

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегія конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця», м.Київ

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

Рись
Анни Андріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц .

Кулик
Марія Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факул ьтет	ресторанно- готельного та туристичного бізнесу	Кафе дра	готельно- ресторанного бізнесу
спеціальність	073 «Менеджмент»		
спеціалізація	«Готельний і ресторанний менеджмент»		

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко « _____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця», м.Київ
Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.
- Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року
- Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності кав'ярні та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу
- Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності

Розділ 2. Діагностика стратегії конкурентоспроможності кав'ярні

«Шоколадниця», м.Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кав'ярні

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності

Розділ 3. Удосконалення стратегії конкурентоспроможності кав'ярні

«Шоколадниця», м.Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності

3.3. Прогнозування результативності реалізації стратегії конкурентоспроможності

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	До 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Рись Анна виконала випускну кваліфікаційну роботу з порушенням календарного плану. В результаті перевірки унікальності були виявлені текстові збіги, які були усунені студентом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади щодо використання стратегії конкурентоспроможності. Проаналізовано і визначено вплив чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця», м.Київ. Розглянуто процес оцінки результативності діючої стратегії конкурентоспроможності. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів щодо удосконалення стратегії конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця», м.Київ.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності.....	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАВ'ЯРНІ «ШОКОЛАДНИЦЯ», М. КИЇВ	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності кав'ярні.....	26
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності.....	35
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАВ'ЯРНІ «ШОКОЛАДНИЦЯ», М. КИЇВ	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності.....	45
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії конкурентоспроможності.....	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Ресторанний бізнес є однією із найбільш вагомих складових сфери послуг, яка виступає одним із засобів високоліквідного використання капіталу та має високі можливості на ринку. У всьому світі він є одним із найбільш вигідних видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства завжди конкурують за оптимально вигідне положення на ринку та найбільш перспективні його сегменти; за пошук нових та утримання постійних клієнтів.

На сьогоднішній день ресторани, як ніколи раніше, пропонують широкий асортимент послуг споживачам продукції та послуг громадського харчування. Ресторанне господарство України стало однією з перших галузей економіки, що перейшла на ринкові відносини. Але функціонування цієї галузі на макрорівні неможливе без її функціонування на місцевому рівні, так як всі заклади ресторанного господарства розміщуються і діють в тих чи інших населених пунктах.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності кав'ярні та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Фундаментальні та прикладні аспекти розвитку громадського харчування, зокрема сфери ресторанного бізнесу, розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: А. Аветисової, В. Антонової, В. Архипова, В. Варфоломесової, К. Егертон-Томас, В. Найдюк, Л. Нечаюк, В. Пивоварова, Г. П'ятницької, О. Сватюк, Н. Телеш, Т. Шталь та ін.

Функціонування підприємства відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та

управління нею. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспроможність підприємства обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Відтак потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів та технології формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління виробництвом та реалізацією продукції.

Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності здійснених витрат, сформованість інтелектуально-кадрового потенціалу, високу інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість. Тому бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою.

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Сьогодні ресторанна сфера є напрямом, що стрімко розвивається. Цей процес живий та постійно змінюється, розвивається. Інвестиції в цій сфері окупуються вже на протязі трьох років, та приносять високі прибутки від 15 до 30% . Крім того вважається, що це один із самих складних та ризикових бізнесів з жорсткою конкуренцією. Він вимагає особливого підходу, що значно відрізняється від інших видів діяльності. Занадто багато факторів впливає на успішність закладу та зацікавленість споживача.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг.

У веденні ресторанного господарства немає чинників, якими можна було б нехтувати, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових

факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом. Основними складовими хорошого ресторану є кухня, сервіс та управління. Ніхто не піде у ресторан з гарною кухнею, але поганим обслуговуванням, жоден клієнт не побажає відвідати кафе, у якому при гарній кухні і доброму сервісі буде погано організований безпосередньо сам процес, і, звичайно ж, не варто чекати багато відвідувачів, якщо кухня ресторану не відповідає належному рівню.

Особливостям функціонування та методичним основам конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: І.О. Бланка, Г. Даулінг, М.П. Мальської, В.М. Момот, Ю.Г. Сухенко, Г.Т. П'ятницької, Т.В. Шталь та інших. Попри існуючий науковий доробок у дослідженні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх специфічних особливостей.

Чим динамічніше розвивається ресторанна сфера, тим більше і більше охочих науковців, які намагаються знайти унікальний секрет успіху цього складного, динамічного та захоплюючого бізнесу.

Поняття конкурентоспроможності підприємства є широковживаним і одночасно багатозначним. Теоретичне обґрунтування поняття «конкурентоспроможність» визначається науковцями по різному, не надаючи при цьому єдиного визначення, вкладаючи у це поняття різний зміст (табл.1.1).

Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням 6 комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Дослідники	Визначення
Азоев Г.[10]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством
Зав'ялова П.С.[8]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові
Покропивний С.Ф.[14]	Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку
Портер М. .[5]	Конкурентоспроможність підприємства як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [
Сіменко І.В. [15]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Батенко Л. П.[14]	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до динамічного навколишнього середовища і вчасно реагувати на зміни ринку
Должанський І. З.[14]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 1).



Рис. 1.1 Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства [8]

Споживач оцінює асортимент, якість пропонованого продукту, атмосферу закладу, сервіс, оформлення страв та навіть посуд, в якому вони подаються.

Стрімкий розвиток ресторанного господарства є доказом, що підприємства ресторанного господарства виконують прагнення споживачів по основним вимогам але мають відповідати за імідж, додаткові супроводжуючі послуги. Окрім самої продукції споживач у підприємствах ресторанного господарства сприймає цінність підприємства також і через послуги, обслуговуючий персонал та імідж суб'єкта господарювання.

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача. Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно щоб будь-яка людина в компанії закладу могла допомогти їм у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Якісне обслуговування в підприємствах ресторанного бізнесу це запорука їх успішності. Проте в сервіс ресторатори вкладають гроші, лише після того як закладів з гарною кухнею, цікавим інтер'єром, приємною атмосферою і зручним місцем розташування стає все більше. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними.

1.2.Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності

Діяльність організацій з надання послуг має деякі особливості, які і виділяють дану галузь серед інших, а саме:

- Залежність діяльності від попиту на пропоновані послуги;
- Поєднання в діяльності операцій торгівлі і виробництва;
- Крім вузької спеціалізації персоналу націленість на психолого-соціологічну кваліфікацію обслуговуючого персоналу;
- Великий об'єм територій надання послуг та прийому замовлень;
- Нерозуміння продукту (послуги);
- Участь споживача в процесі виробництва послуги;

Це обумовлює особливості формування конкурентоспроможності даної сфери. На відміну від конкурентоспроможності виробничих підприємств, яка часто відбивається на конкурентоспроможності продукції і, в першу чергу, на одержання від її продажу прибутку, конкурентоспроможність послуг може не тільки впливати на прибуток від надання таких, а й може бути виражена в

лояльності клієнта, готовність і далі користуватися даними постачальником послуг, а також задоволеності самою послугою. Іншими словами, конкурентоспроможність послуги (а далі і підприємства сфери послуг) виражається в якісних показниках, суб'єктивним чином представлених

Процес надання послуг це:

- забезпечення клієнта ресурсами;
- технологічний процес виконання (має свою специфіку в залежності від виду послуг) обов'язковим атрибутом якого є процес обслуговування;
- контроль і оцінка;
- процес обслуговування

Можна стверджувати, що показник високої якості обслуговування може стати згодом показником конкурентоспроможності послуги.

При цьому існують наступні особливості оцінки якості послуг:

1. Об'єкт оцінки конкурентоспроможності послуг - це діяльність організації сфери послуг.
2. Суб'єктивність оцінки послуги клієнтом безпосередньо на місці її виконання, відповідно до вимог клієнта.
3. Для оцінки якості послуг використовується тимчасова характеристика (термін виконання робіт, час обслуговування), яка часто є основоположною.
4. Для оцінки якості послуги найчастіше застосовуються специфічні стандарти, що визначають як матеріально технічну базу підприємства, так і культуру обслуговування, яка визначається людським фактором.

До особливих критерій конкурентоспроможності послуг, крім їх властивостей, також можна віднести безпеку, яка грає основоположну роль в наданні інформаційних, банківських і подібних видів послуг.

