

«Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства»

Студент групи

МЕНзі-21

Ясінський А.П.

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Романчукевич М.Й.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність та основні поняття конкуренції та конкурентних переваг.....	7
1.2. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств.....	11
1.3. Особливості формування конкурентних переваг підприємств громадського харчування	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНУ «МАРВЕЛЬ».....	23
2.1. Загальна характеристика ресторану «Марвель»	23
2.2. Оцінка конкурентних переваг ресторану «Марвель».....	31
2.3. Проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторан «Марвель»	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Рекомендації щодо формування конкурентних переваг ресторану «Марвель» та оцінка їх економічної ефективності.....	46
3.2. Напрями розвитку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу.....	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови розвитку ринкової економіки зумовлюють особливу важливість для підприємств питань формування їх конкурентного потенціалу, визначення, розвитку та створення передумов для одержання стійких конкурентних переваг. Саме поняття «конкурентна перевага» набуло сьогодні особливої актуальності, оскільки, поведінка конкурентів часом стає агресивною.

Кожне підприємство зацікавлене, зберігати свою нішу в вибраному сегменті ринку протягом тривалого часу, тому керівникам підприємств слід постійно шукати нові інструменти управління і важелі підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний ресторанний ринок є досить розвиненим в більшості регіонів країни, і на Прикарпатті також, існує велика мережа конкурентів, які пропонують аналогічні за ціновими і якісними параметрами послуги. Керівник підприємства, яке орієнтоване на успіх, повинен ставити за мету не тільки задоволення попиту споживачів на товари чи послуги, але розробку і реалізацію власної конкурентної стратегії. В розробленій стратегії слід враховувати характер та потенціал основних конкурентів на ресторанному ринку.

Конкурентоспроможність є складним та різностороннім поняттям, яке охоплює різні складові діяльності підприємства, зокрема, товар чи послуги, основні характеристики діяльності тощо. Таким чином, існує необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства громадського харчування на висококонкурентному ресторанному ринку, що зумовило обрання теми кваліфікаційної роботи.

Огляд літератури з теми дослідження. Значний внесок в теорію, яка пов'язана із конкуренцією і конкурентоспроможністю підприємств зробили багато вітчизняних і зарубіжних економістів, зокрема Балабанова Л., Брю С., Вініченко І., Войчак А., Гаврилюк С., Дудник О., Жигалкевич Ж., Камишніков

Р., Котик Д., Крючкова Ж., Ламбен Ж., Макконел П., Міненко С., Ор'єва К., Піддубна А., Піддбуний І., Портер М., Халімон Т., Холод В. та інших.

Однак, окремі питання потребують залишились недостатньо розглянутими і вимагають додаткових досліджень. Так, недостатньо уваги приділено розвитку конкурентних переваг компанії на ресторанному ринку, Особливо враховуючи, що це дуже динамічна сфера, а тому її дослідження повинні бути постійними.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад конкуренції та конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети існує необхідність вирішення наступних **завдань**:

1. Проаналізувати сутність і основні поняття конкуренції та конкурентних переваг.
2. Провести аналіз основних чинників формування конкурентних переваг підприємств.
3. Визначити особливості формування конкурентних переваг підприємств громадського харчування.
4. Дати загальну характеристику ресторану «Марвель».
5. Дати оцінку конкурентних переваг ресторану «Марвель».
6. Проаналізувати проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторан «Марвель».
7. Розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг ресторану «Марвель» та провести оцінку їх економічної ефективності.
8. Визначити напрями розвитку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Марвель».

Предметом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» на ринку ресторанного господарства.

Методологія дослідження. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем менеджменту, конкуренції, маркетингу. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися наступні методи: теоретичні – вивчення теоретичних джерел, нормативних документів, узагальнення підходів; емпіричні: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, порівняльний, структурний аналіз.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері маркетингу, менеджменту, теорії конкуренції організаційно-методична та звітна документація підприємства, матеріали періодичних видань, монографій, посібників, науково-практичних конференцій та інші матеріали у друкованій формі та розміщені в мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано чинники, які мають вплив на формування конкурентних переваг підприємства;
- узагальнено класифікацію чинників конкурентоспроможності;
- визначено особливості формування конкурентних переваг підприємств громадського харчування;
- визначено напрями розвитку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу.

Практичне значення роботи полягає в використанні теоретичних й методологічних положень аналізованої теми до практичного використання для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу та студентів ІФННІМ ««Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України» (Івано-Франківськ,

01.06.16.2021) та «Сучасні тренди інноваційного розвитку» (Івано-Франківськ, 28.10.2021).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг дипломної роботи – 72 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 14 таблиць, 15 рисунків та список використаних джерел з 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та основні поняття конкуренції та конкурентних переваг

Для успішної діяльності підприємств на споживчому ринку виникає необхідність виконання певних ринком умов. Однією із таких важливих умов є конкурентоспроможність підприємства. В умовах сучасного конкурентоспроможність підприємств передбачає збільшення сегменту споживачів, які обслуговуються та виявлення нових перспективних напрямків розвитку діяльності підприємства.

У сучасній системі господарювання конкурентні взаємини між об'єктами споживчого ринку є базисними, з огляду на те, що регулярно спостерігаються тенденції загострення конкуренції між учасниками ринку.

Проведемо аналіз теоретичних понять в сфері конкуренції підприємств, а також визначимо рівень взаємодії конкурентних переваг та конкурентоспроможності та їх відношення безпосередньо до діяльності підприємств.

У сучасній літературі ці поняття досліджені досить детально. Термін “конкуренція” належить до основоположних понять системи ринкових відносин. Ввів дане поняття А. Сміт. Д. Рікардо трактував конкуренцію як конкурентну боротьбу. К. Макконнелл та С. Брю, розглядають конкуренцію як «...існування на ринку значної кількості незалежних покупців і продавців, а також можливість для продавців і покупців вільно виходити на даний ринок та покидати його» [22, с.389].

На думку М. Портера конкуренція є тим конкретним механізмом, що спонукає підприємців йти за вказаннями “невидимої руки” [36, с.56]. Вона

створює мотивацію для всіх учасників ринку і примушує учасників діяти на ринку у руслі інтересів суспільства, навіть враховуючи їх власні інтереси. М. Портер також виокремив основні аспекти конкуренції, а саме: конкурентні сили галузі, конкурентні переваги і конкурентні стратегії.

В даних визначеннях чітко виражено економічні взаємозв'язки між поняттями конкуренція та конкурентні переваги. Конкурентоспроможність ж є синтезом різних економічних категорій.

З метою конкретизації окремих елементів розглянемо докладно наведені вище поняття.

Конкуренція - дія, що відбувається на вільному ринку, при якій суб'єкти господарювання відносин борються за задоволення потреб реальних та потенційних споживачів, найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів, одержання найбільших прибутків відповідно до законодавства. Конкуренція, водночас, є «...механізмом стихійного регулювання виробництва за умов вільних ринкових відносин» [7].

Конкурентоспроможність має порівняльний характер з огляду на те, що її показник характеризується реалізацією можливостей підприємств.

Конкурентна перевага є сукупністю властивостей компанії, яка має будь-яку ексклюзивну цінність, яка забезпечує перевагу над конкурентами даної компанії у технічній, економічній і організаційній сферах функціонування, а також дає можливість ефективніше розпоряджатися наявними в компанії ресурсами.

На думку багатьох фахівців-економістів [2, 6, 19, 37] система конкурентних відносин характеризується наступною ієрархією (рис. 1.1).

Розглянемо трактування конкурентних переваг та конкурентоспроможності детальніше.

Вільна енциклопедія визначає конкурентну перевагу як «...перевагу над конкурентами, яка досягається за рахунок пропонування підприємством споживачам товарів вищої якості чи завдяки нижчим цінам, чи через надання значних вигод, що можуть компенсувати вищі ціни на товари та послуги» [7].

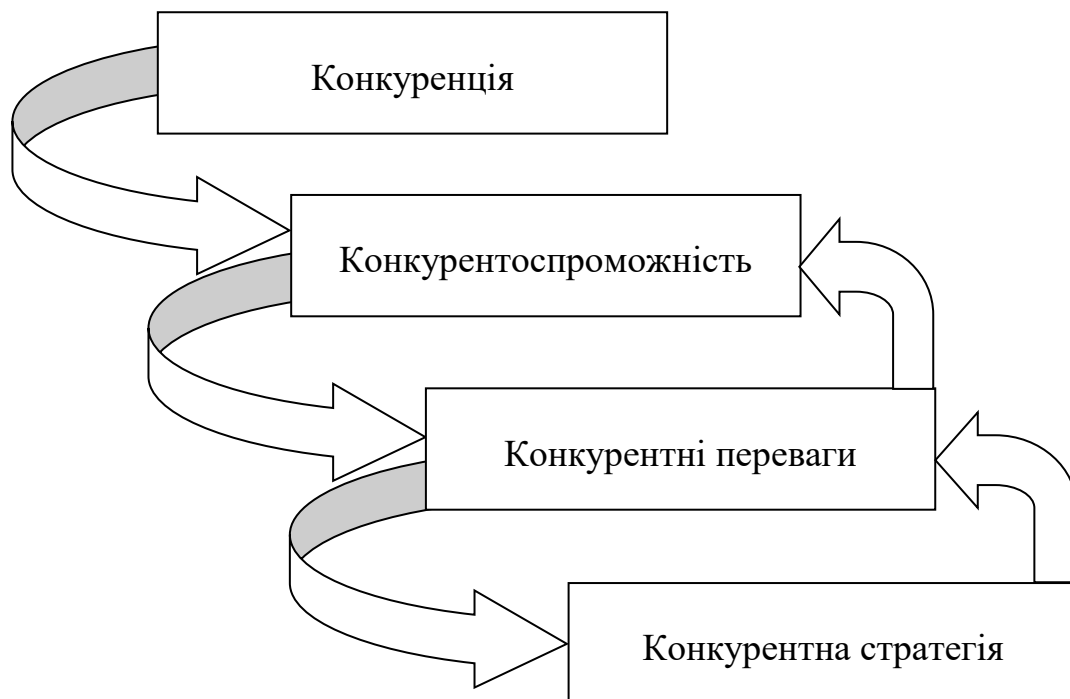


Рис. 1.1. Ієрархія системи конкурентних відносин

Ж.-Ж. Ламбен розглядає як «...конкурентні переваги та характеристики, властивості товару або торгової марки, що забезпечують підприємству певні переваги над його конкурентами» [19]. Схожої думки дотримуються і А. Войчак і Р. Камишніков, які визначають конкурентні переваги «...як певні характеристики чи властивості, які забезпечують компанії перевагу над її прямими конкурентами» [6, с. 50]. На думку С. Гаврилюка, «конкурентними перевагами є ті сфери діяльності та активи підприємства, які є стратегічно важливими для нього і дають змогу перемагати підприємству в конкурентній боротьбі» [7, с. 77].

Конкурентоспроможність, в широкому розумінні, передбачає існування певної зумовленої економічними, соціальними й політичними чинниками позиції підприємства на ринку.

М. Портер трактує конкурентоспроможність як «...порівняльну перевагу підприємства відносно інших, здатність суб'єкту ринку бути на ньому на одному рівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами» [37].

Українські науковці І. Піддубний та А. Піддубна розглядають конкурентоспроможність в якості «...потенційної чи уже реалізованої здатності

суб'єкту економічних відносин функціонувати у релевантному зовнішньому середовищі, що базується на конкурентних перевагах і відображає позицію підприємства стосовно конкурентів» [35]. Інші вітчизняні науковці О. Дудник та С. Міненко визначають конкурентоспроможність як «...здатність певного класу об'єктів ринку продуктивно займати на ньому нішу та ефективно утримувати власну позиції» [13].

Варто відзначити, що конкурентоспроможність можна оцінити тільки у межах групи компаній, які випускають однакові чи дуже схожі товари/послуги. Таким чином, конкурентоспроможність є відносним поняттям, а сама компаній у межах наприклад регіональної групи компаній може бути конкурентоспроможною, а от у рамках міжнародного ринку уже ні.

Одними з критеріїв, які дозволяють оцінити конкурентні переваги компанії і визначити шляхи їх реалізації є показники конкурентоспроможності компанії - умови її ефективного функціонування в ринковому середовищі. Дані показники наведено на рис 1.2.



Рис. 1.2. Система чинників, які формують конкурентні переваги компанії

Стійкість конкурентної переваги залежатиме від того, за рахунок яких своїх відмінностей, особливостей вона реалізовуватиметься, а також чи буде механізм такої реалізації органічно вбудованим в систему інноваційного менеджменту компанії (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види конкурентних переваг компанії

Таким чином, проведений аналіз основних понять сфери конкуренції показав, що основним завданням підприємства є бути кращим, ніж його основні конкуренти, які функціонують з підприємством на одному ринку та мають цілі, які співпадають перетинаються. Тому будь-які результати діяльності підприємства повинні співставлятись з результатами його конкурентів.

1.2. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств

Процес формування конкурентних переваг підприємств істотно залежить від чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища. В теоретичних дослідженнях зустрічаються різні підходи до класифікаційних ознак чинників, які впливають на формування конкурентних переваг підприємств.

Розглянемо різноманітність таких чинників залежно від зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства. Такий розподіл найбільш часто в зустрічається в фаховій економічній літературі.

З огляду на те, що конкурентні переваги характеризуються здатністю до постійних змін, то і чинники, які впливають на них також структурно змінюються та доповнюються різними сферами та джерелами виникнення. Даний факт сприятливо позначається на появі нових конкурентних переваг підприємств.

Об'єктивне уявлення про вплив на конкурентні переваги підприємств дає розгляд чинників з позиції внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Такі чинники, які мають вплив на формування конкурентних переваг підприємства розглянуті на рисунку 1.4.

