

**МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН  
ІМ. БОГДАНА ГАВРИЛИШИНА  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ І ТУРИЗМУ**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

**на тему:  
«ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ PR - ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**Студентки 4 курсу групи Т-42  
Сп'як А.М.  
напряму підготовки  
6.140103 “Туризм”  
Керівник  
к.е.н., ст. викл. Продан І. О.**

**Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_**

<b>Члени комісії</b>	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

**м. Тернопіль – 2016 рік**

## **План**

### **Вступ**

#### **Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку**

1.1. Понятійний апарат та сутність забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку

1.2. Основні принципи та етапи дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства

1.3. Сучасні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку

#### **Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг закладів ресторанного господарства**

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності пивоварної ресторації «Ковчег»

2.2. SWOT – аналіз діяльності пивоварної ресторації «Ковчег»

2.3. Аналіз конкурентної позиції ресторації «Ковчег» на ринку послуг закладів ресторанного господарства

#### **Розділ 3. Шляхи покращення рівня конкурентоспроможності пивоварної ресторації «Ковчег» на ринку послуг закладів ресторанного господарства**

3.1. Маркетингові рекомендації щодо зміцнення конкурентної позиції пивоварної ресторації «Ковчег»

3.2. Візія функціонування пивоварної ресторації «Ковчег» на ринку конкурентних підприємств

### **Висновки**

## Зміст

	ст.
<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.....</b>	<b>6</b>
1.1. Понятійний апарат та сутність забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.....	6
1.2. Основні принципи та етапи дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.3. Сучасні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку.....	11
<b>Розділ 2. Аналіз та оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку послуг закладів ресторанного господарства.....</b>	<b>15</b>
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності пивоварної ресторації «Ковчег».....	1
5	
2.2. SWOT – аналіз діяльності пивоварної ресторації «Ковчег».....	17
2.3. Оцінка конкурентної позиції ресторації «Ковчег» на ринку послуг закладів ресторанного господарства.....	22
<b>Розділ 3. Шляхи покращення рівня конкурентноспроможності пивоварної ресторації «Ковчег» на ринку послуг закладів ресторанного господарства.....</b>	<b>2</b>
7	
3.1. Маркетингові рекомендації щодо зміцнення конкурентної позиції пивоварної ресторації «Ковчег».....	27
3.2. Візія функціонування пивоварної ресторації «Ковчег» на ринку конкурентних підприємств.....	30

<b>Висновки.....</b>	<b>32</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>34</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>36</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми міждисциплінарної курсової роботи.** Забезпечення конкурентоспроможності є основним стратегічним завданням будь-якого підприємства.

В даний час, щоб вижити в конкурентній боротьбі, підприємства і організації освоюють нові види послуг, нові форми бізнесу, висувають на перше місце не тільки своїх співробітників, але і борються за кожного клієнта. Вивчається ринок, здійснюється збір необхідної інформації, яка аналізується, після чого розробляються стратегії освоєння ринку.

Відповідно до концепції маркетингу, компанії досягають конкурентної переваги шляхом розробки пропозицій, які задовольняють споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів. Компанії надають велику споживчу цінність, пропонуючи клієнтам дешевші ціни ніж у конкурентів, або забезпечують більші вигоди, які виправдовують дорожчі ціни.

Кожна фірма унікальна у своєму роді, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожної фірми унікальний, тому що він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, , стану економіки, культурного середовища і ще багато чого іншого .

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що кінцева мета будь-якого підприємства - перемога в конкурентній боротьбі. Перемогою є стійка позиція на ринку як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль підприємства. Досягається вона чи ні - залежить від конкурентоспроможності підприємства, тобто від того, наскільки воно краще в порівнянні з аналогами - продукцією і послугами інших підприємств.

**Об'єкт дослідження міждисциплінарної курсової роботи** - конкурентоспроможність пивоварної ресторації «Ковчег».

**Предмет дослідження міждисциплінарної курсової роботи** - процеси, механізми та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на прикладі пивоварної ресторації «Ковчег» та шляхи підвищення її рівня.

**Мета дослідження міждисциплінарної курсової роботи** полягає у виявленні особливостей формування конкурентоспроможності підприємства на прикладі пивоварної ресторації «Ковчег».

**Завдання дослідження міждисциплінарної курсової роботи:**

- розкрити сутність понять конкуренції і конкурентоспроможності;
- провести оцінку конкурентоспроможності ресторанів міста Тернопіль;
- виявити особливості формування конкурентоспроможності пивоварної ресторації «Ковчег»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення діяльності пивоварної ресторації «Ковчег».

В процесі написання курсової роботи використовуються такі методи дослідження як спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз та синтез. Метод, що використовується при оцінці конкурентоспроможності підприємства - SWOT аналіз (оцінка слабких і сильних сторін даного підприємства).

Теоретичною і методологічною основою дослідження даної курсової роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем оцінки і підвищення конкурентоспроможності продукції.

В першому розділі даного дослідження будуть використані методи аналізу і управління конкурентоспроможністю підприємства, викладені в джерелах, вказаних в якості списку використаних джерел літератури.

У другому розділі курсової роботи ми дали детальну характеристику пивоварній ресторації «Ковчег». Провели дослідження ресторану і його конкурентів. Досліджували попит споживачів, вивчали сильні і слабкі сторони підприємства.

У третьому розділі ми розробили рекомендації щодо вдосконалення діяльності ресторану «Ковчег» .

**Структура роботи.** Міждисциплінарна курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок друкованого тексту.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

### 1.1. Понятійний апарат та сутність забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку

Одним з найважливіших ознак ринку є конкуренція як форма взаємного суперництва суб'єктів ринку і механізм регулювання суспільного виробництва.