Крім іншого, особливістю формування конкурентоспроможності підприємств сфери послуг служить такий фактор як «споживча новизна». Дана категорія відображає потребу клієнта в інноваційних підходах до надання послуг, однак, існує ряд особливостей даної складової, а саме:

- Неможливість патентування інноваційного знання;
- Високий ризик застосування деяких інновацій, пов'язаний з невизначеністю;
- Складність оцінки наслідків інновацій;
- Комплексність застосування інноваційних знань (як прикладу звернемо увагу на освітні послуги, при зміні яких, існує необхідність розвитку нових методів і зміни структури педагогічних кадрів).

З інноваційною складовою, як особливості, формування конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, слід не менш важлива складова - гнучкість. Особливість сучасного суспільства споживання, де клієнти з високою купівельною спроможністю і різноманітними смаками вимагають відповідного різноманітності і якості придбаних послуг, змушує підприємства сфери послуг постійно змінюватися, підлаштовуватися під бажання клієнтів, бути гнучкими, мати здатність постійно вдосконалювати пропоновані послуги і їх процеси.

Підводячи підсумок, відзначимо, що основні особливості конкурентоспроможності підприємства сфери послуг складають:

- якість;
- безпека;
- інноваційність;
- гнучкість.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні(рис.1.2).



Рис.1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [14].

Сучасний досвід діяльності, розвитку підприємств сфери послуг дозволяє стверджувати, що жодне з них не в змозі досягти абсолютної переваги над конкурентами за всіма характеристиками послуг. Однак, конкурентні стратегії дозволяють виділити пріоритетних напрямків розвитку, найбільш ефективно використовують переваги і найкращим чином відповідають ринковим тенденціям. При цьому конкурентна стратегія підприємства повинна бути спрямована на забезпечення і зміцнення переваг підприємства, що, як було сказано раніше може вплинути на успішність ведення бізнесу, а в подальшому і якості життя населення.

Особливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств грають конкурентні переваги. Всі конкурентні переваги, на підставі яких

керуючою структурою компанії приймаються рішення про подальше стратегічному плані, можна поділити на:

- переваги високого рівня, як правило, пов'язані з наявністю у підприємства хорошою діловою репутацією, кваліфікованого персоналу, веденням інноваційних системою маркетингу, ефективним менеджментом, довгостроковими зв'язками з постачальниками і т. д. Переваги цього типу є довгостроковими і дають можливість досягати більш високої прибутковості;

- переваги низького рівня, що мають відношення до дешевої робочій силі, доступності джерел сировини і т. д. Ці переваги не настільки міцні, так як можуть бути також використані конкурентами. Крім того, при аналізі конкурентних переваг в розрахунок беруться як зовнішні, так і внутрішні чинники підприємства, які можуть забезпечити йому успіх в конкурентній боротьбі. На наш погляд під факторами конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу слід розуміти такі властивості внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства даної сфери бізнесу, наприклад параметри пропонованих страв, рівень обслуговування в ресторанах, розташування і особливості самого ресторану.

Згідно із загальною концепцією конкурентних переваг М. Портера, конкурентні переваги підприємства забезпечуються трьома шляхами:

- Диференціація продукції;
- Цінове лідерство;
- Фокусування на певному сегменті ринку.

РОЗДІЛ 2

**ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАВ'ЯРНІ
«ШОКОЛАДНИЦЯ», М. КИЇВ**

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кав'ярні

Приватне підприємство “Шоколадниця” – це кав'ярня, яка заснована в 2013 року. Місце розташування підприємства: Україна, м. Київ, вул. Дніпровська Набережна, 33, ТРЦ Аркадія.

*Таблиця 2.1.***Загальна характеристика кав'ярні «Шоколадниця», м. Київ**

№ п/п	Показники	Характеристика
1	Тип підприємства	Кав'ярня
2	Місткість, місце	30
3	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
5	Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
6	Види меню	основне; спеціальне
7	Режим роботи	щоденний
8	Оборотність місця за день, разів за день	2,5
9	Середній розмір чеку	150 грн.
10	Рівень витрат, %	60 %

Підприємство створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на задоволення попиту на ринку в основному кондитерських виробів для реалізації на базі одержання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу підприємства.

Кав'ярня «Шоколадниця» пропонує широкий спектр кондитерських виробів, випічки, смачні десерти, сніданки, обіди, бізнес ланчі та інші позиції, що можна замовити по меню кухні та бару.

Працівники закладу поділяються на п'ять груп:

- керівництво (директор, завідувача виробництва, шеф кухар, smm-менеджер, менеджер локації),

- персонал локації (бармен, кухар, офіціант, прибиральниця),
- персонал неосновної діяльності (бухгалтер),

У всіх працівників підприємства є певні посадові інструкції, які затверджені директором. На підприємстві працює 25 осіб на даний момент.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновника;
- прибутки від продажів.

Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

Підприємство у своєму життєвому циклі знаходиться на сталому етапі. Аналізуючи показники, можна зробити висновок, що на сьогодні зросла кількість конкурентів.

Підприємство у своєму життєвому циклі знаходиться на сталому етапі. Аналізуючи показники, можна зробити висновок, що на сьогодні зросла кількість конкурентів.

До плюсів роботи підприємства можна віднести:

- орієнтованість на середнього рівня доходів;
- багаторічна репутація;
- великий досвід роботи;
- наявність всіх необхідних засобів зв'язку;
- висока якість продукції;
- вдале розташування локації.

До негативних факторів роботи підприємства можна віднести:

- велика конкурентність;
- досить пасивна позиція в соціальних мережах.

За роки успішної діяльності підприємство знайшло своїх постійних клієнтів, має досить велику популярність в Києві, досвід в 7 років роботи і завоювала симпатію своїх партнерів і клієнтів.

Стратегія маркетингу - формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань підприємства-виробника в кожному окремому товару, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія формується з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності з ринковою ситуацією і можливостями підприємства.

Стратегія підприємства розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення покупців, вивчення товарів, конкурентів і інших елементів ринкового господарства.

Метою аналізу є визначення та оцінка факторів, що становлять загрозу або відкривають можливості підприємства, а також вивчення змін, що впливають на діяльність підприємства і визначення тенденцій розвитку. Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення двох її складових: макрооточення (середовище непрямого впливу) і мікрооточення (середовище прямого впливу).

Виконання аналізу зовнішнього середовища передбачає єдиний підхід для визначення і оцінки факторів, як макрооточення, так і мікрооточення. Разом з тим, конкретна ситуація і сила впливу факторів зовнішнього середовища обумовлюють пріоритет і ретельність досліджень тих аспектів і чинників, які для підприємства представляються найбільшими загрозами або можливостями

Комплексний стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища проводиться за допомогою SWOT-аналізу. SWOT - аналіз передбачає виявлення сильних (S) і слабких (W) сторін, а також загроз (O) і можливостей (T), і після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства (таблиця 2.2)

При кількісній оцінці факторів була прийнята наступна шкала: 5 - висока, 3 - середня, 1 - низька або відсутня. Далі значення ймовірності прояви фактора і сили його впливу на компанію підсумовуються, а сума перемножується з показником значущості.

Таблиця 2.2

**Комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища кав'ярні
«Шоколадниця»**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Низька ціна та висока якість - 4 Кваліфікований і доброзичливий персонал – 3 ; Різноманітна кухня – 3 ;	Відсутність клієнтської бази - 3; Високі ризики, пов'язані з високою конкуренцією – 3 ; Слабка рекламна діяльність -3.
Можливості(O)	Стратегія SO	Стратегія WO
Збільшення частки відвідувачів кафе, за рахунок зростання населення - 2; Збільшення частки відвідувачів кафе, за рахунок кризи (у людей немає коштів на відпустку за кордоном, карантин і все більше люде залишається у місті - 3,	Залучити потенційних клієнтів низькою ціною і високою якістю – 3, Збільшення потоку споживачів, шляхом широкого розмаїття страв.	Залучити покупців - 2, проінформувавши їх про нові послуги залучити якомога більше клієнтів, тим самим створити імідж престижного закладу – 3
Загрози (T)	стратегія ST	стратегія ST
Активне конкурентне оточення - 4, Скорочення доходів населення - 3 ; Криза в галузі - 4; Посилення законодавства в області карантину, пожежних, санітарно-гігієнічних вимог – 4 .	Зміцнити позиції на ринку за допомогою гнучкої цінової політики - 3; Високий рівень кваліфікації працівників дозволить адаптуватися до нових вимог, що пред'являються до організації і всієї галузі в цілому з боку держави - 4;	Для збільшення клієнтської бази, компанії необхідно створити умови кращі, ніж у конкурента - 3; Пряма співпраця з постачальниками дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на ринок – 2.