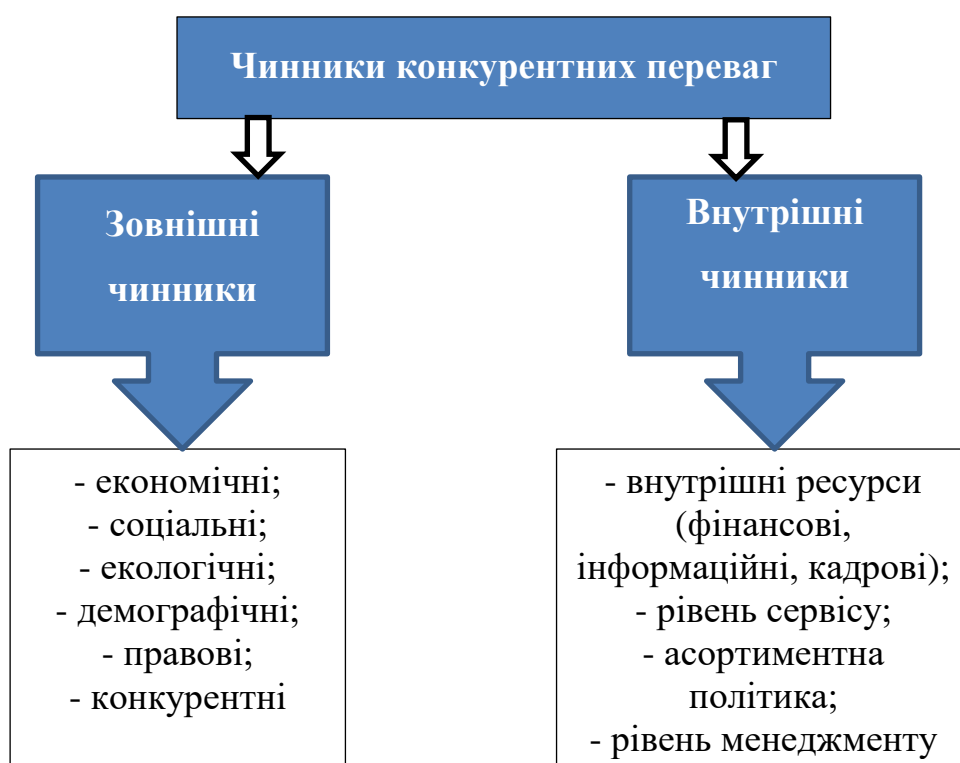


Рис. 1.4. Чинники, які мають вплив на формування конкурентних переваг підприємства

Складено з врахуванням [23]

Чинники, які належать до зовнішнього середовища, найчастіше не залежать від діяльності конкретного підприємства. До них можуть належати:

1. Економічні чинники, які показують рівень формування інфраструктури споживчого ринку конкретного географічного регіону, його специфічні

економічні особливості, рівень підтримки підприємництва у регіоні місцевими адміністративними органами.

2. Соціальні чинники характеризують рівень платоспроможності споживачів, національні і культурні особливості місцевого населення, сталість сегмента споживачів, який обслуговується.

3. Екологічні чинники враховують природні і кліматичні умови регіону, можливість діяльності підприємств без нанесення шкоди навколишньому середовищу.

4. Демографічні чинники визначаються загальною кількістю споживачів, віковими особливостями та рівнем їх освіти, ступенем активності споживачів на даному ринку. Даний чинник з огляду на свої особливості часто змінюється, що слід враховувати при аналізі демографічних особливостей регіону діяльності підприємства.

5. Правові чинники включають нормативно-правову базу, закони у сфері сервісної діяльності, а також методи державного регулювання сервісної діяльності.

Вище розглянуті чинники мають опосередкований вплив на процес формування конкурентних переваг підприємства. Прямими чинниками є конкурентні чинники, які враховують наявність та кількість конкурентів на ринку діяльності підприємства, а також їх конкурентні переваги та можливості використання цих переваг.

Чинники, що належать до внутрішнього середовища, значною мірою залежать від комерційної діяльності підприємства та до них належать:

1. Внутрішні ресурси підприємства, зокрема:

- фінансові ресурси, які визначаються співвідношенням особистих і кредитних фінансових коштів підприємства для постачання, виробництва і розподілу продукції, а також сукупність фінансових можливостей підприємства, рентабельність комерційної діяльності і платоспроможність підприємства;

- інформаційні ресурси, які визначаються рівнем застосовуваних

технологій у виробничо-технологічному процесі підприємства, ступінь використовуваних підприємством інформаційних систем (ІС) і їх управління;

- кадрові ресурси, які визначаються методами управління на підприємстві, кваліфікацією його персоналу підприємства, що нерозривно пов'язано із якістю організації виробничого процесу.

2. Рівень сервісу. Споживачам надається комплекс різноманітних послуг, що передбачає більш повне задоволення споживчого попиту. Рівень сервісу є не тільки чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства, а й його потенціалом для підвищення конкурентоспроможності. Зусилля, що спрямовані на підвищення якості надаваних послуг приносять найбільшу ефективність підприємству в формуванні іміджу і, унаслідок цього підвищення його конкурентоспроможності.

3. Асортиментна політика щодо реалізовуваної продукції і послуг формується виходячи із сегменту діяльності підприємства і безпосередньо впливає на ступінь задоволення споживача послугами.

4. Рівень менеджменту. До чинників менеджменту належить сукупність управлінських рішень підприємства, зокрема: вид організаційної структури управління; ступінь взаємозв'язків структурних елементів підприємства; методи управління персоналом та виробничими процесами підприємства.

Також розглянемо класифікацію основних чинників конкурентоспроможності підприємств за характером їх впливу на рівень конкурентоспроможності, особливостями розвитку, ступенем використання можливостей та спрямованістю руху щодо конкурентоспроможності (таблиця 1.1).

Знання чинників конкурентоспроможності менеджментом підприємства та їх наявності недостатньо для формування і підвищення конкурентоспроможності. Досягнення її оптимального рівня можливе тільки за умови, що підприємство використовує можливості в господарській діяльності максимально повно та ефективно.

Уміння швидко реагувати на зміни зовнішніх чинників і ефективно

використовувати внутрішні ресурси є необхідним для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства. Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників підприємства, їх інтеграція, дозволить сформувати і досягати конкурентоспроможності високого рівня.

Таблиця 1.1

Класифікація чинників конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Групи чинників	Характеристика чинників
За характером впливу	Об'єктивні	Вплив чинників не залежить від методів управління підприємством
	Суб'єктивні	Прояв чинників піддається впливу зі сторони підприємства
За особливостями розвитку	Інтенсивні	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок більш ефективного використання наявних внутрішніх ресурсів
	Екстенсивні	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок диверсифікації комерційної діяльності та залучення додаткових ресурсів
За ступенем використання можливостей	Потенційні	Виражають перспективні можливості підприємства щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності
	Реальні	Характеризують реалізовані можливості підприємства щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності
	Чинники товару / послуг	Характеризують досягнуті потенційні і реальні можливості підприємства, що виражаються в попиті на товар / послугу
За спрямованістю руху щодо конкурентоспроможності	Прямі	Збільшення значень чинників призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (відповідно зменшення чинника - до зниження даного рівня)
	Зворотні	Збільшення значень чинників призводить до зниження рівня конкурентоспроможності (відповідно зменшення чинників - до підвищення даного рівня)

Складено зі врахуванням [5]

Для сучасних підприємств конкурентними перевагами є застосування інноваційних технологій у виробничо-технологічному процесі, в економічній і

маркетингової діяльності, яке спрямовується мінімізацію витрат, збільшення прибутку і розширення сегменту споживачів.

На підприємствах завжди існує ймовірність виникнення комерційних і фінансових ризиків. При плануванні на підприємстві стратегії підвищення його конкурентоспроможності слід враховувати ці ризики і визначати рівень їх впливу. З метою визначення допустимих ризиків і визначення їх можливого впливу на конкурентоспроможність підприємства скористаємося моделлю М. Портера [37].

Виявимо рушійні сили конкуренції для визначення впливу конкурентних сил на потенційні ризики погіршення конкурентних позицій і формування конкурентних переваг підприємства на споживчому ринку. Модель М. Портера, відповідно до умов даного дослідження, можна адаптувати в наступний спосіб (рисунок 1.5).



Рис. 1.5. Рушійні сили конкуренції для визначення впливу конкурентних сил

У перспективі, в рамках подальшого розвитку та успішного функціонування, підприємства продовжать боротьбу за збільшення ринкової частки на споживчому ринку, застосовуючи інноваційні методи і інструменти в комерційній діяльності. Зазначені обставини вплинуть на підвищення показників конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств в цілому. Ризики, які пов'язані з появою товарів-замінників, зниженням цін на товари та послуги, зменшенням економічної ефективності діяльності

підприємства, скороченням сегменту споживачів, які обслуговуються, впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

Невикористання переваг підвищення конкурентоспроможності підприємства найчастіше виникають при обставинах, коли настає суттєва різниця в часі появи технологій науково-технічного прогресу і їх застосуванням в комерційній діяльності підприємства. Постійний розвиток інноваційних методів управління комерційною діяльністю змінює невикористані ресурси на більш інноваційні.

Для структуризації цілей та напрямків формування й розвитку конкурентних переваг підприємства науковці виділяють дві наступні групи дій [18]:

- підвищення якості управління, вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем, стратегічний маркетинг, вдосконалення інноваційної діяльності організації для забезпечення процесів підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів чи послуг, які надаються;

- збільшення рівня обслуговування споживачів та підвищення якості реалізованої продукції та послуг.

Таким чином, проведене дослідження дозволило виявити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств. Їх аналіз для кожного підприємства дозволить формувати та розвивати його конкурентні переваги, що стане основою конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Особливості формування конкурентних переваг підприємств громадського харчування

Відповідно до обраного об'єкта дослідження в контексті теми дослідження слід розглянути особливостей конкурентної боротьби закладів громадського харчування. Вікіпедія трактує такий заклад як «...підприємство, призначене для виробництва кулінарної продукції, борошняних, кондитерських

і булочних виробів, їх реалізації та/або організації їх споживання» [14]. Вони поділяються «...на ресторани, кафе, бари, столові, закусочні» [14].

Відповідно до законодавства України: «заклад громадського харчування — ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна, піцерія, кулінарія, кіоск чи інший заклад, що забезпечує харчуванням невизначену кількість фізичних осіб. Віднесення до закладів громадського харчування не залежить від територіальних ознак (місця) провадження господарської діяльності з громадського харчування та ступеня доступності харчування будь-яким особам» [1]

У повсякденному житті щодня підприємства різного профілю і типу ведуть боротьбу за більшу частку ринку, використовуючи різні інструменти, наприклад, рекламні ролики в Інтернет і на ТБ, спеціальні акції тощо. Бізнес, в даний час розвивається досить швидкими темпами, особливо це стосується малого та середнього бізнесу, кількість схожих підприємств зростає, навіть враховуючи пандемію Covid-19 – всі очкують її завершення і хочуть бути наготові. Перед споживачами виникне величезний вибір практично ідентичних пропозицій, і для залучення клієнта і виживання на ринку, компаніям різних сфер необхідно вести боротьбу і з використанням цінових інструментів, і постійно удосконалювати усю власну діяльність та доводити, що продукція конкретного закладу має цінність споживача. Таким чином, конкуренція, як виникає стосується усіх сфер і підприємств, і щоб вони були рентабельними насамперед, потрібно бути конкурентоспроможними.

Посилюється щороку і конкуренція на ринку підприємств громадського харчування. Регулярно зростає і кількість нових учасників на ринку ресторанних послуг. Відповідно, складніше стає залучати гостей до певного закладу громадського харчування. Це обумовлює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємств громадського харчування визначається наявністю в них конкурентних переваг. Насамперед це:

1. Оригінальне меню.

2. Рівень цін.
3. Якість продукції.
3. Швидкість обслуговування.
5. Якість обслуговування.
6. Розташування.

Далі розглянемо чинники, які можуть впливати на конкурентну боротьбу на ринку громадського харчування:

1. Розмір ринку;
2. Темпи зростання ринку (швидке зростання полегшує процес проникнення на ринок нового учасника);
3. Існування перешкод для входу або виходу із ринку (захисні позиції);
4. Розмір середнього чека;
5. Ступінь однотипності підприємств (тут мають перевагу споживачі, оскільки це полегшує їх перехід від одного закладу до іншого);
6. Вимоги до обсягів капітальних вкладень (жорсткіші вимоги підвищують ризики, створюють додаткові бар'єри для входу-виходу);
7. Швидкість оновлення асортименту.

Варто відзначити, що ринок громадського харчування є досить великим, однак, на даний час не є насиченим на різних територіальних рівнях і має значні перспективи зростання. Технологічні тенденції на ринку передбачають розробку і використання новітньої техніки, а також модернізації існуючого технологічного обладнання. Це дозволяє підвищувати якість продукції підприємств сфери харчування, а також зменшити енергетичні витрати, що в сучасних умовах є не менш важливим для виживання та розвитку підприємств.

Варто відзначити існування багатьох бар'єрів, які підприємствам громадського харчування необхідно долати при виході на даний ринок, що не дає змоги говорити про легкість входу.

Іншим суттєвим бар'єром є ефект економії на масштабі. Одним з завдань підприємств є максимальна мінімізація витрат, яку можна досягнути через

нарощування обсягів виробництва. Новим підприємствам, які виходять на ринок громадського харчування, слід треба вжити певних дій, для грамотного налагодження виробництва та нарощування темпів власного зростання, оскільки, новачки виходять на ринок переважно з мінімальними масштабами виробництва.

В залежності від територіального охоплення у сфері громадського харчування можна виділити: «загальну конкуренцію (гравець над ринком громадського харчування), територіальну конкуренцію (кафе чи ресторан розташований поблизу), цінову конкуренцію (заклад у тому ціновому діапазоні) і внутрішньосегментну конкуренцію (заклад зі схожою концепцією і цільовою аудиторією)» [25].

Таким чином, відповідно до наведеної класифікації для кожного споживача слід використовувати різні конкурентні переваги, а стосовно конкурента різні методи конкурентної боротьби.

На ринку ресторанних послуг, який характеризується загостренням конкурентної боротьби, підприємства-учасники ринку повинні приділити особливу увагу дослідженню ринку і намагатися підвищити власну конкурентоспроможність серед порівнянних закладів.

