість; рентабельність витрат.

Отже, проведемо розрахунок даних показників та занесемо результати розрахунків до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності здійснення витрат

№	Показник	2015 р	2016 р	2017 р
1	Рв	99,23	116,50	97,40
2	Вв	1,01	0,86	1,03
3	Вм	0,99	1,17	0,97
4	Км	1,84	1,88	1,56

Рівень витрат:

$$P_v = \frac{Пв}{ТО} * 100\% \quad (2.16),$$

де, Пв – поточні витрати;

ТО – товарообіг.

Даний показник показує скільки % припадає на поточні витрати в доході. Тобто, ми бачимо, що це показник надзвичайно високий і має тенденцію до збільшення. Це означає, що поточні витрати майже дорівнюють доходам ресторану. А у 2016 році вони навіть перевищували дохід.

Витратовіддача:

$$V_v = \frac{TO}{ПВ} \quad (2.17)$$

Цей показник показує скільки доходу припадає на одиницю витрат. І ми бачимо, що і у 2015-2017 роках цей показник дорівнює 1. Що означає, що ресторан витрачає одну гривню і отримує дохід у розмірі однієї гривні.

Витратомісткість:

$$V_M = \frac{ПВ}{ТО} \quad (2.18)$$

Цей показник є оберненим до витратовіддачі, і показує скільки витрат припадає на 1 гривню доходу.

Ще одним показником, який розраховується при аналізі витрат є економія витрат.

$$E_{к.в.} = \frac{P_{Вм} - P_{Вф}}{100} * TO_{ф} \quad (2.19)$$

Де, P<sub>Вф</sub> – рівень витрат фактичний;

P<sub>Вм</sub> – рівень витрат минулий;

TO<sub>ф</sub> – товарообіг фактичний.

$$E_{к.в.} = \frac{99,23 - 97,4}{100} * 1583,3 = 28,97 \text{ грн.}$$

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається ситуація перевитрат.

Загалом, за результатами аналізу поточних витрат ЗРГ «Соборний» можна зробити висновок, що підприємство діє неефективно, оскільки витрати наближаються до обсягів доходів. Відповідно можна прогнозувати збиткову діяльність підприємства.

Розрахувавши основні економічні показники ефективності діяльності ресторану «Соборний» в динаміці з 2015 по 2017 роки, можна зробити наступні висновки:

- основну частину доходу підприємство отримує від реалізації продукції власного виробництва;
- товарообіг ресторану має позитивну динаміку;
- показники ефективності використання основних фондів знаходяться на дуже низькому рівні;
- частка власних коштів значно менша від частки залучених;
- надзвичайно низький рівень показників рентабельності свідчить про низьку прибутковість діяльності ресторану;
- найбільшою часткою в структурі витрат являються матеріальні витрати.

## **2.2. Аналіз чинників конкурентоспроможності ресторану**

Для визначення конкурентної позиції ресторану доцільно визначити фактори, які обумовлюють її рівень.. Ці змінні описують різні управлінські рішення на підприємстві:

- інвестиційні,
- фінансові,
- операційні (в галузі виробництва, постачання, маркетингу, персоналу та ін.).

Інвестиційні рішення, що визначають обсяг необхідних вкладень, майбутні реалізаційні надходження і норму прибутку, фінансові рішення, що включають в себе рішення щодо структури капіталу, дивідендів і ставлення до ризику, виступають при цьому як частина загальної стратегії фірми.

Чинники, які впливають на конкурентоспроможності ресторану «Соборний» складають сукупність факторів, які визначають результативність господарської діяльності закладу.



Складність показника «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє стверджувати, що управління її змінами може здійснюватися в результаті впливу на ключові чинники (фактори). Систематизацію факторів конкурентоспроможності можна здійснити за результатами аналізу відповідності ринкової капіталізації та фундаментальної цінності підприємства, встановлення основних причин зміни складових грошових потоків та ризиків його діяльності (рис 2.8.).

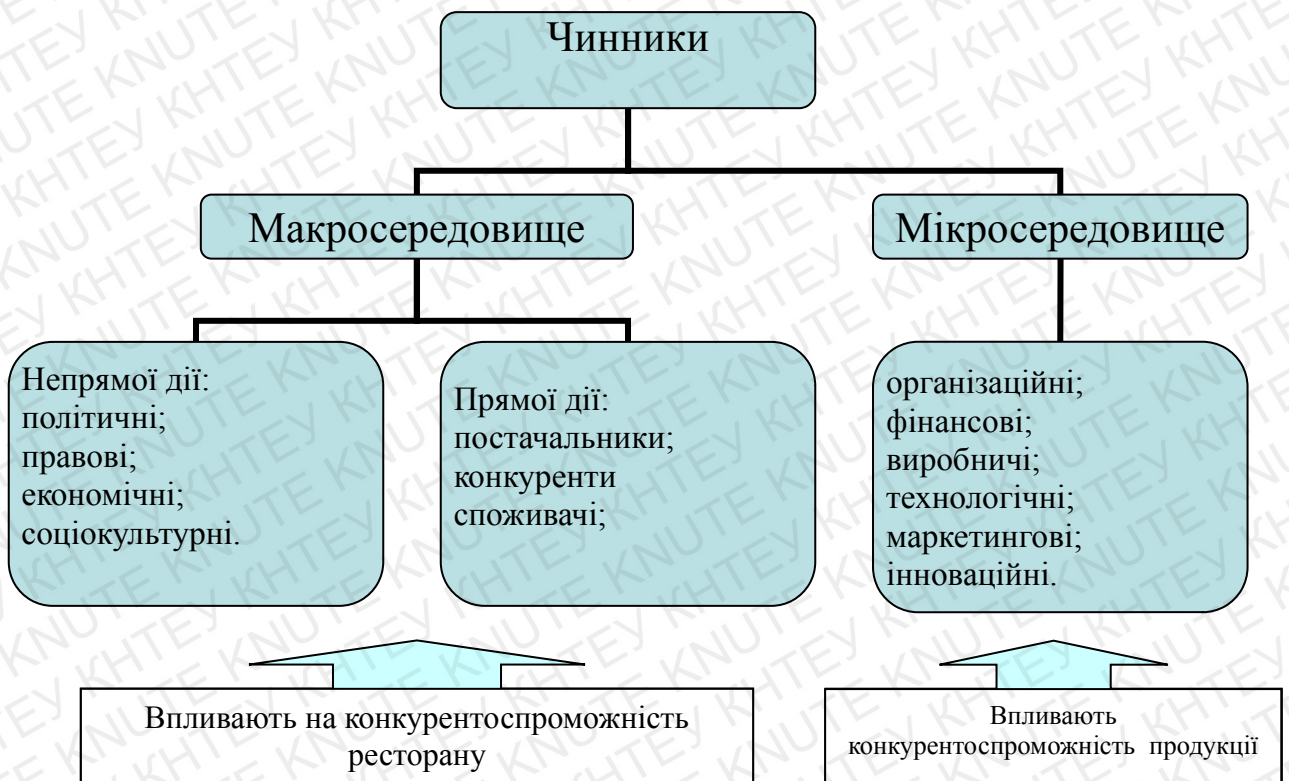


Рис. 2.8. Основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність ресторану «Соборний»

Підґрунтям систематизації факторів створення конкурентоспроможності ресторану «Соборний» є розуміння механізму формування конкурентоспроможності й урахування таких основних принципів:

- прямого взаємозв'язку з формуванням конкурентоспроможної позиції підприємства та придатності до необхідної деталізації з метою доведення до всіх ієрархічних рівнів підприємства;

- взаємозв'язку факторів формування конкурентоспроможної із фінансовими й операційними ключовими показниками діяльності підприємства;

- відзеркалення системою факторів результатів поточної діяльності та довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Розглянемо вищезазначені фактори детальніше. Для проведення аналізу рівня впливу факторів проведемо експертне опитування, результати якого занесемо до таблиці 2.13 (1,2,3,4).

Таблиця 2.13(1)

Вплив політичних факторів<sup>2</sup>

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Політичні</i>				
1	рівень демократичних перетворень в країні	0,3	4	1,2
2	ступінь імовірності повернення до минулої політичної системи	0,2	3	0,6
3	кримінальне середовище в країні	0,4	5	2
4	кількість політичних фракцій в органах законодавчої влади	0,1	3	0,3
<b>Всього</b>		1		4,1

Фактори макросередовища формуються сукупністю господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

*Політичні фактори.* До політичних факторів зовнішнього середовища, що мають значний вплив на стратегію конкурентоспроможності ресторані «Соборний», можна віднести:

<sup>2</sup> Аналіз впливу політичних факторів на діяльність ресторану визначено на основі опитування керівників ресторану

- кримінальне середовище в країні;
  - кількість політичних фракцій в органах законодавчої влади
- тощо.

Важливість групи цих факторів для конкурентної позиції ресторану полягає у прямій залежності умов ведення бізнесу від політичної ситуації в країні. Вони значною мірою впливають на атмосферу в компанії, на її статус – які являються характеристиками конкурентоспроможності .

Таблиця 2.13(2)

Вплив правових факторів<sup>3</sup>

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Правові</i>				
1	недоліки нормативно-правової бази	0,4	5	2
2	відсутність цілісної системи засобів запобіжного впливу на причини та умови, що сприяють корупції	0,3	4	1,2
3	нормативно-правові документи, які обмежують та пригнічують розвиток підприємства	0,3	5	1,5
<b>Всього</b>		1		4,7

*Правові фактори* являються складовою політичних чинників, але їх значення дуже важливе для розроблення заходів щодо посилення конкурентоспроможності , тому пропоную виділити їх як окрему групу. До таких факторів можна віднести:

- недоліки нормативно-правової бази, зокрема, наявність прогалин і правових колізій;
- відсутність на нормативному рівні цілісної системи засобів запобіжного впливу на причини та умови, що сприяють корупції та корупційним діям;

<sup>3</sup> Аналіз впливу правових факторів на діяльність ресторану визначено на основі опитування керівників ресторану



- нормативно-правові документи, які обмежують та пригнічують розвиток підприємництва.

Вплив факторів цієї групи значною мірою впливає на конкурентоспроможність ресторані. Насамперед це пов'язано з встановленням значної кількості обмежень, котрі знижують можливість адаптивності або можливість індивідуалізації пропозиції до вимог (бажань) окремого споживача.

*Економічні чинники* безпосередньо пов'язані з тривалою економічною кризою, яка призвела до значної деформації соціально-економічних відносин. Економічними факторами, які виступають загальними причинами і умовами гальмування зростання рівня конкурентоспроможності є:

- відсутність сприятливого режиму діяльності підприємств та підприємців, особливо щодо сплати податків;
- відсутність прозорості процесів роздержавлення власності, вирішення різних економічних та господарських питань;
- неплатоспроможність потенційних споживачів;
- ВВП на душу населення та інші показники, що характеризують економічний розвиток суспільства.

Економічна ситуація в країні визначальною мірою впливає на формування ціни пропозиції, яка виступає однією з основоположних характеристик конкурентоспроможності.

#### *Соціокультурні чинники*

Соціокультурне середовище – це конкретно-історичний суспільний організм, що характеризується певним типом культури, яка відрізняється від інших сформованою системою цінностей. Зміни в системах цінностей визначають основу економічних трансформацій. В основі поведінки лежить система цінностей і менталітет.

Таблиця 2.13(3)

#### Вплив економічних факторів<sup>4</sup>

№	Фактори	Коефіцієнт	Бальна	Середня
---	---------	------------	--------	---------

<sup>4</sup> Аналіз впливу економічних факторів на діяльність ресторану визначено на основі опитування керівників ресторану

		важливості	оцінка	зважена
<i>Економічні</i>				
1	відсутність сприятливого режиму діяльності підприємства	0,3	4	1,2
2	відсутність прозорості процесів роздержавлення власності	0,2	3	0,6
3	неплатоспроможність потенційних споживачів	0,3	5	1,5
4	ВВП на душу населення та інші показники, що характеризують економічний розвиток суспільства	0,2	3	0,6
<b>Всього</b>		1		3,9

Поведінка змінюється в процесі економічної соціалізації – залучення людей до соціокультурного середовища через засвоєння економічних ролей і, відповідно, набуття певних особистісних якостей. Група цих чинників здійснює також не аби який вплив на формування стратегію конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі. До таких чинників, в першу чергу, відносяться: демографічна ситуація в країні; культурний розвиток суспільства; менталітет; розвиток науки і техніки, тощо.

