

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

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

## **СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ VIP-ПОСЛУГ БАРУ «NONGRATA» У МІСТІ НОВОМОСКОВСЬКУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Студента 2 курсу, 2м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Лакшері менеджмент і маркетинг»

Осипчука Іллі Віталійовича

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Кулик Марія Володимирівна

*підпис керівника*

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

Босовська Мирослава Великсівна

*підпис гаранта*

Київ 2021

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві  
*Осипчуку Іллі Віталійовичу*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія конкурентоспроможності на ринку вір-послуг бару «Nongrata» у місті Новомосковську Дніпропетровської області».

Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2020 р. № 3918

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 р.

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

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** - аналіз теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності та надання віп-послуг на прикладі бару-кальянної «Nongrata» у місті Новомосковську Дніпропетровської області.

**Об'єкт дослідження** - процеси оцінки конкурентоспроможності барів-кальянних міста Новомосковська.

**Предмет дослідження** - конкурентоспроможність та віп-послуги бару-кальянної «Nongrata» у місті Новомосковську Дніпропетровської області.

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

##### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

1.2. Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства

1.3. Методи діагностики якості обслуговування та конкурентного середовища

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ З КОНКУРЕНТАМИ БАРУ-КАЛЬЯННОЇ «NONGRATA» У М. НОВОМОСКОВСЬКУ ТА НАДАННЯ ВІП-ПОСЛУГ КЛІЄНТАМ

2.1. Дослідження конкурентного середовища у місті Новомосковську

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та якості надання віп-послуг

2.3. Особливості формування та надання віп-послуг у закладі «NONGRATA»

### РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАРУ-КАЛЬЯННОЇ

3.1. Стратегія та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладу та покращення надання віп-послуг

3.2. Обґрунтування ефективності розроблених пропозицій

##### ВИСНОВКИ

##### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## 5. Календарний план виконання роботи

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

6. Дата видачі завдання: 30.12. 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Кулик М.В.

8. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Босовська М.В.

9. Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

Осипчук В. В.

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи.

Студент Осипчук Ілля виконав 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.

У роботі визначено поняття та суть конкурентоспроможності підприємств, досліджено основні чинники впливу, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Проаналізовано конкурентоспроможність 4 барів-кальянних міста Новомосковська Дніпропетровської області. Виявлено сильні і слабкі сторони закладів, запропоновані заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності та покращення якості обслуговування. Визначено стратегію закладу та окреслено основні тактичні цілі, обґрунтовано розроблені пропозиції та озвучено очікувані результати.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Кулик М. В.

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Осипчука І. В. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Босовська М. В.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бойко М.Г

“ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b>	
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства .....	10
1.2. Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства .....	19
1.3. Методи діагностики якості обслуговування та конкурентного середовища...	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ З КОНКУРЕНТАМИ БАРУ-КАЛЬЯННОЇ «NONGRATA» У М. НОВОМОСКОВСЬКУ ТА НАДАННЯ ВІП-ПОСЛУГ КЛІЄНТАМ</b>	
2.1. Дослідження конкурентного середовища у місті Новомосковську .....	28
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та якості надання віп-послуг..	38
2.3. Особливості формування та надання віп-послуг у закладі.....	40
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАРУ-КАЛЬЯННОЇ «NONGRATA»</b>	
3.1. Стратегія та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладу та покращення надання віп-послуг.....	43
3.2. Обґрунтування ефективності розроблених пропозицій .....	50
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

Стрімке зростання підприємств ресторанного господарства зумовлює загострення конкуренції. Власники бізнесу обирають стратегії, які не лише підвищуватимуть рентабельність закладу, а й нарощуватимуть конкурентні переваги. Для ефективного управління конкурентоспроможністю, що забезпечує підприємству досягнення його мети та цілей, необхідне вивчення особливостей конкуренції у конкретному сегменті ринку. Підприємство повинно володіти такими конкурентними перевагами, завдяки яким воно б могло бути на крок попереду у своїй галузі.

Проблеми конкурентоспроможності викладені у працях закордонних дослідників: М. Портера, А. Сміта, Д. Рікардо та інших, учених на пострадянському просторі: Г. Азоева, Л. Балабанової, Н. Власової, Г. П'ятницької, Р. Фатхутдінова та інших. Однак єдиної концепції щодо визначення, якими саме конкурентними перевагами має володіти підприємство ресторанного господарства, немає. Основною причиною цього є те, що жодна методика не може врахувати усіх галузевих особливостей ресторанного господарства. Відтак, вирішення її потребує глибокого аналізу та є індивідуальним для кожного підприємства.

**Актуальність обраної теми** полягає в тому, що сучасний ринок характеризується динамічними змінами, причому в усіх сферах господарювання. Ресторанний бізнес не є винятком. Особливо це відчувається в момент зменшення платоспроможності споживачів. В умовах виживання йде боротьба за кожного

клієнта. Застарілі прийоми ведення конкурентної боротьби вже відходять на другий план. Настає час інноваційних введень, що здатні зацікавити споживача прийти до певного закладу та стати його клієнтом. Тому оцінка конкурентоспроможності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення є важливими завданнями підприємства, орієнтованого на ефективну діяльність, особливо за скрутних часів.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності та надання віп-послуг на прикладі бару-кальяної «Нонграта» у місті Новомосковську Дніпропетровської області.

**Об'єктом дослідження** є процеси оцінки конкурентоспроможності барів-кальяних міста Новомосковська. Для вирішення поставлених завдань використовувались такі **методи дослідження**: узагальнення, порівняння, усне опитування, SWOT-аналіз та метод «SERVQUAL».

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та виконані наступні **завдання**:

1. Визначити сутність поняття конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.
2. Дослідити основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.
3. Обрати методи діагностики якості обслуговування та конкурентного середовища, які будуть застосовані під час аналізу діяльності кальяних у місті Новомосковську.
4. Дослідити конкурентне середовище барів-кальяних у місті Новомосковську Дніпропетровської області.
5. Проаналізувати діяльність барів-кальяних, які працюють у місті Новомосковську Дніпропетровської області у цілому та бару-кальяної «Nongrata» зокрема, якість надання VIP-послуг закладом «Nongrata» у порівнянні з іншими закладами.



6. Обґрунтувати важливість дослідження конкурентного середовища задля економічних вигод, проаналізувати фактори, які забезпечують успіх закладу.
7. Визначити стратегічні цілі бару-кальянної «Nongrata» та заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності.
8. Обґрунтувати ефективність розроблених пропозицій.

**Предметом дослідження** є конкурентоспроможність та віп-послуги бару-кальянної «Нонграта» у місті Новомосковську Дніпропетровської області.

**Науково-теоретичні аспекти:** У роботі надано загальну характеристику поняття конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі. Розкрито базові основи забезпечення конкурентоспроможності в барах-кальянних, перераховані фактори, що визначають якість обслуговування в кальянних, перераховані фактори, що впливають на вибір закладу споживачем, наведені приклади технологій підвищення конкурентоспроможності ресторану (розкрита їх сутність, визначені переваги та недоліки). Розроблено теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності барів-кальянних, а саме запропоновано бальну шкалу оцінки критеріїв конкурентоспроможності за їх проявами, проведено розрахунок рівня конкурентоспроможності барів-кальянних.

**Наукова новизна:** Більшість науковців у своїх працях під час дослідження конкурентоспроможності узагальнює заклади харчування, тобто не поділяє їх на певні види залежно від специфіки діяльності. Тому питання дослідження окремих аспектів конкурентоспроможності кальянних є недостатньо вивченими.

Інформаційними джерелами дослідження виступили література з проблем теорії та практики управління ресторанним господарством, інтернет-ресурси.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в практиці кафе, барів та кальянних для підвищення ефективності їх маркетингової політики.

Теоретична цінність даної роботи визначається тим, що вона може бути використана для подальшого дослідження проблематики конкурентоспроможності кафе, барів та кальянних.

**Апробація дослідження:** основні аспекти випускної кваліфікаційної роботи були представлені у статті «Конкуренція закладу «Nongrata» та вір-послуги закладу» у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (додаток А).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

У загальноживаному розумінні «конкуренція» означає суперництво, змагання людей, груп, організацій з метою досягнення кращих результатів у визначеній суспільній сфері. Уперше теоретично обгрунтував положення про конкуренцію як суперництво А. Сміт. Він визначив умови ефективної конкуренції та довів, що конкуренція, прирівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу капіталу і праці між галузями та теоретично розробив модель досконалої конкуренції. Серед сучасних вчених-економістів світового рівня найбільш аргументовано, на нашу думку, суть конкуренції визначає американський економіст Майкл Портер - автор концепцій конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності [13].

На пострадянському просторі проблемі конкуренції присвятили праці такі науковці: Г. Азоев З. Борисенко Ю. Иванов , О. Сушко В. Чернега О. Шишко Р.

Фатхутдінов та ін. У дослідженнях А. Градова С. Гаврилюка Г. П'ятницької та інших приділяється значна увага питанню конкурентоспроможності. Оцінку конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства проводили такі вчені, як Т. Андросова, Н. Власова, Н. Михайлова, О. Круглова. Праці М. Давидової присвячені шляхам підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Дослідження того, як приймається рішення споживачем щодо вибору ресторану, проводив В. Дев'ятко.

Попри широке дослідження питання конкуренції і конкурентоспроможності підприємств загалом та підприємств ресторанного господарства окремо, проводилися дослідження конкурентоспроможності підприємств із погляду лідерства. Свої наукові доробки з цього питання публікували різні вчені: Р. Ельмурзаєва, А. Суханов, Н. Черепанова, Л. Тухватуліна та ін. Проте це питання майже не висвітлене у наукових працях наших співвітчизників, тому актуальність його дослідження саме на часі у нових реаліях динамічних ринкових відносин.

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачем [26]. Переважна більшість учених пов'язує його з боротьбою, суперечкою, зіткненням на певному сегменті ринку. Західний дослідник М. Портер розглядає конкуренцію як складний процес, що визначається взаємодією п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появи нових конкурентів; появи нових конкурентоздатних товарів (замін-ників); конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців (подано на рис. 1.2).



*Рис. 1.2 Модель п'яти сил Портера [власна розробка]*

Вивчення цих конкурентних сил є важливим елементом у дослідженні конкурентоспроможності підприємств, адже саме вони дозволяють виявити привабливість ринку, з'ясовують можливості та перспективи виходу підприємства на ті чи інші ринки, сприяють правильності стратегічного вибору [13].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [18].

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку [11].