На даному ринку, на відміну від ринків промислових чи продовольчих товарів, ресторани характеризуються низкою особливостей в розвитку власної конкурентоспроможності, однією із яких є можливість виділятися серед конкурентів через підвищення якості обслуговування, унікальність страв, а а також способів їх подачі чи приготування.

Також слід визначити ключові чинники успіху, які впливають на конкурентне становище учасників ринку громадського харчування.

У конкурентній боротьбі КЧУ прийнято називати такі чинники, які стосуються вимог існуючого ринку та можуть дати його учаснику конкурентні переваги.

КЧУ для закладів громадського харчування повинні належати до таких основних груп технологічні, виробничі, маркетингові, реалізації продукції,

професійних навичок, організаційні та інші.

Ключові чинники успіху є кроками реалізації стратегії підприємств громадського харчування, унікальні конкурентні можливості конкретного закладу, які стануть основою його фінансового успіху на даному ринку. Ключові чинник успіху є тими аспектами діяльності підприємства, на які йому слід спрямувати усі свої зусилля, оскільки, вони зумовлюють успішність його функціонування у даній галузі і впливатимуть на рентабельність.

Таким чином, конкурентні переваги обов'язково повинні знаходити реальне втілення у стравах, їх новизні, ціні, інших послугах закладу громадського харчування, насамперед, якості обслуговування і сприйматися споживачем. Вони також повинні бути вимірними, їх можна було оцінювати економічними показниками, зокрема, більшою рентабельністю чи часткою ринку, більшими обсягами продажів тощо. Нереалізовані конкурентні переваги стають такими, оскільки, вони змогли не втілитися в нові результати діяльності і призвели до нового стану компанії.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність і основні поняття конкуренції та конкурентних переваг. Проведемо аналіз понятійного апарату в сфері конкуренції. Визначено ієрархією системи конкурентних відносин. Детально розглянуто трактування конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Визначено чинники, які формують конкурентні переваги компанії, а також основні види конкурентних переваг компанії.

2. Проведено аналіз основних чинників формування конкурентних переваг підприємств. Систематизовано чинники, які мають вплив на формування конкурентних переваг підприємства. Відзначено, що чинники, які належать до зовнішнього середовища, найчастіше не залежать від діяльності конкретного підприємства. Чинники, що належать до внутрішнього середовища, значною мірою залежать від комерційної діяльності підприємства.

Узагальнено класифікацію чинників конкурентоспроможності. Визначено рушійні сили конкуренції для визначення впливу конкурентних сил. Визначено дії для структуризації цілей та напрямків формування й розвитку конкурентних переваг підприємства.

3. Визначено особливості формування конкурентних переваг підприємств громадського харчування. Дано характеристику законодавчих нормативів щодо сфери громадського харчування. Розглянуто особливості конкурентної боротьби закладів громадського харчування. Відзначено, що конкурентоспроможність підприємств громадського харчування визначається наявністю в них конкурентних переваг. Визначено чинники, які можуть впливати на конкурентну боротьбу на ринку громадського харчування. Відзначено існування багатьох бар'єрів, які підприємствам громадського харчування необхідно долати при виході на даний ринок. Визначено ключові чинники успіху в реалізації стратегії підприємств громадського харчування.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНУ «МАРВЕЛЬ»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Марвель»

Ресторан «Марвель» є одним з помітних учасників ринку надання послуг громадського харчування і розваг м. Івано-Франківська. Він функціонує на даному ринку вже майже п'ять років (з 20 травня 2018 року) в даному юридичному оформленні, однак, фактично вже понад 20 років у різних формах власності та з різними назвами.

Управління рестораном «Марвель» здійснює приватне підприємство ПП Боднар Марія Казимирівна. Вона ж і є директором ресторану.

Ресторан «Марвель» знаходиться за адресою м. Івано-Франківськ, вул. Юності, 1.

Галузева приналежність ресторану «Марвель» по КВЕД:

- 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основна діяльність)» [43]

Ресторан «Марвель» має різноманітні цехи, які спеціалізуються за різними видами та способами переробки сировини і виготовлення продукції: холодний, гарячий, овочевий, заготівельний цехи. Вони поділяються на заготівельні і доготівельні. В кожному з цехів організовані технологічні лінії – ділянки виробництва, які оснащено необхідним устаткуванням для певного технологічного процесу. В заготовочному цеху ресторану «Марвель» здійснюється механічна обробку м'яса, птиці, риби, овочів і виготовлення вироблення напівфабрикатів, які в подальшому постачатимуться в інші доготівельні цехів ресторану «Марвель». У доготівельному цеху готують гарячі та холодні закуски із м'яса, риби, овочів, різні салати, нарізку тощо. Також тут

здійснюється підготовка бульйонів, других страв, гарнірів, супів, а напівфабрикати доводяться до готовності.

Проведемо аналіз системи управління рестораном «Марвель».

Підприємство будучи самостійним у своїй діяльності керується вітчизняними нормативними актами вищих органів влади України. Підприємство має печатку і бланки з фірмовою назвою, кутовий штамп та інші реквізити.

Головною метою ресторану «Марвель» є господарська діяльність, яку спрямовано на одержання прибутку.

Керівництво поточною діяльністю рестораном «Марвель» здійснює його директор, який є основним виконавчим органом.

Основними завданнями ресторану «Марвель» є:

- 1) організація роздрібної торгівлі в сфері громадського харчування;
- 2) закупівля у громадян і юридичних осіб продукції і сировини для продуктів харчування, плодів, ягід та грибів, технічної сировини, напівфабрикатів тощо;
- 3) надання платних послуг населенню;
- 4) ведення інших видів діяльності, які не заборонені законодавством України.

Не рідше одного разу на рік поводить комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності ресторану «Марвель» його власником. З ініціативи власника, окрім цього, проводиться перевірка окремих питань фінансово-господарської діяльності підприємства. Для здійснення перевірки, перевіряючим надаються на їх вимогу усі матеріали, бухгалтерські й інші документи, а також при потребі пояснення окремих співробітників підприємства.

Ресторан "Марвель" використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, в її основі покладено спеціалізацію управлінської діяльності із функціональних підсистем ресторану.

Організаційну структуру ресторану «Марвель» наведено на рис. 2.1.

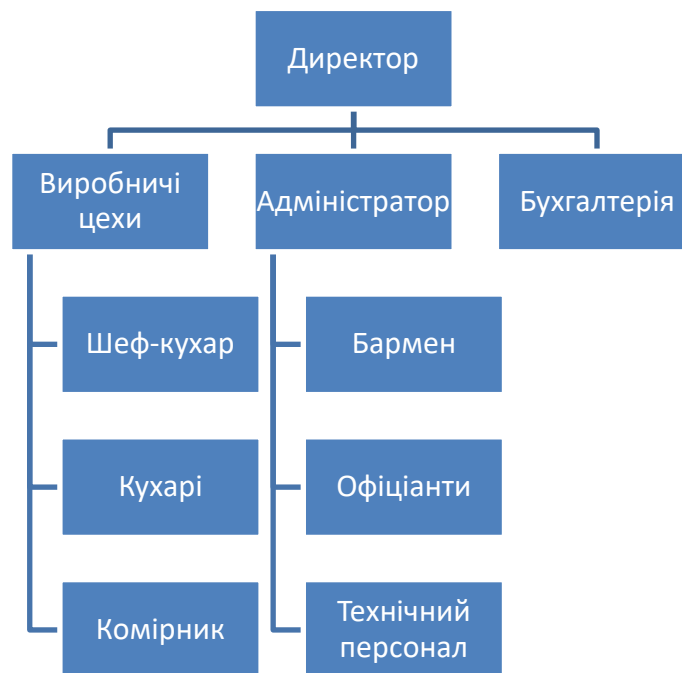


Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Марвель»

Усіх працівників ресторан «Марвель» підприємства можна розділити на 4 категорії:

- 1) адміністративно-управлінський персонал;
- 2) працівники виробничих цехів;
- 3) працівники залів;
- 4) технічні працівники.

В організації існує виконавчий орган в одній особі – директора. Основним його обов'язком директора є керівництво господарською діяльністю ресторану «Марвель». А допоміжних досить багато, зокрема, кадрові та юридичні питання, просування підприємства тощо.

Шеф-кухар займається організацією і контролем роботи виробничих цехів. Основними сферами його роботи є: складання меню; планування і відбір потрібних сировини і матеріалів; контроль за якістю приготування і подачі готових страв; контроль за зберіганням продукції (заготовок і готової) та напівфабрикатів; організацією тренінгів із персоналом виробничих цехів і залів; впровадження інновацій в роботі виробничих цехів.

Адміністратор організує усю роботу у залах ресторану «Марвель». Також його завданням є доброзичливий прийом відвідувачів, своєчасне надання посадкових місць і забезпечення офіціантом для обслуговування.

Функції решти персоналу є типовими для закладів громадського харчування і, відповідно, для ресторану «Марвель».

Трудовий колектив ресторану «Марвель» разом із адміністрацією бере посильну участь в управлінні закладом і є сукупністю людей, які пов'язані між собою єдністю цілей, спільною роботою з виготовлення продукції харчування, її реалізації (на виніс – мобільне харчування) і організації споживання такої продукції в приміщенні ресторану.

Така організаційна структура добре підходить до підприємствам громадського харчування, оскільки, вона практично забезпечує ефективний розподіл всіх функцій та обов'язків у всіх ланках управління рестораном та дозволяє виключити повторення окремих функцій. Тип такої організаційної структури є лінійно-функціональним. Основними перевагами такої організаційної структури є: простота здійснення контролю, швидкість і економічність форм прийняття рішень, оперативні системи комунікацій та персоніфікація відповідальності. Основним недоліком, при цьому є необхідність узгодження будь-яких дій з вищим керівництвом адміністратором чи навіть директором.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану за період 2018-2020 років. Результати такого аналізу відобразимо у таблиці 2.1.

Виходячи із даних таблиці 2.1, помітно, що виручка у 2020 році зменшилася 1090,3 тис. грн.. стосовно 2019 року і на 720,1 тис. грн.. відносно 2018 року. Це зумовлено об'єктивними причинами – карантинними заходами обумовленими пандемією Covid-19. Водночас найбільш успішним з трьох аналізованих років став 2019 рік, оскільки, 2018 рік став першим роком роботи ресторану. Виходячи з цього саме він і був у відсотковому відношення найуспішнішим. Водночас, такий стрімкий спад у 2020 році є дуже негативним

явищем для ресторану «Марвель», що відобразилось суттєвому зниженні практично всіх показників.

Таблиця 2.1

Динаміка реалізації послуг рестораном «Марвель»

Показник	2018	2019	2020	Абс. відх (±)		Темп зростання, %	
				2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Виторг від реалізації робіт, послуг, тис. грн.	3845,20	4215,40	3125,10	-1090,30	-720,10	74,14%	81,27%
Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	2845,45	3203,70	2250,07	-953,63	-595,38	70,23%	79,08%
Прибуток від продажів, тис. грн.	999,75	1011,70	875,03	-136,67	-124,72	86,49%	87,52%
Чистий прибуток, тис. грн.	779,81	799,24	708,77	-90,47	-71,03	88,68%	90,89%
Рентабельність, %	20,28%	18,96%	22,68%	3,72%	2,40%	119,62%	111,83%

Водночас, слід відзначити суттєво нижчі темпи падіння собівартості. Частка витрат, яку закладено у собівартості продукції, знизилась у 2020 році у порівнянні з усіма роками. Таку динаміку обумовлено підвищенням ефективності використання ресурсів в ресторані, із допомогою нових технологій, які про інвестовано для зниження витрат.

Частка прибутку від реалізації продукції характеризується іще нижчими темпами падіння у порівнянні з виручкою. В 2020 році у порівнянні з 2019 виручка впала на 25,86 %, а прибуток від продажі тільки на 13,51%, а у порівнянні з 2018 виручка впала на 18,73%, а прибуток від продажів 12,48%.

Величина витрат за гривню реалізованої продукції і послуг у 2018 році складала 0,74 грн., у 2019 році 0,76 грн., у 2020 році . – 0,72 грн. Таким чином за весь період даний показник зменшився на 2,7%, а у порівнянні 2020 до 2019 року на 5,26%. Таку динаміку для ресторану «Марвель» можна пояснити підвищенням ефективності ведення господарської діяльність підприємством.

Динаміку витрат ресторану «Марвель» на 1 грн. реалізованої продукції наведено на рисунку 2.2.

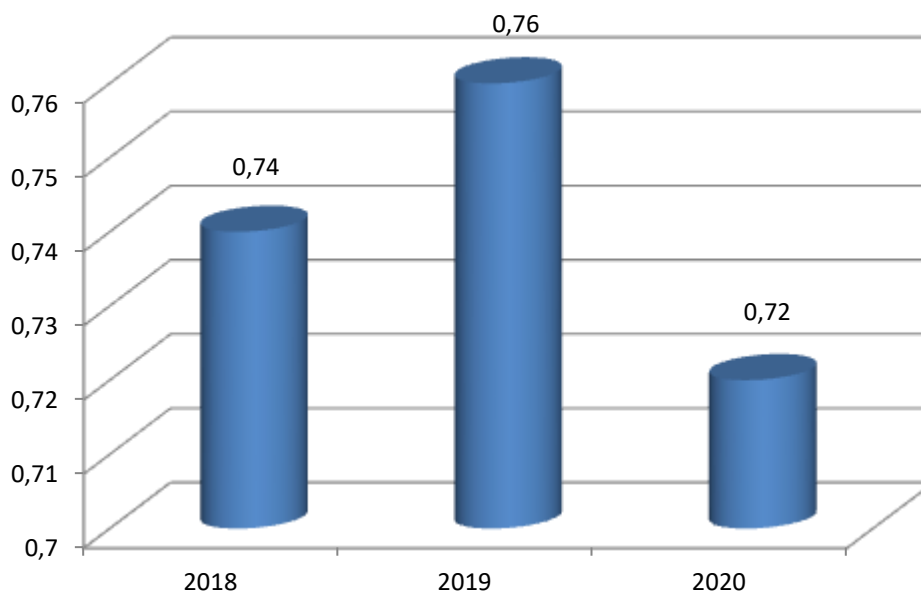


Рис. 2.2. Динаміка витрат ресторану «Марвель» на 1 грн. реалізованої продукції

Показник рентабельності є кількісним показником, що характеризує результати фінансово-господарську діяльність організації.