Завдяки SWOT-аналізу були виявлені зв'язки між сильними і слабкими сторонами підприємства і його можливостями і погрозами.

Сильними сторонами літнього кав'ярні «Шоколадниця» є: великий асортимент страв, низька ціна, достатній рівень кваліфікованих кадрів і високу якість обслуговування. Але, виходячи з конкурентних переваг компанії слід збільшити потік споживачів. Слабкими сторонами є: погана рекламна підтримка,

високі ризики, пов'язані з виходом на ринок, невпізнанність компанії. У той час як конкуренти володіють саме цими сильними сторонами.

Слід зазначити, що кав'ярня «Шоколадниця» має досить вдале розташування – вона знаходиться на території торгового комплексу в самому його центрі, який щодня відвідує від 3000 до 5000 осіб. Спробуємо характеризувати прямих конкурентів закладу та визначити місце, яке займає заклад серед своїх конкурентів. В самому ТРЦ знаходиться дві кав'ярні, в якій можна придбати лише напої та кілька видів десертів.

А поруч із торгівельним центром знаходяться заклади «Shashlikyan» і «Sushi Wok», що знаходяться за адресою Срібнокільська, 11, «БПШ Dogz&Burgerz» - Дніпровська набережна, 16 та «Шашлик №1», Срібнокільська, 11. Більш детальну характеристику можна побачити за таблицею 2.3. Ресторан «Shashlikyan» спеціалізується на східній кухні. Ціни вище середнього цінника для даного району. Найбільший потік гостей в закладі саме з 17,00 до 22,00.

Заклад «Sushi Wok» спеціалізується на доставці страв та на замовленні «з собою». Унікальна пропозиція дозволяє охопити всі групи споживачів. Асортимент понад 80 ролів і наборів, понад 10 гарячих страв, понад 50 видів супів, бізнес-ланчів, десертів, закусок, напоїв.

Заклад «БПШ Dogs&Burgers» пропонує своїм гостям страви швидкого приготування за низькими цінами. Однак цей заклад рідко відвідують гості з дітьми та люди, які дотримуються здорового харчування. Тому цей заклад не розрахований на відвідування усіма групами споживачів.

«Шашлик №1» працює з 12.00 до 03.00. В закладі доволі часто святкують дні народження, влаштовують вечірки, дозволяють приносити свої напої. Ціни помірні. Заклад пропонує доволі широкий асортимент страв, доставляє смачний і ароматний шашлик додому, офісу або будь-яке інше зручне для вас місце, яке ви вкажете у своєму замовленні. Після того, як наш менеджер підтвердить замовлення, вам залишиться почекати зовсім небагато часу, щоб сповна насолодитися чудовим смаком своєї улюбленої страви, яка буде доставлена. Цей

заклад підходить для великої кількості населення.

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця конкурентів кав'ярні «Шоколадниця»

	Кухня	Доставка	Можливість посидіти в закладі	Направленість
Shashlikyan	східна	є	є	заклад для відпочинку
Sushi Wok	китайська	є	немає	на виніс
БПШ Dogs&Burgers	європейська	є	є	фастфуд
Шашлик №1	змішана	немає	є	заклад для відпочинку
Шоколадниця	європейська	немає	є	сімейний заклад

Отже, кав'ярні «Шоколадниця» необхідно, як говорилося раніше, провести рекламну компанію, розробити схему надання знижок, акцій і бонусів, залучаючи цим споживачів. Отримані дані в подальшому будуть служити основою для формулювання, вдосконалення та розробки стратегії підприємства.

Тому слід розділити всі конкурентні переваги ресторанного підприємства на дві категорії – зумовлені внутрішніми процесами, і зовнішніми процесами. Тобто по М. Портеру диференціація буде внутрішнім фактором, а цінова політика і фокусування – зовнішнім. Слід враховувати, що формування конкурентних переваг ресторанів в Україні дуже відрізняється від ресторанів в Європі і США.

Варто зазначити, що в Європі і США люди частіше їдять поза домом, і

похід в ресторан є звичною справою. Сучасний досвід діяльності, розвитку підприємств сфери послуг дозволяє стверджувати, що жодне з них не в змозі досягти абсолютної переваги над конкурентами за всіма характеристиками послуг. Однак, конкурентні стратегії дозволяють виділити пріоритетних напрямків розвитку, найбільш ефективно використовують переваги і найкращим чином відповідають ринковим тенденціям.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів господарської діяльності кав'ярні
«Шоколадниця», м. Київ
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	14275	17180	1260
Собівартість реалізованої продукції	7142	7913	6303
Валовий прибуток	1133	1267	935
Інші операційні доходи	58	26	19
Адміністративні витрати	1084	1118	976
Витрати на збут	542	563	443
Інші операційні витрати	61	37	25
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2198	2807	2407
Податок на прибуток	814	859	710
Чистий прибуток	2484	2349	1949
Рентабельність господарської діяльності, %	0,05	0,08	0,03

При цьому конкурентна стратегія підприємства повинна бути спрямована на забезпечення і зміцнення переваг підприємства, що може вплинути на успішність ведення бізнесу, а в подальшому і якості життя населення.

2.2.Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності

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

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

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

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його

продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [18].

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

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг.

«Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу» [14]. Визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [15].

Основним засобом конкурентної боротьби 52% вважають ціну, 30% – якість продукції та асортимент, 15% – рекламу. В даному випадку ресторатори нехтують такими важливими чинниками, як якість обслуговування, інтер'єр, дотримання санітарно-гігієнічних норм, наявність кваліфікованого персоналу. На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна.

2.3.Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності

В умовах ринкової економіки конкуренція є формою економічної боротьби між окремими суб'єктами ринку за кращі умови задоволення свого попиту, кращі умови та результати господарювання. Галузева конкуренція передбачає суперництво окремих підприємств-продавців товарів та послуг у задоволенні потреб споживачів, в обсягах реалізації товарів та послуг, в частках обслуговування ринку та відповідно масі одержаного прибутку. Існує багато методів визначення конкурентоспроможності підприємства, які мають свою характеристику переваги та недоліки. Найбільш відомі з них наведені в табл. 2.2 [19].

Міжгалузева конкуренція - це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку. Об'єктом такої конкуренції є вища норма прибутку, яка у різних

галузях має різну величину. За такої конкуренції капітал намагається перейти з менш прибуткових галузей у більш прибуткові.

Таблиця 2.4

Методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного закладу

Назва	Характеристики	Переваги	Недоліки
Матричні методи	В основі лежить побудова матриць: БКГ, Портера, моделі групи Мак-Кінсі, «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» та інших	Висока адекватність оцінки	Потреба наявності точної маркетингової інформації; неможливість проведення аналізу причин ситуації
Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції або послуги	Конкурентоспроможність підприємства та товару (послуги) знаходяться в прямій залежності. Визначається відношення «ціна – якість»	Оцінка конкурентоспроможності виробленого товару чи послуги	Відсутність повної характеристики слабких і сильних сторін підприємства
Методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції	Найбільш конкурентними є ті підприємства, в яких налагоджена робота всіх підрозділів. Досліджуються переваги наявності робочих ресурсів	Врахування різних елементів роботи підприємства	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається сумою різних елементів цієї складної системи, що є помилковим
Комплексні методи, на основі інтегральної оцінки	Конкурентоспроможність – величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу, які в рамках інтегрального показника можуть відрізнитися	Можливість прогнозування майбутньої динаміки конкурентоспроможності підприємства	Визначення поточної та потенціальної конкурентоспроможності здійснюється методами, вказаними вище, тому їх недоліки можуть перейти на даний метод

Для оцінки конкурентів у галузі слід володіти інформацією про частку ринку, яку займає кожний з учасників конкурентної боротьби, та масштаб ринку. Частка ринку визначається як відсоткове співвідношення обсягу продажу продукції даної фірми до загального обсягу продажу такої ж продукції на ринку за певний період часу. За ринковою часткою можна зробити висновок, яка фірма є лідером на даному ринку.

Масштаб ринку визначається шляхом реальної оцінки ресурсів компанії та стратегії її розвитку. Ринкова частка фірми може істотно коливатися під впливом різних факторів.

Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

1) частка «свідомості»: відсоток споживачів, які назвали певну марку товару першою, що спала їм на згадку при прийнятті рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка найбільш відклалася в їх свідомості;

2) частка «голосу»: відсоток простору або часу, що займає дана торгова марка в рекламних засобах масової інформації. Деколи вимірюється сумою коштів, витрачених на рекламу. Може призвести до зміни частки «свідомості».

3) частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР): відсоткове співвідношення витрат компанії та витрат усієї галузі на даний вид робіт.

Аналіз поточних та потенційних конкурентів здійснюється за рядом показників:

1) продукт (асортимент продукції, якість, дизайн, упакування, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, можливість повернення);

2) ціна (позиціонування ціни, знижки, умови платежів, умови фінансування);

3) просування товару до споживача (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю);

4) збут (канали збуту, щільність збуту, цикл замовлення, товарні запаси, транспорт).

Оцінка конкурентів за даними показниками здійснюється шляхом порівняння з показниками самої фірми. В результаті такого порівняльного аналізу визначаються слабші та сильніші сторони від конкурентів.

Для підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця» доцільно вжити наступних заходів:

- удосконалити якість обслуговування, тому що в окремих відгуках про кафе є негативні коментарі стосовно роботи офіціантів. З цією метою доцільно здійснювати більш досконалий підбір персоналу, проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників; 2

- на власному сайті подавати більше інформації, яка допомагала б гостям дізнатися більше про ресторан, його меню та ціни;

- готувати страви «від шефа», незважаючи на те, що кухня кав'ярні «Шоколадниця» характеризується позитивними відгуками. Завжди слід пам'ятати про те, що найважливіше в кафе – це їжа;

- організовувати акційні дні раз у місяць: знижки на певні страви, напої чи десерти залежно від дня тижня та часу замовлення («щаслива година»);

закладу доцільно звернути увагу на рекламу, зокрема:

- медійна реклама та робота з потенційними клієнтами в соціальних мережах. Через групу в Facebook можна залучити споживачів до свого закладу. Якщо відбуваються тематичні вечірки та святкування, варто було б розповісти про них в групі та розмістити в соціальних мережах – таким чином люди діляться один з одним інформацією та працюють на імідж;

- непоганий спосіб залучити нових клієнтів в ресторан – розповсюдження купонів через спеціалізовані сервіси;

- доречним буде виготовлення та розміщення афіші – на ній можна розмістити інформацію про заклад, фотографії, зобразити схему проїзду та посилання на групу в Facebook. Неодмінно слід позначитися і на Геосервіс пошукувачів – Яндекс Картах і Google Maps. Це не зовсім пряма реклама, проте клієнтів, котрі шукають на карті найближчий ресторан, вона знайде і приведе;

- реклама на телебаченні, на радіо, у транспорті.

Багато рестораторів вважають витрати на просування ресторану як неефективні. Однією з причин таких переконань може бути помилкова думка на кшталт «для великого успіху важливо багато витратити», у зв'язку з чим не менш помилковий висновок: краще не витратити на рекламу взагалі. Хоча важливо розуміти, що сума рекламного бюджету формується лише після визначення цілей і завдань рекламної кампанії та тих результатів, які вона повинна принести.

Будь-яка реклама приносить певний результат, справа лише в ціні. Разом з тим, якщо ресторан є закладом місцевого типу, і його потенційними відвідувачами є працівники прилеглих офісів або місцеві мешканці, то значні суми, витрачені на рекламу, будуть неефективними. Реклама принесе прибуток менший, ніж очікується. І навпаки, при проведенні рекламної кампанії на «території впливу» доходи від неї окуплять всі витрати. Окрім вищезазначених заходів для підвищення конкурентоспроможності доцільно проводити організацію тренінгу обслуговуючого персоналу задля підвищення рівня обслуговування та кваліфікації персоналу.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАВ'ЯРНІ «ШОКОЛАДНИЦЯ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентоспроможності та аналіз конкуренції в ресторанній сфері показав, що для кав'ярні «Шоколадниця» ситуація є ускладненою, і тому кав'ярня змушена активно займатися пошуком відповідної стратегії щодо підвищення власної конкурентоспроможності, а саме вона повинна збільшити потік гостей, запустити нові акції, оновити інтер'єр. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Кав'ярня «Шоколадниця» завдяки своїм сильним сторонам, таким як: надійність, ефективність роботи персоналу, фінансова стабільність, зручне місце розташування тощо, повинна постійно удосконалювати свою роботу, розширюючи клієнтську базу, поновлювати меню, розробляти сезонні пропозиції, а також підтримувати якість і рівень конкурентоспроможності.

1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства

2. Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці

3. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності наданих послуг

4. Прогнозування та оцінка рівня конкурентоспроможності

Рис. 3.1 Основні етапи управління конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Кав'ярня «Шоколадниця» завдяки своїм сильним сторонам, таким як: надійність, ефективність роботи персоналу, фінансова стабільність, зручне місце розташування тощо, повинна постійно удосконалювати свою роботу, розширюючи клієнтську базу, поновлювати меню, розробляти сезонні пропозиції, а також підтримувати якість і рівень конкурентоспроможності.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стале функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

При цьому процес 70 розробки стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві був представлений у вигляді вирішення низки взаємопов'язаних завдань (рис.3.2).

конкурентоспроможності

Організаційний каркас будь-якої підприємницької структури формується в прогнозуванні результатів здійснюваної діяльності і способів їх досягнення. Прогнозування в сфері ресторанної справи спирається на попередні дослідження і фактичні дані.

Для того щоб організація громадського харчування працювала ефективно, необхідно постійно збирати і аналізувати інформацію, пов'язану з галуззю, конкуренцією та іншими факторами. При цьому сучасний постіндустріальний ринок творить сприятливу «атмосферу» для побудови прогнозу і встановлення планових орієнтирів в сервісному секторі. Кожен суб'єкт підприємницької ініціативи в ринковому середовищі, націлений на отримання прибутку, повинен мати продуманий і всебічно обґрунтований (за допомогою прогнозу) план, структуровані глобальні цілі (т.н. стратегію) і завдання їх досягнення (т. е. тактику) сфери підприємницької активності, обґрунтування мети, засобів, інструментарію, організаційно-технологічних процесів і збуту сервісного продукту. Наявність детально продуманого плану дає можливість стимулювати ресторанний бізнес, залучати зовнішній капітал, розширювати коло партнерів і ресурсів.

Поряд з цим план діяльності виступає інструкцією, що визначає порядок дій: він виконує своєчасний контроль концептуального напрямку розвитку

підприємства ресторанного сервісу, корекцію цілей, оптимізацію процесу управління бізнесом відповідно до прогнозних (очікуваними) результатами діяльності. По ходу реалізації запланованих заходів та зміни зовнішнього і внутрішнього середовища в план можуть вноситися поправки. Як можна помітити, відповідна стратегія обслуговування зачіпає 3 головних компонента будь-якого підприємництва у сфері обслуговування:

- потреби клієнтів;
- здатність компанії задовольнити ці потреби;
- довгострокова прибутковість компанії.

Специфічною стороною управління підприємством ресторанного бізнесу є схильність впливу з боку факторів споживчого попиту, а саме, доходів населення і споживчих переваг. Крім того, індустрія громадського харчування вимагає наявності розвиненої інфраструктури, що включає в себе сукупність виробників промислових і продовольчих товарів, способи їх доставки і т. д. Стає очевидним, що складові ресторанного сервісу – це потреби, які задовольняються з його допомогою. Таким чином, ефективність ведення ресторанного бізнесу багато в чому буде визначатися потребами клієнтів переважно локального ринку.

З метою виявлення цих потреб як основи подальшого планування діяльності підприємства ресторанного сервісу можуть застосовуватися методи соціологічних і маркетингових досліджень, серед яких найбільш доступними є інструменти анкетування та опитування. Дуже важливо не тільки провести анкетування або опитування, але і застосувати методики, що дозволяють проаналізувати результати для подальшого планування і прогнозування. Розрахунок вибіркової сукупності дозволить максимально математично конкретизувати отримані в ході анкетування або опитування дані.

Слід враховувати і таку особливість діяльності підприємств ресторанного бізнесу, що в умовах економічного спаду люди починають економити на послуги, т. е. в умовах обмежених в коштах споживач відмовиться від харчування в кафе або ресторані на користь домашньої їжі. Таким чином, формуючи прогноз щодо

попиту для підприємства ресторанного бізнесу, не менше ніж дослідження потреб важливо враховувати купівельну спроможність локального споживача.