Конкуренція – це змагання підприємств заради досягнення найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є якнайповніше задоволення потреб

населення, свобода доступу на різноманітні ринки, здешевлення продукції та підвищення її якості тощо. Вона не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків [10]. Стрімке зростання підприємств ресторанного господарства зумовлює загострення конкуренції. Власники бізнесу обирають стратегії, які не лише підвищуватимуть рентабельність закладу, а й нарощуватимуть конкурентні переваги. Конкуренція змушує бізнесменів не зупинятися на досягнутому рівні, а постійно рухатися й удосконалювати процес виробництва та реалізації, впроваджувати найновіші досягнення науково-технічного прогресу, нові форми організації виробництва, – усе те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, а відповідно і підвищує конкурентоспроможність.

Економічна категорія «конкурентоспроможність підприємства» займає особливе місце в економічній науці. Поняття конкурентоспроможності підприємства є широкоживаним і одночасно багатозначним. Теоретичне обґрунтування поняття «конкурентоспроможність» визначається науковцями по-різному, не надаючи при цьому єдиного визначення, вкладаючи у це поняття різний зміст.

Так, Г. Азоев вважає, що 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 [1]. І. З. Должанський дає таке визначення поняття: це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів і послуг, де вона може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках [15]. С. Ф. Покропивний вважає, що конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно реалізувати її на конкурентному ринку [19].

Згідно з визначенням Європейського форуму з проблем управління конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за наявних для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [36].

Для ефективного аналізу дефініції «конкурентоспроможність підприємства» обґрунтування можна поділити на три групи, що відрізняються за сутнісними характеристиками:

Таблиця 1.1

**Групи підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства**

Група	Представники	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства	А. Маренич, І. Астахова	Базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності: виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін. і дає змогу визначити — сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [32].
	П. Р. Пуцентейло	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати внутрішній потенціал підприємства, формуючи і розвиваючи конкурентні переваги відповідно до умов мікро- і макросередовища [42].
	І.Б. Берегова	Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети [5].
	М. Портер	Розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [40].

Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію	І.Б. Яців	Це здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку. [61]
	С. А. Попов	Це здатність організації виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу цієї конкурентної організації щодо інших організацій-конкурентів у цій сфері бізнесу [37].
	Ю. Б. Іванов	Це здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [21].
	Р. А. Фатхутдінов	Це здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у цій галузі в країні та за її межами [54].
Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби порівнянно з аналогічними об'єктами	Ж.- Ж. Ламбен	Це спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. Конкурентоспроможність буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу [29].
	А. Ю. Юданов	Це ступінь привабливості цього продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю [60].

Використання вченими різних підходів можна пояснити теоретичною складністю, багатогранністю конкурентоспроможності, різними практичними потребами у визначенні стратегії й тактики діяльності окремих підприємств.

Отже, узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства в межах розглянутого підходу дає змогу виокремити такі аспекти: по-перше, це поняття полягає у спроможності товаровиробника задовольняти потреби покупців порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку; по-друге,

конкурентоспроможність характеризується ступенем привабливості цього продукту для споживача, який реально купує [42].

Ю. І. Ткачук виявив 8 загальних ознак, за якими науковці здійснюють трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» (подано на рис. 1.2) Автор дослідив, що на першому місці у визначенні конкурентоспроможності підприємства є ознака – наявність конкурентних переваг, а друге місце ділять між собою – якісне задоволення потреб споживачів і ефективне господарювання з продуктивним використанням ресурсів [52].

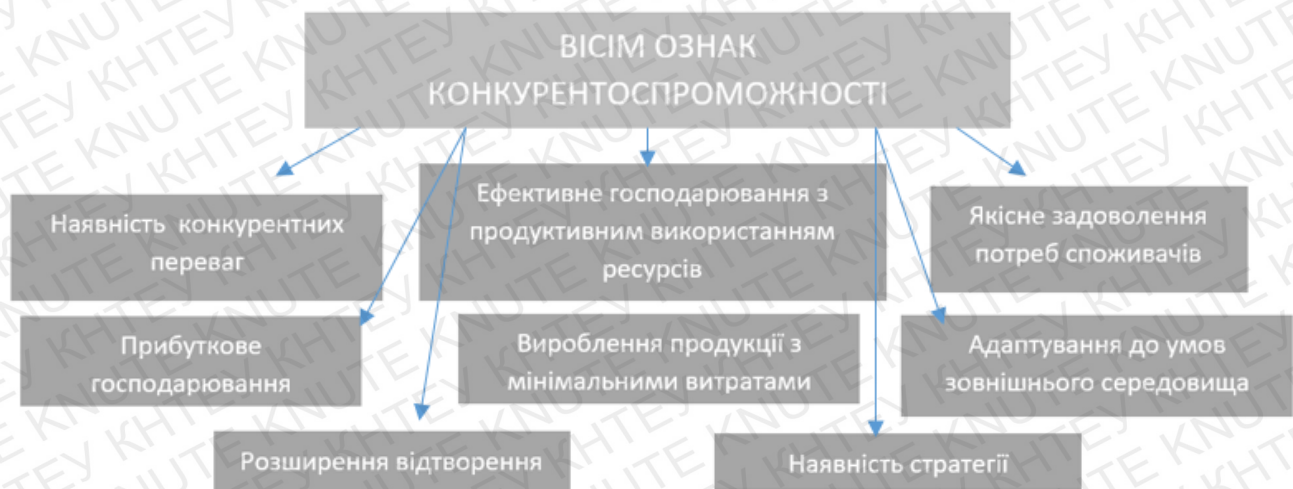


Рис. 1.2 Вісім ознак конкурентоспроможності [власна розробка].

У монографії О. Г. Янкового виокремлено чотири підходи, за якими науковці визначають термін «конкурентоспроможність підприємства»:

1. Компаративний – сутність якого полягає у виділенні властивості відносності категорії «конкурентоспроможність», що виражається в порівнянні характеристик діяльності підприємства з відповідними конкурентами.
2. Ресурсний – конкурентоспроможність підприємства базується на його потенційних можливостях, зумовлених рівнем розвитку та використанням стратегічного потенціалу.



3. Конкуентоспроможність розглядається як властивість складних динамічних соціально-економічних систем.
4. Поєднання компаративного та ресурсного підходів [51].

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
  - невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
  - в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними.

I. Жарко окреслює певні особливості конкуренції в ресторанному господарстві, а саме:

1. Підприємства ресторанного господарства, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок, розміри якого залежать від місцезнаходження підприємства, транспортної доступності його для споживачів.
2. Підприємства ресторанного господарства можуть мати конкурентні переваги, що пов’язані з їх місцезнаходженням у районах зі значними потоками споживачів або, так звані, рентні переваги.

3. У ціні продукції ресторанного господарства значне місце посідають витрати на сировину (більше 50 %). Якість продукції залежить від якості сировини. Складовою якості обслуговування є асортимент продукції та покупних товарів. У зв'язку з цим важливу роль у конкурентній боротьбі підприємств галузі відіграє конкурентоспроможність сировини і товарів. Важливими є також можливості постачальників у забезпеченні доступного рівня цін, наданні цінових знижок, прийнятних умов постачання.

4. Частина підприємств ресторанного господарства, зокрема кращі ресторани, можуть конкурувати між собою у загальноміському масштабі на сегменті ринку по обслуговуванню свят, ділових зустрічей, туристів тощо [15].

При розгляді економічної категорії «конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства» необхідно враховувати як підходи до загального визначення, так і враховувати особливості підприємств ресторанного господарства. Підприємства ресторанного господарства характеризуються наявністю певних ознак, які мають відмінності від підприємств інших галузей. При цьому визначення поняття «конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства» повинно базуватися на характеристиках об'єкта конкуренції [23]. Розгляньмо трактування різних авторів терміна «конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства». О. Л. Задніпровська вважає, що конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства – це певний стан, який характеризується визначеним рівнем показників [17]. Конкурентоспроможність будь-якого закладу ресторанного господарства визначається реакцією споживачів на його продукцію та послуги, вважає А. М. Расулова [46]. І. Жарко розглядає конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства як узагальнюючу оцінку його життєстійкості, яка характеризує ефективність використання його ресурсів, здатність забезпечити споживачів продукцією і послугами відповідної якості й

вартості, можливість адаптуватися до динамічного навколишнього середовища, вчасно реагувати на зміни конкурентного ринку, забезпечуючи ефективне функціонування господарчої системи [16].

Отже, конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це характеристика підприємства, яка відображає специфіку його діяльності на визначеному сегменті ринку підприємств харчування у певний період, відносно існуючих підприємств-конкурентів і залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також впливає на задоволення потреб споживачів послуг [23].

## **1.2. Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства**

На конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства впливає багато чинників, які необхідно враховувати при визначенні імперативів діяльності. 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. Визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [35]. Основним засобом конкурентної боротьби більшість споживачів вважають ціну, якість продукції та асортимент.

У дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених можемо знайти різні підходи до визначення факторів конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. Так, наприклад, Д. В. Нагернюк як основні чинники конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства розглядає продукцію (асортимент, смакові якості і привабливість зовнішнього вигляду

страв), послуги (унікальність, широта), персонал (майстерність обслуговування, комунікабельність, дотримання санітарно-гігієнічних норм), імідж (візуальний імідж – вигляд торгового залу, оформлення інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу, фірмова символіка та бізнес-імідж – інформація щодо репутації як підприємства, що гарантує високий рівень послуг), ціни (середній чек, система знижок) [35]. Також над систематизацією значимих аспектів ресторанного обслуговування неодноразово працювали вітчизняні вчені Д. О. Приходько, Я. В. Литвиненко, Є. О. Діденко, О. П. Баран.