У ресторану «Марвель» у 2018 році дорівнював 20,28%, у 2019 – 18,96%, 2020 року – 22,68%. Загалом в аналізованому періоді показник рентабельності зріс на 11,83 %, а у порівнянні 2020 до 2019 року ще більше - на 16,62%. Така динаміка позитивно характеризує ресторан «Марвель» і свідчить про зниження витратоємності випуску і реалізації продукції.

Чистий прибуток ресторану становить в середньому 81,33% від прибутку від реалізації, що зумовлено, насамперед, застосуванням єдиного податку на отриманий дохід.

У таблиці 2.2 наведено обсяг і структуру грошової виручки ресторану за 2018-2020 рр. за різними напрямками діяльності.

Аналіз таблиці 2.2 показав, що за останні аналізовані 3 роки обсяг і структура грошової виручки за напрямками діяльності ресторану «Марвель» змінювалася. Однак, найбільша частка завжди припадає на виручку від

виробничих цехів. Варто відзначити впровадження в 2020 році мобільної торгівлі (що відобразилось і в КВЕД «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основна діяльність)» [43]. Це також зменшило частину витрат на оплату праці офіціантів і підвищило рентабельність діяльності ресторану «Марвель».

Таблиця 2.2

Обсяг і структура грошової виручки ресторану «Марвель» за різними напрямками діяльності, 2018-2020 рр.

Напрямок діяльності	2018		2019		2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Бар	735,29	19,12%	958,16	22,73%	569,12	18,21%
Ресторан	3109,91	80,88%	3257,24	77,27%	2340,53	74,89%
Мобільна торгівля	0	0,00%	0	0,00%	215,45	6,89%
Разом	3845,2	100,00%	4215,4	100,00%	3125,1	100,00%

Наочне відображення даних таблиці 2.2 наведено на рис. 2.3 тільки підтверджує проведений аналіз.

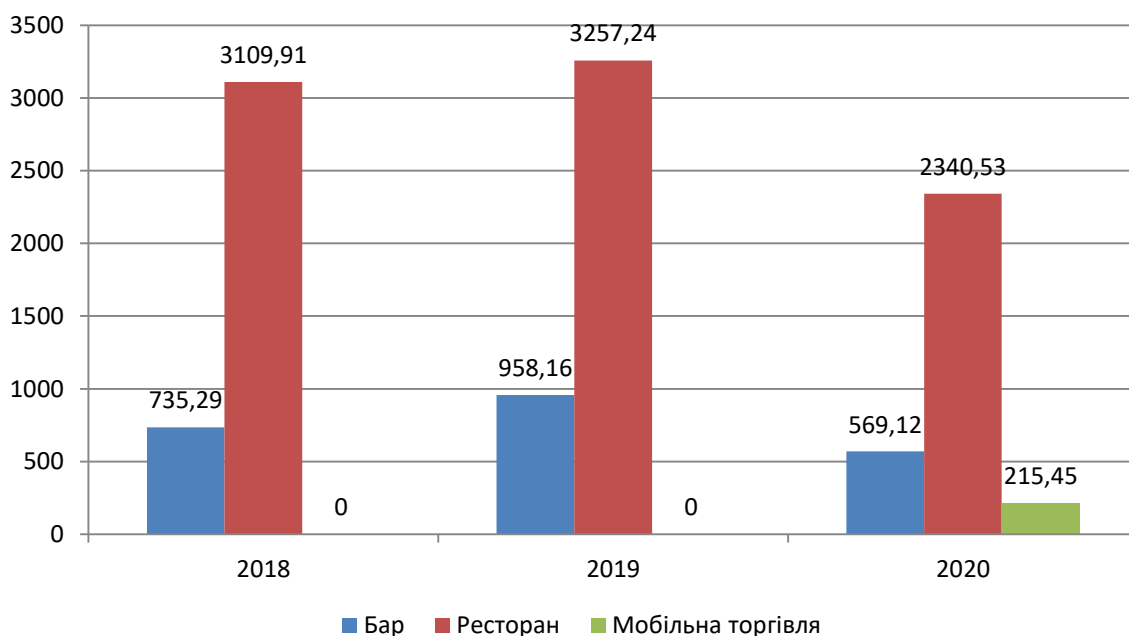


Рис. 2.3. Обсяг і структура грошової виручки ресторану «Марвель» за різними напрямками діяльності, 2018-2020 рр.

У таблиці 2.3 розглянуто основні техніко-економічні діяльності ресторану «Марвель» за трудовими показниками у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні трудові показники ресторану «Марвель», 2018-2020 рр.

Показники праці	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2018 р.
Кількість персоналу	10	11	9	90,00%
Середня заробітна плата, грн.	6300	6950	7250	115,08%
Кваліфікаційна структура персоналу	72%	76%	81%	112,50%
Демографічна структура персоналу (вік та стать)	80% - жін. 20% - чол.. 70% до 35 років 30% старші за 35 років	72,7% - жін. 27,3% - чол. 72,7% до 35 років 27,3% старші за 35 років	66,7% - жін. 33,3% - чол. 77,8% до 35 років 22, % старші за 35 років	-

У ресторані «Марвель» є співробітники як зі спеціальною професійною кулінарною освітою (старші кухарі та шеф-кухар), так і працівники без спеціальної підготовки, навчання яких може відбуватись на місці (працівники холодного та заготівельного цехів, офіціанти тощо). Водночас, як бачимо з даних таблиці 2.4 кваліфікаційна структура ресторану «Марвель» постійно зростає і загальне зростання у 2018-2020 рр. склало 12,5 %, тобто персонал проходить не тільки навчання на місці, а й вчиться у коледжах і ВНЗ відповідного профілю

Загалом, виходячи із аналізу більшості показників діяльності ресторану «Марвель», можна стверджувати, що даний ресторанний заклад має типові для галузевого ринку особливості як господарської діяльності, так і щодо організації основного виробництва. Ресторан «Марвель» пропонує досить широкий спектр послуг населенню у сфері дозвілля і громадського харчування.

Характеристика ресторану «Марвель» із погляду масштабів його виробничої діяльності в сфері надання послуг харчування, рівня спеціалізації та

кооперування дає змогу визначити масштаб його виробничої діяльності як середній у малому бізнесі.

Таким чином, за підсумками аналізу основних техніко-економічних показників і подальшого аналізу інших складових діяльності дозволи дійти до невтішного висновку щодо зниження більшості показників, однак, як позитивною динамікою характеризується собівартість, яка знижується, також рентабельність, яка зростає за рахунок зниження окремих витрат і впровадженні мобільної торгівлі в пандемічних умовах. Загалом ресторан «Марвель» є прибутковим підприємством, хоча показники виручки і суттєво знизились. В подальшому підприємство планує розширювати спектр послуг за низкою нових напрямків, що дасть змогу розширити свою діяльність і покращити показники фінансових результатів. Для цього слід оцінити його існуючі конкурентні переваги, щоб визначити дані напрямки.

2.2. Оцінка конкурентних переваг ресторану «Марвель»

Ринок послуг громадського харчування розвивається все активніше кожного року. Зростає кількість ресторанів, кафе, вдосконалюються форми обслуговування. Це сприяє зростанню конкуренції і необхідності оцінки конкурентних переваг учасників даного ринку.

В таких умовах, підприємства даної сфери повинні концентрувати свою увагу не тільки на стані справ у внутрішньому середовищі, але й концентрувати власну увагу на формуванні довгострокових стратегій, які б дозволили не відставати від змін, які відбуваються у навколишньому середовищі і одночасно зберігати існуючі позиції на ринку для примноження доходів.

За останні декілька років ринок ресторанних закладів у місті Івано-Франківську зазнав змін. З однієї сторони додалися заклади різних форматів, типів і концепцій, які загострили конкуренцію на даному ринку. Однак, окремі зі «старих» учасників ринку відійшли від справ і або не відіграють жодної ролі,

або взагалі не працюють. Інші «старі» гравці ринку послуг громадського харчування, навпаки, утримують свої позиції досить надійно і постійно модернізують якість надання послуг харчування.

Розглянемо основних конкурентів ресторан «Марвель» на рис. 2.4 і його частку на загальному ринку аналізованої галузі на рис. 2.5.

Ми свідомо виділили в м. Івано-Франківську окремий регіональний ринок ресторанних послуг, який стосується району міста у напрямку м. Тисмениці.

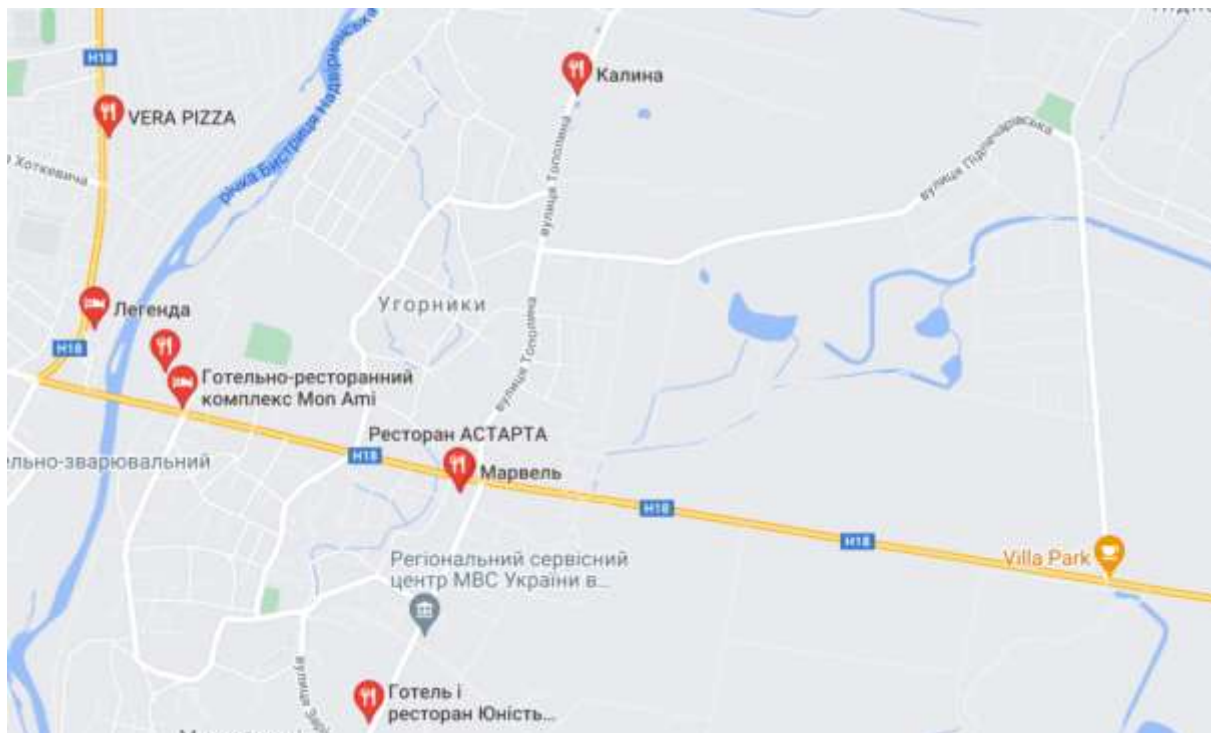


Рис. 2.4. Регіональний ринок ресторанних послуг м. Івано-Франківська (в напрямку м. Тисмениці)

Дані, які відображено на рис. 2.5, показують, що ресторан «Марвель» займає 3 місце, його прямими конкурентами є готельно-ресторанний комплекс «Легенда»; ресторан "Villa Park" – два лідери ринку, а також компанії, які займають дещо нижчі позиції - готельно-ресторанний комплекс «Mon Ami»; і ресторани "Юність" і "Калина". Непрямими конкурентами є інші заклади ресторанної сфери м. Івано-Франківська, які функціонують в інших районах міста.

Для оцінки конкурентоспроможності була використана методика розрахунку вільного показника конкурентоспроможності, згідно з якою зведеним показником є відношення добутку значення і-го критерію та його вагомості до загальної кількості критеріїв, що розглядаються.

Основні критерії конкурентоспроможності було обрано автором та оцінено групою експертів, серед яких були: відвідувачі, керуючі, випадкові перехожі на вулиці.