Таблиця 2.13(4)

Вплив соціокультурних факторів<sup>5</sup>

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Соціальні</i>				
1	демографічна ситуація в країні	0,2	3	0,6
2	культурний розвиток суспільства	0,3	5	1,5
3	менталітет	0,2	5	1
4	розвиток науки і техніки	0,3	5	1,5
<b>Всього</b>		1		4,6

Отже, можна зробити висновок, що серед групи факторів макросередовища, що впливають на конкурентоспроможність ресторану «Соборний», найбільший вплив мають правові та соціокультурні фактори, середньозважені показники яких мають найбільше значення.

<sup>5</sup> Аналіз впливу соціокультурних факторів на діяльність ресторану визначено на основі опитування керівників ресторану

Наступна група чинників характеризується можливістю координації або ж мінімізації впливу на конкурентоспроможність ресторану «Соборний»  
Серед *постачальників* ресторану «Соборний» можна виділити наступні:

- постачальники фінансових ресурсів – ПриватБанк, страхова компанія «Альянс», приватні особи;
- постачальники матеріальних ресурсів – компанії «Кока-кола», «РосанПак», «Альфредо», «Наша Ряба», «Євроаква», «Хортиця», «Славутич», «Май».

Підприємство відчуває також прямий вплив і залежність від виробників товарів та їх посередників. Тут проявляється залежність від цін, строків і ритмічності поставок товарів. Причому залежність ця зростає з поглибленням поділу праці та розвитком кооперації.

Побудова довершеної схеми відносин із постачальниками являється одним із елементів конкурентоспроможності ресторану. Відносини із постачальниками в ресторані «Соборний» будуються на взаємовигідних засадах, враховуючи територіальні, фізичні та якісні параметри співпраці. Ці відносини супроводжуються постійною координацією дій з обох сторін, що підвищує конкурентоспроможність ресторану .

Розглянемо основні критерії вибору постачальників та партнерів, проведемо оцінку вагомості цих критеріїв та занесемо отримані результати в таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Вплив чинників прямої дії (постачальники)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Аналіз впливу постачальників на діяльність ресторану визначено на основі опитування керівників ресторану



№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
Постачальники				
1	якість продукції	0,3	5	1,5
2	вартість продукції та послуг	0,2	5	1
3	регулярність поставок	0,3	5	1,5
4	транспортне забезпечення	0,1	4	0,4
5	зворотній зв'язок	0,1	4	0,4
<b>Всього</b>		1		4,8

Отже, найвпливовішими критеріями конкурентоспроможності ресторану серед чинників прямої дії (постачальники), являється якість продукції та регулярність поставок, так як, їх середньозважені значення в результаті проведення опитування мають найвище значення.

#### *Конкуренти.*

Ресторан «Соборний» функціонує на ринку м. Черкас у конкурентному середовищі .

Розглянемо основних конкурентів ресторану за такими ознаками:

- територіальна (табл.2.15);
- вид кухні (табл.2.16).

За результатами даної таблиці можна зробити висновок, що ресторан «Соборний» має деякі переваги поміж територіальних конкурентів. Так, він являється найбільшим за кількістю посадкових місць, має найбільший асортимент додаткових послуг, та найбільший асортимент страв. За територіальною ознакою, сильним конкурентом ресторану «Соборний» являється ресторан «Тарас Бульба». Проведемо аналіз вагомості критеріїв, що впливають на конкурентоспроможність ресторану «Соборний». Результати опитування та розрахунків занесемо до таблиці 2.17

*Таблиця 2.15*

Конкуренти ресторану «Соборний» за територіальною ознакою

№	Назва ресторану	К-ть місць	Додаткові послуги	Час роботи
---	-----------------	------------	-------------------	------------

1	Соборний	80	організація та проведення банкетів та надання всіх необхідних супутніх послуг; організація ділових зустрічей; кейтеринг.	з 11.00 до останнього клієнта
2	Коктейль	50	бізнес ланч, жива музика,	12.00-24.00
3	Вікторія Гарден	50	весільне меню, парковка, жива музика	з 11.00 до останнього клієнта
4	Чайка	50	парковка, організація банкетів	з 11.00 до останнього клієнта
5	Рушничок	100	весільне меню, парковка, жива музика	з 9.00-18.00
6	Прованс	100	весільне меню, парковка, жива музика	з 9.00-6.00
7	Тарас Бульба	80	парковка, організація банкетів	з 11.00 до останнього клієнта
8	Колбасофф	50	парковка, організація ділових зустрічей; кейтеринг	з 9.00-23.00

Таблиця 2.17

Вплив чинників прямої дії (конкуренти)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Аналіз впливу конкурентів на діяльність ресторану визначено на основі опитування керівників ресторану «Будьмо».

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Конкуренти</i>				
1	Кількість посадкових місць	0,2	4	0,8
2	Асортимент додаткових послуг	0,1	4	0,4
3	Асортимент страв	0,3	5	1,5
4	Місце розташування	0,2	3	0,6
5	Транспортна розв'язка	0,2	5	1
Всього		1		4,3

За результатами проведення опитування та розрахунків можна зробити висновок, що найвагомим критерієм, який впливає на конкурентоспроможність ресторану є асортимент страв закладу.

Для посилення конкурентоспроможності ресторану «Соборний» необхідно постійно займатися моніторингом змін у конкурентному середовищі. Саме діяльність закладів-конкурентів впливає на конкурентоспроможність ресторану

#### *Споживачі.*

Цей чинник являється основоположним щодо конкурентоспроможності ресторану. Змоделюємо, за результатами інтерв'ювання споживачів щодо актуальних споживчих характеристик послуг закладу ресторанного господарства (табл. 2.18).

З точки зору споживача виділені характеристики повністю описують споживчі сподівання від споживання товарів та послуг. Мета ж ресторану «Соборний» задовольнити всі вищеназвані сподівання, що необхідно для підвищення конкурентоспроможності ресторану

*Таблиця 2.18*

Групи показників, що обумовлюють конкурентоспроможність ресторанних послуг



№	Групи показників конкурентоспроможності послуг	Характеристика
1	Група показників і за функціональними характеристиками ресторанних послуг	1. Гарантії пропозиції широкого асортименту страв 2. Комфортність умов перебування в ресторані 3. Якість процесу обслуговування 4. Комплексність послуги 5. Інформаційна підтримка (веб-сайт, наявність інформації про заклад у веб-довідниках тощо) 6. Маркетингові характеристики ресторанного продукту 7. Тайм-менеджмент 8. Комплексна безпека відпочинку 9. Стандартизація продукції, послуг
2	Група показників за економічними характеристиками ресторанних послуг	1. Цінові пропозиції ресторанного продукту 2. Система знижок 3. Сезонна диференціація цін
3	Група показників за професійно-кадровими характеристиками персоналу	1. Рівень кваліфікації і професіоналізму менеджерів 2. Професійна етика, культура, самостійність, старанність
4	Група показників за нематеріальними характеристиками ресторанних послуг	1. Бренд закладу ресторанного господарства 2. Комунікаційна політика (формування програм лояльності, тривалість відносин зі споживачами) 3. Системи моніторингу лояльності споживачів

Всі фактори макросередовища прямої дії здійснюють суттєвий вплив на конкурентоспроможність ресторану. На відміну від попередньої групи факторів, цій притаманний постійний вплив з боку підприємства. Ресторан самостійно контролює рівень та насиченість зв'язку із елементами чинників прямої дії.

Чинники мікросередовища характеризуються тим, що організація їх діяльності та їх контроль, повністю залежить від адміністративного персоналу закладу ресторанного господарства, тобто вплив цих чинників знаходиться під постійним контролем з боку керівництва, що свідчить про найнижчий рівень невизначеності впливу цих чинників. Проведемо опитування серед працівників ресторану «Соборний», для визначення вагомості чинників впливу на конкурентоспроможність та занесемо результати опитування у таблиці 2.19. (1,2,3,4,5).

### Організаційні.

Ці чинники включають в себе всі елементи організації процесу обслуговування споживачів від першого відвідування до наступного, тобто ефективність планування та виконання (табл. 2.19(1)).

Таблиця 2.19(1)

#### Вплив організаційних чинників

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<b>Організаційні</b>				
1	прийняття управлінських рішень	0,3	4	1,2
2	делегування повноважень	0,2	3	0,6
3	оперативне управління	0,3	5	1,5
4	планування	0,2	4	0,8
	Всього	1		4,1

Отже, серед вище перерахованих чинників організаційного характеру, найбільший вплив на конкурентоспроможність ресторану мають оперативне управління та прийняття управлінських рішень.

*Фінансові чинники* включають, перш за все, умови придбання продукції в кредит, з відстрочкою, в лізинг тощо, а також систему здійснення платежів, фінансовий документообіг тощо (табл. 2.19(2)).

Таблиця 2.19(2)

#### Вплив фінансових чинників

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<b>Фінансові</b>				
1	довгострокові фінансові інвестиції	0,2	4	0,8
2	кредиторська заборгованість	0,2	4	0,8
3	заборгованість по заробітній платі	0,4	5	2
4	обсяг товарообігу	0,2	5	1
	Всього	1		4,6

Отже, найбільший вплив серед фінансових чинників на конкурентоспроможність ресторану мають заборгованість по заробітним платам та обсяг товарообігу.

### Виробничі.

Ця група чинників представлена ресурсами, необхідними для виробництва товарів або послуг. Факторами виробництва ресторану

«Соборний» є робоча сила (всі розумові та фізичні здібності людей), земля (природні багатства), капітал (наявні, вироблені засоби виробництва, а також фінансовий капітал) (табл. 2.19(3)).

Таблиця 2.19(3)

## Вплив виробничих чинників

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Виробничі</i>				
1	виробничі потужності	0,3	5	1,5
2	процес виробництва	0,3	3	0,9
3	технологія виробництва	0,2	5	1
4	кваліфікація кухарів	0,2	4	0,8
Всього		1		4,2

Таким чином, з вищезазначеного переліку, найбільший рівень впливу на конкурентоспроможність мають виробничі потужності та технологія виробництва ресторану «Соборний».

Серед *маркетингових чинників* слід виділити розповсюдженість бренду чи торгової марки продукту, її імідж, елементи просування, систему підтримки відносин, програму по формуванню лояльності тощо (табл. 2.19(4)).

Таблиця 2.19(4)

## Вплив маркетингових чинників

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Маркетингові</i>				
1	вивчення потреб споживачів	0,3	4	1,2
2	сегментація ринку	0,2	3	0,6
3	програми лояльності для споживачів	0,3	5	1,5
4	проведення рекламних заходів	0,2	5	1
Всього		1		4,3

За результатами розрахунків, бачимо, що найбільший вплив на конкурентоспроможність ресторану мають програми лояльності для споживачів та вивчення потреб споживачів.



*Інноваційні фактори* представлені рівнем використання інновацій у діяльності ресторану. Це спеціальне програмне забезпечення, комп'ютерні програми, інноваційні методи управління тощо (табл. 2.19(5)).

Таблиця 2.19(5)

## Вплив інноваційних чинників

№	Фактори	Коефіцієнт важливості	Бальна оцінка	Середня зважена
<i>Інноваційні</i>				
1	застосування новітніх технологій у виробництві	0,2	4	0,8
2	інноваційні методи приготування страв	0,2	5	1
3	використання інноваційних технологій у процесі обслуговування	0,3	5	1,5
4	застосування інноваційних підходів до управління	0,3	3	0,9
Всього		1		4,2

Отже, найвагомішими чинниками з групи інноваційних являються використання інноваційних технологій у процесі обслуговування та інноваційні методи приготування страв.

За результатами аналізу впливу чинників мікросередовища, можна зробити висновок, що найвагомішою групою факторів впливу на конкурентоспроможність ресторану є фінансові чинники, так як їх середньозважений показник має найвище значення.

Всі чинники мікросередовища формуються всередині закладу ресторанного господарства, але відіграють визначальну роль у підвищенні конкурентоспроможності ресторану .

Вимірниками впливу основних факторів на конкурентоспроможність ресторану є ключові показники його діяльності, які визначаються в цілому для всього підприємства та окремих його структурних підрозділів. Кожен підрозділ ресторану «Соборний» в межах загально корпоративної системи має свій набір факторів та ключових показників, що враховує його специфічні параметри. Для окремих підрозділів підприємства кількість чинників обмежена, що забезпечує їх моніторинг як допоміжних

діагностичних критеріїв у межах загального зростання конкурентоспроможності ресторану.

Отже, дослідивши прикладні аспекти діагностики чинників, які впливають на конкурентоспроможність ресторану необхідно зазначити про важливість постійного контролю та регулювання рівня впливу цих чинників.