Конкуренція – це економічне змагання між відокремленими товаровиробниками за задоволення своїх інтересів, вигідних умов виробництва і збуту товарів, одержання більш високого прибутку. Це одночасно і механізм регулювання пропорцій виробництва тієї чи іншої продукції (товару, виробів, робіт, послуг), покращення її якостей, одна із об'єктивних умов функціонування ринку, наявність на ньому великої кількості незалежних покупців і продавців. Вона є об'єктивною закономірністю товарного виробництва і властива всім ступеням розвитку цивілізованого ринку, виступає як зовнішня виробнича сила, що заставляє підприємства і громадян підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати виробництва, збільшувати розміри накопичень, прискорювати темпи НТП, організаційних і структурних змін в економіці [8; 184-187].

В свою чергу, конкурентоспроможність підприємства - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов'язковою вимогою є порівняння оціночних параметрів, а саме:

- а) технології,
- б) потенційних можливостей обладнання,
- в) рівня персоналу,
- г) системи управління,



- д) рівня інновацій,
- е) стану комунікацій,
- є) рівня маркетингової політики,
- ж) експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Конкурентні переваги – це наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним в порівнянні з іншими підприємствами, що функціонують або можуть функціонувати в тій самій сфері

(рисунок

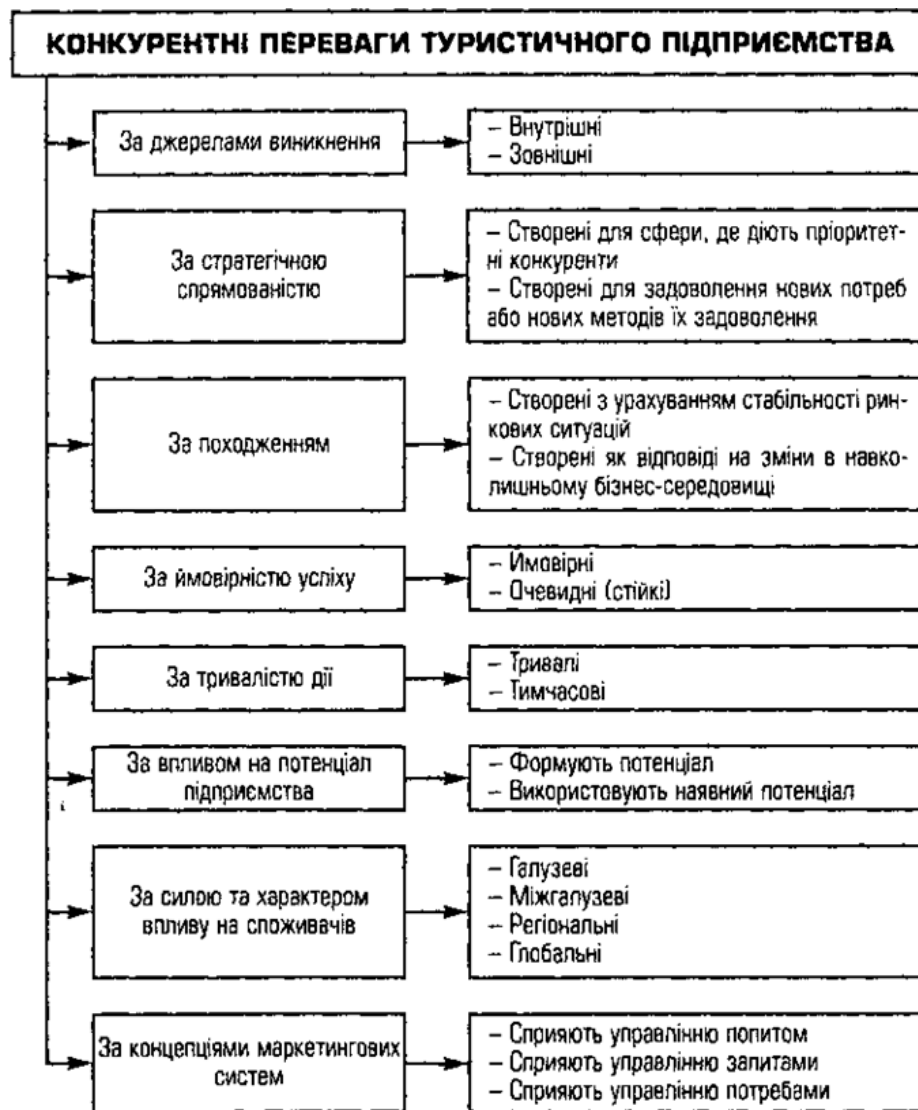


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг туристичних підприємств[20].

Джерело: розроблено автором

Щоб бути конкурентоздатним на ринку, підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами. Це так звані переваги стратегічного

рівня. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи перевагам, що забезпечують операційну ефективність можна досягти лише тимчасового результату, в сучасних умовах цього не достатньо. Тому важливим напрямком формування конкурентних переваг є розробка фірмою ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні компанії, орієнтації на унікальні види діяльності. Саме це дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги [3; 53].

## **1.2. Основні принципи та етапи дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства**

Основними принципами визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наступні:

1. Оцінювання діяльності підприємства має проводитися з позиції конкретного суб'єкта ринку - виробника чи споживача послуг. Залежно від мети оцінювання вибирають номенклатуру комплексних та одиничних показників. В оцінюванні конкурентоспроможності підприємства з боку споживача ступінь задоволення його потреб послугами підприємства можна визначити лише за відносними споживчими показниками якості. В самооцінюванні конкурентоспроможності туристичні підприємства можуть оперувати як споживчими параметрами (прихильність покупців, місцезнаходження підприємства), так і виробничими (відносини з постачальниками, інформаційні системи управління і розподілу, зниження витрат).

2. Орієнтація на певний вид та сегмент ринку. Сегменти ринку можна виділяти за різними ознаками, але найбільш універсальною є рівень доходів споживачів, що визначає рівень якості обслуговування.

3. Забезпечення порівняльності підприємств за типами.