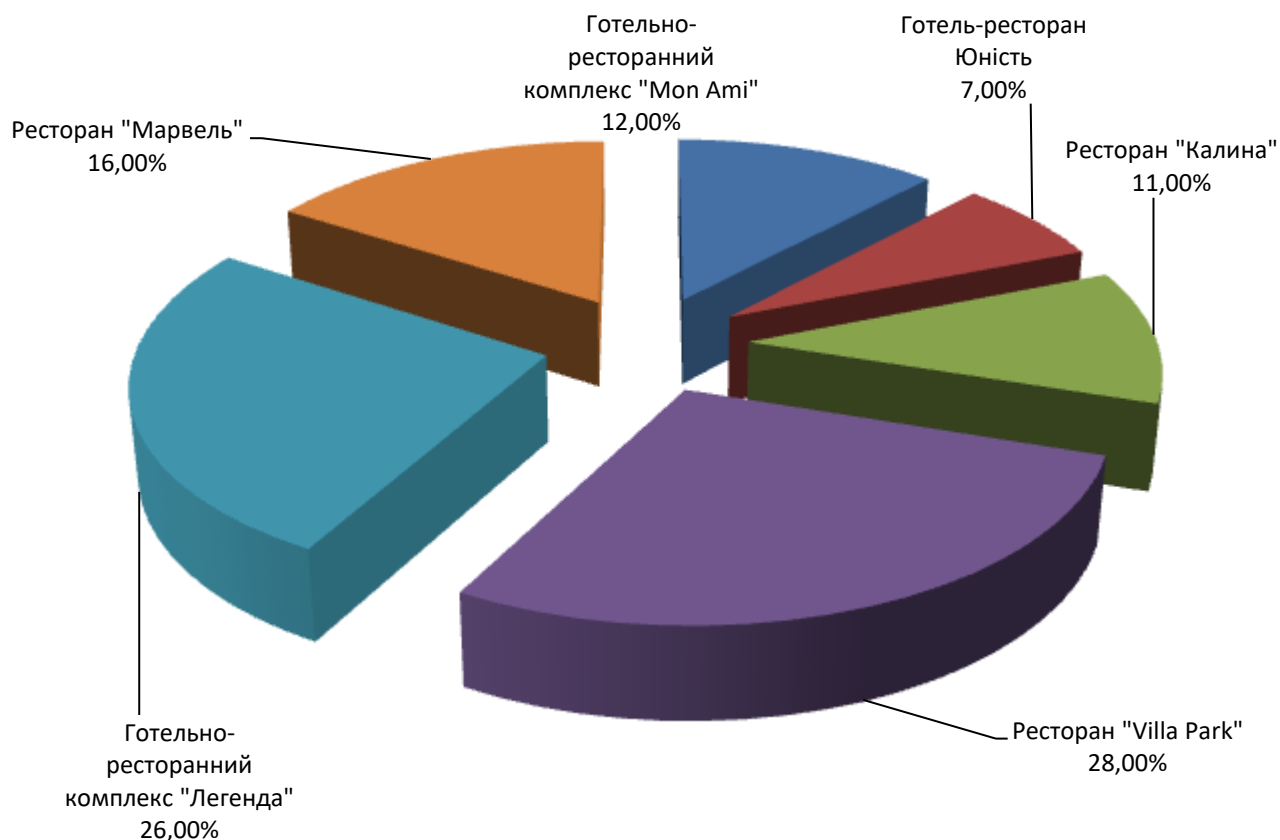


Рис. 2.5. Частки основних ресторанів-конкурентів на регіональному ринку ресторанних послуг м. Івано-Франківська (в напрямку м. Тисмениці)

Основними конкурентами «Марвель» є готельно-ресторанний комплекс «Легенда», ресторан "Villa Park", готельно-ресторанний комплекс «Mon Ami», оскільки вони пропонують продукцію, схожу за асортиментом і рівнем цін, а також послуги організації крупних відпочинкових заходів.

Проведемо характеристика внутрішнього і зовнішнього середовища ресторану «Марвель» з допомогою SWOT-аналізу. З цією метою складемо

SWOT-аналіз для ресторану «Марвель» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ресторану «Марвель»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Висока якість власної продукції виробництва	Брак оборотних коштів
Використання високотехнологічного обладнання	Середній рівень популярності на ринку
Висока кваліфікація управлінських та виробничих кадрів	Обмежений режим роботи зумовлений пандемією Covid-19
Місце розташування	
Встановленні міцних господарських зв'язків із постачальниками продуктів харчування	
Можливості:	Загрози:
Можливість розширення асортименту	Висока конкуренція на ринку
Існування неохоплених перспективних ринків або нових сегментів ринку	Відносно низькі бар'єри для входу в галузь
Можливість збільшення частки існуючого ринку	Більш жорсткий нагляд за діяльністю підприємств громадського харчування
	Продовження пандемії Covid-19

Відповідно до проведеного аналізу, можна відзначити, що наявні у ресторану «Марвель» слабкі сторони при правильному управлінському підході можна перетворити у сильні сторони. З загрозами конкурентного характеру можливо боротися зусиллями керівництва ресторану «Марвель». Після визначення з допомогою SWOT-аналізу якісних характеристик необхідно сформувати матрицю стратегічних дій, яка дасть змогу сформулювати складові програми дій для ресторану «Марвель» (таблиця 2.5).

Аналіз результатів даних таблиці 2.5 показують, що ресторану «Марвель» слід посилити власні позиції, насамперед, у таких напрямках як маркетинг і фінанси.

Маркетингові цілі ресторану «Марвель» передбачають:

- підтримання якості харчової продукції і послуг на високому рівні;

Таблиця 2.5

SWOT-матриця стратегічних дій ресторану «Марвель»

		Сильні сторони				Слабкі сторони		
		Висока якість продукції власного виробництва	Використання високотехнологічного обладнання	Висока кваліфікація управлінських та виробничих кадрів	Місце розташування	Встановлені міцні господарські зв'язки із постачальниками сировини	Брак оборотних коштів	Середній рівень популярності на ринку
Загрози	Висока конкуренція на ринку	підвищення якості, виходячи з вимог споживачів		проведення рекламної кампанії і акцій для клієнтів	промисловий шпіонаж	аналіз фінансової діяльності з метою пошуку резервів	PR з метою підвищення іміджевої складової	
	Відносно низькі бар'єри для входу в галузь	підвищення лояльності клієнтів			можливість надавати послуги за найнижчою ціною			
	Посилення державного нагляду за діяльністю підприємств громадського харчування							
	Продовження пандемії Covid-19						створення резервного фонду для покриття витрат	
Можливості	Можливість розширення асортименту	розширення асортименту продукції та послуг, сервісне обслуговування				залучення інвестора	формування асортименту з урахуванням маркетингових досліджень	
	Наявність неохоплених перспективних ринків	збільшення обсягів збуту		гнучка цінова політика		активний пошук нових клієнтів	збільшення ефективності збутової політики	
	Можливість збільшення частки існуючого ринку збуту							

- зростання лояльності клієнтів. Цього можливо досягти за рахунок проведення різних акцій, надання знижок в конкретному сегменті (наприклад, студентські знижка в певні години роботи і дні, особливо враховуючи велику кількість навчальних закладів – училищ, коледжів, які працюють поруч і де учні/студенти перебувають в непопулярні ранішні чи обідні години);

- розширення асортименту. Можна не тільки готувати стандартні страви, а й робити випічку, наприклад, пиріжки, піцу тощо;

– проведення PR-компанії із метою підвищення впізнаваності ресторану (особливо враховуючи ребрендинг ресторану, проведений в останні роки).

Серед фінансових цілей ресторану «Марвель» слід відзначити:

– пошук оборотних коштів з використанням грамотного фінансового планування;

– можливий пошук і залучення додаткових інвесторів.

Також, ресторан «Марвель» повинен змінитись в організаційному плані. Заклад підійшов до межі в своєму розвитку, за якою слід організаційні взаємини переводити в документарні. Це передбачає проведення додаткової роботи із забезпечення організаційного порядку, розробки і впровадження внутрішніх нормативних документів, опису і формального закріплення правил.

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану «Марвель» використаємо зручний інструмент - «багатокутник конкурентоспроможності».

Для його складання сформуємо таблицю, у якій оцінимо різні чинники відповідно до бальної системи за шкалою «1-5». Таку оцінку було проведено в вересні 2021 року співробітниками ресторану «Марвель». В оцінці брали участь: директор, адміністратор та шеф-кухар. Результати проведеної оцінки наведено у таблиці 2.6.

Найбільшу суму балів набрав ресторан «Легенда» за рахунок високого рівня обслуговування, активних рекламних акцій і гнучкого режиму роботи – 30 балів. На другому місці ресторан «Villa Park», який набрав 28 балів, який також має схожі переваги як ресторан-лідер, однак, має не надто зручне розташування.

Таблиця 2.6

Результати експертного оцінювання основних чинників конкурентоспроможності ресторану «Марвель» та основних конкурентів

Критерій	«Марвель»	«Villa Park»	«Легенда»	«Mon Ami»
Ціни	5	4	4	5
Розташування	4	3	4	4
Обслуговування	5	5	5	4
Акції	3	3	3	3
Реклама	3	5	5	3
Години роботи	3	4	5	4
Широта асортименту	4	4	4	3
РАЗОМ:	27	28	30	26

Аналізований ресторан «Марвель» набрав 27 і незначно відстав від лідерів. Основними його конкурентними перевагами є цінова політика і високий рівень обслуговування. Йому потрібно посилювати власні позиції, на думку, експертів, за критеріями рекламної діяльності і акційних пропозицій та більш гнучкого режиму роботи, зокрема, щодо роботи в ранішні години, для потенційного залучення учні/студентів та педагогів навчальних закладів у цьому районі міста, а також враховуючи наявність поруч автостанції.

Проте, ситуація, яка склалась в даний час зумовлена швидше, не з низькою конкурентоспроможністю ресторану загалом, а з відносно коротким, у порівнянні з основними конкурентами терміном роботи на ринку.

На рисунку 2.6 наведено «багатокутник конкурентоспроможності» ресторану «Марвель» і його основних конкурентів на даному ринку.

Виходячи з даного графіку чітко видно, які місця на осях даного багатокутника займає ресторан «Марвель». Використання «багатокутника» дозволяє наочно бачити переваги і недоліки усіх конкурентів і по можливості виправляти ситуацію в тих сферах, які є найбільш проблемними. Для ресторану «Марвель», як ми вже відзначали необхідно збільшити кількість проведених акцій, збільшити рекламні зусилля та режим роботи, з використанням більш гнучкого графіку.

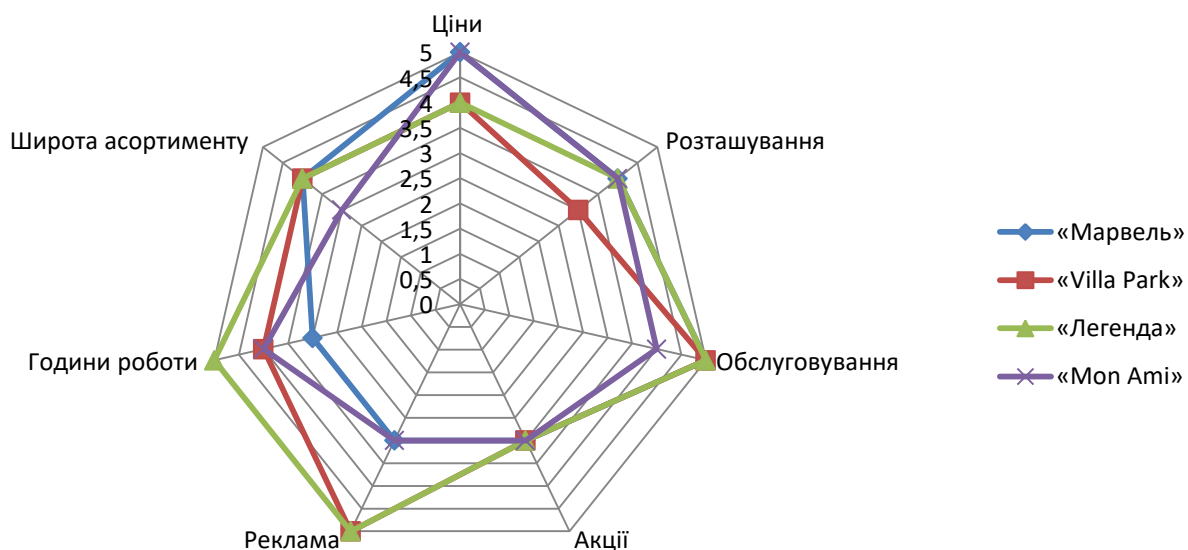


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Марвель»

Таким чином, основними конкурентними перевагами ресторану «Марвель» є його цінова політика і високий рівень обслуговування. Посилення конкурентних позицій потрібне у сфері рекламної діяльності та акційних пропозицій, а також та більш гнучкого режиму роботи.

2.3. Проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель»

Проведений в попередніх параграфах аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Марвель» показав, що, загалом, заклад працює порівняно стабільно. Попит підтримується з року в рік, навіть у пандемічний період не відбулося різкого спадання виручки і ресторан «Марвель» утримує власні конкурентні позиції.

Аналіз конкурентного середовища ресторану «Марвель» показав, що компанія функціонує в висококонкурентному середовищі, однак, для кращого задоволення потреб клієнтів і підтримання рівня конкурентоспроможності та

його підвищення, необхідно більше уваги приділити питанням дослідження ресторанного ринку, використанню маркетингових заходів і розширенню закладу.

Для визначення проблем та напрямів підвищення конкурентоспроможності доцільно також провести її деталізовану оцінку за бальною системою відповідно до складових 4P: продукт, ціна, канали збуту та просування (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Показники конкурентоспроможності ресторану «Марвель» за складовими 4P

№ з/п	Чинники	«Марвель»	«Villa Park»	«Легенда»	«Mon Ami»
1	2	3	4	5	6
1	Продукт				
1.1	Якість продукції	5	5	5	4
1.2	Терміни постачання продуктів харчування	4	4	5	4
1.3	Повернення продукції, брак, відходи	3	4	4	3
1.4	Робота з рекамаціями	4	4	5	4
1.5	Широта асортименту страв	5	5	5	4
Разом балів за пунктом 1		21	22	24	19
2.	Ціни на продукт				
2.1	Базова	5	4	4	5
2.2	Знижки з акції, сертифікати тощо	3	3	3	3
Разом балів за пунктом 2		8	7	7	8
3.	Канали збуту				
3.1	Ступінь охоплення ринку (ємність)	3	3	4	2
3.2	Місцезнаходження підприємства	4	3	4	4
3.3	Наявність та зручність паркування	4	4	4	4
3.4	Режим роботи підприємства	3	2	4	4
3.5	Попереднє замовлення за телефоном	4	4	4	3
3.6	Попереднє замовлення по Інтернет	2	4	2	1
3.7	Кваліфікація обслуговуючого персоналу	5	5	5	4
3.8	Сервісне обслуговування, швидкість подачі страв	5	5	4	4
Разом балів за пунктом 3		30	30	31	26

Прод. таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
4.	Просування				
4.1	Реклама	3	4	5	3
4.2	Згадка про заклад та послуги у ЗМІ	3	4	5	2
4.3	Проведення акцій	3	3	2	2
	Разом балів за пунктом 4	9	11	12	7
	Загальна кількість балів	68	70	75	60

Для складання таблиці 2.7 також було використано метод експертних оцінок. Як бачимо результати схожі з попереднім оцінюванням, проведеним у п. 2.2, однак, додаткова деталізація відповідно до складових 4 Р дозволяє чіткіше бачити проблеми конкурентоспроможності і напрями посилення конкурентних переваг.