В даному випадку при прогнозуванні попиту використовується метод з розрахунком коефіцієнта еластичності. Залежність попиту на продукцію і послуги підприємства харчування від рівня цін, грошових доходів населення або інших факторів може бути виявлена на основі вивчення еластичності попиту.

Прогнозування прибутку підприємств громадського харчування з урахуванням особливостей їх господарювання відображає метод прямого розрахунку. На першому етапі прогнозується рівень торговельних надбавок, потім розраховується націнка на продукцію власного виробництва і покупні товари з урахуванням собівартості і норми рентабельності. На другому етапі, знаючи структуру витрачається сировини за видами продуктів, норми надбавок і націнок по кожному видом сировини розраховується сума надбавок і націнок.

Загальна сума валового доходу визначається підсумовуванням надбавок, націнок по всіх товарних групах. Рівень валового доходу буде дорівнює відношенню суми валового доходу до загального обсягу валового товарообігу в продажних цінах. Таким чином, галузеві особливості громадського харчування диктують необхідність певних підходів до планування.

Йдеться в першу чергу про домінування фінансових показників в плануванні над натуральними, включення в систему планування не тільки виробничих, а й фінансових ресурсів, також вільно обертаються на ринку, як і інші ресурси, і, нарешті, про необхідність внутрішнього планування діяльності з урахуванням поточних і стратегічних цілей.

Далі розглянемо діаграму, що характеризує щільність відвідувань гостей відносно пропозицій закладу



Рис. 3.3 Діаграма щільності відвідування гостями кав'ярні «Шоколадниця»

На рис. 3.1 видно, що найбільше гостей відвідувало заклад під час ланчу – 52%, просто на обід з меню замовляють в день в середньому 10%, снідають у закладі 27%, а на вечерю приходять 12%. Тож судячи з цього можемо зробити висновки, що треба збільшити частоту відвідування гостей ввечері та зранку.

Для цього слід за допомогою реклами запуснути акція на сніданки. А ввечері більш урізноманітнити час у закладі для гостей, наприклад, запрошувати музиканта для гри на піаніно, скрипці чи саксофоні. Цим самим атмосфера в закладі стане більш романтичною.

Тож можна спрогнозувати, що через місяць вранці та ввечері після проведення всіх запланованих дій, роботи з персоналом та інше, кількість гостей збільшиться на 15-25%.

На даний момент на рекламу в соціальних мережах не витрачаються кошти. Тому в Інстаграмі на даний момент дуже низька активність і лише 2350 фоловерів. У Фейсбуці лише 1230. Тому варто виділити кошти саме для збільшення аудиторії в соц.мережах. Розберемо діаграму на рис.3.2



Рис. 3.4 Зростання кількості фоловерів відносно витрачених коштів

За рис.3.2 можна спрогнозувати, що при бюджеті 4000-5000 грн та правильно настроєній рекламі, можна збільшити кількість підписників на 20000 - 25000 осіб.

Головними напрямками збільшення ефективності діяльності готелю та підвищення рівня прибутку є:

- Збільшення доходу від реалізації номерного фонду через збільшення ADR та рівня завантаження;
- Підтримання лояльності з існуючими посередниками та корпоративними партнерами та розвиток нової співпраці;
- Збільшення кількості споживачів – індивідуалів, що бронюють номери напряму через відділ бронювання готелю;

- Збільшення ринкової долі готелю, впровадження активної маркетингової політики.

В готелі „Опера” доцільним є розробка нової цінової політики, яка б була більш конкурентоздатна, але, разом з тим, не знижувала б прибутковість підприємства.

Оскільки найбільший сегмент споживачів займають корпоративні туристи, для яких на підприємстві існує система знижок та низьких корпоративних тарифів, доцільним є збільшення сегменту індивідуальних споживачів, що бронюють номер безпосередньо через відділ бронювання готелю.

Для підприємства даний сегмент є найбільш прибутковим, адже немає необхідності сплачувати комісію туристичним операторам та агенціям. Доцільним є зниження ціни для індивідуальних туристів та формування системи переваг та знижок для споживачів, які бронюють номер напряму, а не через посередників. Це підвищить попит на послуги готелю та сукупний прибуток.

Також необхідним є спрощення процесу бронювання номера через сайт готелю, що потребує оновлення готельного сайту, розробку спеціальних пропозицій, пакетних послуг, активізацію реклами в соціальних мережах.

Однією з основних проблем є низьке завантаження готелю у вихідні дні і низький сезон для бізнес туристів. На нашу думку, для підвищення попиту доцільним є розробка нових пакетів послуг, оскільки це допоможе збільшити кількість гостей в періоди, коли йде спад бізнес туристів. В основу даних пакетів лягає екскурсійна складова.

Для підвищення конкурентоспроможності готельного продукту та прибутку від реалізації додаткових послуг необхідним є розширення асортименту додаткових послуг, повна або часкова зміна концепції ресторану та бару для підвищення попиту на послуги відділу їжі та напоїв.

Умовою ефективного функціонування готелю та підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» є впровадження системи збалансованих показників, що характеризує стратегічні цілі та цільові установки

розвитку підприємства для досягнення високого рівня конкурентоспроможності табл. 3.2.

В межах даної системи здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Цей інструмент стратегічного планування дає можливість готелю «Опера» адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити конкурентоспроможність.

При розробці стратегічних і оперативних рішень необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

Це означає, що заходи по підвищенню конкурентоспроможності повинні бути комплексними та враховувати всі компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.

Таблиця 3.1

Система збалансованих показників кав'ярні «Шоколадниця»

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Цільові установки	Шляхи реалізації
Фінансові ресурси	1. Збільшення чистого прибутку кав'ярні; 2. Підвищення середнього чеку; 3. Збільшення кількості споживачів в ранкові та післяобідні години 4. Розширення асортименту	1. Відсоток збільшення прибутку 2. Середня ціна готельного номера 3. Відсоток збільшення числа споживачів 4. Кількість постійних гостей 5. Відсоток збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг	1. Збільшення прибутку на 15%; 2. Підвищення показника ADR на 8% 3. Збільшення рівня завантаження в проміжок часу з 16.00 до 18.00 75%	1. Розробка програм заохочення споживачів 2. Розробка гнучкої системи знижок 3. Маркетингова та рекламна діяльність
Споживачі	1. Підвищення рівня якості проукції	1. Кількість нових послуг 2. Процент	4. Збільшення прибутку від реалізації	1. Укладання договорів щодо проведення

	2. Підвищення рівня задоволеності споживачів 3. Створення нових напрямків залучення споживачів готельних послуг	позитивних відгуків на Medallia 3. Кількість нових шляхів залучення споживачів та відсоток приросту кількості споживачів за сегментами	додаткових послуг на 20% 5. Збільшення позитивних відгуків про послуги закладу до 95%	маркетингових та збутових заходів
Внутрішні бізнес-процеси	12. Підвищення стандартів обслуговування	1. Сумарна оцінка на онлайн-ресурсі управління споживчим досвідом Medallia 2. Онлайн доставка	6. Збільшення сегменту групових відвідувань на 25%	1. Автоматизація системи управління споживчим досвідом 2. Підвищення рівня обслуговування;

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає впровадження певних заходів, спрямованих на його підвищення, а саме:

- здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної компанії, досліджень попиту та пропозиції на ринку;
- поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту;
- підвищення кваліфікації працюючих;
- підвищення техніко-економічних і якісних параметрів ресторанного продукту;
- розширення асортименту.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця», що зумовлені факторами розвитку та функціонування підприємства, є:

- зміцнення репутації та підвищення іміджу закладу шляхом формування фірмового стилю, корпоративної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату всередині підприємства;

- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу за рахунок проведення цілеспрямованої кадрової політики і вдосконалення системи управління персоналом;
- зміцнення фінансового стану шляхом поліпшення управління і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів суб'єкта ресторанного бізнесу;
- підвищення ефективності менеджменту та якості управлінських рішень, побудова раціональних організаційних структур управління

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Шоколадниця», заснованими на маркетингових факторах є:

- вдосконалення цінової (використання різних систем знижок і диференціації цін на послуги, юнктуру ринку і інші макроекономічні фактори і конкуренцію);
- вдосконалення комунікаційної політики, тобто забезпечення її спрямованості не тільки на конкретного споживача, але і на посередників (масової інформації, конкурентів, інших учасників ринку) а також використання ефективних засобів і видів реклами, регулярна участь у виставках та інших стимулюючих акціях, посилення;