4. Дотримання норм законодавства України та міжнародних норм і правил у галузі туризму та антимонопольної діяльності. Специфічною для туристичної сфери є така обов'язкова норма, як наявність договору між клієнтом та виконавцем послуги.

5. Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній).

6. Попередження подвійного врахування показників в оцінюванні конкурентоспроможності туристичного підприємства.

7. Формування номенклатури показників з урахуванням рекомендованих вимог і перевищення обов'язкових вимог стандартів. Цей принцип передбачає включення до номенклатури оцінних показників конкурентоспроможності поряд із рекомендованими показниками параметрів, що перевищують обов'язкові вимоги стандартів (майстерність виконання послуг, надання непередбачених стандартом послуг для певних типів чи категорій підприємств тощо) [1; 430-434].

Загальний порядок дослідження, оцінювання та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їх значимості;

2) групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;

3) оцінювання впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

4) прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6) з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;

7) розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;

8) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9) вибір критерію ефективності заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

10) визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулювальних впливів;

11) прийняття відповідних управлінських рішень. Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства [4; 8-17.].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від періоду, за який вона визначається, можна виділити статичний, динамічний та потенційний види конкурентоспроможності



(рис. 1.2).

Рис. 1.2. Види конкурентоспроможності туристичних підприємств

Джерело: розроблено автором

Статична конкурентоспроможність характеризує конкурентні переваги туристичного підприємства на певну дату, динамічна - за певний проміжок часу, потенційна - велика потенційна здатність витримувати конкуренцію, порівняно з

аналогічними туристичними підприємствами, в умовах конкурентного ринку в майбутньому[12; 258-267].

### **1.3. Сучасні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку**

Кожна фірма прагне знати чи є вона конкурентоспроможною на ринку аналогічних послуг чи товарів, для цього існує безліч методів оцінювання конкурентоспроможності. На основі аналізу наукових праць у сфері оцінки конкурентоспроможності підприємства всю сукупність методів оцінювання можна об'єднати у такі групи: традиційні, матричні, маркетингові та виробничі методи[18, 389].

Традиційні методи передбачають розрахунок одиничних і групових показників. На першому етапі оцінювання виділяють найбільш важливі для споживача характеристики товару: споживчі та економічні. На основі порівняння характеристик базової моделі та досліджуваного зразка визначають одиничні показники конкурентоспроможності. Далі всередині кожної групи критеріїв здійснюють ранжування показників за ступенем їх значущості для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями, а також інтегральний показник конкурентоспроможності [15; 284 ]. При цьому загальний показник конкурентоспроможності має такий вигляд:

$$Q_K = \text{заг } Q_{ек}, \quad (1.1)$$

де:  $Q_K$  - груповий критерій конкурентоспроможності за якісними параметрами;

$Q_{ек}$  - критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами. Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товару більший за одиницю, то цей товар вважають конкурентоспроможним на ринку.

Матричні методи, в основі яких лежить побудова та аналіз двовимірних матриць, будуються за принципом системи координат, на одній з осей якої

позначають показники оцінювання стану або перспектив розвитку ринку, галузі, стратегічної зони господарювання, а на іншій – показники конкурентоспроможності відповідних їм напрямів бізнесу. Найвідомішим матричним методом є матриця Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting Group), в основі якої лежить аналіз конкурентоспроможності з врахуванням життєвого циклу продукту. По горизонталі цієї матриці зазначають темпи зростання чи скорочення обсягів продажу в лінійному масштабі, а по вертикалі – відносну частку товару чи послуги на ринку. При цьому найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку [9; 512].

Маркетинговий підхід передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та ряд інших. У межах цього підходу виділяють такі етапи оцінювання: визначення вимог споживачів щодо якісних та економічних характеристик продукції; оцінка конкурентоспроможності продукції на основі обраних споживачами характеристик; оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства порівняно з конкурентами; формулювання висновків про конкурентоспроможність товару та обґрунтування заходів щодо її підвищення [19; 278].

Виробничий підхід базується на оцінюванні показників рентабельності продажу конкретної продукції та її ринкової частки. Згідно із цією методикою більш конкурентоспроможним є той товар, рентабельність продажу та ринкова частка виробника якого є більшою. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується для множини товарів і кожному з них присвоюється певний ранг. [7; 115 ].

Узагальнений та систематизований перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в додатку А.

Узагальнивши досвід сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можемо сформулювати низку методологічних принципів оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема:

1. У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати як індивідуальні, так й інтегральні показники. Індивідуальні показники дають змогу оцінити конкурентоспроможність за окремими напрямками і компонентами. Інтегральні ж показники доцільно використовувати у процесі прийняття стратегічних рішень у галузі збутової діяльності та виходу з наявною продукцією на неосвоєні ринки.

2. Формування індивідуальних показників конкурентоспроможності доцільно здійснювати з використанням еталонного методу. Перевагою його використання є можливість послідовного оцінювання конкурентних позицій підприємства у межах окремих елементів та напрямів діяльності на основі зіставлення досягнутих підприємством значень з еталонними для цієї галузі чи ринку показниками.

3. Склад показників оцінювання конкурентоспроможності повинен охоплювати не лише сукупність споживчих та економічних характеристик продукції, а й відображати ефективність виробничої системи підприємства загалом, її гнучкість у процесі адаптації до ринкових умов та дій конкурентів, здатність максимально ефективно задіяти наявний потенціал у конкурентній боротьбі.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку надасть бачення існуючого становища конкретного суб'єкта господарювання та відкриє можливості для створення ефективної маркетингової стратегії.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності пивоварної ресторації «Ковчег»**

Пивоварна ресторація "Ковчег" відкрилася 7 серпня 2012 року. Жодного подібного проекту на території всієї України не існує. «Ковчеги» збудовані ентузіастами в Нідерландах та Японії, як екскурсійні бутафорні об'єкти. «Ковчег» Наповнений живим пивом, органічною їжею, тваринками та людьми! «Ковчег» – перший екологічний проект в Тернополі.