Головною проблемою є слабка маркетингова діяльність. Цей чинник не сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторану «Марвель» на ринку. Для вирішення цього завдання підприємство має розробити необхідні заходи.

Загалом, серед резервів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» можна виділити низку цінових та нецінових чинників, які наведено на рисунку 2.7.

Серед цінових чинників варто відзначити високі конкурентні позиції і наявність конкурентних переваг у ресторану «Марвель» за таким показником як ціна послуги на 1 особу. Це є конкурентною перевагою ресторану «Марвель» перед основними конкурентами, насамперед, рестораном «Легенда». І встановлювати ще нижчих цін на одного відвідувача недоцільно. Також не слід використовувати популярний в останній час в різних сферах бізнесу інструмент як зменшення продукту, в даному випадку зменшення обсягу порції, оскільки, це знизить конкурентоспроможність підприємства. А от застосування акційних пропозицій до певних подій чи комплексних пропозицій, наприклад, знижка від загальної суми чи послуги в подарунок (наприклад, таксі чи знижка на наступні відвідування) може стати ефективним.

Найефективнішим інструментом в неціновій конкуренції є реклама, роль

якої є дуже значною і в даний час. З допомогою рекламних заходів ресторан може передавати споживачам інформацію про себе, свої послуги. Також це буде уособлювати впевненість у своїй продукції, ціновій політиці, та може бути спрямовано на формування позитивного іміджу.



Рис. 2.7. Резерви підвищення конкурентноспроможності ресторану "Марвель"

Посилення позицій у висококонкурентному середовищі можна забезпечити не тільки ціною та якістю, а й статусом. Практика всесвітньовідомих ресторанів показує, що імідж і бренд можуть відігравати вирішальну роль у питаннях конкурентоспроможності. Часто конкурентна боротьба ведеться не стільки між продукцією і послугами ресторанів, а між їх іміджем. Таким чином, посилення іміджу слід розглядати як суттєву конкурентну перевагу ресторану «Марвель», що забезпечує можливість активно конкурувати на ресторанному ринку.

Для підвищення конкурентних позицій ресторану слід використовувати конкретні маркетингові прийоми, які орієнтовані залучення клієнтів у ресторан, серед них виділимо наступні.

1. Система знижок, якими можуть бути:

- різна знижка у різний період доби;
- знижка при першому відвідуванні закладу;
- знижка «постійного клієнта»;
- знижка сусіднім підприємствам під час укладання річного договору на комплексні обіди;
- знижка на день народження

2. Піар-заходи.

Як піар-заходи можуть використовуватися різноманітні презентації, наприклад, як привід можна використати оновлені меню. Також це може бути презентація нової випічки, яку можна подати як невеликий майстер-клас з власноруч солодощів. Також презентації можна влаштовувати за участю фірм-постачальників різноманітних напоїв чи продуктів.

Також можна періодично організовувати цікаві заходи, тематичні вечори зі створенням певної атмосфери у ресторані «Марвель». Тему вечора можна обирати відповідно до помітних подій в календарі, або щодо особливих меню, способів подачі страв, нових інгредієнтів (наприклад, веганських).

Ще одним прийомом може бути "улюблена страва". Зміст даного прийому полягає у прив'язці до певної страви легенди будь-якого героя, персонажу, навіть вигаданого, який мав цю страву за улюблену і таке інше.

Метою таких презентацій чи інших піар-заходів є залучення потенційних клієнтів відвідувати ресторан через підвищення їх інтересу. Про такі заходи слід повідомляти різні ЗМІ, з надсиланням їм відповідних листів і запрошень.

3. Продуктові інновації.

В даному районі міста немає дитячих закладів. А ми вже відзначали необхідність покращити годинний режим роботи, оскільки основна наповненість ресторану «Марвель» є у вечірні години. Одним з підходів до вирішення даної проблеми є залучення до закладу учнів, студентів навчальних закладів, які є поблизу.

Іншим варіантом є організація дитячих програм. Наприклад, що у неділю в обідні час влаштовується дитяча програма, з клоунами, роботу яких оплатить

ресторан. Це дозволить батькам довше посидіти у закладі і принести більшу виручку ресторану «Марвель». Також це є додатковим піар-ходом, щодо використання ресторану в обідні години для проведення дитячих свят уже організованих і оплачених самими батьками

4. Рекламні заходи.

Як засоби реклами ресторану «Марвель» слід активніше використовувати ЗМІ, Інтернет та друковані матеріали. Також слід використовувати і усну рекламу типу «сарафанного радіо», або WOM – «...різновид безкоштовної реклами, при якому відбувається передача інформації від однієї особи до іншої в усній чи письмовій формах» [26]. Насамперед, це передбачає підвищення рівня уваги до кожного гостя, а він, будучи задоволеним рівнем свого обслуговування обов'язково розкаже про даний заклад, друзям, знайомим, колегам, своїм домашнім, а ті зможуть скористатися рекомендаціями, які вийшли з уст людини, словам якої довіряють. Водночас, це може мати і зворотній ефект у випадку не надто уважно ставлення до гостей.

Також до чинників, які можуть стати конкурентними перевагами і забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, слід віднести наступні напрямки можливого вдосконалення:

1. Дизайн. У ресторані «Марвель» від моменту заснування головна увага приділялася якості продукції і рівню обслуговування. Меню є оригінальним, страви не повторюють страви конкурентів. Однак, надмірної уваги внутрішньому інтер'єру не надавалось, тому оновлення дизайну може стати ефективною конкурентною перевагою.

2. Зниження змінних витрат. Невеликі обсяги виробництва не дозволяють закуповувати продукти у великих кількостях, що дозволяє одержання суттєвих знижок у постачальників чи дилерів. З метою зниження змінних витрат постійно слід проводити моніторинг цін на продукти і сировину.

3. Удосконалення роботи з клієнтами. Слід проводити постійні пошуки нових клієнтів, насамперед, корпоративних, із залучення рекламних агенцій. Це

дозволить удосконалити графік роботи ресторану і забезпечити максимальний рівень його завантаження, а відповідно одержувати максимальні прибутки.

Таким чином, основними проблемами підвищення конкурентних переваг ресторану «Марвель» є насамперед, активізація різних маркетингових заходів, а не тільки реклами, різні цінові, а також інтер'єрні рішення. Необхідно конкретизувати їх з метою формування конкурентних переваг ресторану «Марвель».

Висновки до розділу 2

1. Дано загальну характеристику ресторану «Марвель». Відзначено, що ресторан «Марвель» є одним з помітних учасників ринку надання послуг громадського харчування і розваг м. Івано-Франківська. Проведено аналіз системи управління рестораном «Марвель». Визначено основні завдання ресторану «Марвель». Відзначено, що ресторан "Марвель" використовує лінійно-функціональну організаційну структуру.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану за період 2018-2020 років. Відзначено, що виручка у 2020 році зменшилася 1090,3 тис. грн.. стосовно 2019 року і на 720,1 тис. грн.. відносно 2018 року. Це зумовлено об'єктивними причинами – карантинними заходами обумовленими пандемією Covid-19. Частка прибутку від реалізації продукції характеризується іще нижчими темпами падіння у порівнянні з виручкою. В 2020 році у порівнянні з 2019 виручка впала на 25,86 %, а прибуток від продажі тільки на 13,51%, а у порівнянні з 2018 виручка впала на 18,73%, а прибуток від продажів 12,48%.

Показник рентабельності ресторану «Марвель» у 2018 році дорівнював 20,28%, у 2019 – 18,96%, 2020 року – 22,68%. Загалом в аналізованому періоді показник рентабельності зріс на 11,83 %, а у порівнянні 2020 до 2019 року ще більше - на 16,62%. Така динаміка позитивно характеризує ресторан «Марвель» і свідчить про зниження витратосмності випуску і реалізації продукції. Проаналізовано обсяг і структуру грошової виручки ресторану за 2018-2020 рр.

за різними напрямками діяльності і показано домінування в ній ресторанних послуг.

2. Дано оцінку конкурентних переваг ресторану «Марвель». Розглянуто основних конкурентів ресторан «Марвель» на окремому регіональному ринку ресторанних послуг Івано-Франківська. На основі SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних дій, яка дасть змогу сформулювати складові програми дій для ресторану «Марвель».

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану «Марвель» використано «багатокутник конкурентоспроможності» і показано в наочному вигляді напрями за якими ресторан є лідером, а за якими слід наздоганяти конкурентів. Основними конкурентними перевагами ресторану «Марвель» є його цінова політика і високий рівень обслуговування. Посилення конкурентних позицій потрібне у сфері рекламної діяльності та акційних пропозицій, а також та більш гнучкого режиму роботи.

3. Проаналізовано проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторан «Марвель». Для визначення проблем та напрямів підвищення конкурентоспроможності провести деталізовану оцінку підприємства за бальною системою відповідно до складових 4Р. Серед резервів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» можна виділити низку цінових та нецінових чинників. Визначено конкретні маркетингові прийоми необхідні для підвищення конкурентних позицій ресторану. Визначено чинники, які можуть стати конкурентними перевагами і забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо формування конкурентних переваг ресторану «Марвель» та оцінка їх економічної ефективності

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, що воно повинно робить активніші дії щодо покращення якості продукції/послуг, урізноманітнення асортименту, модифікацій політики в сфері ціноутворення тощо. Це дозволить покращити конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Таким чином, метою ресторан «Марвель» є підвищення власної конкурентоспроможності через формування і розвиток конкурентних переваг.

При реалізації заходів ресторан «Марвель» повинен застосовувати одну із базових конкурентних стратегій. Такою стратегією аналізованого ресторану «Марвель» є стратегія диференціації.

Дана стратегія відповідає усім вимогам ресторану «Марвель» і забезпечить підтримку і зростання підвищення його конкурентоспроможності, і у підсумку зростання частки ринку і прибутку. Ресторан «Марвель», при цьому здатний пропонувати різноманітну продукцію і забезпечувати та задовільність попит клієнтів на власні послуги.

Основними характеристиками стратегії диференціації ресторану «Марвель» є наступні, які наведено у таблиці 3.1.

Застосовуючи дану стратегію, ресторан «Марвель» мати змогу досягти конкурентних переваг та збільшити власну частку ринку розширивши ринок збуту. При реалізації даної стратегії керівництву ресторану «Марвель» потрібно не тільки дотримуватись її базових принципів, але й здійснювати контроль заходів, які планується проводити в рамках реалізації даної стратегії.

Таблиця 3.1

Зміст конкурентної стратегії диференціації ресторану «Марвель»

Складові	Характеристика
Стратегічна мета	Збільшення частки ринку
Основа конкурентної переваги	Можливість пропонувати відвідувачам оригінальні продукти та послуги
Асортимент продукції	Велика різноманітність страв, можливість широкого вибору послуг
Основний принцип організації діяльності	Пошук способів краще задовольняти запити відвідувачів
Принципи маркетингової діяльності	1. Наділення продукції та послуг усіма властивостями, за які відвідувач готовий платити 2. Акцент на рекламі декількох особливо важливих ознак диференціації продукції і послуг
Методи підтримки стабільності стратегії	1. Інформування покупців щодо переваг закладу і продукції 2. Вдосконалення товару 3. Підвищення іміджу за рахунок оригінальності страв

Відзначимо, що оскільки, за даними аналізу конкурентоспроможності ресторану «Марвель», що зниженню конкурентоспроможності ресторану «Марвель» сприяли окремі низькі показники. лямкими зусиллями. Зокрема, ресторан «Марвель» поступається основним конкурентам за такими показниками:

- проведення акцій і надання знижок;
- недостатня рекламна активність;
- режим роботи.

Для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» на нашу думку необхідно розробити і реалізувати наступні заходи, які наведено у таблиці 3.2.

Розробка рекламної кампанії повинна стати базовим заходом, який включатиме і розробку акцій, і просування ресторану «Марвель» через Інтернет. Як підцілі будемо вважати рішення про розширення часового режиму

роботи ресторану «Марвель», а також укладення договорів з керівництвом прилеглих підприємств (як державних (автостанція, МРЕО), так і приватних (автоколону, сервісний центр)) щодо забезпечення гарячим харчуванням їх працівників.

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель»

Захід	Результат
Розробка акцій і знижок	Залучення більшої кількості відвідувачів та підвищення їх лояльності
Активне просування ресторану і його продукції через Інтернет	Збільшення показника охоплення ринку
Розширення часових режимів роботи	Збільшення пропускнуої спроможності
Розробка рекламної кампанії	Просування своїх послуг на ринку, підвищення іміджу підприємства
Укладення договорів із сусідніми підприємствами щодо обслуговування їх працівників гарячим харчуванням	Зростання обсягів реалізації

Розпочнемо з розробки рекламної кампанії ресторану «Марвель». Для цього визначимо цільову аудиторію відвідувачів і дамо їй коротку характеристику.

Основну групу споживачів за оцінками адміністрації ресторану «Марвель» складають люди віком від 25 до 50 років, при чому жінки відвідують ресторан «Марвель» частіше, ніж чоловіки. Вік основної групи відвідувачів 25-45 років, жінки, рівень споживання можна охарактеризувати як «вистачає на їжу і одяг», переважно сімейні люди середнього віку, принаймні раз на квартал відвідують ресторани, є активними користувачами Інтернет.

Проаналізуємо основні канали просування ресторану «Марвель» для потенційних споживачів.

Ресторан «Марвель» використовує різні канали зв'язків із потенційними відвідувачами. Їх діапазон широкий від зв'язків з громадськістю, які покликані

формувати імідж ресторану або його продукції, до персональних продажів із метою здійснення прямого збуту (останній канал використовується рестораном «Марвель» не часто).