### 2.3. Моніторинг конкурентоспроможності продукції ресторану

На нинішньому етапі соціально-економічного розвитку для суб'єктів господарської діяльності надзвичайно актуальною є проблема пошуку ринкової ніші, оскільки у глобальному конкурентному середовищі успішно функціонують ті підприємства, які спроможні забезпечити оперативну реакцію на постійно змінні вимоги споживачів у споживчих характеристиках пропонованих товарів/послуг. Повною мірою це стосується закладів ресторанного господарства. Суб'єкти ресторанного бізнесу активно визначають різні способи збереження та розширення ринкової частки, розробляючи та реалізуючи в умовах перенасиченості пропозиції на ринку ресторанних послуг, стратегічні плани та оперативні дії.

З метою дослідження компонентів конкурентоспроможності продукції ресторанних послуг необхідним є здійснення глибокого і всестороннього аналізу запитів та очікувань споживачів, які обумовлюють їх споживчу поведінку і відповідно впливають на цей процес. Для вирішення цього завдання доцільно застосовувати сучасний аналітичний інструментарій. З великої кількості існуючих методів найбільш перспективним для вирішення завдання ідентифікації процесу формування конкурентоспроможності ресторанних послуг є *метод розрахунку Європейського індексу задоволеності споживачів (ESCI)*, на основі якого проводяться дослідження рівня задоволеності споживачів у країнах ЄС [22 с.320]. Методика розрахунку *Європейського індексу задоволеності споживачів* базується на інтерв'юванні споживачів, за результатами якого

є можливість з'ясувати значимість співвідношення якості, ціни та інших перемінних, які є основою конкурентоспроможності товарів/послуг.

- Обґрунтовуючи доцільність щодо застосування даного методу, виходимо з того, що конкурентоспроможність продукції уособлює суб'єктивні та об'єктивні основи її сприйняття. Застосування методу *Європейського індексу задоволеності споживачів* дозволить Моніторинг конкурентоспроможності продукції закладу

Базова модель *Європейського індексу задоволеності споживачів*, яку представлено на рис. 2.9, є факторною моделлю з латентними перемінними, які пов'язують задоволеність споживача з детермінантами конкурентоспроможності, результатом якої є лояльність споживача до підприємства.

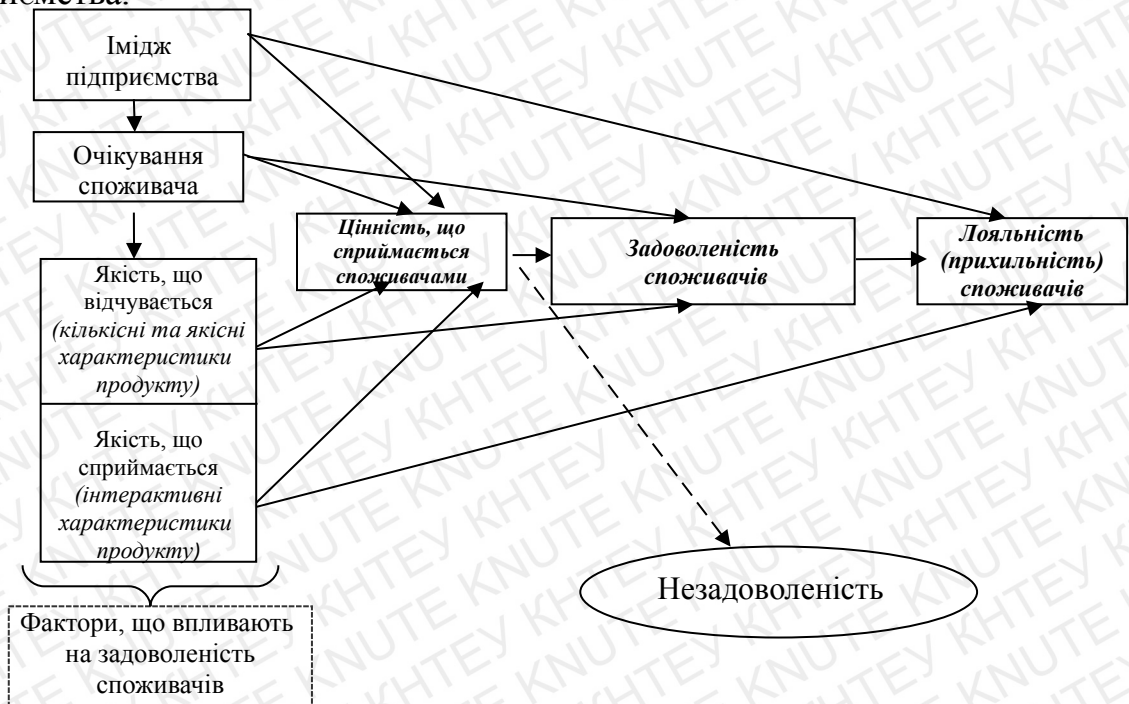


Рис. 2.9 Базова модель *Європейського індексу задоволеності споживачів*

Отже, вплив факторів базової моделі уможливорює пояснення результуючих показників діяльності підприємства у напрямках, які обумовлюють певний рівень задоволеності та лояльності споживачів.

Проведення дослідницької роботи повинно здійснюватися у певній послідовності. На 1-й етапі – визначення масиву початкових даних, які



детермінують споживчі (відчутні та невідчутні) характеристики ресторанних послуг. На цьому етапі споживачі оцінюють задоволеність і на основі інтерв'ювання

Масив початкових даних, які визначають споживчі (відчутні та невідчутні) характеристики продукції ресторанного бізнесу, об'єднано у групи, що відображають домінуючі компоненти конкурентоспроможності ресторанної продукції. Для формалізації масиву споживчих характеристик російський науковці пропонують вихідні дані для оцінки задоволеності споживача структурувати у матрицю, з рядками  $m-1$  та  $m$ , де непарний рядок  $(m-1)$  містить досягнуті значення задоволеності споживача, а парний рядок  $m$  – необхідне значення задоволеності споживача, що надалі дасть можливість конкретизувати ступінь впливу бізнес-процесів певного підприємства на відповідність вимогам споживачів [21 с.117]:

$$\begin{array}{l}
 \text{Досягнутий} \\
 \text{рівень} \\
 \text{задоволеності} \\
 \text{споживача} \\
 \text{Необхідний} \\
 \text{рівень} \\
 \text{задоволеності} \\
 \text{споживача}
 \end{array}
 \left[ X \right] = \begin{bmatrix}
 x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} & & x_{1n} \\
 x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} & & x_{2n} \\
 x_{31} & x_{32} & x_{33} & x_{34} & \dots & x_{3n} \\
 & & \dots & & & \\
 x_{m-11} & x_{m-12} & x_{m-13} & x_{m-14} & & x_{m-1n} \\
 x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & x_{m4} & & x_{mn}
 \end{bmatrix} \quad (2.21)$$

*2й етап – вимірювання задоволеності споживчими характеристиками ресторанної продукції.*

Для вимірювання наведених у табл. 2.18. груп показників конкурентоспроможності за ступенем узагальнення споживчих властивостей визначено рівні вимірювання задоволеності  $j$ -ою споживчою властивістю. Зокрема у табл. 2.19 наведено діапазон рівнів відповідності задоволеності  $j$ -ою споживчою властивістю у  $k$ -ій групі показників конкурентоспроможності продукції ресторану «Соборний».

*Таблиця 2.19*

**Розрахункові значення коефіцієнта відносної важливості  
для визначення рівня задоволеності споживача продукції  
ресторанного господарства**

Рівень задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників конкурентоспроможності	Коефіцієнт відносної важливості $i$ -го рівня задоволеності $j$ -ою споживчою властивістю у $k$ -ій групі показників продукції ( $x_{ijk}$ )
Високий рівень задоволеності споживача	1,0
Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
Низький рівень задоволеності споживача	0,25
Споживач незадоволений	0,25

Для врахування зміни у загальній задоволеності продукцією ресторанного господарства передбачено використання коефіцієнта відносної важливості  $i$ -го рівня вимірювання  $j$ -ої споживчої властивості у  $k$ -ій групі показників ( $x_{ijk}$ ).

Для об'єктивного визначення рівня задоволеності споживачів необхідна первинна маркетингова інформація за результатами інтерв'ювання. На цьому етапі встановлено обмеження щодо характеристик, які формують конкурентоспроможність продукції ресторану. Для того, щоб використовувати запропоновану методикау, визначення рівня задоволеності споживачів обґрунтуємо такі аргументи.

*Аргумент 1.* Відвідувачем ресторану може стати будь-яка людина, оскільки спонукальних мотивів до відвідування закладу безліч, починаючи від необхідності і завершуючи, культурними, спортивними заходами. З цієї причини неоднорідність спонукальних мотивів до відвідування ресторану ускладнює об'єктивне визначення рівня задоволеності споживчою цінністю продукції ресторанного бізнесу, оскільки рішення споживачів супроводжуються мультимотиваційними ситуаціями. Загальна модель вибору ресторанних послуг зосереджується на обізнаності конкретного споживача, його перевагах, власних інтересах, очікуваннях тощо (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Причинно-наслідковий процес прийняття рішення споживачем щодо вибору ресторану

*Аргумент 2.* Невизначеність і різноманітність споживчих уподобань конкретного споживача ресторанних послуг долається застосуванням параметра *типовості споживача* при прийнятті споживчих рішень, сутність якого полягає у тому, що:

- споживач унікальний як індивід, але у своїх окремих споживчих очікуваннях, прагненнях і відносинах він типовий (що є прийнятним для одного, прийнятне для багатьох);
- поведінкові реакції споживачів є подібними за реакцією (подібні споживчі стимули формуються у певному соціальному середовищі).

У зв'язку з тим, що параметри типовості споживачів досліджуються у соціологічних і психологічних працях, у теорії управління їх майже не розкрито, у межах даного дослідження обираємо методичну позицію,



відповідно до якої *параметр типовості споживача* – це показник, який характеризує сукупність типових споживчих очікувань, потреб та установок щодо сприйняття і оцінювання споживачем показників ресторанної продукції.

Дотримуючись цієї методичної позиції щодо параметру типовості споживача ресторанного бізнесу, для ідентифікації процесу формування конкурентоспроможності ресторанної продукції:

- здійснено споживчу сегментацію за групами (табл. 2.20);
- визначено складові задоволеності ресторанными послугами як товаром.

Таблиця 2.20

### Сегментація споживачів (потенційних відвідувачів) для дослідження конкурентоспроможності ресторанної продукції

Ознаки сегментації	Споживчі сегменти попиту		
	1 група	2 група	3 група
I. Демографічні			
Вік	до 25 років	26–40	41–55
Сімейний стан	Самотні	Сім'ї з дітьми Сім'ї без дітей	Сімейні пари Самотні люди
II. Соціально-економічні			
Освіта	Незакінчена вища	Вища	Вища
Професійний статус	Студенти	Викладачі	Викладачі
Рівень доходів споживачів, грн	До 5000 грн	5000–7000 грн	7000–10000 грн

В основу цього дослідницького етапу покладено побудову морфологічної матриці (табл.2.21), яку змодельовано за результатами інтерв'ювання споживачів щодо актуальних споживчих характеристик ресторанного продукту незалежно від типу кухні та мети відвідування.