Пивоварна ресторація "Ковчег" входить в мережу ресторанів “Самогонна Ресторація” і знаходиться поблизу паркової зони міста Тернополя за вулицею Анатолія Живова 5.

«Ковчег» – єдиний у світі ресторан-пивоварня у формі корабля. Він частково забезпечений своїми джерелами енергії та створений за старовинними технологіями будівництва. Це окраса паркової зони в органічному поєднанні з навколишнім природним ландшафтом. Матеріали, використані під час створення ковчега-броварні, переважно натурального походження. Сімейний ресторан, який має найбільшу в Україні кількість топіарів (величезні фігури тварин з квітів та рослин – справжні витвори ландшафтного мистецтва).

Для дітей у "Ковчезі" є казкова дитяча кімната та спортивно-ігровий майданчик. Також, тут відкрили перший в Україні пташиний ресторан. Є невеличкий звіринець. Багато літніх терас. Повітря біля закладу дуже чисте, а навколо тиша і спокій. Все це – завдяки вдалому розміщенні закладу – у парковій зоні Тернополя. І в той же час, не далеко від центру міста[17].

У мережі закладів “Самогонна Ресторація” створений комплекс діагностичних заходів по оцінці діяльності закладів мережі. Також діє загальна корпоративна система управління мережею: побудована системи корпоративного



обліку та звітності, сформована управлінська компанія і її функціональні обов'язки та структура, функціонує власна товарна політика та управління асортиментом, технологічне управління і товарознавство, фінансова політика і система основних показників ефективності, бюджетна політика і управління витратами, кадрова політика і розвиток персоналу, ІТ-управління та безліч іншого.

Пивоварну ресторацію “Ковчег” слід розглядати як структурну одиницю “Самогонної Ресторачії”. В мережі закладів існує 4 відділи, які взаємодіють між собою та підпорядковуються головному офісу, тому можна визначити структуру управління підприємства як лінійно - функціональну (рисунок 2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура управління “Самогонної Ресторачії”[17].

Розподіл повноважень в компанії:

- на фінансовий відділ покладено завдання обліку матеріальних цінностей і фінансів, ведення балансу фірми;

- на відділ маркетингу покладено завдання розробки і планування маркетингових програм, аналіз продажів, проведення маркетингових досліджень і т.д .;

- на комерційний відділ покладено завдання по роботі з постачальниками;

- відділ персоналу займається працевлаштуванням, звільненням, навчанням персоналу тощо.

Керуючі ресторанів безпосередньо виконують вказівки офісу, а також вирішують всі питання, що стосуються функціонування ресторану на місці.

Усім процесом керує генеральний директор та власник Гросуляк Михайло Васильович, він же делегує завдання, а разом з ними і повноваження кожному конкретному підрозділу або ланці організації. У свою чергу, підрозділи і ланки організації приймають на себе зобов'язання щодо виконання цих завдань і несуть відповідальність перед керівником в рамках займаної посади.

## **2.2. SWOT-аналіз діяльності пивоварної ресторації «Ковчег»**

Найбільш простою та зручною технологією для аналізу ситуації є SWOT–метод. Він полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, розподілу їх на чотири категорії - Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) - та встановленні зв'язків між ними [5; 15].

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба в пошуку, розробці та застосуванні методів організації такої роботи. Зараз SWOT-аналіз - один з найпоширеніших методів аналізу, оскільки завдяки концептуальній простоті та наочності його можна застосовувати практично в будь-якій сфері діяльності[10].

Елементи SWOT-аналізу організації поділяються на дві групи - фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, сильні і слабкі сторони - це фактори внутрішнього середовища організації, отже - їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками зовнішнього середовища і непадвладні впливу організації. Як зазначає О. Романюк: «Не потрібно боятися показувати в SWOT-аналізі слабкості і загрози. На перший погляд може здатися, що нерозумно самому розкривати свої слабкості, але таке враження оманливе. Незабудьте, що з планом роботи бібліотеки знайомляться представники влади, які крім сильних сторін бібліотечної установи оцінюють і те, наскільки ґрунтовно враховані загрози і слабкості. До того ж, знаючи про свої слабкості і загрози, легше їх уникнути або попередити» [16].

Результати SWOT-аналізу діяльності пивоварної ресторації «Ковчег» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Результати SWOT-аналізу діяльності пивоварної ресторації «Ковчег»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Оригінальне меню; інтер'єр та екстер'єр;	Високі ціни; однотипність меню;

	кваліфіковані офіціанти; велика площа ресторану та його місткість; можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів; вдала концепція закладу; проекти “Самогонної ресторації”; порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі; зручне розташування закладу	обмежений контингент гостей; слабка реклама; нестача коштів для розвитку
Зовнішнє середовище	Тенденція до закриття конкуруючих ресторанів; відкриття великої кількості малих підприємств в безпосередній близькості від ресторану; розширення меню ресторану	Коливання курсу іноземної валюти; зміни в політиці постачальників; активізація конкуруючих ресторанів

Джерело: побудовано автором

Для визначення сильних і слабких сторін пивної ресторації, крім інформації взятої з Інтернет-ресурсів, ми керувалися результатами дослідження відгуків гостей ресторану, а також результатами аналізу діяльності конкурентів.

До сильних сторін діяльності ресторану, на нашу думку, належать такі.