Прогнози розвитку кав'ярні «Шоколадниця» та підвищення рівня його конкурентоспроможності від впровадження запропонованих дій зображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.2

Прогнозований ефект від реалізації запропонованих дій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності кав'ярні

«Шоколадниця»

Дії з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	Прогнозований результат від впровадження
1. Розробка та проведення рекламної компанії, оновлення профілю в соціальних мережах та інфомації по актуальні пропозиції, активізація реклами у соціальних мережах	Збільшення прибутку на 20%; Підвищення показника ADR на 8% Збільшення рівня завантаження до 80% Збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг на 25%
2. Розробка програм заохочення споживачів	Збільшення кількості споживачів в непіковій години на 10%
3. Впровадження бізнес ланчів на виніс	Збільшення кількості споживачів
4. Розширення асортименту, підвищення унікальності пропозиції	Збільшення прибутку від реалізації основних і додаткових послуг на 25%
5. Розробка гнучкої системи знижок для компаній.	Збільшення колективних гостей на 30% Підвищення показника ADR на 8% Підвищення показника ADR на 8% Збільшення прибутку на 20%;
6. Розвиток нових сегментів споживачів	Збільшення рівня завантаження до 80% та прибутку на 20%;

Тому, аналізуючи вище наведенні дані можна розробити такі рекомендації для кав'ярні «Шоколадниця».

1. Запустити доставку. Якщо немає коштів на власного кур'єра, то найпростішим способом збільшити дохід суб'єкту ресторанного бізнесу через доставку – є співпраця з такими службами як «Glovo» та «Ракета».

Це збільшить не лише дохід закладу, але й його рейтинг та впізнання бренду.

2. Збільшити бюджет на маркетинг. Всі кошти варто вкласти в рекламу в Instagram та Facebook (Meta). Запустити розіграш десертів чи сніданків серед фоловерів. Почати співпрацювати з відомими блогерами.

3. Запустити акцію «Супер пропозиція» на час з 15.00 до 17.00, аби збільшити потік гостей в цей час. В цей час відвідувачі закладу при виборі десерту мають можливість отримати каву або чай безкоштовно.

4. Додати в меню сезонні пропозиції. Новинки в меню відповідно пори року зацікавлять відвідувачів закладу. Крім того це рішення допоможе знизити собівартість страв.

5. Запустити лінійку десертів для вегетаріанців та солодощів без цукру. Це допоможе збільшити потік гостей, розширити направленість закладу.

6. Ввести в меню готові страви, а конкретніше сендвічі, боули та перші страви, які покупці, що поспішають, можуть взяти їх з собою. Тим паче, що в ТРЦ «Аркадія» дуже великий потік людей. Тим паче це буде дуже актуально, якщо враховувати швидкий темп життя у місті.

Отже, після систематичної та ціленаправленої роботи кав'ярні «Шоколадниця» можна спрогнозувати, що кількість відвідувачів збільшиться, а дохід закладу зросте від 25 до 30%.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Галузева специфіка, в тому числі будівельних компаній на сьогоднішній день є не достатньо висвітленою, тому побудова системи управління конкурентоспроможності та адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною.

Оскільки в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють такі складові конкурентоспроможності підприємства, як: безпека, конкурентна перевага, якість.

Конкуренція як рушійна сила розвитку обумовлює необхідність підвищення якості продукції закладу та її сфери. Конкуренція це природний прояв ринкових відносин, зумовлює боротьбу за економічні інтереси суб'єктів ресторанного бізнесу з метою завоювання довіри споживачів. Науковці доводять, що в ресторанній сфері настали часи справжньої конкуренції, однак, найгостріше вона розвивається в містах.

Ресторанний бізнес один із найбільш прибуткових, але й найбільш ризикованим. Це один із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу по всьому світі, саме тому постійно ведеться боротьба за цей сегмент ринку, за утримання постійних споживачів та отримання нових. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності, щоб вижити в цій складній боротьбі.

Характер конкуренції у ресторанному бізнесі визначають функції, які виконують підприємства: виробництво, збут та організація споживання продукції.

Ця комплексність та об'єднання виробничої та невиробничої сфер викликає ускладнення конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від інших видів бізнесу, в ресторанній сфері забагато факторів пов'язанні між собою і крім турботи про продукт, о створюється, слід звертати увагу і на інші аспекти. Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створеній затишок та атмосферу, дотримання санітарних норм, комфортність, відношення персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухенко, Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В.Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket>>.
2. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.
3. Методичні рекомендації щодо забезпечення якості та безпеки товарів і послуг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]: Затверджено наказом міністерства економіки України від 22 липня 2008 р. № 295 – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=119977&cat_id=38738-120k>.
4. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с..
6. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
7. Трайно В. М. Використання типології споживачів у діяльності підприємств / В. М. Трайно // Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : збірник наукових праць за матеріалами VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27 – 28 квітня 2017 р.). – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С.113-115.
8. Діденко Є.О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні №12 (175). 2015р.

9. Лутай А.П. «Інформаційні технології і системи управління в готельно-ресторанному бізнесі України»/ Лутай А.П.// Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип.31 Том2 , - Донецьк: ДонНУЕТ. 2016. С.80-90
10. 140101 – «Готельноресторанна справа» / А. П. Лутай. –Донецьк: ДонНУЕТ, 2015. – 98 с.
11. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с. 6. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
12. Литвиненко, Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. Економіка ринкових відносин. 2013. № 12. С. 50–53.
13. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка № 9, 2016
14. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 2013. – 208 с.
15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
16. Скопень М.М., Сукач М.К., Будя О.П., Артеменко О.І., Хрущ Л.А. Інформаційні системи і технологій в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / За ред. д.т.н., проф. М.К. Сукача та к.е.н., доц. М.М. Скопеня. –К.:Видавництво Ліра-К, 2017. – 764 с.
17. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1–2. С. 92–99.
18. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...

19. Дружиніна В. В., Сосновська Ю. Р. Визначення значущості показників конкурентоспроможності ресторанних закладів. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 2.
20. Завадинська О.Ю., Русавська В.А. Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 54. С. 94–98.
21. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк /// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. – 2011. – Вип. 168. – Ч. 1 – С. 194–203.
22. Галасюк К.А. Популяризація підприємств ресторанного господарства у мережі Інтернет : матеріали XXXIII Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2017. – Вип. 33. – 250 с.
23. TripAdvisor – сайт для мандрівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tripadvisor.ru>.
24. Оліфіров О.В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства в умовах розвитку Інтернет-технологій / О.В. Оліфіров, К.О. Маковейчук–Реж. доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_1/Olifirov.pdf.
25. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підруч. [для студ. вищ. навч. закл. спец. 7.03060101 "Менедж. орг. і адміністрування" та 7.14010301 "Туризмознавство"] / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – К. : ЦУЛ, 2013. – 304 с
26. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2017. Вип. 52. С. 39–41.

27. Oklander M.A., Oklander T.O. Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 92–105. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2016/4/92-105> (дата звернення: 18.10.2017).
28. Окландер Т.О. Модернізація маркетингової діяльності промислових підприємств : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2013. 292 с.
29. Окландер Т.О. Інноваційні методи впливу на споживачів: аромамаркетинг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2, № 3. С. 97–101.
30. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса : Астропринт, 2004. 312 с.
31. Яшкіна О. Окландер М., Маркетингові дослідження перспектив науково-технологічного розвитку України. *Економіка України*. 2008. № 11. С. 47–56. 8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант. 2013. 470 с.
32. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія / М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
33. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія / М.А. Окландер, Т.О. Окландер, І.А. Педько, О.І. Яшкіна; за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт. 2017. 284 с.
34. *Managing economic growth: marketing, management, and innovations*. 1st edition / Pliashenko S.M., Strielkowski W., Oklander M.A. (eds.) // Prague Institute for Qualification Enhancement : Prague, 2016. 640 p.
35. Ілляшенко С.М. Сайт наукового журналу як інструмент Інтернет-маркетингу знань науково освітніх установ. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 1. С. 6–19.
36. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 1. С. 20–33.

37. Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М. Маркетингові цифрові технології у дослідженні споживачів органічної продукції. Маркетинг і цифрові технології. 2017. Т. 1, № 1. С. 34.
38. Окландер М.А., Жарська І.О. Поведінка споживача : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
39. Oklander M.A., Oklander T.O. Segmentation and communication in digital marketing. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 69–78. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/69-78> (дата звернення: 18.10.2017). 18.
- Pedko I., Yashkina O. Oklander M., Oklander T. Development of the subsystem of forecasting for the system of marketing information management at an industrial enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2017. Vol 5/3, No 89. P. 39–51. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/111547> (дата звернення 1.11.2017).
40. Яшкіна О.І. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129. URL:

ДОДАТКИ

КОНКУРЕНЦІЯ ЯК РУХОМА СИЛА ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Рись А.А., 2 курс («магістр»), ФРГТБ КНТЕУ ,
спеціальність «Менеджмент» , спеціалізація «Готельний та ресторанний
менеджмент»

В статті розглянуто конкуренцію, як рухому силу для розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Досліджено етапи розроблення, реалізацію, ефективність та функціонування стратегій. Проведено аналіз впливу конкуренції на розвиток діяльності у досліджуваному закладі ресторанного господарства та визначено напрямки, на які особливо впливає конкуренція з закладами розташованими поруч. Розроблені методичні рекомендації для більшої зацікавленості споживачів.

Ключові слова: конкуренція, заклад ресторанного бізнесу, ресторан.

The article considers competition as a driving force for the development of the restaurant business. The stages of development, implementation, effectiveness and functioning of strategies are studied. An analysis of the impact of competition on the development of activities in the studied restaurant and identified areas that are particularly affected by competition with nearby establishments. Methodical recommendations for greater consumer interest have been developed.

Key words: competition, restaurant business establishment, restaurant.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що висока конкуренція в ресторанній сфері являється основною стимулюючою силою розвитку суб'єкту ресторанного бізнесу. Висока конкуренція сьогодення є міцним фундаментом для покращення сервісу, інновацій в меню закладів, створенні нових напрямків, стилів. І все це задля завоювання прихильності споживачів.

Метою статті є дослідження впливу конкуренції на розвиток кав'ярні «Шоколадниця».

Об'єктом дослідження є діяльність кав'ярні «Шоколадниця».

Предметом дослідження є процеси розвитку закладу під впливом конкуренції.

Там, де немає конкуренції, немає причин для хвилювання, але і розвитку в діяльності також немає. Конкуренція – це так звана «невидима рука» ринку, що керує діяльністю всіх учасників. Останнім часом кожен помічає, що учасників в ресторанній сфері стає все більше та більше, то і правила гри стають все більш суровими та складними, а інколи конкуренція набуває далеко не здорових форм. Сьогодні можна спостерігати складнощі в будь-якому бізнесі світової економіки, однак в ресторанній сфері проблеми особливо загостренні. Боротьба йде не лише за клієнта, але й за висококваліфікований персонал і добросовісних постачальників.

Поняття конкурентоспроможності підприємства є широковживаним і одночасно багатозначним. Теоретичне обґрунтування поняття «конкурентоспроможність» визначається науковцями по різному, не надаючи при цьому єдиного визначення, вкладаючи у це поняття різний зміст.

Найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби сформулювали тільки в середині XVIII століття вчені класичної політичної економіки, які розглядали конкуренцію як щось само собою зрозуміле, що пронизує всі галузі економіки і обмежується тільки суб'єктивними причинами.

Англійський економіст, філософ, видатний представник класичної школи в економічній теорії Адам Сміт у роботі [9] "Дослідження про природу і причини багатства народів" провів аналіз конкуренції.

В рамках класичної економічної теорії конкуренція розглядається як невід'ємний елемент ринкового механізму.

А. Сміт трактував конкуренцію як поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці і покупці суперничають на ринку за більш вигідні продажі і покупки відповідно. Конкуренція - це та сама "невидима рука" ринку, яка координує діяльність його учасників. Найбільший розвиток конкуренція отримує в умовах капіталістичного виробництва. Мета конкуренції - боротьба за отримання можливо більшого прибутку.

Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він вперше:

1) сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни при скороченні пропозиції і зменшує ціни при надлишку пропозиції;

2) позначив головний принцип конкуренції - принцип "невидимої руки", відповідно до якого, "смикаючи" за ниточки маріонеток-підприємців, "рука" змушує їх діяти відповідно до зякимось "ідеальним" планом розвитку економіки, безжально витісняє фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

3) розробив теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, призводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або надмірно дорогую продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;

4) визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, вичерпну інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

5) розробив модель посилення і розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому

При виборі стратегії маркетингу підприємство ресторанного бізнесу не йде на ризик, концентруючись на вузькому колі споживачів, а намагається розширити асортимент послуг та товарів. Тобто охопити і задовольнити потреби більшості споживачів. Найбільш яскравим прикладом подібної стратегії маркетингу в ресторанному і взагалі громадському харчуванні є кав'ярня «Шоколадниця». У практиці ресторанної сфери такими товарами є, наприклад, бізнес-ланчі (комплексні обіди), алкогольні напої, прохолодні напої, які подаються як аперитив і які мають аналогічну вартість і подібні показники якості тощо. Якщо на початку своєї роботи заклад планував працювати як кав'ярня, то сьогодні він має можливість дивувати своїх гостей широким меню. Крім гарячих та прохолодних напоїв з десертами, пропонує споживачам бізнес-ланчі, сніданки, салати, перші та основні страви.

Конкуренція як рушійна сила розвитку обумовлює необхідність підвищення якості продукції закладу та її сфери. Конкуренція це природний прояв ринкових відносин, зумовлює боротьбу за економічні інтереси суб'єктів ресторанного бізнесу з метою завоювання довіри споживачів. Науковці доводять, що в ресторанній сфері настали часи справжньої конкуренції, однак, найгостріше вона розвивається в містах.

Ресторанний бізнес один із найбільш прибуткових, але й найбільш ризикованим. Це один із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу по всьому світі, саме тому постійно ведеться боротьба за цей сегмент ринку, за утримання постійних споживачів та отримання

нових. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності [3], щоб вижити в цій складній боротьбі.

Характер конкуренції у ресторанному бізнесі визначають функції, які виконують підприємства: виробництво, збут та організація споживання продукції. Ця комплексність та об'єднання виробничої та невиробничої сфер викликає ускладнення конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від інших видів бізнесу, в ресторанній сфері забагато факторів пов'язанні між собою і крім турботи про продукт, о створюється, слід звертати увагу і на інші аспекти. Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створеній затишок та атмосферу, дотримання санітарних норм, комфортність, відношення персоналу [4].

У ведені ресторанного бізнесу немає деталей, якими можна було б нехтувати, адже одна помилка може дати збої в усьому механізмі. Споживач не буде приходити до ресторану задля гарних страв, коли йому не комфортно перебувати в закладі, або сервіс занадто поганий.

Як показують проведені дослідження Момот В.М., визначальним критерієм вибору закладу споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [5, с. 73]. Таким чином на сьогодні основним питаннями для ресторанів виявляється підбір висококваліфікованого працівників як офіціантів, так і кухарів. Багато споживачів сьогодні змінюють заклад, коли якість страв на їх думку погіршується [6, с. 47].

В Японії вважають: "Щоб перемогти в конкурентній боротьбі, потрібно знайти краще в світі, перейняти його і зробити більш досконалий, ніж це було раніше". Подібної стратегії японські підприємці дотримуються відносно не тільки науково-технічних новинок, але і організаційно-управлінських методів роботи, які винаходяться за кордоном. В Японії, наприклад, найбільш повне втілення знайшли теорії "про внутрішньої мотивації учасників виробництва" і "про участь працівників у виробництві", народжені в США. Ресторанна сфера Японії дивує, захоплює і надихає.

Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Особливо важливо вивчити механізм конкуренції в умовах російської економіки, тільки починає освоювати цей механізм.

Конкуренція може відбуватися на таких рівнях: місцевому, регіональному, національному, міжнародному, глобальному.

Конкуренція - елемент ринкового механізму, що реалізується у формі взаємодії ринкових суб'єктів і боротьби між ними за найбільш вигідні умови застосування капіталу. Конкуренція в умовах ринку сприяє формуванню господарських пропорцій і санації економіки.

Конкуренція на ринку виступає в різних формах і здійснюється різними методами. Вона може бути внутрішньогалузевої та міжгалузевої.

Внутрішньогалузева конкуренція - суперництво між підприємцями однієї галузі господарства за більш вигідні умови випуску та збуту товарів. Це відбувається тому, що підприємства галузі істотно розрізняються між собою за якістю використовуваних засобів виробництва (устаткування), технічної оснащеності та кваліфікованої робочої сили, внаслідок чого виникають розбіжності по величині вартості виробів, що випускаються і розміром прибутку в розрахунку на одиницю продукції.