Втім, на нашу думку, найбільш повним є перелік факторів конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, запропонований групою вчених – М. Барною, Л. Гліненко та Ю. Дайновським [3]. На їхній погляд, такими групами факторів у ресторанній справі могли би бути:

- **концепція ресторану і його імідж** (наявність концепції і стратегії закладу, системи довгострокового планування, власних стандартів обслуговування, загальний імідж закладу, його популярність, контингент відвідувачів, відгуки в соціальних мережах);

- **місцезнаходження і оформлення закладу** (транспортне сполучення, екстер'єр і інтер'єр приміщення, дизайн, ергономічність меблів); – **якість продукції** (якість страв власного виробництва і покупних продуктів, ресурсне забезпечення, наявність стандартних технологій приготування, свіжість продуктів, безпечність харчування);

- **унікальність або позиціонування закладу** (етнічні кухні – середземноморська, японська, французька, італійська та кухні авторського, креативного спрямування);

- **асортимент страв і напоїв**, наявність дитячого меню, страв функціонального призначення;

- **система обслуговування** (режим роботи закладу, спосіб обслуговування (офіціантом чи самообслуговування), швидкість приготування страв і

обслуговування, комунікативна якість обслуговування (уважність, ввічливість, люб'язність), сервіровка столу, наявність кнопки виклику офіціанта, зручність розрахунку, шведський стіл, сніданки, система «wow&sorry» (здивувати клієнта та миттєво виправити помічені ним помилки), чистота тощо);

– **задоволення додаткових потреб споживача:** доступ до Інтернету, VIP-зали, безкоштовна паркувальна зона, музикальний супровід, караоке, дитячі майданчики, басейн, сауна, пейнтбол, теніс, боулінг, послуги сомельє, риболовля, теппан-шоу, гастрономічні шоу, бар-шоу, кімнати для паління;

– **можливість організації і проведення колективних заходів** – весіль, фуршетів, банкетів, ювілеїв, дитячих свят (з наданням послуг тамади, флористів, дизайнерів, операторів фотоі відеозйомки, піротехніків, артистів, аніматорів, клоунів, ілюзіоністів, організаторів ігор і розваг);

– **цінова політика** (рівень цін, системи знижок і програми лояльності); – обладнання (рівень технічного оснащення і технологічний рівень виробництва, умови зберігання продукції);

– **інновації у діяльності закладу** (нові блюда, нове устаткування, нові види теплової обробки продуктів, нові види сировини і продуктів, застосування QR-кодів, роботів-швейцарів, роботівкухарів, роботів-офіціантів, електронного меню, 3D-візуалізацій);

– **менеджмент** (ефективність процесів управління і організації, організаційна структура і стиль управління, корпоративні цінності, рівень соціальної відповідальності);

– **кваліфікація і мотивованість персоналу** (кваліфікаційний рівень працівників, підвищення кваліфікації, система стимулювання праці, продуктивність праці персоналу);

– **маркетинг** (організація і ефективність маркетингу, реклами і процесу реалізації продукції і послуг, Інтернет-замовлення, кейтеринг, доставка продукції);

- **використання ефекту масштабу** (мережа підприємств, франчайзинг, розмір підприємств, комплекси готель-ресторан);
- **фінанси** (рентабельність, фінансова стійкість, наявність фінансових ресурсів і резервів, рівень витрат на вироблення продукції і утримання закладу);
- **дотримання вимог безпеки** (пожежна безпека, охорона, безпечність паркінгу, гардеробу);
- **дотримання санітарно-гігієнічних норм** (чистота, вентиляція, температура, шум, запах).

Слід зауважити, що відносна важливість окремих факторів конкурентоспроможності є різною для різних видів підприємств ресторанного господарства і закладів різного цінового рівня. Так, якщо для кав'ярні визначальним буде різноманіття асортименту різних видів кави та кондитерських виробів, то для бару – асортимент алкогольних і безалкогольних напоїв, а для кальянної – асортимент тютюну.

Отже, для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства варто використовувати систему чинників, що відображають відповідність продукції та послуг закладу попиту споживачів та формують сильну конкурентну позицію підприємства.

**До числа факторів, що визначають якість обслуговування, належать:** зручність розташування; правильний вибір режиму роботи підприємства; якість своєї кулінарної продукції; технологічний рівень виробництва; безпека (дотримання санітарно-технічних вимог до утримання приміщень, посуду, меблів); комфортні умови в залах; професійна підготовленість персоналу (кваліфікація кальянщиків, уважність, ввічливість і люб'язність обслуговуючого персоналу по відношенню до гостей; якість менеджменту, швидкість обслуговування); наявність ефективної стратегії маркетингу і збуту [41].

**До факторів, що впливають на вибір ресторану споживачем, належать:**

близьке розташування від основних пішохідних маршрутів; наявність парковки; широкий вибір спиртних напоїв; вартість страв (середній чек закладу); спосіб обслуговування гостей (обслуговування офіціантом, самообслуговування тощо); якість обслуговування (швидкість обслуговування, поведінка персоналу з гостями, сервіровка столу тощо); контингент відвідувачів (наявність «зірок», публічних персон, просто пристойної публіки тощо); інтер'єр; розміри ресторану; наявність системи вентиляції приміщення; рівень шуму в приміщенні (рівень гучності музики, шум з вулиці); реклама ресторану в ЗМІ (відгуки ресторанных критиків); престижність закладу; мода на подібні заклади; ситуації (відвідування всією сім'єю, ділова зустріч, зустріч з друзями, романтична вечеря, банкет); наявність акцій та знижок; можливість замовити страву і взяти її з собою [14].

**1.3. Методи діагностики якості обслуговування та конкурентного середовища**

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище, а тому підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість. Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне

суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними [24].

Єдиної концепції щодо визначення, якими саме конкурентними перевагами має володіти підприємство ресторанного господарства, немає. Основною причиною цього є те, що жодна методика не може врахувати усіх галузевих особливостей ресторанного господарства. Відтак, вирішення її потребує глибокого аналізу та є індивідуальним для кожного підприємства.

Існує багато методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення його позиції на ринку, які використовуються в залежності від особливостей кожної окремої галузі, поведінки конкуруючих фірм, посередників та споживачів. Дане питання досліджувалось багатьма зарубіжними (Б. Райзберг, М. Портер, Й. Шумпетер, В. Стівенсон та ін.) і вітчизняними (В. Андрійчук, О. Білоус, І. Піддубний, В. Балабанова та ін.) вченими.

Сучасна теорія конкурентоспроможності має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, науковці вважають доцільним систематизувати їх, виділивши три групи: методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції); методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (рис. 1.3) [22].

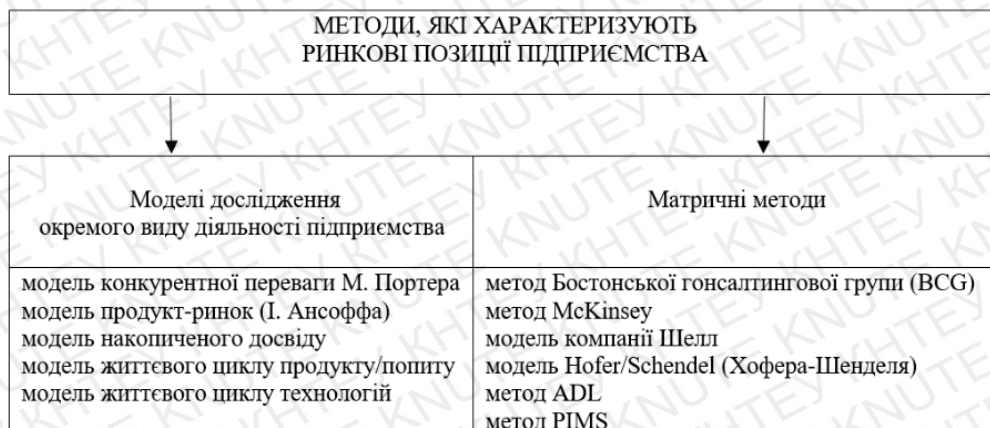






Рис. 1.3 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Наведені методи мають свої особливості, переваги та недоліки. Деякі дають можливість визначити конкурентоздатність певного товару чи послуги, інші в свою чергу – конкурентоздатність підприємства взагалі.

З метою реалізації цілей дослідження та специфіки даних діяльності підприємств ресторанного господарства вважаємо необхідним примінити методи опитування (анкетування), SWOT – аналіз та метод «SERVQUAL». Опитування є універсальним методом збору соціологічної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього або опосередкованого спілкування того хто опитує з респондентом. Основними перевагами цього методу є: безпосередній контакт з респондентом, глибина та комплексність інформації, можливість впливу. SWOT-аналіз передбачає дослідження у взаємозв'язку таких груп факторів (за англійською аббревіатурою): сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця SWOT, а також її похідні, матриця можливостей та матриця загроз, дають змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти.

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внут-

рішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності. Саме діагностика конкурентного середовища виступає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. Об'єктом діагностики можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності [24].

Базовими принципами діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- комплексність (дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно сполучати й оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння);
- системність (основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків);
- об'єктивність (результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції);
- динамічність (основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування змін та розробка ефективних управлінських рішень);

- безперервність (процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства);
- оптимальність (у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому) [9].

Найбільш поширеним методом дослідження задоволеності клієнтів, який довів свою ефективність, є метод «SERVQUAL». Він дозволяє виміряти ступінь розриву між Очікуваннями покупців та Сприйняттям покупців (тобто фактичним станом справ). Отримана інформація у вигляді індексів може бути використана як один з індикаторів успішності кальянних, поряд з фінансовими, економічними та іншими показниками. Сервіс вважатиметься якісним, якщо сприйняття перевищуватиме очікування. Сервіс вважатиметься хорошим або адекватним, якщо очікування будуть дорівнювати сприйняттю. Надана послуга вважатиметься поганою, якщо не відповідає очікуванням клієнта.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОБОТИ З КОНКУРЕНТАМИ БАРУ-КАЛЬЯННОЇ «NONGRATA» У М. НОВОМОСКОВСЬКУ ТА НАДАННЯ ВІП-ПОСЛУГ КЛІЄНТАМ

#### 2.1. Дослідження конкурентного середовища у місті Новомосковську

Сьогодні кальян - це не східна дивина, а частина нашого дозвілля. Його курять вдома, в гостях, в кальяну або клубах, літніх кафе або просто на природі. І не дивлячись на те, що останнім часом все частіше пробивається інформація про його згубний вплив, на попит і кількість любителів кальяну це не впливає. Вся справа в тому, що споживачі вже розібралися з тим фактом, що куріння кальяну має бути не щоденним, а в міру.

Кальяний бізнес досить таки оригінальний і відносно новий вид підприємництва, але при цьому користується достатньою популярністю у населення. Варто відзначити, що окремих чисто кальянних закладів у місті Новомосковську практично немає, як правило їх відкривають в місцях, де можна не тільки покурити кальян, але й смачно поїсти. Наявність великої кількості кальянних різних типів, що реалізують широкий чи вузький асортимент продукції

на однорідному сегменті ринку, а також відносно вільний вхід та вихід з ринку дають змогу зробити висновок, що заклади, які пропонують послуги кальянщиків, працюють в умовах досконалої конкуренції.

Конкуренція серед закладів харчування у місті Новомосковську, зокрема тих, що пропонують послуги кальянщиків, значно загострилася. Вже цінова конкуренція та конкуренція якості відходить на другий план, адже заклади пропонують послуги приблизно однакової якості за приблизно за однаковою ціною. Сьогодні успіх закладу залежить від наявності таких складових: хорошого менеджменту, сучасної кухні, наявності концепції, бездоганного сервісу, цікавого інтер'єру і розумних цін. Якість обслуговування в ресторанному бізнесі диктується запитами клієнтури і визначається переважно обсягом, видом і характером послуг, які надає ресторан своїм відвідувачам.

Діагностика конкурентного середовища бару-кальянної «Nongrata» дозволяє вирішити низку взаємопов'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досьє конкурентів.