Для моделювання матриці встановлено та дотримано такі обмеження:

- зміна оцінок за шкалою вимірювання однієї споживчої властивості ( $x_1$ ) спричиняє більшу зміну задоволеності, ніж зміна оцінок за шкалою іншої властивості ( $x_2$ ). Такі зміни враховуються на основі коефіцієнта відносної важливості ( $w$ ) тієї або іншої властивості у  $k$ -ій групі показників;

*зміни за шкалою однієї групи властивостей обумовлюють більшу зміну задоволеності, ніж зміна оцінок за шкалами іншої групи властивостей.*

Таблиця 2.21

Морфологічна (інформаційно-логічна) матриця задоволеності споживачів компонентами, які обумовлюють конкурентоспроможність

Групи показників, що обумовлюють конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості k-ої групи показників ( $r_k$ )	Показники за ступенем узагальнення споживчих властивостей	j-та споживча властивість у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості j-ої споживчої властивості у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності (i) j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості i-го рівня задоволеності j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції ( $x_{ijk}$ )
1. Функціональні характеристики ресторанної продукції	$r1 = 0,25$	Показники якості	1. Гарантії пропозиції широкого асортименту страв	$w11 = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			2. Комфортність умов перебування в ресторані	$w12 = 0,3$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			3. Якість процесу обслуговування	$w13 = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5

Продовження таблиці 2.21

Групи показників, що обумовлюють конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості k-ої групи показників (rk )	Показники за ступенем узагальнення споживчих властивостей	j-та споживча властивість у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості j-ої споживчої властивості у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції(wjk )	Рівень відповідності задоволеності (i) j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості i-го рівня задоволеності j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції (xijk )
		Показники призначення			Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			4. Комплексність послуги	$w14 = 0,35$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			5. Інформаційна підтримка (веб-сайт, наявність інформації про заклад у веб-довідниках тощо)	$w15 = 0,2$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
			6. Маркетингові характеристики ресторанного продукту	$w17 = 0,15$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25

Продовження таблиці 2.21



Групи показників, що обумовлюють конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості k-ої групи показників ( $r_k$ )	Показники за ступенем узагальнення споживчих властивостей	j-та споживча властивість у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості j-ої споживчої властивості у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності (i) j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості i-го рівня задоволеності j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції ( $x_{ijk}$ )		
			7. Тайм-менеджмент	$w_{18} = 0,25$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0		
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5		
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25		
					Споживачі незадоволені	0,25		
		Показники безпеки			8. Комплексна безпека відпочинку	$w_{110} = 0,15$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
							Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
							Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
							Споживачі незадоволені	0,25
					9. Стандартизація продукції, послуг	$w_{111} = 0,4$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
							Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
							Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
							Споживачі незадоволені	0,25
2. Економічні характеристики ресторанної продукції	$r_2 = 0,25$	Показники цінної політики	1. Цінові пропозиції ресторанного продукту	$w_{21} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0		
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5		

Продовження таблиці 2.21

Групи показників, що обумовлюють конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості k-ої групи показників ( $r_k$ )	Показники за ступенем узагальнення споживчих властивостей	j-та споживча властивість у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості j-ої споживчої властивості у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції ( $w_{jk}$ )	Рівень відповідності задоволеності (i) j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості i-го рівня задоволеності j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції ( $x_{ijk}$ )				
				$w_{22} = 0,3$	Низький рівень задоволеності споживачів	0,25				
					Споживачі незадоволені	0,25				
			2. Система знижок		Високий рівень задоволеності споживачів	1,0				
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5				
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25				
					Споживачі незадоволені	0,25				
			3. Сезонна диференціація цін		Високий рівень задоволеності споживачів	1,0				
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5				
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25				
					Споживачі незадоволені	0,25				
2. Професійно-кадровими характеристиками персоналу	$r_2 = 0,20$	Показники професійної компетентції персоналу	1. Рівень кваліфікації і професіоналізму менеджерів	$w_{31} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0				
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5				
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25				
					Споживачі незадоволені	0,25				
			2. Професійна етика, культура, самостійність, старанність					$w_{32} = 0,5$	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
									Середній рівень задоволеності споживачів	0,5

Продовження таблиці 2.21

Групи показників, що обумовлюють конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості k-ої групи показників (rk)	Показники за ступенем узагальнення споживчих властивостей	j-та споживча властивість у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості j-ої споживчої властивості у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції(wjk)	Рівень відповідності задоволеності (i) j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції	Коефіцієнт відносної важливості i-го рівня задоволеності j-ою споживчою властивістю у k-ій групі показників конкурентоспроможність ресторанної продукції (xijk)
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
4. Нематеріальні характеристики ресторанної продукції	r2 = 0,20	Показники нематеріальних активів	1. Бренд закладу ресторанного господарства	w41 = 0,25	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
					Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
			2. Комунікаційна політика (формування програм лояльності, тривалість відносин зі споживачами)	w42 = 0,1	Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
					Високий рівень задоволеності споживачів	1,0
					Середній рівень задоволеності споживачів	0,5
					Низький рівень задоволеності споживачів	0,25
					Споживачі незадоволені	0,25
3. Системи моніторингу лояльності споживачів	w44 = 0,2	Високий рівень задоволеності споживачів	1,0			
		Середній рівень задоволеності споживачів	0,5			
		Низький рівень задоволеності споживачів	0,25			
		Споживачі незадоволені	0,25			



Подібні зміни враховуються за допомогою коефіцієнта відносної важливості тієї або іншої групи властивостей у загальній системі оцінок( $r$ ) [26 с.218].

– за наявних значень показників споживчих характеристик ресторанного продукту є можливість не обмежуватися інтерв'юванням споживачів у форматі методики Європейського індексу задоволеності споживачів, а формалізувати його узагальнююче значення у вигляді математичного виразу для визначення конкурентоспроможності ресторанної продукції:

$$P_z = \sum_{k=1}^t r_k \left( \sum_{j=1}^m w_{jk} x_{ijk} \right) \rightarrow \max, \quad (2.22)$$

де  $P_z$  – конкурентоспроможність  $z$ -оцінюваної ресторанної продукції (у безрозмірних одиницях);

$r_k$  – значення коефіцієнта відносної важливості  $k$ -ої групи показників конкурентоспроможності (безрозмірні одиниці);

$$\sum_{k=1}^t r_k = 1 \text{ (нормована умова);}$$

$w_{jk}$  – значення коефіцієнта відносної важливості  $j$ -ої споживчої

властивості у  $k$ -ій групі показників конкурентоспроможності;

$$\sum_{j=1}^m w_{jk} = 1 \text{ (нормована умова);}$$

$x_{ijk}$  – значення коефіцієнта відносної важливості  $i$ -го рівня оцінювання  $j$ -ої споживчої властивості у  $k$ -ій групі показників конкурентоспроможності.

Керуючись запропонованими методичними основами ідентифікації процесу формування конкурентоспроможності ресторанної продукції на основі Європейського індексу задоволеності споживача, зазначимо, що представлена вище поетапна процедура дослідження надає змогу ресторану «Соборний»:

– вирішувати завдання двох типів:

*експертні* – здійснювати дослідження споживчих характеристик ресторанних продуктів незалежно від типу кухні та мети відвідування;

*прагматичні* – оцінювати ступінь впливу бізнес-процесів: на відповідність рівню задоволеності споживачів ресторанными послугами для вироблення коригуючих дій щодо покращання характеристик ресторанных продуктів, які є домінуючими у формуванні конкурентоспроможності. Зокрема це показники якості, функціонального призначення, безпеки, ціни, професійного рівня менеджерів, екологічності, нематеріальних активів, які є інформаційною основою моделювання морфологічної матриці конкурентоспроможності;

– формувати системні рішення, спрямовані на поліпшення споживчих характеристик ресторанного продукту за ключовими напрямками формування конкурентоспроможності, що дозволить зменшити «люфт» між очікуваними й отриманими споживчими властивостями ресторанных послуг;

– знаходитися у форматі загальної тенденції забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів з проектування, вироблення та організації споживання ресторанного продукту;

– врахування когнітивної компоненти при формуванні конкурентоспроможності обумовить економічні переваги, які може отримати підприємство ресторанного бізнесу за результатами підвищення рівня задоволеності споживачів.

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що на формування конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства «Соборний» впливають такі компоненти:

- асортимент страв;
- комфортність умов перебування в ресторані;
- якість процесу обслуговування;
- інформаційна підтримка;
- маркетингові характеристики продукту;
- безпека відпочинку;
- система знижок;
- цінова пропозиція;

- бренд закладу.

Потенціал ресторану «Соборний» для посилення рівня конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства надзвичайно високий і має всі необхідні передумови

## Висновки до розділу 2

За результатами дослідження передумов можна зробити наступні висновки:

1. У результаті проведення економічного аналізу діяльності ресторану «Соборний» з'ясовано, що:

- товарообіг за 2015-2017 роки має тенденцію до зростання. Так, у 2016 цей показник зріс на 376,9, а у 2017 на 6,4 тисяч гривень;

- кількість виробничих запасів у 2017 році зменшилась на 16 тис.грн у порівнянні із попереднім роком. Абсолютна зміна за 2015-2017 роки становить - 27 тис.грн;

- у 2016 році дохід зріс на 376,9 тис.грн, витрати – 646,3 тис.грн, а чистий прибуток зменшився на 278,4 тис.грн. У 2017 році аналогічні показники мали такі зміни: дохід збільшився на 6,4 тис.грн, витрати зменшились на 295,5 тис.грн, і чистий прибуток відповідно зріс на 301,3 тис.грн., що свідчить про фінансову нестабільність підприємства;

- рентабельність реалізації у 2015 році становила 0,78% - це означає, що із загальної суми товарообігу ресторан отримує лише 0,78% прибутку, що є надзвичайно низьким рівнем прибутковості. Це означає що підприємство отримує мінімальний прибуток. У 2016 році ситуація ще погіршилась, так як показник рентабельності зменшився до -17,07%, це пов'язано з тим, що в цьому році підприємство працювало у збиток. У 2017 році рентабельність дещо зросла і становила 2,03%;

- за результатами аналізу поточних витрат ЗРГ «Соборний» можна зробити висновок, що підприємство діє неефективно, оскільки витрати



наближаються до обсягів доходів. Відповідно можна прогнозувати збиткову діяльність підприємства.

1. З'ясовано, що серед групи факторів макросередовища, що впливають на стратегію конкурентоспроможності в ресторані «Соборний», найбільший вплив мають правові та соціокультурні фактори, так як, після проведення опитування та аналізу, їх середньозважені показники мають найбільше значення.

2. Визначено, що конкурентоспроможність послуг ресторану обумовлюють такі групи чинників:

- група показників конкурентоспроможності за функціональними характеристиками ресторанних послуг;
- група показників конкурентоспроможності за економічними характеристиками ресторанних послуг;
- група показників за професійно-кадровими характеристиками, що обумовлюють конкурентоспроможність послуг ;
- група показників конкурентоспроможності за нематеріальними характеристиками ресторанних послуг.

3. Визначено, що найвагомішою групою факторів впливу на стратегію конкурентоспроможності являються фінансові чинники, так як їх середньозважений показник має найвище значення.

4. З'ясовано, що найбільш перспективним для вирішення завдання ідентифікації процесу формування конкурентоспроможності ресторанних послуг є *метод розрахунку Європейського індексу задоволеності споживачів (ESCI)*, на основі якого проводяться дослідження рівня задоволеності споживачів у країнах ЄС.

5. Досліджено, що процес формування конкурентоспроможності здійснюється в три етапи:

- визначення мети та завдань процесу формування конкурентоспроможності ресторанних послуг;

- визначення масиву початкових даних, які детермінують споживчі (відчутні та невідчутні) характеристики ресторанної продукції;
- вимірювання задоволеності споживчими характеристиками ресторанної продукції.

6. Керуючись запропонованими методичними основами ідентифікації процесу формування конкурентоспроможності ресторанних продуктів на основі Європейського індексу задоволеності споживача, визначено, що представлена поетапна процедура дослідження надає змогу ресторану «Соборний»:

- вирішувати завдання двох типів: *експертні* та *прагматичні*;
- формувати системні рішення;
- знаходитися у форматі загальної тенденції забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів з проектування, вироблення та організації споживання ресторанного продукту;
- врахування когнітивної компоненти при формуванні конкурентоспроможності обумовить економічні преференції, які може отримати суб'єкт ресторанного бізнесу за результатами підвищення рівня задоволеності споживачів.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «СОБОРНИЙ», М.ЧЕРКАСИ

### 3.1. Моделювання конкурентоспроможності ресторану

Складні тенденції в розвитку закладів ресторанного господарства, загострення конкуренції обумовлюють доцільність вивчення взаємозв'язку змінних, а також дати короткостроковий оперативний прогноз деяких показників. Для рішення завдань даного класу широке застосування знаходять економіко-математичні методи, а найбільше часто використовуваним апаратом служать методи кореляційно-регресійного аналізу..

Застосування стандартних засобів Microsoft Excel значно спрощує використання математичного інструментарію для дослідження тенденцій і короткострокового прогнозування економічних процесів. Важливим напрямком у вивченні закономірностей динаміки соціально-економічних процесів є дослідження загальної тенденції розвитку (тренда).

В основі складання тренда лежить використання методу регресійного аналізу, що дозволяє підібрати аналітичну функцію, що максимально точно описує зміну рівня динаміки в часі.

Зв'язок між змінною  $Y(t)$  і  $m$  незалежними факторами можна охарактеризувати функцією регресії  $Y(t) = f(X_1, X_2, \dots, X_m)$ , що показує, яке буде в середньому значення змінної  $Y$ , якщо змінні  $X$  приймуть конкретне значення. Саме дана обставина й дозволяє використати модель регресії не тільки для аналізу, але й для прогнозування економічних явищ.