Оригінальне меню. Страви у «Ковчезі» виробляються з екологічно чистих продуктів. Це стало можливим завдяки співпраці з приватними господарствами, але найголовніше - це наявність власного виробництва. Більшість продуктів вирощуються на особистій фермі в Тернопільській області та на господарстві в Закарпатській області. Відвідування об'єктів конкурентів показали, що подібного асортименту страв не пропонує жоден інший ресторан в місті. Заклад має власну пивоварню, пиво виробляється із німецьких сортів солоду — Pilsner, Munchen та Сагафа. В залежності від сорту воно має термін «визрівання» 21-25 діб та термін зберігання 5 – 7 діб;

Інтер'єр та екстер'єр. Пивоварна ресторація збудована у вигляді човна, аналогів якому не має у світі. «Ковчег» це ще й екологічний проект – він

забезпечений своїми джерелами енергії. В планах — остаточно відмовитись від комунальних джерел електроенергії завдяки сонячним панелям, що уже вкрили дах будинку. А ландшафт ресторану та його інтер'єр прикрашають чудові тематичні скульптури.

Керівництво ресторану розробило чітку стратегію його розвитку, відповідно до якої ведеться і розвивається його діяльність.

Кваліфіковані офіціанти. Гості закладу завжди відзначили високу якість обслуговування в ресторані. Офіціанти проходять спеціальну підготовку та стажування перед прийняттям в штат, а також здають іспит на знання асортименту напоїв і меню ресторану.

Пивна ресторація володіє приміщенням з великою площею ресторану та його місткістю. Дана позитивна характеристика ще надає можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів.

“Ковчег” розташований в такій зоні міста Тернополя, де існує порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі.

Не зважаючи на невелику конкуренцію у місці розташування, пивна ресторація володіє зручною локацією закладу. Ресторан розташований в мальовничому місці зі зручною транспортною розв'язкою і парковкою зоною, поблизу від нього знаходяться офісні центри, житловий квартал та неподалік знаходиться центр міста.

Вдала концепція безперечно позитивно впливає на успіх закладу, адже окрім таких характеристик як смачна кухня, приємна атмосфера та красивий інтер'єр споживачів приваблює ще й концепція.

Проекти “Самогонної Ресторациї”. Керівництво ресторації розробило безліч різноманітних проектів для залучення гостей. Серед них можна виділити: “Програма лояльності” - система дисконтних знижок та продаж, “Фермерська крамниця” - продаж екологічно чистої продукції власного виробництва та благодійний фонд під назвою “Рука допомоги”- збір пожертв, спрямованих на потреби онкохворих дітей, дітей сиріт та молоді із малозабезпечених сімей [17].

Окрім безлічі позитивних характеристик, пивна ресторація має також певні слабкі сторони. Серед них:

Високі ціни. Специфіка ресторану передбачає подачу дорогих страв, так як при їх приготуванні використовуються унікальні технології і дорогі інгредієнти, також на ціну впливає висока заробітна плата персоналу і шеф-кухарів. Більшість гостей ресторану відзначили, що не можуть дозволити собі відвідувати заклад частіше, ніж раз в один - два місяці.

Однотипність меню. Гостям представлені здебільшого м'ясні страви та закуски до пива. Заклад не передбачив особливості харчування гостей, які потребують дієтичного харчування або мають певні обмеження щодо вживання певних продуктів.

Обмежений контингент гостей. Ресторан розрахований на людей з середнім та вище середнього рівнем доходу, що призводить до обмеження прохідності. Фактично, підвищити прохідність досить складно за умови збереження таких розцінок.

Слабка реклама. Хоча, в закладі велика кількість відвідувачів, в них не має достатньої кількості реклами як на місцевому, так і на регіональному ринках.

Нестача коштів для розвитку. Велика частина прибутку йде на заробітні плати персоналу, закупівлю продуктів, тому не залишається резервних коштів на додатковий розвиток пивної ресторації "Ковчег".

Для визначення сприятливих можливостей і зовнішніх загроз розвитку бізнесу ми провели аналіз діяльності пивоварної ресторації "Ковчег". Даний аналіз дозволив нам виокремити основні можливості для розвитку бізнесу закладу.

Через нестабільну економічну ситуацію в країні існує тенденція до закриття конкуруючих ресторанів. Цей факт дозволяє залучити колишніх клієнтів цього закладу в ресторан "Ковчег".

Відкриття великої кількості малих підприємств в безпосередній близькості від ресторану дає перспективу щодо залучення працівників офісів як гостей

ресторану, особливо під час обідньої перерви чи для проведення ділових зустрічей.

Розширення меню ресторану надасть можливість залучити більшу кількість гостей в ресторан.

Також ми визначили потенційні загрози для розвитку ресторанного бізнесу пивної ресторації “Ковчег”, що впливають із не підконтрольного зовнішнього середовища.

Коливання курсу іноземної валюти може привести до підвищення закупівельних цін на продукти, а відповідно, до зростання цін в меню ресторану.

Зміни в політиці постачальників. Плановане скорочення відстрочки платежів може викликати недолік оборотних коштів в ресторані.

Активізація конкуруючих ресторанів може призвести до розробки нових маркетингових стратегій та залучення PR - компаній для популяризації на ринку ресторанних послуг. Це може перешкодити пивній ресторації в реалізації однієї зі своїх можливостей.

Отже, в ході SWOT - аналізу ми зіставили сильні слабкі сторони ресторану, його потенційні можливості та загрози. Зважаючи на певні зовнішні загрози та внутрішні слабкі сторони пивна ресторація “Ковчег” є безперечним лідером на ринку ресторанних послуг міста Тернополя.

### **2.3. Оцінка конкурентної позиції ресторації «Ковчег» на ринку послуг закладів ресторанного господарства**

Оцінка конкурентної позиції закладу ресторанного господарства здійснюється в декілька етапів. При цьому необхідно враховувати мету, критерії та показники оцінювання, джерела інформації та ряд інших складових елементів. Складові процедури оцінювання конкурентноспроможності підприємств ресторанного господарства представлені в Додатку Б.

Важливе місце в процесі оцінки конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства належить показникам їх оцінки (Додаток В).