Дослідження конкурентного середовища у місті Новомосковську включало такі етапи: кількість кальянних у місті; кількість місць в них; розташування закладу та режим його роботи; середній чек; стилізація та оформлення кальянної; барна та чайна карта; наявність мультимедійної техніки; надання VIP- послуг; час очікування замовлення; професійність персоналу; наявність знижок, бонусів, акційних пропозицій.

Нами було проведено дослідження конкурентного стану закладів ресторанного господарства міста Новомосковська, які пропонують своїм відвідувачам кальян, а саме: бару-кальянної «Nongrata», ресторану «Relax», кальянної-гриль «Voodoo Hookah» та кальянного бару «Yellowbar». З метою

моніторингу конкурентів був проведений збір інформації в ЗМІ та Інтернеті; аудит торговельних точок; збір рекламних матеріалів; відстеження зовнішньої реклами; mystery shopping.

**Бар-кальянна «Nongrata»:** розрахований на 40 відвідувачів; заклад розташований у центрі міста, працює з 14.00 до 2.00; середній чек – 400 грн.; стилізація та оформлення кальянної на високому рівні; барна та чайна карта представлені у широкому асортименті; є мультимедійна техніка; передбачене надання VIP-послуг; час очікування замовлення – від 3 до 20 хвилин; професійність персоналу потребує удосконалення; гостям постійно пропонуються знижки, бонуси, акційні пропозиції. Вартість кальяну – 180, 220, 250. Середній показник наповнюваності закладу за тиждень – 120 осіб.

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз бару-кальянної «Nongrata»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розташування у центрі міста Наявність потужної витяжки Стильний інтер'єр Широкий асортимент табаків та коктейльної карти Проектор та приставка Виробництво смачних бургерів Рекламні акції Інноваційний підхід до роботи Оригінальний фірмовий стиль	Заклад знаходиться на першому поверсі житлового будинку, тому завжди будуть невдоволені сусіди Відсутність літнього майданчика Нестача висококваліфікованого персоналу Найновіший заклад, який потребує потужної реклами Відсутність літньої тераси
Можливості	Загрози
Організація і проведення переглядів кінофільмів та футбольних матчів Додаткові послуги: святкування днів народження, проведення тематичних вечірок Он-лайн-бронювання Внесення змін в меню Проведення рекламних акцій з метою популяризації закладу Можливість працювати в літній період під брендом закладу на базах відпочинку у туристичній зоні поблизу міста Новомосковська Запровадження системи eMenu (електронне меню)	висока залежність від постачальників поява на ринку нових конкурентів необхідність додаткових вкладень у розвиток закладу

**Кальянна-гриль «Voodoo Hookah & Grill house»:** заклад розрахований на 50 відвідувачів взимку та 90 - влітку. Інтер'єр виконаний у стилі лофт. Є основний зал, місця вздовж барної стійки та критий літній майданчик. Вартість кальяну – 250 грн., середній показник наповнюваності за тиждень - 220 чол., режим роботи закладу – з 11.00 до 1.00, середній чек – 600 грн., час очікування замовлення – 3-20 хв. Заклад зустрічає своїх відвідувачів у центрі міста. Поряд є парковка для автомобілів. Зручне розташування для клієнтів, які приїждять у заклад з міста Дніпра. Відвідувачам пропонують шаурму, бургери, картоплю фрі, салати, випічку, десерти. Барна карта включає асортимент пива, міцного алкоголю, коктейлів, вина. Є мультимедійна техніка, зазвичай футбольні матчі молодь переглядає саме у цьому закладі. Персонал має високий професійний рівень.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз кальянної-гриль «Voodoo Hookah & Grill house»**

Сильні сторони Розташування у центрі міста Наявність літньої тераси Найпопулярніший заклад у місті Висока відвідуваність Багатий асортимент страв європейської кухні та страв на грилі Інноваційний підхід до роботи Різноманітність меню	Слабкі сторони Відсутність витяжки у залі Нестача персоналу Значна навантаженість на офіціантів Зміна смаків покупців
Можливості Внесення змін в меню Поповнення кальянного парку Жива музика Кальяни на фруктових чашах Оптимізація витрат	Загрози Поява на ринку нових конкурентів Необхідність додаткових фінансових вкладень

**Ресторан «Relax»** розташований на мальовничому березі річки Самари, заклад є частиною готельного комплексу, на території якого розташовані готель, баня, сауна, басейн, зони відпочинку для дітей та дорослих. Дещо віддалений від

центру міста. Функціонує основний зал, розрахований на 80 персон, два банкетних зали, розраховані на шістдесят та сорок п'ять гостей, бар, віп-кімнати. Вартість кальяну - 250 грн. Режим роботи - з 10.00 до 23.00. Середній чек 700 грн. Час очікування замовлення - 20 хвилин. Інтер'єр виконаний у сучасному стилі. Основу меню складають традиційні страви європейської, італійської та японської кухні. Готуються страви на грилі. У барній карті представлений асортимент міцного алкоголю, пива, коктейлів, вин. Щовечора з четверга до неділі звучить жива музика. Часто тут проходять весільні святкування, бакети, корпоративні заходи та родинні свята. Кальян у закладі є додатковою, а не основною послугою, тому асортимент табаків тут не такий багатий.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ресторану «Relax»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розташований на березі річки Велика територія Літні майданчики під відкритим небом Наявність парковки Імідж Різноманітність меню Система постачання основних і специфічних продуктів	Рівень професійності кальянщиків Розрахований на клієнтів більш старшого віку, а не на молодь Невеликий асортимент табака
Можливості	Загрози
Організація і проведення заходів Додаткові послуги: оренда майданчиків для приготування шашлику, оренда шезлонгів, дискотеки, прокат катамарану Жива музика	Зміна смаків покупців

**Бар-кальянна «Yellowbar»** хоч і знаходиться у центрі міста, але має незручне розташування – другий поверх офісного приміщення. Відповідно відсутність яскравої вивіски працює не на користь закладу. Це є найбільшим недоліком кальянної. Вона більше схожа на закритий клуб постійних клієнтів. Режим роботи - від 15 до 3. Середній чек 300 грн. – час очікування замовлення – 15 хвилин. Вартість кальяну – 250 грн.

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз бару-кальянної «Yellowbar»



Сильні сторони	Слабкі сторони
Гарний асортимент тубака Кальянні майстри добре знають свою справу гостям можна приходити зі своїми напоями і їжею	Незручне планування закладу Товари середньої цінової категорії Відсутність вивіски Складно залучати нових клієнтів Немає витяжки
Можливості	Загрози
Проведення тематичних вечірок, святкування днів народжень	Відносно низька платоспроможність клієнтів Поява конкурентів

Наступним кроком було дослідження конкурентних переваг методом «SERVQUAL», яке проводилось у декілька етапів. Перший етап: у рамках

Фактори впливу на вибір закладу	експерти						Середній бал
	1	2	3	4	5	6	
ціна кальяну	2	1	6	1	3	4	2.83
асортимент кальянів та меню	1	2	2	2	2	1	1.6
зручність розташування	3	4	1	5	1	3	2.83
швидкість та якість	4	3	4	3	4	2	3.3

дослідження було опитано 6 експертів, які часто відвідують кальянні, мають досвід роботи у закладах ресторанного господарства Києва та Дніпра. Їм було запропоновано проранжувати фактори, які мають найбільший вплив на їх вибір кальянної за 8-бальною шкалою, де 1 – найвищий, а 8 – найнижчий бал переваги. Такий підхід дозволяє встановити орієнтир для подальшого порівняння.

Таблиця 2.5

обслуговування							
наявність додаткових послуг	5	6	5	8	5	5	5.6
наявність літньої тераси	6	8	8	7	7	8	7.3
Дизайн інтер'єру	8	7	3	4	6	7	5.8
Наявність знижок, бонусів, акційних пропозицій	7	5	7	6	8	6	6.5

### Експертне ранжування конкурентних переваг кальянних у Новомосковську

Отже, дане дослідження демонструє нам, що під час вибору кальяної, клієнт орієнтується передусім на асортимент та ціну кальянної продукції, зручність розташування закладу, швидкість та якість обслуговування. Меншого значення відвідувач надає дизайну інтер'єру, наявності додаткових послуг та акційних пропозицій, наявності літньої тераси.

Другий етап: для вимірювання якості послуг, що надаються барами-кальянними, розроблено анкету, засновану на методиці SERVQUAL. Обрані для сфери ресторанного господарства критерії надано у вигляді дев'яти питань. Усне опитування для вимірювання якості послуг, що надаються, складалось з двох блоків: блок тверджень для вимірювання очікувань споживачів щодо якості послуг; блок тверджень для вимірювання сприйняття споживачами якості послуг, наданих конкретно компанією. Кількісно очікування буде виражене середнім значенням отриманих балів (показник Очікування –  $E$ ). Показник Сприйняття позначимо літерою  $P$ . Отже, конкурентоспроможність закладу може бути виражена простою математичною формулою:  $SQ = P - E$ , де  $SQ$  – рівень конкурентоспроможності кальянної.

Під час проведення дослідження вирішувалися два основних завдання: по-перше, необхідно було зрозуміти, що споживач розраховує отримати від обслуговування у барах-кальянних, і, по-друге, оцінити сприйняття якості обслуговування в цих закладах, послугами яких споживач скористався. Рівень якості оцінювався так: були виділені основні показники якості ресторанних послуг; кожен показник оцінювався за семибальною шкалою (від «повністю

задоволений» (7 балів) до «повністю незадоволений» (1 бал). Потім респондентам пропонувалося оцінити очікуваний рівень якості ресторанних послуг від популярних закладів ресторанного господарства і сприйманий рівень якості послуг від конкретних закладів, послугами яких вони користувалися. У загальній таблиці подані оцінки усіх респондентів.