Кожен з каналів просування продукції чи послуг ресторану «Марвель» має різні інструменти. В залежності від виду пропонованих продукції або послуг ресторан «Марвель» має змогу використовувати наступні інструменти просування для залучення існуючих та потенційних клієнтів, які наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні інструменти просування послуг ресторану «Марвель»

Реклама	Стимулювання збуту	Зв'язки із громадськістю
Оголошення в пресі та на радіо	Повідомлення про акції і знижки	Підбірки для преси
Відправлення поштою (щодо надання гарячого харчування працівникам сусідніх підприємств)	Комерційні пропозиції	Доповіді
Відео	Розважальні заходи	Щорічні звіти
Брошури	Змагання і ігри	Благодійні пожертвування
Плакати	Премії і подарунки	Стипендії
Довідники	Знижки	Публікації
Інтернет	Знижки під час зустрічного продажу	Лобіювання

Найбільш доцільною рекламою для ресторану «Марвель» будуть такі інструменти, як:

- ЗМІ (глянцеві журнали), FM-радіо;
- каталоги, брошури, листівки;
- Інтернет (просування сайту, робота в соціальних медіа, оновлення інформації, повідомлення про акції, послуги, ціни).

Перелічені нами рекламні інструменти є , водночас, і належать до недорогого сегменту (в порівнянні. наприклад, з рекламою по телебаченню), і характеризуються порівняно високою ефективністю.

Розглянемо кожен з рекламних інструментів та проведемо його

обґрунтування.

Радіореклама. Використання FM-радіо є обґрунтоване тим, що більшість відвідувачів ресторанів мають автомобілі і принаймні зранку по до розі на роботу слухають радіо в машині. Для вибору радіостанції використаємо дані агенції «Слух», яка проводить періодичні медіа-огляди. Відповідно до них найпопулярнішою радіостанцією в Україні є «Хіт-FM» [11]. Найпопулярнішим місцевим радіоканалом в Івано-Франківську є «Західний полюс» [15]

Популярними глянцевиими журналами в Івано-Франківську є:

- «Like»;
- «Версаль»;
- «Mega».

Перелічені видання користуються популярністю у жителів м. Івано-Франківська, які належать до цільової аудиторії ресторану «Марвель», що дає змогу рекомендувати керівництву журналу прийняти рішення щодо розміщення реклами у цих виданнях.

Варто також відзначити, що такі журнали часто розміщуються в салонах краси, масажних салонах, лікувальних закладах і переглядаються в очікуванні надання послуг то прочитуються великим колом людей впродовж тривалого часу. Це забезпечить довговічність таких рекламних повідомлень та їх порівняно високу ефективність.

При цьому ресторан «Марвель» варто запропонувати застосовувати інноваційні підходи до реклами. Пропонується прості рекламні модульну в журналах мінімізувати, оскільки, агресивний маркетинг не сприймається споживачами. Інноваційний підхід передбачає написання якісних текстів, що можуть зацікавити читачів, і, водночас, просуватимуть послуги ресторану «Марвель», а також формуватимуть запити клієнтів, однак, не безпосередньо, а дотично. Як приклад можна навести повідомлення не про тільки про можливість виготовлення страви на замовлення, але також запропоновані рецепти фірмових страв з їх описом (в різних номера і журналах різні), рекомендації щодо здорового харчування тощо.

Така реклама при цьому зможе донести до цільової аудиторії докладнішу інформацію, аніж звичайний рекламний модуль, та не викличе у читачів негативних емоцій, що часто трапляється при агресивних маркетингових діях із використанням прямої реклами.

Таким чином, враховуючи рейтинги і тематику пропонуємо використовувати журнали: «Like» і «Версаль». Вони вигідно характеризуються якісним папером, кольоровим глянцем, добірками статей на актуальні теми, поширенням у багатьох кафе, салонах краси тощо, прийнятними цінами.

Також в рекламній кампанії ми пропонуємо задіяти пряму поштову розсилку по підприємствах мікрорайону, у якому розташований ресторан «Версаль». Наповнення в поштової розсилці також варто формувати не з використанням типових рекламних модулів, а в форматі статей, пропозицій, які красиво і яскраво оформлені на високоякісному крейдованому папері у вигляді брошури.

Також підприємству слід активізувати використання Інтернет. В цьому році було оновлено сайт ресторану «Марвель» (рис. 3.1).

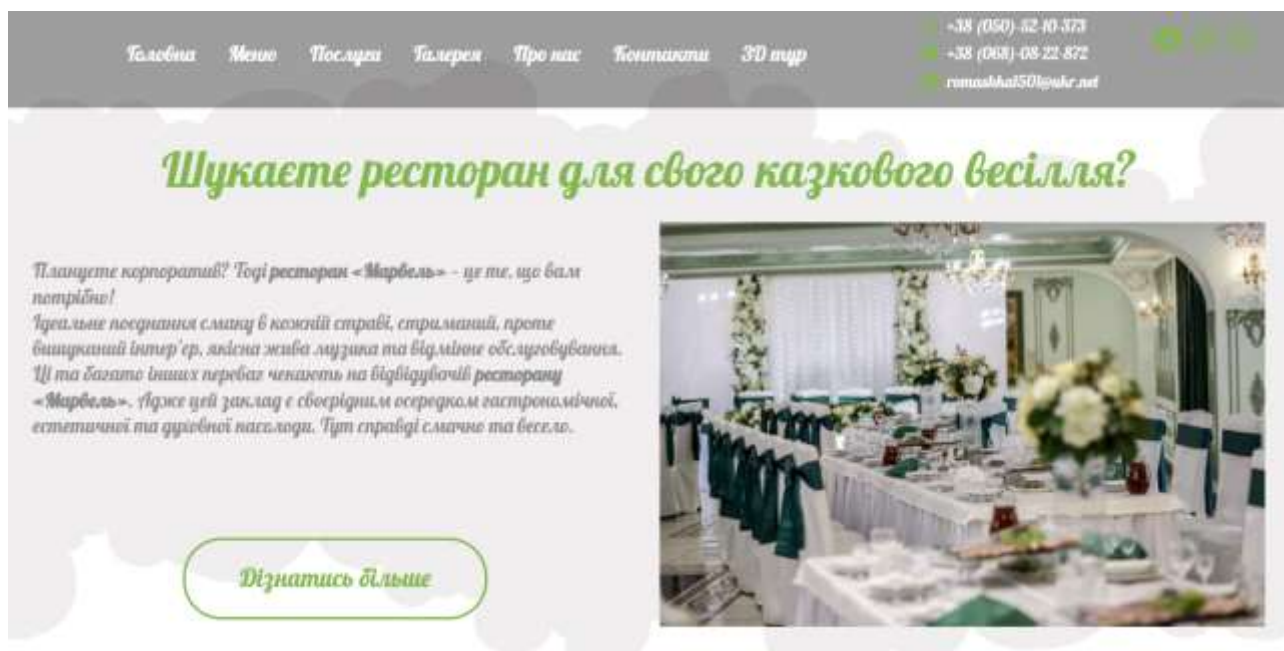


Рис. 3.1. Сторінка сайту ресторану «Марвель» [30]

Однак, він практично не розкручується. При заданні в рядку пошуку в Google «ресторан Івано-Франківськ» його немає на першій сторінці видачі. При

заданні пошукового запиту «Марвель» він зрозуміло опиняється на першій позиції, але от у блоці Google. Мій бізнес взагалі немає посилання на сайт, яке є у видачі на першій позиції поруч зліва. Сайт є сайтом візиткою і не є продаючим. Зробити замовлення онлайн не можна.

Окремо слід згадати про просування сайту через роботу в соціальних медіа. Воно також практично не ведеться. Сторінка в Facebook просто створена і не ведеться, не діючим є навіть посилання на неї на саму сайті ресторану «Марвель». Посилання на Instagram сторінку на сайті ресторану «Марвель» діюче, однак, при її розробці обмежились кількома фото та відео. Тому фактично робота з нею не ведеться. І якщо удосконалення сайту є досить дорогим заходом, то робота зі сторінками в соціальних медіа може виконуватись навіть самими працівниками ресторану «Марвель» (власником чи адміністратором) і не коштувати докових грошей.

Період проведення рекламних заходів листопад-грудень 2021 року. Основною їх метою є нарощення частки ринку ресторану «Версаль». Для її досягнення будуть використані такі інструменти та канал реклами як радіо, журнали та Інтернет.

В даний час ресторану «Марвель» потрібні наступні види реклами:

- іміджева реклама – спрямована на закріплення у свідомості цільової аудиторії інформації про заклад;

- стимулююча реклама - спрямована на стимулювання, заохочення потреб споживачів. Потрібно підкреслювати переваги продукції і послуг порівняно із аналогічними пропозиціями конкурентів. Наприклад, на зручному розташуванні, оригінальному меню, доставці до споживачів та інших конкурентних перевагах.

- підтримуюча реклама - спрямована на використанні будь-яких досягнень ресторану «Марвель» і підтримуванні інтересу до нього.

Таким чином, розглянуто основні заходи, які потрібно реалізувати ресторану «Марвель» для формування конкурентних переваг і зростанні його конкурентоспроможності.

Окрім реклами заходами з розвитку конкурентних переваг повинні стати укладання договорів з сусідніми підприємствами на надання гарячого харчування їх працівникам, а також зміна режиму роботи (відкриття на 2 години швидше – з 10-00, окрім суботи-понеділка).

Проведемо економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Насамперед проаналізуємо витрати на дані заходи, які наведемо у таблиці 3.4).

Таблиця 3.4

Зведена таблиця витрат на рекламні заходи ресторану «Марвель» у листопаді-грудні 2021 року

Спосіб реклами	Сума, тис. грн.
Поштова розсилка	0,8
Реклама на радіо (2 FM-станції по два виходи по 30 с. з 7-30 до 8-30 понеділок-п'ятниця)	14,4 (2 станції *3 грн. *30 сек. *2 рази * 5 днів * 8 тижнів = 44,2
Реклама у глянцевих журналах (стаття в 1 номері)	26,4 (6600 грн. * 2 сторінки * 2 журнали)
Інтернет-реклама	0
РАЗОМ:	41,6

Складено за [38, 39]

Підсумкові витрати на рекламу ресторану «Марвель» різними каналами складуть 41,6 тис. грн. за два місяці 2021 року. Прогнозується, що розроблені рекламні заходи дозволять залучити додатково 5% клієнтів. Додатковий товарообіг складе відносно даних 2020 року (таблиця 2.1) – 156,25 тис. грн..

Далі розрахуємо заходи щодо зміни режиму роботи ресторану «Марвель». Пропонуємо відкриття ресторану чотири дні на тиждень здійснювати на дві години швидше – з 10-00 год. Це період активного прибуття автобусних маршрутів (орієнтовно 20 автобусів) і час перерви для водіїв.

Вартість комплексного обіду – 60 грн. Мінімальна додаткова виручка – 1200 грн. в день (20 водіїв *60 грн.), не враховуючи інших відвідувачів. Щорічний додатковий товарообіг складе $250 * 1,2$ тис. грн. = 300 тис. грн.

Останні запропонованим заходом є забезпечення працівників сусідніх

підприємств гарячими обідами. У даному мікрорайоні розташовується близько 20 різних підприємств. За даними їх опитування було з'ясовано, що у середньому по 10 співробітників із 6 підприємств готові оплачувати гарячі обіди ресторану «Марвель» (решта мають власні їдальні). У таблиці 3.5 подано розрахункові дані.

Таблиця 3.5

Укладання договорів із підприємствами на комплексне обслуговування

Показник	Розрахунок
Кількість підприємств	6
Середня кількість осіб з підприємства	10
Ціна комплексного обіду, грн.	60
Додатковий щоденний товарообіг, тис. грн.	3,6
Робочих днів у році	250
Додатковий річний товарообіг, тис. грн.	900

За даними таблиці 3.5 видно, що щоденний додатковий товарообіг ресторану «Марвель» складе 3,6 тис. грн. Кількість робочих днів у 2022 році за винятком святкових і вихідних складе 250 днів, тоді щорічний додатковий товарообіг складе 900 тис. грн.

Сформуємо зведену таблицю ефективності реалізації усіх заходів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності заходів ресторану «Марвель»

Захід	Вплив на товарообіг, тис. грн.	Питома вага у структурі, %	Зростання темпів товарообігу, %
Зміна режиму роботи	300	22,12%	9,60%
Укладання договорів з підприємствами на забезпечення працівників гарячим харчуванням	900	66,36%	28,80%
Проведення рекламної кампанії	156,25	11,52%	5,00%
РАЗОМ	1356,3	100,00%	43,40%

З даних таблиці 3.6 видно, що реалізація усіх запропонованих заходів

здатна підвищити товарообіг ресторан «Марвель» на 1356,3 тис. грн. або на 43,4% відносно даних «пандемічного» 2020 року, що є свідченням високої ефективності запропонованих заходів і наявності додаткових резервів зростання.

Найбільшу питому вагу серед запропонованих заходів має укладання договорів з сусідніми підприємствами, які не мають власних їдалень – 66,36%, додатковий щорічний дохід становитиме 900 тис. грн. Рекламна кампанія в структурі заходів має вагу 11,52 %, а додатковий дохід – 156,25 тис. грн. Заходи зі збільшення часового режиму роботи принесуть ресторану «Марвель» додатково 300 тис. грн., а їх питома вага складає 22,12%.

Таким чином, реалізація всіх запропонованих заходів забезпечить розвиток конкурентних переваг ресторану «Марвель», яких не було у нього раніше і які послаблювали його конкурентоспроможність. Так, за рахунок розширення часу роботи, проведення рекламної кампанії підвищаться рейтингові оцінки ресторану, і відповідно буде отримано вищий загальний показник конкурентоспроможності.

3.2. Напрями розвитку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу

В сучасних умовах підприємства різних галузей потрібно постійно аналізувати власні переваги і недоліки в конкурентному оточенні. Це передбачає періодичний аналіз ринку на якому воно працює, оцінювання конкурентів та умов конкуренції на ринку. Це дає змогу підприємствам розробляти і реалізовувати різні конкурентні стратегії і формувати та розвивати власні конкурентні переваги. Керівництво підприємств повинно бути обізнане щодо рівня конкурентоспроможності на ринку і які воно має конкурентні переваги стосовно інших учасників даного ринку і намагатися досягти такого ступеня конкурентоспроможності, який дозволив би підприємству бути життєздатним за умов загострення конкуренції.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства забезпечить йому і досягнення високих показників його економічного і фінансового розвитку. Проведення оцінки конкурентоспроможності дає змогу підприємству своєчасно вживати необхідні заходи для підтримки існуючих конкурентних переваг, а також формувати розвивати нові. Окрім того, якісна оцінка дозволяє «запозичання» нових переваг в інших конкурентів, дозволяє підвищити рівень інноваційності підприємства, покращання якості продукції/послуг, зростання організаційного рівня тощо.