Отже, завдання полягає в побудові моделі для прогнозування обсягу товарообігу ресторану «Соборний», який є основним показником його конкурентоспроможності Для цього потрібно оцінити зв'язок між змінними  $X$



і  $Y$  за певний період часу: протягом семи місяців. Основою є дані про динаміку цих показників, наведені в *табл. 3.1*.

Таблиця 3.1

*Динаміка досліджуваних показників, дані 2018 р.*

	$Y$	$X_1$	$X_2$	$X_3$
<i>Період</i>	<i>Загальний обсяг товарообігу, тис.грн..</i>	<i>Товарообіг по продукції власного виробництва тис.грн..</i>	<i>Реалізація покупних товарів, руб.</i>	<i>Величина фактичних витрат на рекламу, грн.</i>
<i>Червень</i>	1282,7	1211	71,7	9,7
<i>Липень</i>	1111,5	1030	81,5	1,7
<i>Серпень</i>	289,5	237	52,5	1,4
<i>Вересень</i>	129,9	105,2	24,7	1,5
<i>Жовтень</i>	519,3	419	100,3	7,1
<i>Листопад</i>	1076	927	149,1	8,5
<i>Грудень</i>	3124	2633,5	490,5	1,12

**1. Побудова системи показників. Аналіз матриці коефіцієнтів парної кореляції.**

У цьому випадку, відповідно до наведеного в *табл. 3.1* значенням змінних,  $n = 7$ ,  $m = 3$ .

$Y$  – змінна-критерій (залежна), у якості незалежних, пояснюючих, або змінних -предикторів,

обрані: *Оборот по продукції власного виробництва –  $X_1$ ; Обсяг реалізації покупних товарів –  $X_2$ ; Величина фактичних витрат на рекламу –  $X_3$ .*

**Використання інструмента кореляції**

*Матриця коефіцієнтів парної кореляції (табл. 3.2) відображає тісноту зв'язку між показниками, що вимірюється коефіцієнтом кореляції.*

Аналіз матриці коефіцієнтів парної кореляції показує, що залежна змінна, тобто загальний обсяг товарообігу ресторану, має:

сильний зв'язок з оборотом по продукції власного виробництва ( $r_{YX_1} = 0,995479$ ), зв'язок з обсягом реалізації покупних товарів менш тісний ( $r_{YX_2} = 0,87335$ ). Величина фактичних витрат на рекламу має помірний зв'язок зі змінним критерієм (табл. 3.3). Однак фактори  $Y$  і  $X_1$  дуже тісно зв'язані між собою ( $r_{YX_1} \approx 0,996$ ), що свідчить про наявність мультиколінеарності. [16] Тому із всіх змінних залишимо в моделі  $X_3$  – величину фактичних витрат на рекламу. Після виключення факторів  $X_1$  і  $X_2$  одержимо  $n = 7$ ,  $k = 1$ .

Таблиця 3.2

*Матриця коефіцієнтів парної кореляції*

	Загальний обсяг товарообігу	Оборот по продукції власного виробництва	Обсяг реалізації покупних товарів	Величина фактичних витрат на рекламу
<i>Загальний обсяг товарообігу</i>	1			
<i>Оборот по продукції власного виробництва</i>	0,995479	1		
<i>Обсяг реалізації покупних товарів</i>	0,87335	0,823137	1	
<i>Величина фактичних витрат на рекламу</i>	0,658238	0,619138	0,760123	1

Таблиця 3.3

*Сила зв'язку залежно від коефіцієнта кореляції*

Коефіцієнт кореляції	Сила зв'язку
----------------------	--------------

Від $\pm 0,81$ до $\pm 1,00$	Сильна
Від $\pm 0,61$ до $\pm 0,80$	Помірна
Від $\pm 0,41$ до $\pm 0,60$	Слабка
Від $\pm 0,21$ до $\pm 0,40$	Дуже слабка
Від $\pm 0,00$ до $\pm 0,19$	Відсутня

## 2. Вибір виду моделі й оцінка її параметрів.

Оцінка параметрів регресії здійснюється по методу найменших квадратів по формулі  $a = (X^t X)^{-1} X^t Y$ , з використанням даних, наведених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Y	$X_0$	$X_1$
Загальний обсяг товарообігу		Величина фактичних витрат на рекламу
1282,7	1	9,7
1111,5	1	1,7
289,5	1	1,4
129,9	1	1,5
519,3	1	7,1
1076	1	8,5
3124	1	1,12

Таблиця 3.5

### Застосування інструмента регресії

Регресійна статистика	
Множинний R	0,658237582
R-квадрат	0,433276714
Нормований R-квадрат	0,320052057
Стандартна помилка	2823732,537
Спостереження	7

Коефіцієнт парної кореляції (Множинний R) показує, що залежність між спостереженнями у вибірці позитивна, тобто зі збільшенням витрат на рекламу відбудеться ріст товарообігу.



Коефіцієнт детермінації,  $R^2 = 433276714$ , означає, що не менш 43,3% варіації товарообігу (тобто частки його зміни) пояснюється варіацією витрат на рекламу.

Отже, реклама в ресторані є вагомим чинником, здатним допомогти в прогнозуванні обсягу товарообігу ресторану «Соборний».

Нормований  $R^2$  показує, наскільки додавання нової змінної може поліпшити якість моделі, однак як діагностична величина й з метою економії трудовитрат цей фактор використовується вкрай рідко тому, що при збільшенні кількості змінних і числа спостережень його значення не завжди може мінятися убік підвищення.

Стандартна помилка дає лише загальну оцінку ступеня точності коефіцієнта регресії, але вона не несе інформації про те, де перебуває отримане відхилення: наприкінці або середині розподілу, і тому, відносно неточна. Подальший аналіз використовується для визначення значимості спільного внеску групи змінних (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

<i>Дисперсійний аналіз</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	1	3,05E+13	3,05E+13	3,822648	0,107955
Залишок	5	3,99E+13	7,97E+12		
Разом	6	7,03E+13			

У відповідності зі стандартними значеннями [11] критичне значення величини  $F$  з 1 і 5 ступенями свободи ( $Df$ ), при 5 – процентному рівні значимості, дорівнює 6,61. Таким чином, значення  $F$  виявилось нижче критичного рівня, тому немає необхідності оцінювати більше число параметрів і включати їх у рівняння регресії.

У таблиці 3.7 міститься інформація для побудови залежності загального обсягу товарообігу від величини фактичних витрат на рекламу,

причому в другому стовпці втримуються коефіцієнти рівняння регресії  $a_0$ ,  $a_1$ , у третьому - стандартні помилки коефіцієнтів рівняння регресії, а в четвертому - t-статистика, використовувана для перевірки значимості коефіцієнтів рівняння регресії, яка представляє собою оцінку коефіцієнта, поділену на її стандартну помилку.

Критичне значення для t [12] при 5-процентному рівні значимості з п'ятьма ступенями волі дорівнює 2,571. Отримані значення t-статистики лежать саме в інтервалі  $[- 2,571; 2,571]$ , отже, це доводить, що величина фактичних витрат на рекламу дійсно впливає на загальний обсяг товарообігу і, відповідно конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.

Таблиця 3.7

	Коефіцієнт- ти	Стандарт- на помилка	t-статис- тика	P- значен- ня	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетинання	4614596,494	1926746	2,39502	0,062005	-338254	9567447
Оборот по продукції власного виробництва	530,51	271,3832	1,955159	0,107955	-167,014	1228,209

Рівняння регресії залежності загального обсягу товарообігу Y від величини фактичних витрат на рекламу  $X_1$ , отримане за допомогою EXCEL, має вигляд:

$$Y = 4614596,494 + 530,5973981X_1$$

Розрахункові значення Y визначаються шляхом послідовної підстановки в цю модель значень факторів  $X_1$ , узятих для кожного моменту часу t. Оцінити якість моделі, простежити ступінь її точності, допоможуть обчислені відхилення й передвіщені значення досліджуваної змінної Y (табл. 3.8).

Обчислені по моделі значення  $Y$  і значення залишкового компонента

Спостереження	Прогнозований обсяг товарообігу	Залишки
1	1078,1	-204,6
2	1459,6	348,1
3	1212,1	922,6
4	266,57	-22,93
5	257,58	-31,92
6	1237,5	161,5
7	3358	234,4

### 3 Оцінка якості моделі.

Якість моделі оцінюється стандартним для математичних моделей методом: по адекватності й точності на основі аналізу залишків регресії.

Дослідження залишків починають із вивчення їхнього графіка.

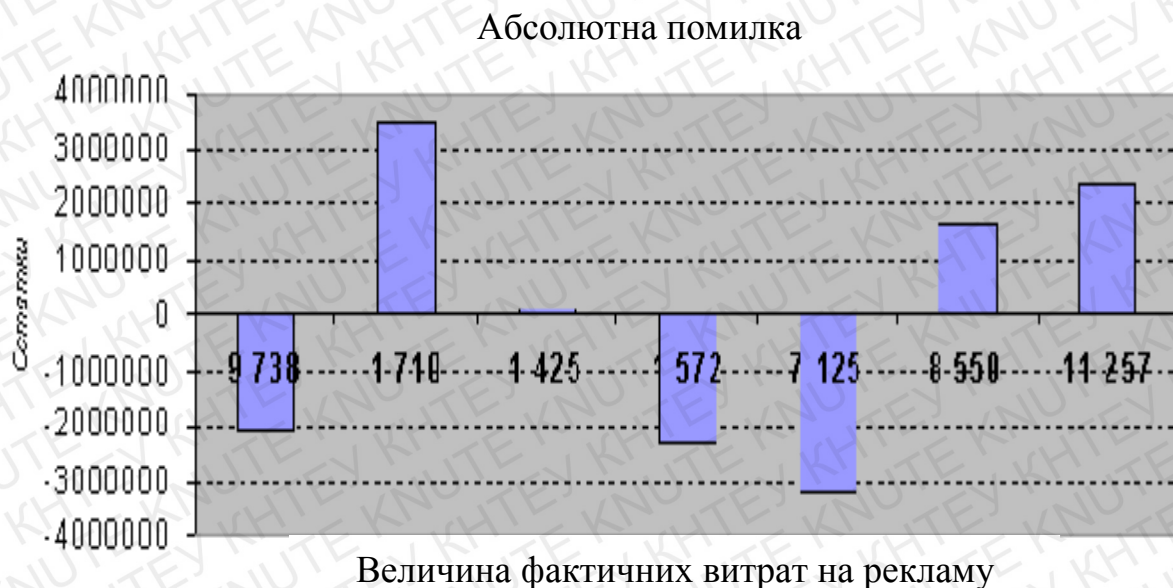


Рис 3.1. Графік залишків

Аналіз залишків дозволяє одержати інформацію, наскільки добре підібрані сама модель і наскільки правильно обрана метод оцінки коефіцієнтів.

У липні й жовтні графік залишків показує різко, що відхиляються від моделі спостереження, – викиди. Це пояснюється тим, що в липні



спостерігається високий об'єм реалізації, а витрати на рекламу виявилися невеликі. В жовтні присутність аномального спостереження пояснюється навпаки, високими витратами на рекламу, і відповідно, недостатнім рівнем товарообігу, що зв'язано, швидше за все, зі скороченням у даний місяць корпоративних заходів.

Подібним аномаліям у моделі варто приділяти пильну увагу, тому що їхня присутність може грубо спотворювати значення оцінок. Для наочного порівняння ширих і передвіщених по моделі величин необхідно побудувати графік підбора (рис. 3.2).