Таблиця 2.7

**Результати експертного оцінювання якості надання послуг у барах-кальянних міста  
Новомосковська**

Критерії якості послуг кальянних	Оцінка показника		Рівень якості
	За очікуванням	За сприйняттям	
Бар-кальянна «Nongrata»			
ціна кальяну	6	7	1
асортимент кальянів та меню	6	5	-1
зручність розташування	6	7	-1
швидкість та якість обслуговування	6	5	-2
наявність додаткових послуг	5	5	0
наявність літньої тераси	7	1	-6
Комфорт, інтер'єр	6	6	0

Продовження табл. 1.2

Наявність знижок, бонусів, акційних пропозицій	7	6	-1
Середнє значення отриманих балів	7	5,25	-1,8
Кальянна-гриль «Voodoo Hookah & Grill house»			
Ціна кальяну	6	4	-3
асортимент кальянів та меню	6	5	-1
зручність розташування	7	7	0
швидкість та якість обслуговування	6	6	0
наявність додаткових послуг	7	5	0
наявність літньої тераси	7	7	0
Комфорт, інтер'єр	6	5	0
Наявність знижок, бонусів, акційних пропозицій	5	3	-2
Середнє значення отриманих балів	6,25	5,25	-1
Ресторан «Relax»			
ціна кальяну	7	5	-2
асортимент кальянів та меню	6	3	-3
зручність розташування	6	4	-2
швидкість та якість обслуговування	6	5	-1
наявність додаткових послуг	6	6	0
наявність літньої тераси	7	7	0

Комфорт, інтер'єр	6	7	1
Наявність знижок, бонусів, акційних пропозицій	5	2	-3
Середнє значення отриманих балів	6,1	4,8	-1,3
Бар-кальянна «Yellowbar»			
ціна кальяну	6	6	0
асортимент кальянів та меню	5	4	-1
зручність розташування	5	2	-3
швидкість та якість обслуговування	5	5	0
наявність додаткових послуг	5	2	-4
наявність літньої тераси	7	1	-6
Комфорт, інтер'єр	6	4	-2
Наявність знижок, бонусів, акційних пропозицій	6	4	-2
Середнє значення отриманих балів	6,4	3,8	-2,6

Як бачимо аналіз якості послуг можна проводити як по кожному з 8 пунктів окремо, так і по закладу взагалі. Одразу стає очевидним, на який з параметрів варто звернути увагу керівництву закладу. Нульові значення коефіцієнтів якості свідчать про те, що рівні очікування та сприйняття співпадають, тобто очікування клієнтів виправдовуються. Негативні значення свідчать про низьку якість послуги, позитивні значення – про високу якість послуги. Чим менше негативних значень коефіцієнтів, тим вища якість послуг у закладі і навпаки.

У результаті аналізу анкетних даних за критерієм очікування оцінки з 1- го по 3-й бал респонденти не надали. Очікування всіх перерахованих послуг оцінювалося здебільшого в 6–7 балів. У блоці «очікування» найбільш високі критерії оцінювання отримали такі параметри, як: асортимент меню, ціна кальяну, зручність розташування, швидкість і якість обслуговування. Це свідчить про те, що споживачі очікують отримувати високий рівень якості послуг за відповідну вартість. Ту ж саму тенденцію ми прослідкували і під час експертного ранжування конкурентних переваг кальянних у місті Новомосковську.

Як показало опитування, у блоці «сприйняття» оцінки в 1 бал респонденти надали закладам за відсутність літнього майданчика. Найменшу оцінку отримали такі критерії, як: відсутність додаткових послуг та акційних знижок.

Результати другого блоку демонструють, що сприйняття якості послуг у закладах, які пропонують гостям кальян, не належно відповідає очікуванню респондентів. Для того, щоб тримати свою позицію на ринку ресторанних послуг, потрібно поліпшувати всі перелічені критерії. Найвищі оцінки отримали такі критерії: зручність розташування, комфорт та інтер'єр, ціна кальяну.

Підсумки результатів проведеного дослідження свідчать про те, що показники сприйняття послуг, що надаються закладами ресторанного господарства у місті Новомосковську, нижче показників очікування споживачів, що вимагає в майбутньому розроблення заходів, які будуть спрямовані на підвищення рівня задоволеності споживачів від наданих якісних ресторанних послуг.

На ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги, споживацькими властивостями, з іншого - цінами, що встановлюють продавці послуг. Отже, конкуренто-спроможність послуги досягається завдяки найкращій відповідності її якісних та вартісних характеристик вимогам ринку та споживацьким оцінкам [58].

Таблиця 2.8

**Зведена таблиця оцінювання якості надання послуг у барах-кальянних міста**

Критерії якості послуг	Бар-кальянна «Nongrata»	Кальянна-гриль «Voodoo Hookah & Grill house»	Ресторан «Relax»	Бар-кальянна «Yellowbar»
Рівень конкурентоспроможності кальянної	-1,8	-1	-1,3	-2,6

**Новомосковська**

Підбиваючи підсумки нашого аналізу у зведеній таблиці конкурентоспроможності закладів, лідером є кальянна-гриль «Voodoo Hookah & Grill house», а його найближчими конкурентами є ресторан «Relax». Дещо поступається лідерам бар-кальянна «Nongrata». У зону слабших учасників конкурентної боротьби потрапив бар-кальянна «Yellowbar». Такий розподіл закладів швидкого харчування за оцінкою споживачів загалом відповідає дійсності та відображає реалії даного ринку, про що свідчить рівень відвідуваності досліджуваних ресторанів, в також численні відгуки та статті в мережі Internet.

Отже, на ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги, споживацькими властивостями, з іншого – цінами, що встановлюють продавці послуг. Отже, конкурентоспроможність послуги досягається завдяки найкращій відповідності її якісних та вартісних характеристик вимогам ринку та споживацьким оцінкам [4].

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності бару-кальянної «Nongrata» та якості надання VIP-послуг**

Бар-кальянна «Nongrata» як заклад громадського харчування з кальяном був створений з нуля. Процес об'ємний і ресурсозатратний, але при цьому в ньому більше можливості для реалізації фантазії на дизайн, оформлення, розміщення без прив'язки до вже існуючого планування. Продукт бару-кальянної значно ширший, він враховує створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу тощо. Заклад атмосферний і стильний, розташований у центрі міста Новомосковська. Інтер'єр представлений у 3

кольорах: чорний, червоний, білий. Поруч – сучасна площа з музичним фонтаном, місцем проведення усіх масових заходів, парк відпочинку. Місце розташування кальянної має один з головних чинників успішності, оскільки дозволяє звести до мінімуму витрати на рекламу.

У приміщенні встановлена потужна витяжка з функцією обігріву, кондиціонер, 7 столів з посадкою до 40 відвідувачів. Є барна стойка, проектор для демонстрації фільмів та футбольних матчів, ігрова приставка, велике дзеркало з підсвіткою. У закладі облаштовані фотозони. У меню представлений асортимент алкогольних та безалкогольних коктейлів, чаїв, снєків, бургерів. Кальянна карта представлена понад 20 видами тaбаку, у тому числі й елітного. Режим роботи закладу: з 14. 00 до 2.00, без вихідних. Ведеться інстаграм-сторінка. Клієнтів обслуговують офіціант, бармен, кальянщик.

Цільовою аудиторією є особи у віці від 18 до 35 років. Це студенти і працюючі люди. Вікова категорія змінюється в залежності від часу доби. Вдень заклад відвідують студенти віком 18-24 роки і фрілансери, які приходять туди попрацювати. Увечері в кальянну заходять громадяни у віці 25 до 35 років. Перерахуймо заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, які вже реалізуються у барі-кальянній «Nongrata»:

- зона WI-FI
- бронювання столиків у вайбері та за телефоном
- розіграш знижок на обслуговування
- демонстрація футбольних матчів, кінофільмів на проекторі
- виклик таксі
- замовлення їжі з доставкою до клієнта
- ведеться сторінка закладу Інстаграмі  
(<https://www.instagram.com/nongrata.hookah/?hl=ru>)
- практикуються послуги кейтерінгу

- для VIP-гостей заклад має пропозицію з елітних сортів тютюну, якісного алкоголю
- багато часу приділяється навчанню персоналу

Вивчення конкурентів можна назвати певною мірою отриманням бізнес-освіти у вузькій сфері. Це відмінний спосіб розвиватися і вчитися найкращим практичним інструментам у бізнесі. Такий підхід у бари-кальйній «Nongrata» зробили пріоритетом у своїй роботі, що дасть змогу примножити прибутки.

Робота молодого колективу закладу є джерелом для ідей. Аналізуючи конкурентів, порівнюючи їх слабкі і сильні сторони зі своїми, засновники закладу вважають пріоритетною боротьбу за клієнтів, їх задоволеність і лояльність. Це пояснюється такими причинами: споживчий попит є еластичним за ціною; існує велика кількість закладів, що пропонують аналогічні послуги, тому споживач має широкий вибір; клієнти, а особливо клієнти VIP-сегменту, є дуже чутливими до якості наданих йому послуг, якщо вони будуть розчаровані перший раз, то імовірність відвідування ними даного ресторану вдруге є дуже низькою; рівень дохідності закладу залежить від місця його розташування, оскільки прийняття рішення людиною про відвідування такого ресторану на 70% є спонтанним; на споживчий попит також впливають такі, на перший погляд незначні фактори, як інтер'єр ресторану або наявність в ньому додаткових послуг. (Wi-Fi, проектор, ігрова приставка, настільні ігри). Не менш важливими напрямками роботи керівництва закладу є якісний персонал та боротьба за постачальника.

### **2.3. Особливості формування та надання VIP -послуг у закладі**

Розгляньмо більш детально організацію обслуговування VIP-клієнтів у бари-кальйній «Nongrata». Вона побудована на таких принципах:



1. VIP- клієнти – успішні і забезпечені, це люди, які досягли певного рівня. Клієнти цього сегменту хочуть отримати: комфортні умови обслуговування; гарантії якості, бути впевненими щодо захисту грошей та даних; експертний супровід; прикладати мінімум зусиль для вирішення свого питання.

2. Індивідуальний підхід – обов'язкова складова роботи з VIP-клієнтами. У жорстких ринкових умовах компанії зосереджені не тільки на тому, як залучити елітних покупців, але і як їх утримати та перевести в групу постійних. Робота з привілейованими покупцями потребує детального планування і суворого додержання цього плану.

3. Під час роботи з елітними клієнтами обов'язково мають бути враховані такі чинники ефективності: особистість персонального менеджера, його професіоналізм; актуальність стандартів обслуговування; існуючі правила роботи з VIP-клієнтами; умови співпраці; наявність дисконтів та програм лояльності, які підкреслюють статус клієнта.

Кожна компанія пишається своїми VIP-клієнтами, але складність роботи з ними прямо пропорційна прибутку, яку вони приносять.

У барі-кальянній «Nongrata» активно розвивають сервісне обслуговування. Оскільки клієнтський досвід формується в процесі тісної взаємодії між клієнтом і компанією, то він багато в чому залежить від особистих і професійних якостей менеджера. Фахівці, які працюють з приватними клієнтами повинні вміти надавати персоніфіковане комплексне обслуговування. Для цього йому необхідно володіти комплексом навичок, знань і, звичайно ж, досвідом роботи у сфері.

Особливу роль в обслуговуванні VIP-клієнтів відіграє особистість персонального менеджера. В першу чергу – це експерт. Він вміє пояснювати складні речі простими словами. Він проявляє ініціативу і не боїться виправити клієнта, пропонує тільки дієві методи/послуги.

До хорошого VIP-консультанта заклад висуває наступні вимоги:

1. Досконало знати продукт, орієнтуватись у всіх підводних каменях, без сторонньої допомоги відповідати на всі запитання клієнта.
2. Добре орієнтуватись на ринку послуг, чітко формулювати і захищати переваги роботи зі своєю компаній. Прекрасно володіти ораторським мистецтвом.
3. Постійно розвивати сервісні компетенції і професійну впевненість: відвідувати тренінги, читати книги, вивчати нові курси.
4. Вміти працювати з запереченнями, маніпуляціями, неконструктивною критикою, агресією. Знаходити взаємовигідні компроміси, які зберігають баланс між інтересами компанії і клієнта.
5. Постійно розширювати свій кругозір. Цікавитися політикою, економікою, культурою і т. д. Це необхідно для того, щоб повноцінно володіти ситуацією і бути в змозі підтримати будь-яку розмову, так як ВІП-клієнти, дуже ерудовані.