Вплив конкурентів на діяльність ресторану "Ковчег" є доволі значним. Адже сфера конкурентів представлена підприємствами, які надають аналогічні види послуг і претендують на споживача послуг пивоварної ресторації "Ковчег". При аналізі конкурентів дуже важливо визначити основні фактори, які їх характеризують:

- вибір основних конкурентів за наданням подібних послуг;
- частка ринку основних конкурентів;
- місце розташування конкурентів;
- цілі та стратегії конкурентів;
- методи конкурентної боротьби, що застосовують конкуренти;
- стан торгово-виробничої діяльності конкурентів;
- основні показники ефективності діяльності конкурентів.

Для того, щоб здійснити аналіз конкурентного середовища ресторану "Ковчег" в ході написання даної роботи було проведено маркетингове дослідження. В районі вулиці Живова та паралельних вулиць не було визначено конкурентних закладів ресторанного господарства, які мають власну кухню та кількість місць більше 50. Більше того, аналогів "Ковчегу" за концепцією, інтер'єром, кухнею та меню не має по цілому місту.

Використана вибірка серед закладів ресторанного господарства мала на меті звузити коло досліджуваних закладів до найбільш подібних. Основними параметрами вибору можна визначити наступні:

- належність до певного сегменту ринку, пов'язаного з обслуговуванням певного континенту споживачів;
- місце розташування в одному районі, віддаленість один від одного не більше чим на відстані 500-600 метрів;
- наявність власної кухні та глибина асортименту продукції власного виробництва не менше 25 страв;
- однакові методи та форми обслуговування споживачів( цей параметр є найбільш відносним);

- приблизно однакові можливості формування ресурсного потенціалу (трудових та товарних ресурсів, інвестицій).

Перші три ознаки є найбільш вагомими при визначенні кола підприємств - конкурентів. Інформація яка була використана в ході дослідження закладів ресторанного господарства, була первинною і зібрана безпосередньо автором на основі спостережень, проведених в залах даних закладів за їх діяльністю[13].

Основними конкурентами пивної ресторації "Ковчег" були визначені - паб "Файне місто" та ресторан "Шинок", адже дані заклади мають схожі асортименти страв та концепції. Проте, безперечно, пивна ресторація "Ковчег" має ряд переваг, серед яких:

1. Висока якість страв;
2. Власна броварня;
3. Унікальна концепція;
4. Зона парковки;
5. Оригінальний інтер'єр та багато іншого.

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція, визначена, наприклад, в SWOT - аналізі, оцінюються за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник "абсолютної конкурентної сили", для цього дається оцінка підприємствам ресторанного господарства за низкою показників (таблиця 2.2).

Звичайна оцінка конкурентної сили пивної ресторації "Ковчег" визначається як сума балів за всіма видами факторів, що були обрані для аналізу. Порівняння звичаної оцінки конкурентної сили пивної ресторації "Ковчег" зі звичайними оцінками конкурентної сили її конкурентів, а саме - пабу "Файне місто" та ресторану "Шинок", надало можливість визначити "Ковчег" як лідера на ринку ресторанних послуг.



Абсолютна конкурентна сила - це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію ресторанного підприємства, що досліджується, відносно умовної “ідеальної” компанії[11; 370].

Абсолютна конкурентна сила розраховується за наступною формулою:

$$KC_{abc} = \frac{n(Kci_{on} - \max KC_{\gamma})}{\sum_{i=1}^n}, \quad (2.3)$$

Таблиця 2.2.

#### Аналіз сильних і слабких сторін ресторанних підприємств

Фактор	“Ковчег”	“Файне місто”	“Шинок”
1. Прибутковість	9	9	9
2. Репутація (імідж)	10	7	9
3. Продуктивність праці	9	7	6
4. Інноваційний потенціал	9	5	5
5. Рівень обслуговування	10	5	8
6. Асортимент продукції	6	7	8
7. Обізнаність про стан ринку	7	6	9
8. Впровадження новинок	8	4	6
9. Соціальна відповідальність	10	3	3
Конкурентна сила:	78	53	63
Абсолютна конкурентна сила:	5	1	3

Джерело: побудовано автором

де  $KC_{abc}$  - абсолютна конкурентна сила підприємства - об'єкта оцінки;

$Kci_{on}$  - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

$KC_{\gamma}$  - оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для 7-го підприємства - конкурента;

$n$  - кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції[14; 346].

Отже, абсолютна конкурентна сила пивної ресторації “Ковчег” оцінюється у 5 балів. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.2 визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів. Цей показник становить 1 і 3 бали для 1-го і 2-го конкурентів відповідно. Як бачимо, лише пивна ресторація “Ковчег” має найбільше значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента на 2 бали.

Враховуючи вищесказане, можна зазначити, що пивна ресторація “Ковчег” є унікальною та займає одне з провідних місць на ринку послуг закладів ресторанного господарства міста Тернопіль.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПИВОВАРНОЇ РЕСТОРАЦІЇ «КОВЧЕГ» НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **3.1. Маркетингові рекомендації щодо зміцнення конкурентної позиції пивоварної ресторації «Ковчег»**

Підводячи підсумок зроблених досліджень пивоварну ресторацію “Ковчег” можна назвати ринковим лідером.

З метою утримання першості, ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій: розширення місткості ринку; захисту позицій; підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами.

1-й шлях. Пошук нових споживачів, заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування.

2-й шлях. Пошук нових потреб - орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як за ініціативою самих споживачів, так і через розвиток потреби у споживачів.

3-й шлях. Збільшення обсягів споживання товару - реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару.

Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання - це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій є дуже важливим напрямком стратегічної діяльності фірми - лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти позиції

лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними [6; 291-302].

Принципи утримання ринкових позицій такі:

- активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;
- увага товарно - ринковій матриці - ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на даному сегменті;
- кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни. Яскравий приклад - слоган "навіщо платити більше, якщо якість однакова". Для виходу з таких ситуацій була розроблена модель "Захисник", однією з рекомендацій якої було відстоювання престижного іміджу товару;
- орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;
- спрямованість на високу якість товару, ефективне сервісне обслуговування;
- активна рекламна діяльність[11; 349].