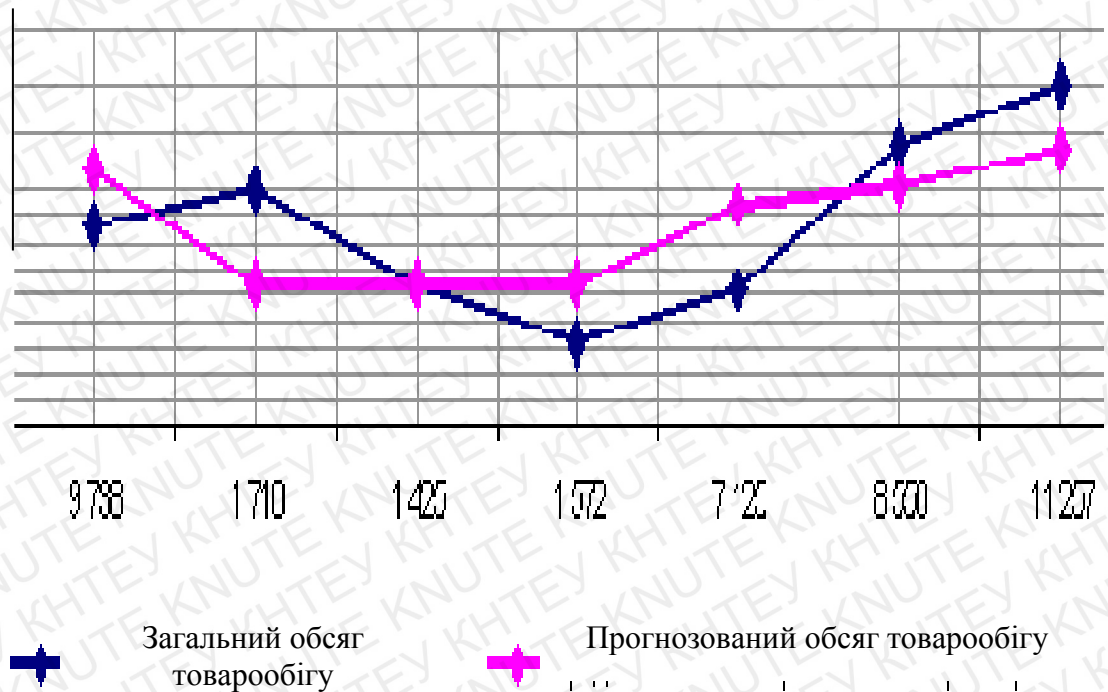


Рис. 3.2. Графік підбора

Розрахований по моделі обсяг товарообігу, досить близько відбиває коливання реальної величини, одночасно згладжуючи її різкі зміни. Графічне зображення спостережуваного й передвіщеного об'ємів реалізації, доводить точність отриманої моделі, що дозволить неї використати з метою прогнозування об'ємів реалізації ресторану «Соборний».

Отже, реально оцінивши ситуацію, що склалася на досліджуваному суб'єкті господарювання, можна зробити висновок, що у досліджуваному ресторані систематична маркетингова діяльність не проводиться. Ця обставина негативним образом позначається й на обсягах товарообігу, і на конкурентній стійкості ресторану «Соборний», оскільки в перспективі може створити потенційну погрозу втрати споживачів

### **3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є поєднуючою ланкою між стадією економічного аналізу та стадією прийняття управлінських рішень. Вона дає можливість не тільки оцінити стан господарської діяльності підприємства, але і наскільки досягнута поставлена мета, як зміни та вдосконалення процесів управління впливають на функціонування, яку позицію займає підприємство серед конкурентів.

За допомогою використання математичного інструментарію для визначення тенденцій, які впливають на конкурентоспроможність ресторану було визначено, що недостатня маркетингова діяльність ресторану може стати слабкою стороною діяльності ресторану і послабити його конкурентоспроможність на ринку ретсоранних послуг.

Тому для ресторану «Соборний» були розроблені рекомендації з удосконалювання його маркетингової діяльності, які представлені в таблиці 3.9.

Таким чином, удосконалювання маркетингової діяльності підприємства дозволить підвищити стійкість ресторану «Соборний» в умовах невизначеності, працювати по маркетинговій стратегії, що відповідає сформованій ситуації й можливостям ресторанного комплексу і буде сприяти збільшенню об'ємів реалізації.

Діяльність закладу ресторанного господарства на ринку залежить від вдало обраної стратегії та вмілої її реалізації, що дозволяє зайняти сильну позицію й успішно працювати, незважаючи на непередбачені обставини, потужну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Після проведеного оцінювання господарської діяльності закладу ресторанного господарства запропоновані відповідні стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.9

План заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану  
«Соборний»

№ п/п	Рекомендації
1.	Організувати й накопичувати маркетингову інформаційну систему на підприємстві
2.	Стандартизувати процедури щодо накопичення маркетингової інформації, формувати інформаційно-аналітичні звіти
3.	Впровадити сучасну систему автоматизації ресторану, що прискорить не тільки процеси обслуговування, але й спростить роботу із чеками
4.	Регулярно проводити маркетингові дослідження, включаючи дослідження стану й можливостей власного підприємства
5.	Створення нової видів продукції, з урахуванням результатів маркетингових досліджень, оптимізація асортиментів відповідно до запитів клієнтів ресторану
6.	Більше ефективне використання трудових ресурсів. У періоди, коли спостерігається мінімальний обсяг товарообігу, було б доцільно планувати відпустки робітників
7.	Виділяти кошти на постійне підвищення освітнього рівня працівників
8.	Забезпечувати керівництво підприємства актуальною маркетинговою аналітичною інформацією
9.	Проробити загальну стратегічну концепцію діяльності підприємства
10.	Удосконалювати фірмовий стиль ресторану
11.	Організувати роботи з реклами й стимулювання збуту
12.	Налагодити й підтримувати систему внутрішньо фірмових комунікацій

При формуванні стратегії конкурентоспроможності обов'язкове обстеження зовнішніх та внутрішніх чинників з метою визначення найбільш суттєвих із них для підприємства, спроможних зробити позитивний або негативний вплив на його діяльність. Як показали аналітичні дослідження, ресторану «Соборний» притаманна стабільна позиція на ринку. Незважаючи



на такий висновок при визначенні напрямів розвитку на засадах конкуренції доцільно Розглянемо три можливих варіанта.

### *Перший варіант*

Закладу ресторанного господарства, який має низький рівень конкурентоспроможності та тривалий час займає останні позиції на ринку, слід запропонувати *стратегію скорочення*.

Її різновид – *стратегія згортання*, що передбачає відмову від зайвої робочої сили, пошук шляхів ефективного використання ресурсів. *Конкурентною стратегією такого підприємства є концентрація на сегменті*, що передбачає територіальне обмеження.

Щодо функціональних напрямів підвищення конкурентоспроможності, то вони такі:

- структурна реорганізація підприємства. Використовуючи виробничий потенціал доцільно впровадити підрозділи для надання додаткових послуг
- маркетинг: перегляд цінової політики. Регулювання ціни на послуги, які пропонуються підприємством, має відповідати рекомендаціям маркетингової служби, яку доцільно сформувати для адаптації закладу ресторанного господарства до умов сьогодення;
- зниження витрат і загальна економія. Організаційним супроводом зниження витрат має бути посилення контролю за засобами, що використовуються, виключення наймання нових робітників;
- скорочення активів. У цьому випадку найбільш корисним для пошуку готівки може стати продаж деяких активів підприємства (устаткування, інвентарю і ін.), скорочення працюючих і та інші напрями. Одержані грошові ресурси можливо частково розмістити в грошово-кредитну сферу, а також поповнити оборотні кошти або інші фонди для здійснення намічених операцій щодо виходу зі сформованої кризової ситуації.

### *Другий варіант*

Для закладу ресторанного господарства, які займають стабільну позицію, пропонується обрати стратегію зростання, що передбачає проникнення і захоплення нових ринків.

*Конкурентною слід обрати стратегію диференціювання*, зміст якої полягає у відмінності від конкурентів якості послуг (наприклад, оперативне виконання замовлень).

Можлива також стратегія вакантної ніші, що припускає захоплення місткої вакантної ніші, яка має достатній розмір і можливості для одержання прибутку, визначений потенціал зростання, підходить підприємству за своїм досвідом і в той же час залишається поза сферою інтересів лідерів ринку ресторанних послуг.

### *Третій варіант*

Якщо підприємство є лідером і має найкращий рівень конкурентоспроможності, його загальна стратегія – стратегія стабільності, що полягає в режимі економії, організації виробництва, ретельному контролю за витратами.

У зв'язку з тим, що лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію, головне питання зводиться до того, яким чином суб'єкт господарювання буде зберігати і покращувати наявні конкурентні переваги. Для цього доцільно проаналізувати можливості лідера як мінімум у трьох стратегічних напрямках діяльності.

Перший – перманентна стратегія нападу, що базується на принципі "кращий захист – напад". Дана стратегія припускає позитивне відношення в організації до інноваційної діяльності. При реалізації цієї стратегії необхідно розглянути умови, за яких нові методи і прийоми конкуренції можуть посилити наступ на конкурентів (зокрема, можливість зниження витрат споживачів на деякі види послуг). Актуальним буде питання про знижки постійним клієнтам.

Другий – стратегія зміцнення і захисту, що передбачає створення таких умов, за яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку.

Стратегія може складатися з таких заходів:

- збільшення вхідних бар'єрів для “новачків” за допомогою інтенсифікації рекламних зусиль, поліпшення якості обслуговування;
- розширення виробничого і маркетингового потенціалу з випередженням поточних ринкових потреб з метою блокування менш потужних конкурентів.

Третій – стратегія конфронтації з конкурентами, створення іміджу підприємства, що не пробачає спроби конкурентів змінити розстановку сил. При реалізації даної стратегії фірма робить натяки своїм конкурентам, що у випадку їхніх агресивних дій вони будуть покарані. Така організація оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової частки за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів, зниження ціни, ще більшого посилення рекламних зусиль, більш великих дилерських знижок і т. ін.

Таким чином, формування стратегії, яка адекватна наявним у підприємства ресурсам та зовнішній економічній ситуації і спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, дозволить закладам ресторанного господарства завоювати й утримувати сильні ринкові позиції.

Виходячи з вищенаведених варіантів підвищення конкурентоспроможності ресторану, враховуючи позицію ресторану «Соборний» адекватною як зовнішнім так і внутрішнім умовам функціонування підприємств ресторанного господарства є стратегія підвищення конкурентоспроможності яка базується на *диверсифікації* продукції.

Для реалізації даної стратегії спонукальними є наступні мотиви:

**По-перше,** попит має тенденції до скорочення.

**По-друге,** наявні виробничі потужності, кадри, сировина для створення синергетичного ефекту між існуючим асортиментом та удосконаленим асортиментом продукції.

**По-третє,** є змога охопити новий сегмент ринку.



**По-четверте,** нові види продукції є доповненням до основної і сприятимуть її збуту.

Вибір стратегічних альтернатив розвитку, який базується на диверсифікаційних заходах, повинен бути належним чином обґрунтованим і рекомендовано до практичного впровадження після оцінки й аналізу проблем, які стоять перед підприємством, та можливостей його ресурсної бази.

Формування програми розвитку підприємств ресторанного господарства повинно ґрунтуватися: по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах; по-друге, на комплексному підході до вивчення різнонаправлених процесів і явищ, різноякісних факторів і характеристик.

*Отже, під програмою розвитку доцільно розуміти комплекс пріоритетних внутрішніх заходів, які плануються здійснити в межах підприємства для досягнення визначеної мети [10].* Для підприємств ресторанного господарства такий підхід є актуальним не тільки через недолік власних інвестиційних ресурсів, але й у зв'язку з відсутністю управлінського досвіду щодо здійснення внутрішніх змін необхідними темпами і у визначений проміжок часу.

Процес формування програми вимагає адекватного методичного забезпечення, яке дозволяє об'єктивно оцінювати послідовну адаптацію і гармонійний розвиток підприємства. Тому вона повинна відповідати наступним вимогам:

- формується такий варіант програми розвитку, який забезпечує повноту вирішення поставленої задачі, мінімальний термін для її виконання (часові обмеження) та мінімально можливі сумарні витрати на її проведення (ресурсні обмеження);
- завдання повинні бути конкретизовані в розрізі формування необхідних умов для проведення програми, причому пріоритетними повинні бути ті, які забезпечують раціональне включення в програму всіх наявних ресурсів та резервів;

- доцільно передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки програми та із можливих альтернатив обирати ту, що забезпечує максимальну ефективність здійснених заходів.

Виходячи із встановлених вимог, результатів досліджень щодо впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність ресторану, цільовими параметрами розробки програми – є виявлення резервів на основі оцінки внутрішніх ресурсів підприємства.

Це обумовлено тим, що завдяки мобілізації власних ресурсів є реальна можливість:

*по-перше*, отримати швидкий результат;

*по-друге*, здійснювати визначені диверсифікаційні заходи силами працівників та спеціалістів підприємства;

*по-третьє*, не виникає потреби у значних витратах та капіталовкладеннях.

З цієї точки зору, на сьогодні найпершою матеріальною основою для проведення відповідних диверсифікаційних заходів можуть стати недозавантажені потужності підприємств ресторанного господарства.

Стратегія диверсифікації пропозиції послуг буде реалізовуватися в наданні послуги «експрес-доставки готової їжі», що знаходиться у руслі спорідненої диверсифікації процесу виробництва послуг. Цей вид послуги надають ресторани української та європейської кухні, які є лідерами ринку.