Правила, яких повинен дотримуватися VIP-консультант у барі-кальйанній «Nongrata»:

1. У першу чергу, необхідно бути експертом, а не другом. Дружелюбність повинна виражатися тільки в щирому бажанні допомогти, розумінні потреб і проблем клієнта.
2. Професійний консультант не засуджує, не обговорює і не заздрить своєму клієнтові (навіть подумки). Мислить з клієнтом одними категоріями і розділяє його цінності.
3. Консультант вирішує проблему клієнта, а не продає заради продажу.
4. Має високий рівень самоорганізації. Вміє організувати навколо себе робочий процес так, щоб всі обіцянки і терміни були дотримані.
5. Глибоко вникає в питання клієнта, вивчає його компанію, продукт, конкурентів і пропонує тільки готові рішення.
6. Ставить конкретні питання, попередньо їх обміркувавши і проаналізувавши. Питання не повинні порушувати особистий простір клієнта і давати привід засумніватися в компетенції.

Основою формування VIP-послуг є бажання гостей та можливості закладу. Організація бенкетів, прийомів та презентацій як фізичними, так і юридичними особами дуже поширена в барі-кальйній «Nongrata». Тут можуть бути організовані як універсальні, так і спеціалізовані та комбіновані бенкети. За бажанням замовників дизайнери з інтер'єру можуть змінити інтер'єр залу відповідно до стилю та масштабу заходу. При попередньому замовленні банкету, який входить до VIP-послуг нашого закладу, можуть змінюватися позиції в меню, інтер'єр закладу, музичне оформлення та розташування меблів. З появою проектора в закладі, ми також можемо приймати замовлення на приватні презентації або покази спортивних змагань тощо в залежності від бажань клієнту. Також при попередньому замовленні, заклад може змінювати або коректувати позиції замовлення. Орієнтуючись на замовлення та бажання клієнтів, всі послуги, були розроблені в порівнянні з іншими схожими закладами міста Новомосковськ, вдосконаливши їх послуги, або в порівнянні з їх помилками при роботі з клієнтами.

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 3.1. Стратегія та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладу та покращення надання VIP-послуг

Кожен підприємець ставить перед собою запитання: «Як ефективно управляти власним бізнесом для того, щоб досягти високого рівня

конкурентоспроможності?» Для нарощування конкурентних переваг підприємству слід розробляти певну стратегію підвищення рівня конкурентоспроможності, що дала б йому змогу, використовуючи наявний потенціал, розвиватися та розширювати сферу свого впливу. Конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства щодо підприємств-конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як сприятливий ринковий клімат, вдало продуманий маркетинг, застосування новітніх технологій, сучасних девайсів, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству лідерство, конкурентоспроможність і популярність серед споживачів [7].

Сучасні менеджери, наприклад Олег Гороховський, вважають, що стратегії, у яких написано слово «Дохід», не буває успішною, адже продукт має створювати додаткову цінність в очах клієнта. «Стратегія має бути дуже простою, а ось втілення її у життя – складним», - переконаний український маркетолог Андрій Федорів і пояснює: - Стратегія – це відповідь на запитання «Що ви робите такого, чого інші не роблять в принципі?» Іноді люди замислюються над тим, що важливіше: вигадати щось нове чи педантично намагатися бути перфекціоністом у роботі. Але вибору немає: потрібно робити і одне, й інше.

Бізнесмени, підприємці здебільшого стоять перед вибором. Яку стратегію обрати: стратегію ціни, пропонуючи свій товар чи послугу дешевше, ніж у конкурентів. У барі-кальянній «Nongrata» ми обрали стратегію створення цінностей і щодня працюємо над формуванням у споживача чіткого розуміння, чому він повинен обрати саме наш заклад. Для нас стратегія – це розуміння того, як ми будемо рости і долати ті фактори, які стримують наш ріст.

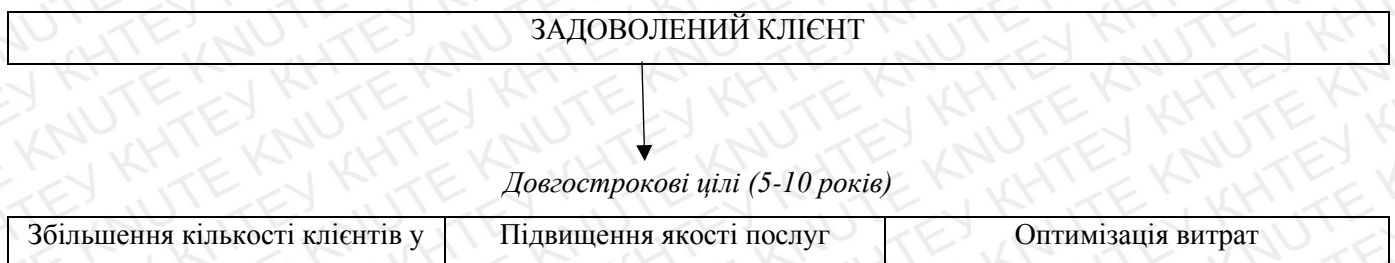
Сачі Морріс, легенда світової реклами, говорив, що у сучасному світі така кількість конкуренції та інформації, що бренди, навіть найбільші, не можуть

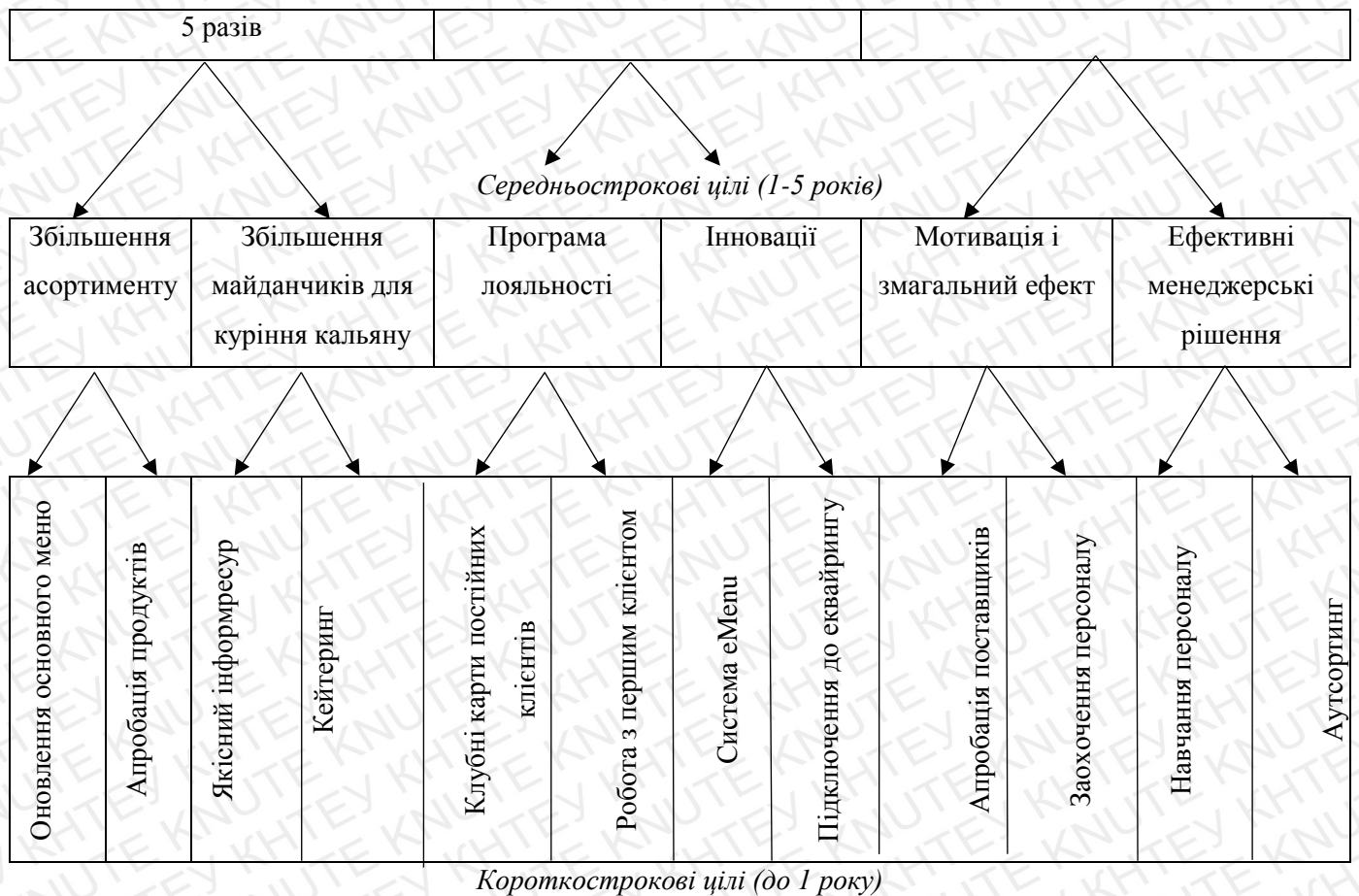
дозволити собі розкіш володіти складною стратегією. Ось чому у кожному проекті підприємець має відповісти: чим його компанія відрізняється від інших, у чому її найголовніша цінність та унікальність, але одним словом. Саме це слово має стати стратегією для компанії, а ідея стає стержнем усіх комунікацій в компанії. Стратегія – це суть усього того, що ми робимо.

У нашому закладі стратегію свого бренду ми визначили так: «Задоволений клієнт». Дана стратегія також передбачає налагодження ефективної та якісної роботи з VIP-клієнтами. Для того, щоб успішно працювати в сфері приватного обслуговування, потрібно чітко розуміти, хто перед тобою. Знання цінностей, психологічних особливостей, способу життя – запорука успішної і довготривалої роботи з елітними клієнтами. Розуміючи, хто наш клієнт і які у нього потреби – задовольнити його очікування стає справою техніки.

Кальянні, так само як і кав'ярні, кафе, бари та ресторани, здатні успішно конкурувати в ринковому середовищі лише за умови чітко визначених орієнтирів. Стратегія є довгостроковим планом розвитку підприємства, що передбачає досягнення поставлених цілей та отримання конкурентних переваг. Одним з популярних методів розроблення стратегії є метод «дерево цілей». Наша стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу у вигляді дерева цілей передбачає три основні напрями розвитку. У межах кожного напрямку нами було визначено основні тактичні цілі, що сприятимуть нарощуванню підприємством конкурентних переваг.