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

1. Позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).
2. Фланговий захист (оборона слабких місць - тих товарно - ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість).
3. Упереджувальний захист (перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера).
4. Контрнаступ - стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів.
5. Мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання стратеги розвитку ринку, яка належить до стратегій росту та стратегії диференціації).
6. Стратегія відступу (коли лідер усвідомлює неможливість захисту певних позицій унаслідок виснажливої конкурентної боротьби, основне завдання -

виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних втрат та стратегічних наслідків)[13].

Проаналізувавши особливості діяльності та позицію на ринку пивоварної ресторації “Ковчег” ми розробили рекомендаційні заходи для утримання передових позицій на ринку ресторанних послуг:

- створити меню чи окремі страви, які б задовольняли потреби гостей, що не вживають м'ясо, чи мають потребу в дієтичному харчуванні;
- вводити в меню “сезонні” страви та напої - це забезпечить ефект новизни;
- проводити різноманітні заходи, святкування та конкурси;
- змінити цінову політику, що дозволить розширити сегмент цільових споживачів;
- зробити акцент на рекламі закладу (таблиця 3.1.);

Таблиця 3.1.

Рекомендовані рекламні заходи в пивній ресторації “Ковчег”

Назва та зміст заходу	Періодичність
Рекламна презентація святкувань, нових страв, тренінгів чи нового меню	Щокварталу
Розробка незвичних візиток (наприклад сувенірів чи предметів щоденного вжитку)	Щокварталу
Розробка системи знижок на окремий асортимент в меню (до прикладу - випив 10 літрів фірмового пива - на накопичувальній картці 0, 5 % знижки на пиво)	Одноразово
Поширення рекламних листівок	Щотижня
Реклама на місцевому телебаченні чи навіть окрема рубрика в кулінарній телепередачі	Щотижня
Наповнення інтернет - сторінки контентом	Щотижня
Проведення анкетування та аналіз	Щомісяця

результатів	
Оренда щита зовнішньої реклами	Одноразово
Реклама в пресі	Щомісяця

Джерело: побудовано автором

- співпрацювати з підприємствами, що організують корпоративні заходи для своїх працівників, а також з готелями та кейтерінговими компаніями.

Підтримуючи власні принципи, проводячи вже існуючі заходи та поступово впроваджуючи рекомендовані - пивоварна ресторація "Ковчег" закріпить існуючу позицію на ринку ресторанних послуг міста Тернопіль.

### **3.2. Візія функціонування пивоварної ресторації «Ковчег» на ринку конкурентних підприємств**

Візія є керуючою філософією бізнесу, обґрунтуванням існування фірми, в якій домінує філософська складова. Тобто, візія - це ідеальна картина майбутнього, такий стан, який може бути досягнутий за найкращих умов .

Побудова візії отримує все більшу популярність у світі бізнесу, а саме зростання значення візії визначають такими факторами :

1. Візія є ефективним інструментом мотивації персоналу організації, особливо великих, децентралізованих підприємств; вона допомагає об'єднувати діяльність людей в одному напрямі.

У візії зазвичай не відзначають бажання отримати прибуток, у візії об'єднують індивідуальні ідеали всіх учасників організації в єдиний еталон цінностей. З цього погляду візія перетинається з внутрішньокорпоративною культурою, основним елементом якої є система цінностей організації.

2. Візія створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує прийняття цілей організації. Будь-яка ціль встановлює межі діяльності фірми, а у візії немає фінішної лінії, вона формує імпульс для постійного прогресу.

Тобто візія дає нам картину того, "хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягнути"[2; 324 - 326].

При дотриманні усіх маркетингових рекомендацій пивоварна ресторація “Ковчег” стане місцем, де люди взмозі знайти все для хорошого відпочинку - смачні страви, затишну атмосферу, приємне обслуговування, де гості закладу відчують, що про них піклуються.

Візія пивоварної ресторації “Ковчег”: стати символом міста Тернополя у сфері ресторанного обслуговування. Надихати людей, показати гостям закладу що смачна кухня - це дещо більше ніж просто прийом їжі. Давати можливість кожному відчути і отримати те, за чим він прийшов у наш заклад. Щоб досвід отриманий у “Ковчезі” стирав кордони та бар’ери між розуміннями ресторанна кухня та домашній затишок.

## ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження на тему: “оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку послуг закладів ресторанного господарства”, були розглянуті теоритичні аспекти конкурентної позиції підприємства та досліджені різноманітні методи оцінки конкурентної позиції підприємства ресторанного господарства.

Об’єктом дослідження міждисциплінарної курсової роботи було обрано пивоварну ресторацію “Ковчег”. В другому розділі описана організаційно - економічна характеристика даного суб’єкту ресторанного господарства, визначені слабкі та сильні сторони пивоварної ресторації, а також описані її можливості та загрози.

Основними конкурентами пивної ресторації "Ковчег" були визначені - паб “Файне місто” та ресторан “Шинок”, адже дані заклади мають схожі асортименти страв та концепції. Підводячи підсумок зроблених досліджень пивоварну ресторацію “Ковчег” можна назвати ринковим лідером.

З метою утримання першості, ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій: розширення місткості ринку; захисту позицій; підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Проаналізувавши особливості діяльності та позицію на ринку пивоварної ресторації “Ковчег” ми розробили рекомендаційні заходи для утримання передових позицій на ринку ресторанних послуг:

- створити меню чи окремі страви, які б задовольняли потреби гостей, що не вживають м’ясо, чи мають потребу в дієтичному харчуванні;
- вводити в меню “сезонні” страви та напої - це забезпечить ефект новизни;
- проводити різноманітні заходи, святкування та конкурси;
- змінити цінову політику, що дозволить розширити сегмент цільових споживачів;
- зробити акцент на рекламі закладу;



- співпрацювати з підприємствами, що організують корпоративні заходи для своїх працівників, а також з готелями та кейтерінговими компаніями.