Експерти ресторанного бізнесу оцінюють оборот ринку *доставки* готових блюд в \$20 млн. [34]. За даними агентства AC Nielsen, світовий ринок кейтеринга щорічно зростає на 13% (Deutsche Bank оцінює його ємність більш ніж в 70 мільярдів доларів).

Серед закладів ресторанного господарства м. Черкаси, послуги з *доставки* готових блюд надають лише 20 закладів, однак операторів, що планують розвивати цей напрямок, – не більше 30 [36].

Отже, розширення пропозиції послуг має на меті:

- ✓ забезпечити підвищення ступеня задоволення споживачів,

- ✓ збільшення обсягу ринкової частки та ефективного використання виробничих потужностей ресторану;
- ✓ вирішити проблему сезонного фактора, тобто стати одним із ресурсів потенційного розвитку досліджуваного підприємства;
- ✓ посилити конкурентоспроможність та збільшити ринкову вартість підприємства

Рівень конкуренції на ринку послуг такого типу є низьким і, відповідно привабливість сегмента «експрес-доставки готової їжі» є високою.

Екстраполюючи досвід надання цього виду послуг на реалії українського ринку, можна припустити, що в майбутньому доцільно виділити послуги послуг з доставки готової їжі в окремий сегмент індустрії харчування.

Основа асортименту по доставці готової їжі – це напівфабрикати високого ступеня готовності.

Розрахунок економічної доцільності диверсифікаційних заходів, пов'язаних із впровадженням нової послуги у межах підвищення конкурентоспроможності підприємства, доцільно здійснити виходячи із наступних міркувань.

1. Структура основних витрат на організацію послуги по доставці готових страв української та європейської кухні складається з наступних елементів:

- ✓ оплата праці операторів, що приймають дзвінки,
- ✓ транспортні витрати
- ✓ кур'єри,
- ✓ уніформа,
- ✓ витрати на просування послуги;
- ✓ придбання мінімального набору устаткування;
- ✓ організація логістики;
- ✓ наймання персоналу, що здійснює прямі продажі

Як свідчить досвід ресторанів, які надають зазначено послугу, в середньому сума інвестицій складає \$5-10 тис.



Для активізації просування цієї послуги на сайті ресторану ([www.smak.ua](http://www.smak.ua)) необхідно передбачити можливість оформлення *замовлення* в режимі реального часу. Для цього необхідно розробити спеціальне меню *доставки* блюд, що не втрачають при транспортуванні своїх смакових якостей і зовнішнього вигляду.

2. Рентабельність послуги з доставки визначається сумою замовлення.

Річна прибутковість бізнесу складає близько 15%.

3. Термін окупності залежить від структури пропозиції, популярності торговельної марки, якості блюд і напоїв, рівня сервісу, а отже, обороту. В закладах ресторанного господарства, які надають цей вид послуг, даний період складе не менш двох років.

Виходячи даних рекомендацій та із співвіднесення показників результатів та витрат, плануємо:

- витрати на організацію послуги по доставці готових страв української та європейської кухні, орієнтовно складатимуть 25,0 тис.грн;

- середньорічний дохід від надання додаткових спеціалізованих послуг для прогнозується отримати в межах 15% загальної структури доходів. Орієнтовно доходи від надання додаткових послуг складатимуть 431,37 тис.грн.

Тому приріст економічних результатів, який характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний розрахунковий період (один рік) розраховується за формулою:

$$RP = \sum_{I=1}^n [(D_R - V_P) - (D'_{PPR} - V'_{P'R})], \quad (3.3).$$

де  $D_{pr}$  – дохід від реалізації продукції за  $n$ -й період ;

$V_{pr}$  – витрати на збут за  $n$ -й період ;

$D'_{pr}$  – дохід від надання додаткових спеціалізованих послуг за  $n$ -й період;

$V'_p$  – додаткові витрати, пов'язані з впровадженням нової послуги за  $n$ -й період.

Отже, приріст економічних результатів внаслідок впровадження нової додаткової послуги складатиме:

$$(409,3 - 13,8) - (61,35 - 25,0) = 359,15$$

Підсумовуючи результати обґрунтування та оцінки ефективності диверсифікаційних заходів в рамках підвищення конкурентоспроможності доцільно зробити ряд висновків.

*По-перше*, підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства а рахунок диверсифікації пропозиції ресторанних послуг є обґрунтованим і спрямований на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства.

*По-друге*, надає можливість підприємству визначати доцільність та послідовність здійснення визначених змін насамперед на основі власної ресурсної бази.

### Висновки до розділу 3

1. Складні тенденції в розвитку закладів ресторанного господарства, загострення конкуренції обумовлюють доцільність вивчення взаємозв'язку змінних, а також дати короткостроковий оперативний прогноз деяких показників. Для рішення завдань даного класу широке застосування знаходять економіко-математичні методи, а найбільше часто використовуваним апаратом служать методи кореляційно-регресійного аналізу. Застосування стандартних засобів Microsoft Excel значно спрощує використання математичного інструментарію для дослідження тенденцій і короткострокового прогнозування економічних процесів.

2. Рівняння регресії залежності загального обсягу товарообігу  $Y$  від величини фактичних витрат на рекламу  $X_1$ , отримане за допомогою EXCEL, має вигляд:

$$Y = 4614596,494 + 530,5973981X_1$$

3. В досліджуваному ресторані систематична маркетингова діяльність не проводиться. Ця обставина негативним образом позначається й на обсягах товарообігу, і на конкурентній стійкості ресторану «Соборний», оскільки в перспективі може створити потенційну погрозу втрати споживачів.

4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є поєднуючою ланкою між стадією економічного аналізу та стадією прийняття управлінських рішень. Вона дає можливість не тільки оцінити стан господарської діяльності підприємства, але і наскільки досягнута поставлена мета, як зміни та вдосконалення процесів управління впливають на функціонування, яку позицію займає підприємство серед конкурентів.

5. Удосконалювання маркетингової діяльності підприємства дозволить підвищити стійкість ресторану «Соборний» в умовах невизначеності, працювати по маркетинговій стратегії, що відповідає сформованій ситуації й можливостям ресторанного комплексу і буде сприяти збільшенню об'ємів реалізації.

6 Стратегія конкурентоспроможності ресторану «Соборний» базується на *диверсифікації* продукції.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**



Випускна кваліфікаційна робота спрямована на розв'язання важливої проблеми – формування стратегії конкурентоспроможності ресторану. Виконане дослідження дозволяє зробити наступні концептуальні висновки.

1. Основою успішної конкурентної боротьби на ринку ресторанних послуг є виділення унікальних конкурентних переваг, їх правильне просування на ринку з урахуванням можливої економічної нестабільності підприємницького середовища.

2. Дослідження етапів еволюції мислення відомих вчених щодо формування стратегії конкурентоспроможності дозволило систематизувати їх науково-методологічні розробки. У нинішніх умовах формування стратегії конкурентоспроможності має бути ефективним через: контроль якості після надання послуги (експертні, соціологічні тощо); управління якістю в процесі та після надання послуги (здійснення діяльності); забезпечення якості перед наданням послуги, всезагальний менеджмент якості, що охоплює дії в усіх напрямках діяльності туристичного підприємства. Наведені висновки базуються на тому, ресторанна послуга є багатоаспектною категорією, яку потрібно розглядати з інноваційних позицій як сукупність його властивостей і характеристик, рівень яких формується взаємовідносинами всіх зацікавлених сторін при її створенні і споживанні з метою задоволення обумовлених чи передбачуваних потреб споживачів.

3. Конкурентоспроможність послуг визначається як сукупність їх властивостей, що відображають ступінь задоволення конкретної суспільної потреби проти представлених на ринку аналогічних послуг. З огляду на те, що ресторан розглядається як складна та відкрита система, було доведено, що на процес та характер його функціонування на ринку ресторанних послуг впливають фактори прямої та непрямой (опосередкованої) дії. До факторів прямої дії належать чинники, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства (мезорівень). Фактори непрямой дії мають опосередкований вплив на діяльність підприємства, при цьому взаємозв'язок вищеназваних факторів та суб'єкта господарювання є більш складними, ніж

факторами прямої дії, що обумовлено невизначеністю інформації про характер впливу, тривалістю впливу, неможливістю спрогнозувати всі наслідки впливу тощо.

4. Дослідження сутності конкуренції та конкурентоздатності продукції закладів ресторанного господарства з урахуванням існуючих технічних і технологічних тенденцій дозволяє припустити, що в сучасних економічних умовах найбільш адекватною представляється стратегія конкурентоспроможності підприємства, заснована на відтворювально-еволюційному підході. Такий підхід орієнтований на постійне оновлення виробничого процесу для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (у порівнянні із кращою аналогічною продукцією на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Його елементами є: вибір бази порівняння (показники кращого зразка конкурентів, скоректовані до початку освоєння нового зразка товару підприємства) при плануванні часткових показників якості й ресурсоемності товару, бази, що відповідає досягненням науково-технічного прогресу в даній області на момент придбання товару споживачем, бази, що задовольняє вимоги споживачів не до моменту планування або розробки товару, а до моменту придбання товару споживачем; трактування закону економії часу як економії суми минулого, живої й майбутньої праці за життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту; розгляд у взаємозв'язку відтворювального циклу продукції, що випускається, проектується й перспективної моделі товару в координатах часу й програми випуску; забезпечення по можливості пропорційного по якості й кількості розвитку елементів зовнішнього середовища (макросередовища, інфраструктури регіону, мікросередовища підприємства).

5. Визначено, що при формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно на формальному рівні описати конкурентоспроможність товару/послуги. *Тобто конкурентоспроможність являє собою взаємозв'язок сукупних показників якості товару (як суми*

показників його технічного рівня на всіх стадіях життєвого циклу продукції, включаючи якість обслуговування й витрати на його експлуатацію) і його ціни.

6. Діагностика господарської діяльності ресторану підприємства здійснювалася з позиції ідентифікації тих аспектів, які спроможні посилити його конкурентоспроможність. У результаті проведення економічного аналізу діяльності ресторану з'ясовано, що: товарообіг за 2015-2017 роки має тенденцію до зростання. Так, у 2015 цей показник зріс на 376,9, а у 2017 на 6,4 тисяч гривень; кількість виробничих запасів у 2017 році зменшилась на 16 тис.грн у порівнянні із попереднім роком. Абсолютна зміна за 2015-2017 роки становить - 27 тис.грн; у 2010 році дохід зріс на 376,9 тис.грн, витрати – 646,3 тис.грн, а чистий прибуток зменшився на 278,4 тис.грн. У 2017 році аналогічні показники мали такі зміни: дохід збільшився на 6,4 тис.грн, витрати зменшились на 295,5 тис.грн, і чистий прибуток відповідно зріс на 301,3 тис.грн., що свідчить про фінансову нестабільність підприємства; рентабельність реалізації у 2015 році становила 0,78% - це означає, що із загальної суми товарообігу ресторан отримує лише 0,78% прибутку, що є надзвичайно низьким рівнем прибутковості. Це означає що підприємство отримує мінімальний прибуток. У 2015 році ситуація ще погіршилась, так як показник рентабельності зменшився до -17,07%, це пов'язано з тим, що в цьому році підприємство працювало у збиток. У 2017 році рентабельність дещо зросла і становила 2,03%; за результатами аналізу поточних витрат ресторану можна зробити висновок, що підприємство діє неефективно, оскільки витрати наближаються до обсягів доходів. Відповідно можна прогнозувати збиткову діяльність підприємства.

7. Визначено позицію, щодо необхідності враховувати всі фактори, що впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір, тому маркетингова політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності всього підприємства. За результатами дослідження сформовані наступні висновки: при ухваленні



рішення про перевагу того або іншого ресторану найбільш значимий вплив здійснює: якість надаваної послуги (49% від загального числа опитаних); обслуговування (26,5%), швидкість надання послуги (13%), облік індивідуальних особливостей (8%), і лише 3,5% включили вартість послуги в ряд найбільш значимих факторів.

8. За результатами ідентифікації конкурентного середовища ресторану були визначені найбільш небезпечні конкуренти, які функціонують в одному сегменті. Здійснивши діагностику конкурентоспроможності підприємства, вивчивши основні характеристики діяльності конкурентів, зроблено висновок, що на ринку ресторанних послуг у ресторана "Соборний" сильні конкуренти, тому необхідно сформулювати пропозиції щодо впровадження ефективного напрямів господарської діяльності, які забезпечать конкурентоспроможність закладу. З цих позицій було обґрунтовані напрями удосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану "Соборний". Зокрема на основі використання інструментарію Microsoft Excel було зроблено висновок, що реклама в ресторані є вагомим чинником, здатним допомогти в прогнозуванні обсягу товарообігу «Соборний» і, відповідно підвищення конкурентоспроможності.