Таблиця 3.1





### Дерево цілей бару-кальянної «Nongrata»

Отже, на підставі розробленої вище стратегії підвищення конкурентоспроможності та визначених цілей можемо сформулювати програму заходів для їх реалізації та визначити відповідальних за їх втілення по трьох основним напрямках: маркетинг, персонал, технології (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Програма заходів щодо підвищення конкурентоспроможності бару-кальянної «Нонграта»

#### Напрямок 1. Маркетинг

Заходи	Відповідальний за виконання	Термін виконання
Робота над створенням якісного	Адміністратор	Постійно

інформаційного ресурсу (сторінка в Інстаграмі)		
Розробити сценарій обслуговування першого клієнта	Керівник	Упродовж місяця
Створення закритого клубу	Керівник	Упродовж місяця
Проведення тематичних вечірок	Адміністратор, бармен, офіціанти	Щомісяця
Налагодження співпраці з адміністрацією баз відпочинку, кафе та ресторанів з літніми терасами	Керівник	Святкові дні, літній період
Оновлення основного меню	Керівник, адміністратор	Щоквартально
Розроблення подарункових сертифікатів	Керівник, адміністратор	Упродовж місяця

Мета 1: збільшення кількості клієнтів

Мета 2: підвищення якості послуг

Заходи	Відповідальний за виконання	Термін виконання
Оновлення асортименту табаків, алкогольних та безалкогольних коктейлів	Керівник, адміністратор, бармен	Щоквартально
Придбання елітних видів кальянів, спиртних напоїв	Керівник, адміністратор, бармен	Щоквартально, за необхідністю
Введення в асортимент сигар	Керівник, адміністратор, бармен	Упродовж місяця
Введення в меню стейків та бургерів	Керівник, офіціант	Упродовж місяця
Проведення опитувань щодо смаків та уподобань клієнтів	Офіціант, бармен	Раз у півроку

Продовження табл. 3.2

Напрямок 2. Персонал

Мета 1: мотивація та змагальний ефект

Заходи	Відповідальний за виконання	Термін виконання
Пошиття фірмового спецодягу для персоналу (футболки, фартухи)	Керівник, адміністратор	Упродовж місяця

Розроблення ефективної системи мотивації: заохочення, премії	Керівник, адміністратор	Щомісяця
Майстер-класи від партнерів, тренінги	Керівник	Щоквартально

### Мета 2: ефективні менеджерські рішення

Заходи	Відповідальний за виконання	Термін виконання
Укласти договори з клінінговою компанією, бухгалтером, службою охорони	Керівник	Упродовж місяця
Апробація поставщиків табаків та алкоголю, м'яса та спецій	Керівник, бармен	Постійно
Визначення зайвих витрат, без яких можна продовжувати діяльність	Керівник, бухгалтер	Щомісяця

### Напрямок 3. Технології

#### Мета: впровадження інновацій

Заходи	Відповідальний за виконання	Термін виконання
Підключення до послуги еквайрингу від Monobank – Shake to Pay	Керівник	Упродовж трьох місяців
Запровадити систему електронного меню (eMenu)	Керівник	Упродовж 3 місяців

Розгляньмо більш детально ряд заходів, передбачених програмою:

1. Надання кейтерингових послуг. Плануємо надавати послуги кейтерингу за межами закладу, наприклад, на базах відпочинку, адже поблизу міста Новомосковська знаходиться курортна зона. Заклад відповідає за якість приготування кальяну, професійне обслуговування та повний розрахунок із замовником після закінчення заходу.



2. Робота над оформленням інстаграм-сторінки. У сучасному світі невід'ємним інструментом маркетингу є соціальні мережі, а тому слід активно просувати кальянну у мережі «Інстаграм», яка користується високою популярністю. Отже, клієнтам буде зручно отримати необхідну інформацію про заклад, переглянути меню, ознайомитись із новинками, цікавими подіями, галереєю, дізнатися про акції, а також залишити відгук про заклад.
3. Розробка сценарію обслуговування першого клієнта, щоб він став постійним. Клієнт має бути задоволений першим досвідом. Йому можна подарувати десерт, запропонувати кращий столик. У разі, якщо клієнт прийде повторно, то преміювати офіціанта, який його раніше обслуговував.
4. Створення закритого клубу. Передбачає згуртування постійних гостей ресторану задля проведення тематичних заходів, тісного спілкування, обміну досвідом і популяризації ресторації. Такий напрям є унікальним для окремих міст, що є вагомою конкурентною перевагою.
5. Проведення тематичних вечірок, присвячених перегляду футбольних матчів, улюблених кінофільмів, популярних офіційних та неофіційних свят. Також це може бути презентація новинок меню.
6. Розроблення подарункових сертифікатів. Для підвищення іміджу закладу можна розробити брендові подарункові сертифікати для відвідування ресторану (організація обіду чи романтичної вечері). Такі сертифікати особливо будуть користуватись популярністю серед молоді.
7. Розроблення електронного меню. QR-коди на столах дадуть можливість гостям за допомогою відповідної програми на мобільному пристрої розглянути, наприклад, більш детально інформацію про кожен страву чи напій із меню, їхній склад, калорійність, історію походження, спосіб обробки тощо. Також можна розмістити цікаву інформацію про концепт кальянної та посилання на соціальні мережі.

8. Розроблення ефективної системи мотивації. Мотивація є важливою функцією менеджменту, саме тому керівництву підприємств слід продумати ефективні інструменти її забезпечення. Так, наприклад, можна дарувати кращим працівникам квитки у театр, кінотеатр, на різні концерти, абонемент у тренажерний зал, надбавку до заробітної плати тощо. Це сприятиме кращій роботі персоналу та забезпечуватиме кращий рівень обслуговування клієнтів ресторану.
9. Організація тренінгів для працівників і майстер-класів від партнерів. Керівництво будь-якого підприємства повинно пам'ятати, що основним рушієм його розвитку є персонал. Виходячи із цього, слід забезпечувати постійне навчання та розвиток працівників, оплачувати для них різні тренінги, запрошувати професійних барист, сомельє та відомих кухарів від партнерів, з якими ресторан має підписані угоди.
10. Розробка програми лояльності передбачає додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, зокрема: знижки постійним клієнтам; індивідуальні програми і привілеї - коли заклад накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг; організація розважальних заходів, проведення свят; програми для обслуговування ділових заходів; програми VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші призів.
11. Аутсортинг. У першу чергу це стосується витрат на персонал. Мова йде про купівлю не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу. Наприклад, послуги бухгалтера, клінінгової компанії, охоронних послуг.
12. Shake to Pay - послуга еквайрингу передбачає, що клієнт входить у мобільний додаток Monobank, трясє телефоном, вводить номер свого столика, отримує у додатку рахуно, додає чайові та проводить розрахунок із закладом.

### 3.2. Обґрунтування ефективності розроблених пропозицій

Американський вчений та економіст Пітер Друкер розділив два поняття – стратегія та ефективність. Операційна ефективність – це коли ви і ваша компанія роблять те ж саме, що й інші, але трішечки краще. Наприклад, у нашій кальяній трішки більше видів табаку, трішки видше працює кальящик, трішки ввічливіші офіціанти. У сукупності ця операційна ефективність серед інших подібних закладів дає нам перевагу. Крім того, не слід забувати про деталі. Адже у цілому у вас може бути прекрасний бізнес, але якщо людина прийде і побачить грязний посуд, безлад на ресепшині, некомпетентного офіціанта, то усе зруйнується в один момент. Маленькі деталі – це те, що клієнт буде згадувати, те, що він сфотографує в Інстаграм. Тільки з маленьких деталей формується великий портрет компанії.

Бізнес має бути унікальним. Створюючи цінність, підприємець чи бізнесмен має щодня доводити, що це не просто слова, а саме цінності.

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача [31]. 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 у барі, кав'ярні, кальяній - це запорука їх успішності. Науковці та практики визнають, що найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал. Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність елементарного навчання персоналу власними силами це значна помилка. Проста щотижнева лекція про одну страву або напій з меню з дегустацією дозволить офіціантам отримати необхідну для роботи

інформацію. Знання інгредієнтів, способу приготування, калорійності, смаку страви – невід’ємна складова роботи персоналу. Офіціант не зможе підібрати і рекомендувати страву відвідувачеві, якщо сам не спробував її і не має про неї уявлення. Крім власних занять варто використовувати консультації та лекції, що пропонуються постачальниками. Вони професійно представлять свій продукт і розкажуть про його особливості та способи використання. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації.

Гарний сервіс полягає в тому, що клієнт повинен залишитися задоволеним обслуговуванням і кухнею. Офіціанти не нав’язують свої послуги, а пропонують клієнту широкий спектр можливостей. Задача офіціанта не лише подати страви і напої, а і створити гостям приємну атмосферу. Необхідно створювати такі умови, щоб кожний гість міг звернутися до співробітника персоналу зі своїми побажаннями і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоспроможності на ринку. Для цього офіціант повинен володіти такими професійними якостями: бути урівноваженим, чесним, пунктуальним, правильно розмовляти, а також завжди слідкувати за своїм зовнішнім виглядом і особистою гігієною. З того як людина тримається, як вона заходить, сідає, як тримає руки, як вимовляє слова, складають враження про рівень її культури, про її розум, ділові якості та моральні чесноти. Ввічливий персонал допоможе розкрутити ресторан і залучити нових клієнтів

Відсутність мотивації офіціантів в продажах завжди знижує середній чек. Відповідно необхідно ставити цілі для персоналу і визначати нагороди за їх досягнення. Офіціант буде з ресторатором в одній команді і стане прагнути до тих же результатів, якщо буде впевнений, що за досягненням мети отримає заохочення. Інструментів досить багато, як невеликий відсоток від кожного чека, так і конкретно поставлені завдання: бонус за певну кількість продажів сезонної страви; подарунок тому, хто продасть порцію елітного алкоголю; нагорода співробітнику з найкращими результатами продажів певної позиції і т. д. Такі

програми можна розробляти разом з постачальниками, які в більшості випадків із задоволенням запропонують бонуси і знижки для мотивації.