Підтримуючи власні принципи, проводячи вже існуючі заходи та поступово впроваджуючи рекомендовані - пивоварна ресторація “Ковчег” закріпить існуючу позицію на ринку ресторанних послуг міста Тернопіль.

При дотриманні усіх маркетингових рекомендацій пивоварна ресторація “Ковчег” стане символом міста Тернополя у сфері ресторанного обслуговування. Надихатиме людей, показуватиме гостям закладу що смачна кухня - це дещо більше ніж просто прийом їжі. Надаватиме можливість кожному відчутти і отримати те, за чим він прийшов у наш заклад. Досвід отриманий у “Ковчезі” стиратиме кордони та бар’єри між розуміннями ресторанна кухня та домашній затишок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2006 р., м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. - К.: КТЕУ, 2000. - с. 450.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - спб: издательство "питер", 1999. - с. 367.
3. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. - № 2.
4. Гельвановский М. Что такое конкурентоспособность? // Вопросы экономики переходного периода. - 2005. -№ 6.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - с. 29.
6. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2010. – 496 с. – с. 302.
7. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : монографія / І.В. Журило. – Кіровоград : ПВЦ "Мавік", 2007. – 186 с.
8. Забелин, П.В. Основы стратегического управления: Учеб. Пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М: Изд-во РДП, 2003. - 254 с.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во "Новий Світ – 2000", 2009. - 340 с.
10. Коновалова О.В., „SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки”, Україна - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/1\\_KAND\\_2010/Economics/10\\_57671.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/10_57671.doc.htm).
11. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостинність і туризм: Підручник / Пер. с англ. під ред. Р.Б.Новосибірський.- М.: 2007.- 787 с.

12. Лужанська Т.Ю., Костенко С.А., Катц Е.Б., Будкевич Г.Б. Економічний форум. - 2015. - №4.
13. Маркетингові конкурентні стратегії - Режим доступу: <http://olgamethod-libkyiv.blogspot.com/2011/01/swot.html>.
14. Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани). - М.: Економіка, 2007. 421 с.
15. Портер М.Э. Конкуренція : пер. с англ. / М.Э. Портер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2003. - 320 с.
16. Романюк О. Особливості бібліотечного SWOT-аналізу. - Режим доступу: <http://olgamethodlibkyiv.blogspot.com/2011/01/swot.html>.
17. Сайт мережі «Самогонна ресторація» . - Режим доступу: <http://samogon.org/about.php>.
18. Сучасний маркетинг. За редакцією Хруцького В.Е. М.: Фінанси та статистика, 2006. 472 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999.- 380 с.;
20. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, 2006.- 264 с.

## Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознаки угруповання	Групи методів	Перелік методів та моделей
Рівень прийняття управлінського рішення	методи оцінки для прийняття рішень на оперативному рівні управління	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки для прийняття рішень на тактичному рівні управління	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для прийняття рішень на стратегічному рівні управління	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод побудови піраміди конкурентоспроможності, модель PIMS
Аналітичні можливості	методи оцінки для позиціонування підприємства у конкурентній групі	модель БКГ, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки для визначення динаміки позиції підприємства у конкурентній групі	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для визначення конкурентних переваг та «вузьких місць»	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, фінансово-економічний метод
Теоретичні засади	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії споживчої цінності	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	фінансово-економічний метод
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ключових факторів успіху	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод «Мак-Кінзі»
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії вартості бізнесу	метод дисконтування грошових потоків, метод порівняльних продажів, метод валового рентного мультиплікатора

Складові, що формують процедуру оцінювання конкурентоспроможності  
підприємства ресторанного господарства

Суб'єкт оцінки	Рівень прийняття управлінського рішення	Конкретизована мета оцінки	Ідентифікація об'єкту оцінки	Критерії оцінки	Джерело інформації	Показники	Спосіб представлення інформації
власник (інвестор, органи влади, ін. зацікавлені особи)	оперативний	позиціонування у конкурентній групі	конкурентоспроможність продукції та послуг	відповідність попиту споживачів; відповідність інтересам власника (інвестора та ін. зацікавлених осіб)	опитування, анкетування, спостереження	одиночні, групові, комплексні, інтегральні	табличний, графічний
	Тактичний	визначення динаміки позицій у конкурентній групі	ефективність діяльності		фінансова звітність підприємств		
	стратегічний	визначення конкурентних переваг (вузьких місць)	конкурентні переваги		офіційні дані про розвиток ринку, фінансова звітність підприємств, спостереження		

Додаток В

Показники оцінки конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства

Напрямі оцінки	Складові оцінки	Показники
Зовнішні конкурентні переваги	конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів макросередовища	співвідношення між темпом росту товарообороту підприємства темпом росту товарообороту по галузі
	конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів мезосередовища	співвідношення між темпом росту товарообороту підприємства та обсягу реалізації в цілому по регіону (області)
	конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів мікросередовища	співвідношення між темпом росту товарообороту підприємства та обсягу реалізації в цілому по локальному ринку, що обмежений торговою зоною підприємств-конкурентів
Внутрішні конкурентні переваги	конкурентні переваги ресурсного походження	товарооборот на одного працівника, оборотність запасів, фондівіддача основних фондів, товарооборот на одне місце, рентабельність активів
	конкурентні переваги організаційно-управлінського характеру	якість менеджменту, темп змін товарообороту по підприємству
	конкурентні переваги фінансово-економічного характеру	рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття власними оборотними коштами матеріальних оборотних активів
	конкурентні переваги інноваційно-інвестиційного характеру	рівень інноваційної активності, співвідношення темпів змін товарообороту та активів