За допомогою використання математичного інструментарію було визначено, що недостатня маркетингова діяльність ресторану може стати слабкою стороною діяльності ресторану і послабити його конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг. Виходячи з цього в дипломній роботі розроблено план заходів щодо вдосконалювання маркетингової діяльності ресторану «Соборний» та запропоновані напрями розширення пропозиції на ринку ресторанних послуг страв української та європейської кухні, які є економічно ефективними.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. – № 1023-ХІІ – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI (1779-17 ) від 17.12.09 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3161-15>
2. Про охорону праці: Закон України// Відомості Верховної Ради України. - {Вводиться в дію Постановою ВР № 2695-ХІІ від 14.10.92, ВВР, 1992, № 49, ст.669}. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
3. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. – № 1023-ХІІ – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI (1779-17 ) від 17.12.09 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3161-15>
4. Господарський кодекс України.– К. : Парлам. вид-во, 2003.– 192 с.
5. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник/ М.В.Афанасьєв, Г.ОСелезньова; Харківський економічний ун-т.-Х, 2014.-272 с.
6. Астахова / Маркетинг: Навч. посіб./Харківський національний економічний ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. - 208 с.
7. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 524 с.
8. Монографія / Тетяна Іванівна Ткаченко. - 2-ге вид., випр. та доповн. - К. : Київ. нац. торг. -екон. ун-т, 2011. - 463 с.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов 3-е изд./ Под общ. Ред. Г.Л.Багиева .- СПб.: Питер, 2012.- 736 с.
10. Буднікевич І. М. SWOT-аналіз у маркетингу : методика та практика [Текст] : навч. посіб./ І. М.Буднікевич [та ін.]; Чернів. Нац.. ун-т ім. Юрія Федьковича.-Чернівці: Рута ,2013-88 с.
11. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посібник/ О. В. Востряков , О. М. Гребешкова ; Державний вищий навчальний заклад



- Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьманна .- К. : КНЕУ , 2009. -313с. :рис. Бібліогр. : с. 307-313
12. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Харків: Вид. «ИНЖЕК», 2014. – 240с. Укр. мов.
  13. Герасименко С. С. Контролінг (Текст) : навч.посіб.для студ. вищ. навч. закл. /(Герасименко С. С. та ін. ; за заг ред.. С. С. Герасименко); Нац. акад. упр. 2011. -99с.
  14. Герасимчук Г. В. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність / Г. В. Герасимчук. - К. : Вища школа, 1995. 289 с.
  15. Гончар О. І. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / О. І. Гончар, А. М. Вусатюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2011. — № 4, т.1. — С.100 — 102.
  16. Гончар О. І. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції / О. І. Гончар // Економіст. — 2015. — № 1. — С. 49—50.
  17. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : Навч. посібник/С. Ю Гончарова , І. П. Отенко ;Харківський національний економічний ун-т . – Х .:ХНЕУ , 2004. – 164с.Бібліогр. : с. 157-159
  18. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно–економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Монографія. Харків: ХДЕУ. – 2012. – с.250
  19. Гнатушенко В.В. Конкурентный маркетинг на предприятии/Донецкий национальный ун-т. — Донецк: Юго-Восток, 2012. — 266 с.
  20. Данилишин Б.М., Любченко ОМ. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку. — Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2012 - 250 с.
  21. Дорошенко Т. В. Формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів на підприємстві // Фінанси України. – 2012. – №9 – 134 – 137
  22. Джобер Д., Ланкастер Д. Поведение и управление продажами. - М.: ЮНИТИ, 2012.-430с.



23. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. - СПб.: Питер, 2011.-239с.
24. Завадский М. Мастерство продажи. - СПб.: Питер, 2012.-431с.
25. Ильяшенко С. Маркетинговые риски и методы их анализа // Справочник экономиста. – 2008. – №2. – С. 28–34.
26. Ильяшенко С. Согласование мотивов всех участников инновационного процесса // Справочник экономиста. – 2008. – №1. – С. 31 –39.
27. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 2014. – 199 с.
28. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : [монографія] / І. А. Ігнат'єва. - К. : Знання України, 2005. - 250 с
29. Єлісеєва О. К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами ( статистичний аспект ). – Д. : Наука і освіта. 2012. – 292с.
30. Жадько К. С. Стратегія розвитку моніторингу, діагностики й контролю діяльності підприємства [Текст] : монографія/ К.С. Жадько. – Херсон : Грідь Д.С. [вид.], 2013. – 410с.
31. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд./ Пер. с англ. Под науч. ред. С.Г.Жильцова.- СПб.: Питер, 2014.- 480 с.
32. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина .- 3-е изд., -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.- 716 с.
33. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.- СПб.: Питер, 2012.- 400 с.
34. Забин Д., Требах Г. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов / Пер. с англ. – М.: Изд-во Эксмо, 2012. – 304 с.
35. Завгородняя А. Маркетинговое планирование. Анализ, политика, контроль. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.

36. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах (Текст) : колект. Моногр. / (Захарченко В. І. та ін) ; під ред. Проф. В. Захарченка; Одес. Нац.. ун-т ім. І.І.Мечникова. – О.; Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2014.- 187с.
37. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 266 с.
38. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана — 3. вид., доп. та перероб. -К.: КНЕУ,2012.-248с.
39. Кирич Н. Б. Удосконалення методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Н. Б. Кирич, Н. Я. Марченко // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л.Українки. — 2012. — №4 (229). — С.67—72. 65. Клейнер Г. Б. Мезоекономіка переходного періода. / Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: Наука, 2001.-516 с.
40. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. Посіб.-К.: Академвмдав. 2014.-320с.
41. Клюєв Є. І. Стратегічне проектне управління : практикум для студ. спец. 8.000003 «Управління проектами» / Є.І.Клюєв та ін..(уклад.) ; Національний авіаційний ун-т. – К.: НАУ , 2014.- 64с.
42. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика: навч. посіб./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Знання, 2012.-298 с.
43. Куліков П. М. Діагностика стану підприємства: навч. посіб./ Куліков П.М., Попов О.Є., Котов А.М.; Харк. нац.. екон. ун-т. – Х.:Вид. ХНЕУ, 2011-227с. 85. К
44. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 1063 с.
45. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2. европ. изд. - М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильяме", 2012. — 943 с.

46. Кошкалда І.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник/Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. - Х., 2014. - 158 с.
47. Кравчук Г.В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами/Національний авіаційний ун-т. — К., 2012. - 286 с.
48. Кривошеков В.И., Морозов ЮД. Маркетинговый менеджмент качества продукции. — Д.: Наука і освіта, 2014. - 252 с.
49. Лук'янець ТА. Економічний механізм маркетингу: Навч. посіб./Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2012. -464 с.
50. Луцій О.П., Васюткіна Н.В. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання/Європейський ун-т. - К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2012.-224 с.
51. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти. - Т.: Економічна думка, 2014. — 448 с.
52. Мельник Л.Г., Корінцева О./., Старченко Л. В. Маркетингова цінова політика: Навч. посіб. для студ. виш. навч. закл. — Суми: Університетська книга, 2014.-240 с.
53. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму: Навч. посібник для студ. виш. навч. закладів: У 2 ч. / Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського університету, 2012. - 1 ч. — 324 с.
54. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму: Навч. посібник для студ. нищ. навч. закладів:У 2 ч. / Європейський ун-т. — К.: Видавництво Європейського університету, 2012. — 2 ч. — 427 с.
55. Мунін Г.Б., Карягін Ю. О., Артеменко А. С, Кошиль Ю. В. "Франчайзинг та готельний бізнес".: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. -350 с.
56. Мхитарян С. В., Маркетинговая информационная система/Институт менеджмента МЭСИ. — М.: Эксмо, 2012. — 333 с



57. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 272 с.
58. Малколм Мак-Доналд. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб: Питер, 2013. – 622 с.
59. Мних Є. В. Контроль у системі інноваційного менеджменту підприємства(Текст): монографія\ (Є.В.Мних та ін.); за ред. д-ра економ. Наук.проф.Є.В.Мниха: Київ.нац. торг.-екоп.ун-т.- К.:Київ.нац.торг.-екоп.ун-т.2011.-451с.
60. 98. Могилова А. Ю. Стратегічний маркетинг [Текст ]: навч . посіб. для студ. вищ. нав . закл./А.Ю.Могилова.-Д.: Маковецький Ю.В., 2011,-306 с.
61. Мозенко О. В. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація: монографія/ Національний технічний ун-т. «Харківський політехнічний ін.-т.». - Х. : [Одіссей] . 2008.-287с.
62. Момот В. Є. Чинники ринкової невизначеності у поведінці підприємств / В. Є. Момот. - Дніпропетровськ : ДУЕП, 2013.-228 с.
63. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А. П. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
64. Нельсон Р., Уинтер С. Дж. Зволюціошія теория экономических изменений / Пер. с англ. - М.: Дело, 2013. - 535 с.України. – 2012. – №9. – С. 102–107.
65. Марченко А.А. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів// Фінанси України. – 2012. – №9. – С. 102–108.
66. Новиков А. “Переход на другой уровень технологи дает совершенно иной уровень дохода” // Профіль. – 2008. – №15. – С.
67. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. – 640 с.

68. Старостина А.А. Маркетинговые исследования. – М: Издательский дом "Вильямс", 2012. – 320 с.
69. Старостина А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. – К.: Вид. дім "Вільямс", 2013. – 263 с.
70. Старостина А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. – К.: Знання-Прес, 2012. – 327 с.
71. Фляйшер К., Бенсуссан В. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: ВИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 541 с.
72. Парсяк В.И., Маркетинг: від теорії до практики: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Наукова думка, 2014. - 256с.
73. Петруня Ю.Є., Маркетинг: Навч. посібник. — К.: Знання, 2014. - 325 с.
74. Пілецький В.Т., Мананнікова О.Ю., Маркетинг: теорія, практика, самостійна робота, контроль: Навч. посіб./Донбаський держ. технічний ун-т. - Алчевськ ДДТУ, 2014. - 388 с.
75. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с. 122.
76. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основа, 1998. – 392 с.
77. Прохорова Є. В. Управління стратегічними змінами на підприємстві [Текст] : практикум/ [Є.В.Прохорова та ін.]; Держ. Вищ. Навч. Закл. —Київ. Нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьманал. – Київ : КНЕУ, 2013. -211с.
78. Пушкар М. С. Контролінг- інформаційна підсистема стратегічного менеджменту/ М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар: Тернопільська академія народного господарства.- Т. : Карт-бланш.2004.-371с.
79. П'ятницька Г. Т. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Г. Т. П'ятницька , Л. В. Лукашова, Н. В. Ракша; за ред. д-ра

екон.наук. проф.. Г.Т.П'ятницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ,2013.- 407с.

80. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : [монографія] / Г. Т. П'ятницька. - К : «Логос», 2012. - 568 с

81. Саак Л.Э., Пшеничных Ю.А., Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме: Для студ. вузов, обуч. по спец. 100103 "Социально-культурный сервис и туризм". - СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Ростов /н/Д: Питер, 2014. - 479 с.

82. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій:підруч.для студ.вищ.навч.закл./Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП).- К,:Персонал,2008.-495с.

83. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: Пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2011. – 800 с.

84. Хачатурян С.В. Сутність фінансових ресурсів та їх класифікація// Фінанси України. – 2014. – №4. – С. 77 – 81

85. Філімоненков М.С. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – К.: Ельга, Ника–Центр, 2012.–360с.

86. Штуль В.П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. -К..КНЕУ, 2014.-224с.

87. <http://en.wikipedia.org>

88. <http://www.marketing-made-simple.com>

89. <http://smallbusiness.chron.com>

90. <http://technorati.com>

91. <http://umg.ua/ru/>

92. [www.ufr.com.ua/marketing.html](http://www.ufr.com.ua/marketing.html)

93. [www.rb.com.ua/rus/marketing](http://www.rb.com.ua/rus/marketing)

94. <http://www.businesscom.biz>

95. [http://www.marketch.ru/notes\\_on\\_marketing/marketing\\_politics/sales\\_policy/](http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_politics/sales_policy/)