Особливою у споживчій складовій конкурентоспроможності підприємства є оцінка іміджу підприємства. За визначенням – «імідж організації – це цілісне її сприйняття різноманітними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, яка зберігається в пам'яті людей» [Ромащенко]. Переконані, що при виборі того чи іншого підприємства харчування відвідувач враховує і імідж підприємства, що сформувався на ринку раніше. Імідж підприємства сприяє та забезпечує впевненість споживача у задоволенні відповідних потреб на відповідному рівні. При цьому враховуються не лише фізіологічні потреби, але й потреби безпеки, корисності та приналежності до відповідного соціального середовища. Цим пояснюється намагання споживачів за наявності вибору задовольняти потреби у визначеному підприємстві ресторанного господарства або у підприємствах визначеної мережі. За відсутності чіткого елементного складу іміджу організації вважаємо, що імідж для підприємств ресторанного господарства складатиметься з двох компонент – візуального іміджу та бізнес-іміджу підприємства [Ромащенко]. Висновок щодо візуального іміджу формується на підставі візуального сприйняття торгового залу, стилю та оформлення інтер'єру, зовнішнього вигляду персоналу та фірмової символіки. Враховуючи, що бізнес-імідж ґрунтується на сприйнятті підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності [48], доцільно під час оцінки бізнес-іміджу господарюючого суб'єкта виходити з інформації щодо його репутації, як підприємства, що гарантує рівень заявлених ним послуг.

Один з важливих моментів управління рестораном – це постійний контроль за станом його меню. Меню це візитна картка закладу, яка найбільш чітко визначає характер ресторану, його категорію та споживачів. Початком діяльності будь-якого підприємства харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість і ціна, вказані в меню, служать підставою для технологічного розрахунку

виробництва та розрахунку техніко-економічних показників. Заклади з незручним і невиразним меню недоотримують дохід у розмірі до однієї третини обороту, а головне, втрачають можливість зробити випадкового гостя постійним. Меню закладу обов'язково повинне бути «живим». Необхідно орієнтуватися на задоволення вимог різних категорій споживачів: тих, хто постійно бажає спробувати щось нове, і тих, хто повертається до вашого ресторану з метою ще раз скуштувати свою улюблену страву. Потрібно постійно вести контроль попиту на окремі пункти меню та по мірі необхідності виключати з нього непопулярні страви.

Стратегія є довгостроковим планом розвитку підприємства, що передбачає досягнення поставлених цілей та отримання конкурентних переваг.

Ефективність розроблених цілей та пропозицій обґрунтуємо шляхом зіставлення стратегічних цілей та очікуваних результатів.

Таблиця 3.3

### Ефективність розроблених пропозицій

Стратегічні цілі	Очікуваний результат
Розробка програм заохочення клієнтів та розробка системи гнучких знижок для споживачів під час несезонних періодів, маркетингова діяльність	Збільшення прибутку, збільшення кількості споживачів у несезон
Розробка системи оцінки відгуків клієнтів щодо якості обслуговування, укладення договорів на проведення маркетингових заходів	Розширення спектру запропонованих послуг, підвищення задоволеності споживачів, створення нових напрямів залучення клієнтів

*Продовження табл. 3.3*

Автоматизація системи управління, підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, створення інформаційної системи оцінки думок споживачів	Поліпшення процесу обслуговування клієнтів
Програма навчання персоналу, визначення рівня його задоволеності, створення комфортних умов для розвитку співробітників	Підвищення кваліфікації та задоволеності співробітників.

Підвищення якості обслуговування	Проведення всіх необхідних заходів в цьому напрямку окуповується і приносить підвищення прибутковості закладу. Адже якщо клієнт йде додому повністю задоволений обслуговуванням, то не тільки він сам може стати в майбутньому джерелом постійного доходу, але і його друзі, колеги, родичі, яким він буде рекомендувати цей заклад.
Наявність якісних інформаційних ресурсів	Формування привабливого іміджу закладу та активізацію маркетингової діяльності
Вивчення конкурентів	Компанія повинна бути досить швидкою, щоб виводити нові послуги на ринок і тестувати нові гіпотези, а також гнучкою, щоб мати можливість зробити черговий виток розвитку в бік більш перспективної бізнес-моделі.

## **ВИСНОВКИ**

У результаті проведених нами теоретичних досліджень було:

1. Визначено поняття та суть конкурентоспроможності підприємств з точки зору різних авторів, досліджено основні чинники впливу, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.
2. З метою реалізації цілей дослідження та специфіки даних діяльності підприємств використано методи усного опитування, SWOT – аналіз та метод «SERVQUAL».
3. Проаналізовано конкурентоспроможність 4 барів-кальянних міста Новомосковська Дніпропетровської області. Для порівняння конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства було обрано бар-кальянну «Nongrata», ресторан «Relax», кальянну-гриль «Voodoo Hookah/» та кальянний бар «Yellowbar». Виявлено сильні і слабкі сторони закладів, запропоновані заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності та покращення якості обслуговування.
4. Визначено стратегію закладу та окреслено основні тактичні цілі, обґрунтовано розроблені пропозиції та озвучено очікувані результати.

Встановлено, що:

1. На конкурентоспроможність кальянних впливає безліч чинників, серед яких варто виділити: можливість надання клієнтам більш якісного та привабливого продукту у порівнянні з конкурентами, інноваційна діяльність, орієнтування на клієнта.
2. Конкуренція дає стимул до підвищення якості послуг, впровадження інновацій та нових підходів до ведення бізнесу, а також загартовує перед перевірками і кризами.
3. Якщо людина не має власних ідей стосовно закладу, у такого ресторану немає майбутнього. Запорукою успіху є постійний розвиток. Тоді ресторану не страшна ніяка конкуренція і він завжди буде мати своїх клієнтів. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, перебування у динаміці змін і підвищення якості наданих послуг, пошук нових шляхів



створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М. : Типография «Новости», 2000. – 255 с.

2. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 4 (60).
3. Ю. Барна Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / Випуск 39. 2020[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/71.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/71.pdf)
4. Батенко Л.П. Планування діяльності підприємства / Л.П. Батенко, М.А. Белов, Н.М. Євдокимова. К.: КНЕУ, 2009. 384 с.
5. Береговая И.Б. Система оценки конкурентоспособности предприятия сущность и методология формирования : монография / И.Б. Береговая. – Оренбург : Оренбург : Оренб. гос. ин-т менеджмента, 2011. – С. 56
6. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник / З. М. Борисенко. – Київ : Таксон, 2004. – 704 с.
7. Боришкевич І. І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. 2017. Вип. 12(1). С. 6-12].
8. Гаврилюк С. П. Оцінка інтенсивності конкуренції туристичних підприємств на ринку турпослуг м. Києва / Гаврилюк С. П. // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2000. – № 4 (26). – С. 41–48.
9. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] [Текст]/ О.О.Гетьман, В.М.Шаповал // – К.: Центр навч. літератури, 2007. – 307 с.
10. Господарське законодавство / Мачуський В.В., Постульга В.Є. //Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.

11. Господарський кодекс України // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Градов А. П. Экономическая теория. Введение в институциональную экономику : учеб. пособие / Градов А. П. – 2-е изд., доп. – С.Пб. : Нестор, 2004. – 452 с.
13. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти: освітній портал «Облік і фінанси АПК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diynalnosti-teoretichni-aspekti.html>
14. Девятко В.В. Как принимается решение о выборе ресторана? / В.В. Девятко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bit.ly/1MYZZB6>.
15. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
16. Жарко І.В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства Навчальний посібник. — Харків, 2008. — 267 с.
17. Заднепровская Е. Л. Маркетинговые стратегии предприятия ресторанного бизнеса как основа обеспечения его конкурентоспособности : дис. ... к. э. н. / Заднепровская Е. Л. – М., 2008. – 163 с.
18. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-111 : веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 20.05.2020).
19. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
20. Ельмурзаєва Р. А. Практичні аспекти розвитку лідерства в організації [Електронний ресурс] / Гаврилюк С. П. // Вісник Томського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – № 3. – Режим доступу:

<http://cyberleninka.ru/article/n/etika-liderstva-v-sovremenno-m-upravlenii>. – Назва з екрана.]

21. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іва- © Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 4 (60). О. М. Бабенко 107 нова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – С. 18
22. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3(50). Ч. 2. С. 24-32.
23. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61).
24. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк-Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг. Ред. О. Г. Янкового.- Одеса: Атлант, 2013.-470 с.
26. Конкуренція як категорія ринкової економіки. Сутність конкуренції. Реферат:[Електронний ресурс].-Режим доступу:[https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21842/](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21842/)
27. Конкуренция в ресторанном бизнесе: 5 способов выделяться на фоне остальных.URL:  
[https://tillypad.ru/blog/details/stand\\_out\\_from\\_restaurant\\_competitors](https://tillypad.ru/blog/details/stand_out_from_restaurant_competitors)
28. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
29. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – С.8

30. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
31. 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.
32. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, I. Астахова // Бизнес Информ. – 1996. – № 5 – С. 23–27.
33. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с. – Бібліогр. - С. 323-331.
34. 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.
35. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка № 9, 2016.
36. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : [монографія] / [Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова]. – Х. : ХДУХТ, 2010. –144 с.
37. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : Вильямс, 2000. – С. 161
38. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів /М. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 392 с. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 4 (60).
39. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
40. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – С. 232-236.

41. Приходько Д.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/105.pdf>
42. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / Інноваційна економіка. – 2015.- №4. – С. 85
43. Пуцентейло П. Р. Теоретичні узагальнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3469/1\\_CPE\\_7\\_2012%2099-103.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3469/1_CPE_7_2012%2099-103.pdf)
44. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2002. – 74 с.
45. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства /М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180.
46. Расулова А. М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 167 с.
47. Ресурси відкритого доступу. Сільське господарство України. Статистичний збірник 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm)
48. Ромащенко І. Формування позитивного іміджу організації як складова професійних компетенцій маркетологів // Молодь і ринок. - 2011. - № 5. - С. 70-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2011\\_5\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_5_17)
49. Суханов А. С. Лидерство и претензии на лидерство в предпринимательстве [Електронний ресурс] / Суханов А. С. // Современная конкуренция. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/etika-liderstva-vsovremennom-upravlenii>
50. Сушко О. В. Особливості та тенденції формування ринку ресторанного господарства / Сушко О. В. // Торгівля і ринок України. – 2005. – Вип. 20. – С. 295–310.

51. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
52. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Г.Ю. Ткачук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 200 с.
53. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
54. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А.Фатхутдинов. – М. : ЗАО - Бизнес-школа ИнтелСинтез, 1997. – С. 173
55. Федонін О. С., Рєпіна І. М. та Олексюк О. І. «Потенціал підприємства»/ Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
56. Черепанова Н. В. Этика лидерства в современном управлении [Електронний ресурс] / Н. В. Черепанова, Л. Р. Тухватулина // Вести Томского политехнического университета. – 2012. – № 6, т. 321. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/etika-liderstva-vsovremennom-upravlenii>.
57. Чернега О. Б. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України / О. Б. Чернега, В. С. Білозубенко, І. С. Бондаренко. – Донецьк : [б. в.], 2010. – 327 с.
58. Шафранюк Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи». - м. Львів: МАУП, 2016. - Ч.2. - 675 с.
59. Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] / Шишко О. С. – Режим доступу: <http://www.economix.com/ua>.

60. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Тандем: Гном-Пресс, 1998. – С. 49-60.
61. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І.Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – С. 71.

## ДОДАТКИ