Незважаючи на ці відмінності, внутрішньогалузева конкуренція призводить до рівняння цін і прибутків. Міжгалузева конкуренція - вид конкуренції між виробниками, діючими в різних галузях економіки. В основі міжгалузевої конкуренції лежить прагнення підприємців до отримання максимального прибутку, пошуку найбільш вигідною сфери застосування капіталу. Економічна теорія оцінює рівень конкуренції на тому чи іншому ринку по семи ознаками:

- 1) число підприємств певної сфери;
- 2) відмінність ("диференціація") товарів;

- 3) рівень концентрації (тобто є певна вартість кожного підприємства у виробництві і реалізації даного товару);
- 4) спосіб формування ціни товару;
- 5) можливості для появи нового підприємства на даному ринку;
- 6) ступінь інформованості споживачів та підприємців про ціни і якості товарів;
- 7) в якій мірі покупка здійснюється без примусу.

Розвиток конкуренції напряму пов'язаний зі змінами у ринковій поведінці виробників та споживачів продукції ресторанного господарства. Зміна звичок споживача, його вподобань, зміна матеріального стану споживача має таку властивість як активізацію конкуренції.

На основі аналізу дослідження та після ознайомлення всіх факторів, можна зробити висновки, що конкуренція дійсно є рухомою силою в розвитку закладу ресторанного бізнесу і впливає на кілька факторів

Фактори, на які впливає конкуренція				
Обслуговування	Ціни	Асортимент	Атмосфера	Імідж
- проведення тренінгів, - навчання нових працівників.	- моніторинг цін конкурентів, - проведення акцій.	- додавання в меню сніданків та бізнес ланчів.	- живі квіти в закладі, - тепле приглушене світло.	- ведення соціальних мереж, - зацікавленість в кожному клієнті.

Бажання бути краще за інших-рухає людьми завжди. Конкурс сприяє вдосконаленню, розвитку. Створити блюдо смачніше, атмосферу приємніше, ніж у конкурентів-ось мета ресторатора. Конкуренція активує творчий потенціал і є потужною рушійною силою будь-якого бізнесу.

Будь-який бізнес прагне до того, щоб якомога більше споживачів стали клієнтами компанії і не перекинулися до конкуруючим фірмам. У хід йде підвищення якості товарів, зниження цін, маркетингові акції. Конкуренція сприяє здоровому розвитку економіки.

Змагання, боротьба - обов'язкові складові конкуренції. З точки зору економіки конкуренція - це рушійна сила ринкового механізму, який спонукає учасників ринку (товаровиробників, ритейлерів, роздрібних продавців) взаємодіяти на всіх етапах створення товару (виготовлення, закупівля, продаж).

Плюси ринкової конкуренції в цілому і конкуренції в ніші зокрема:

- перешкода необґрунтованого зростання цін;
- підвищення якості товарів, послуг, робіт;
- постійне розширення асортименту;
- надання рівних можливостей усім гравцям;
- стимулювання прогресу і сприяння інноваціям;
- скорочення адміністративних бар'єрів, які заважають вливання в ринок нових гравців;
- стимулювання економічного зростання за рахунок суперництва.

На початку розвитку ресторанного бізнесу у нас в країні досить було відкрити гарний ресторан з пристойною кухнею від іноземного шеф повара, і успіх був практично гарантований. З розвитком нових медіа, основним критерієм вибору стає не реклама, не найяскравіша вивіска, а відгуки інших людей, які здатні підняти або вбити ваш бізнес за пару тижнів. Ідея виписати з закордону шефів або розраховувати на інтер'єр більше не працює. Важливо зрозуміти, чого хоче гість, чому він повинен вибрати саме певний ресторан, і задовольнити його бажання на старті.

Коли на ринку присутні безліч форматів і концепцій на будь-який смак і гаманець, конкуренція в ресторанній індустрії особливо загострюється. Рестораторам потрібно проявляти творчий підхід і придумувати нові способи, як вигідно представити свій заклад на тлі конкурентів. Якщо ви відкриваєте новий ресторан або керуєте вже існуючим, ось кілька способів виділитися. Якісь із них приходять на думку відразу, а деякі - не так уже й очевидні.

Слід зазначити, що в залежності від класу ресторану існують і свої закономірності в конкуренції.

Наприклад, для елітного ресторану найважливішим є, наскільки відомо ім'я його ресторатора. Якщо ресторатор добре відомий широкому колу людей, то і його ресторану забезпечений успіх і процвітання. Новачкові в ресторанному бізнесі, конкурувати з іменитими рестораторами досить складно, так як їх популярні імена виступають в якості бренду ресторану. Плюс до всього даний сегмент ринку практично повністю насичений і до того ж він не дуже привабливий через довгого терміну високого прибутку проекту найближчий.

У ресторанах для середнього класу ситуація дещо інша. Основною формою конкуренції в цьому сегменті, є бренди і місце розташування ресторану. Просто відкрити ресторан і отримувати прибуток, вже не вийде, треба розробити досить креативну концепцію.

В цілому ж конкуренцію можна розділити на територіальну, цінову і внутрисегментну. Така класифікація дозволяє в кожному конкретному випадку застосовувати відповідні методи конкурентної боротьби.

Обслуговування в кав'ярні «Шоколадниця» на досить високому рівні. З персоналом постійно проводяться тренінги, а для стимулювання працівників розроблена спеціальна система бонусів та премій.

Деякі ціни на страви в меню дещо занижені й не відповідають стандартному фудкосту. В даному закладі він дорівнює 3,4, але на деякі страви – 2,5. І все це аби привернути увагу більшої кількості клієнтів. Слід відмітити, що заклад постійно проводить акції та знижки, особливо, які діють в першій половині дня.

Через те, що заклади, що розташовані поруч з кав'ярнею «Шоколадниця», мають дуже широке меню, заклад додав до свого страви кухні, сніданки з ранку до 12:00 та бізнес ланчі з 12:00 години до 16:00. Таким чином збільшивши потік гостей посеред дня.

Сучасний споживач досить вимогливий, адже переконаний, що має широчезний вибір закладів, в яких можна як випити чашку кави, так і відсвяткувати визначну дату. А в час прогресивних технологій, соціальних мереж кожний заклад намагається здивувати гостя не лише смачними стравами, але і їх гарною подачею, забарвленістю, вишуканим посудом. І звичайно ж інтер'єром.

В кав'ярні раз на пів року доповнюють або повністю обновлюють певну лінійку посуду. Рік тому був повністю змінений дизайн та меблі в закладі.

Заклад дуже слідкує за власним іміджем. Для його підтримання ведуться соціальні сторінки в Instagram та Facebook. Дирекція слідкує за відгуками гостей в закладі та просторах інтернету. Завжди лояльно намагаються вирішити конфліктну ситуацію та йдуть на зустріч гостеві.

Отже, після ознайомлення з роботою закладу «Шоколадниця» та вивчення конкуренції, як фактору рушійної сили в розвитку суб'єкту ресторанної діяльності, можна зробити висновки, що висока конкуренція стимулює і підштовхує заклад підвищувати якість обслуговування, постійно змінювати меню, зацікавлювати нових та утримувати постійних гостей акціями, новинками, атмосферою в закладі та можливістю слідкувати за ними в соціальних мережах.

Список використаних джерел:

1. Ресторанна конкуренція. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://kava.lviv.ua/ua/blogs/588/~restoranna-konkurenciya-skazhy-meni-khto-tvijkonkurent-i-ya-skazhu-tobi-khto-ty>.
2. Конкуренція в ресторанному бізнесі. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://grandmenu.org/restorannyj-biznes-v-rossii/konkurencija-v-restorannom-bizneserossii.htm>
3. Сухенко, Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю.Г. Сухенко, В.Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket>>.
4. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.
5. Погайдак А.Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А.Б. Погайдак // Сталий розвиток економіки – 2012. – № 1 (11) – С. 41 – 48.
6. Методичні рекомендації щодо забезпечення якості та безпеки товарів і послуг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]: Затверджено наказом міністерства економіки України від 22 липня 2008 р. № 295 – Режим

доступу: <http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=119977&cat_id=38738 - 120k>.

7. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.

8. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика [Текст] : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.

9. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй – Наш Формат – К. , 2018. – 722 с.