Формування та подальший розвиток конкретних переваг сучасних підприємств повинен базуватись на певній системі чинників (рис. 3.2)

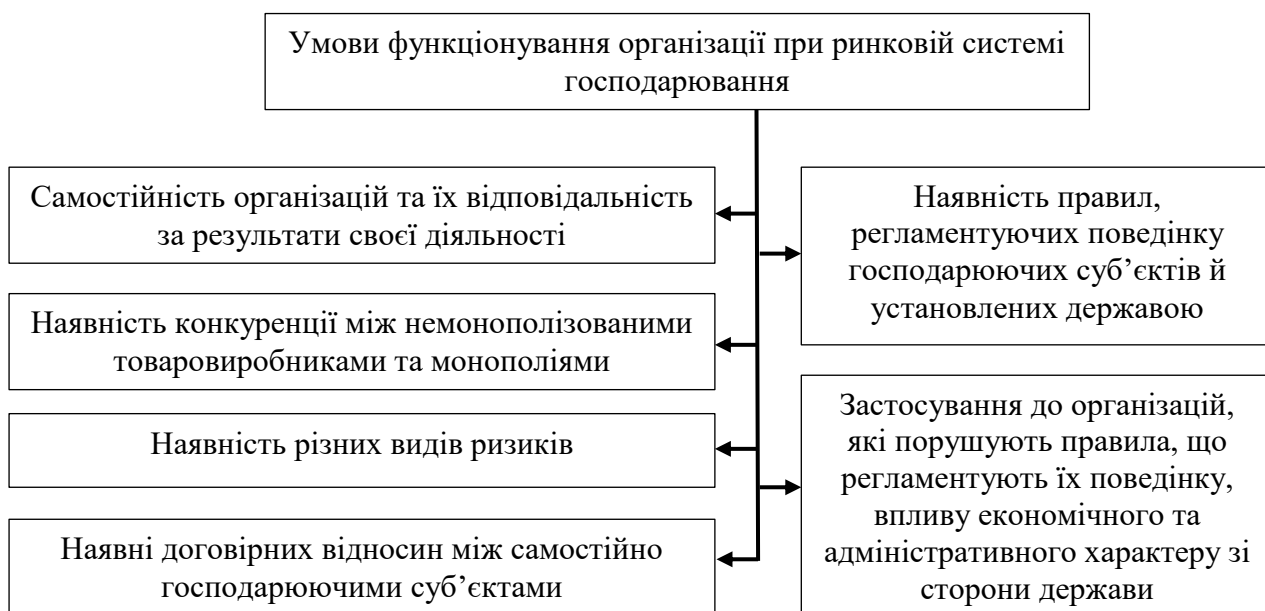


Рис. 3.2. Чинники формування конкурентних переваг на підприємстві

Сучасні підходи до формування конкурентних переваг підприємств є різними.

Процесний підхід започаткований в середині 1970-х років і розглядає як джерело конкурентних переваг внутрішнє середовище. Акцент робиться на діях і організаційних механізмах підприємств. Джерелом отримання прибутку є підприємницька рента як ефект від використання ресурсів.

Галузевий (ринковий) ринковий підхід започаткований на початку 1980-х років. Акцент робиться на аналізі навколишнього середовища та конкурентної позиції підприємства. Джерелом отримання прибутку є чемберліанські (портерівські) ренти. Ефект залежить від рівня ринкової сили фірми та специфіки (привабливості) галузевого ринку.

Ресурсний (традиційний) підхід започаткований в середині 1980-х років і розглядає як джерело конкурентних переваг внутрішнє середовище. Акцент робиться на формуванні портфеля важкокопіюваних ресурсів. Джерелом отримання прибутку є рікардіанські ренти. Ефект залежить від уміння відбору та збирання ресурсів.

Концепція динамічних здібностей як ще один підхід започаткована в середині 1990-х років і також розглядає як джерело конкурентних переваг внутрішнє середовище. Акцент робиться на здатності модифікувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. Джерелом отримання прибутку є шумпетеріанська рента як ефект у розміщенні ресурсів завдяки розвитку організаційних здібностей.

Відносний підхід започаткований наприкінці 1990-х років і розглядає як джерело конкурентних переваг зовнішнє середовище. Акцент робиться на формуванні міжорганізаційних мереж. Джерелом отримання прибутку є відносна рента як надприбуток, що отримується в результаті взаємовідносин обміну всередині міжорганізаційної мережі.

Як бачимо вони відрізняються за джерелами конкурентних переваг і джерелами одержання прибутку. Найбільш популярними в даний час є ресурсний і відносний підхід. Принципова відмінність між ними полягає не лише в тому, що межі бізнесу розширюються, а й стосовно використання самих ресурсів. Разом з тим, для кращої координації діяльності в мережі, організації спільного планування досягнення сильніших міжорганізаційних ефектів необхідне поширення знань і навичок в мережі. У зв'язку з цим прихильники різних підходів дають практикам суперечливі рекомендації щодо їх активів. В

такій сфері як ресторанний бізнес даний підхід є не найкращим варіантом при застосуванні.

При галузевому підході підприємство протиставляється іншим гравцям на ринку, слід досліджувати можливості домінування підприємства над ринком, в той час як відносний підхід передбачає пошук шляхів спільного збільшення економічних рент. Складно уявити, щоб кілька ресторанів конкурентів домовились про таке, хіба що щодо використання схожої цінової політики.

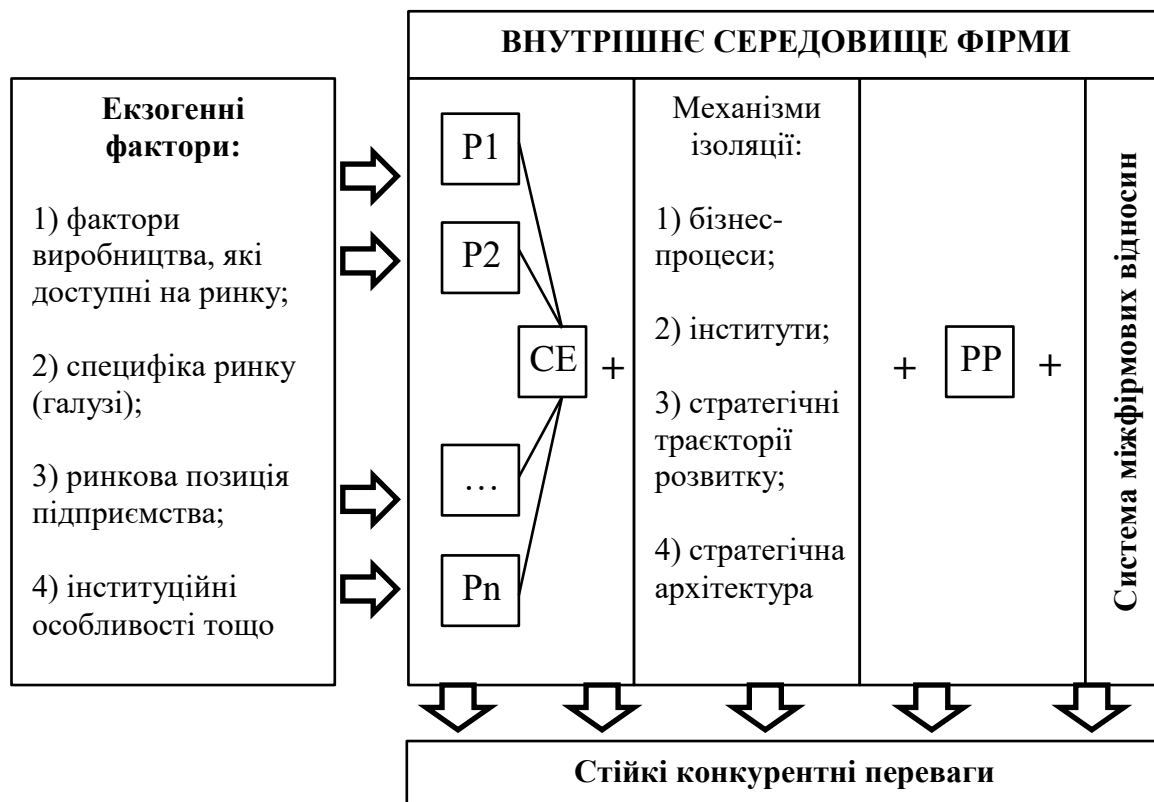
Аналіз специфіки кожного із підходів, дозволяє зробити висновок, що тільки за рахунок системного підходу зі врахуванням конкурентних переваг конкретного підприємства можна побудувати модель його стратегічного управління, яка базується на комплексному розумінні місця підприємства у навколишньому середовищі. Більшість підходів як джерело конкурентних переваг розглядають внутрішнє середовище. Таким чином розвиваючи його враховуючи дію зовнішнього середовища можна забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги.

На рис. 3.3 наведено схематичну дану модель, яка усуває недоліки кожного із підходів до розуміння механізмів досягнення і сутності конкурентних переваг, і, водночас дає змогу за її подальшого переведення в електронний формат реалізувати конкретні системні інструменти щодо розробки підприємством стратегії своєї діяльності.

Формування конкурентних переваг в ресторанному бізнесі, який належить до сфери послуг, як ми вже відзначали має свої особливості, які також слід враховувати.

Це зумовлює особливості і формування конкурентних переваг у даній сфері. На відміну від конкурентоспроможності підприємств виробничого сектора, які переважно акцентують увагу на конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможність надання послуг може виражатись не тільки на одержуваному прибутку, але й в лояльності відвідувачів, готовності і надалі користуватися послугами даного ресторану чи кафе, а також задоволеності послугою. Тому, конкурентоспроможність ресторанних послуг виражається

також і у якісних показниках, які представлені суб'єктивно.



P1...n – сукупність ресурсів фірми; PP - здатність фірми реконфігурувати ресурси відповідно до запитів оточуючого середовища; SE - синергетичний ефект від спільного використання ресурсів

Рис. 3.3. Системна модель формування стійких конкурентних переваг фірми

Для формування конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери важливою є «споживча новизна». Дана категорія відображає потреби клієнтів у інноваційних підходах до таких послуг, водночас, треба враховувати особливості і даної складової, зокрема:

- неможливість патентування інноваційних знань, на відміну від виробництва;
- високий ризик застосування певних інновацій, який пов'язано з невизначеністю;
- складність оцінки результатів впровадження інновацій;
- комплексність застосування інновацій.

Таким чином, конкурентні переваги відіграють особливу роль

забезпеченні конкурентоспроможності ресторанних підприємств. Їх усі можна розділити на:

- переваги високого рівня. Вони зазвичай, пов'язані із наявністю у підприємства хорошої ділової репутації, кваліфікованого персоналу, введення інноваційних рішень, розвиненою сучасною системою маркетингу, ефективним менеджментом, довгостроковими зв'язками з постачальниками тощо. Дані переваги будуть довгостроковими та дають змогу досягати вищої прибутковості підприємства;

- переваги низького рівня. Вони, зазвичай, пов'язані з дешевою робочою силою, доступністю джерел сировини тощо. Такі переваги є менш стійкими, оскільки вони можуть використовуватись і конкурентами.

Крім того, при формуванні конкурентних переваг у розрахунок беруться як зовнішні, так і внутрішні чинники підприємства, які можуть забезпечувати підприємств успіх у боротьбі з конкурентами. На наш погляд, під чинниками конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу необхідно розуміти ті з властивостей внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які впливають на рівень його конкурентоспроможності в даній сфері бізнесу, наприклад, для ресторанного бізнесу це параметри пропонованих страв, рівень обслуговування, розташування і особливості самого закладу.

Відповідно до загальної концепції конкурентних переваг М. Портера, конкурентні переваги підприємства забезпечуються трьома стратегічними напрямками [36]:

- диференціації продукції;
- цінового лідерства;
- фокусування на певному сегменті ринку

Говорячи про конкурентні переваги ресторанного бізнесу, ці напрямки будуть також актуальними, однак, з врахуванням специфіки. Наприклад, диференціація базуватиметься на політиці удосконалення послуги, тобто. особливу увагу слід приділити таким позиціям, що відіграють найважливішу роль в очах відвідувача, зокрема: розташування ресторану, дизайн його

інтер'єру, високу якість страв, формування привабливого іміджу закладу, якість обслуговування, дотримання гігієнічних вимог тощо.

Стратегія цінового лідерства забезпечується можливістю в ресторанному бізнесі знижувати витрати на доставку сировини, оскільки, саме це визначає в подальшому вартість страв і є можливістю зниження загальних витрат, без зниження якості продукції. Тому слід приділяти особливу увагу новітнім технологіям зберігання продукції та її транспортування, а також контролю її витрат.

Стратегія фокусування на сегменті ринку дає змогу займати лідируючі позиції у певній ринковій ніші без охоплення усього ринку. В ресторанному бізнесі дану конкурентну перевагу можна досягнути створенням різних концепцій ресторанів у межах однієї ресторанної мережі, які спеціалізуються на певному сегменті ринку із виділенням певної цільової аудиторії, яка зумовить зростання прибутків ресторанам побудованим за різними концептуальними ідеями.

На нашу думку, вітчизняний ресторанний бізнес, враховуючи вітчизняну специфіку, повинен спиратися на такі переваги, які зроблять ресторан привабливішим в очах споживача, насамперед за рахунок покращення умов проведення часу, зокрема: дизайну інтер'єру, бренду, місця розташування, обрання музики у ресторані тощо.

На думку досвідчених рестораторів, головною перевагою, яка може забезпечувати високі прибутки, відвідуваність ресторану і лояльність відвідувачів, є його місце розташування. Насправді, дана перевага забезпечує також і логістичну вигідність, і необхідну територіальну віддаленість від конкурентів, що, у підсумку, дозволить забезпечити високий рівень відвідуваності та прибуток.

Таким чином, жодне з підприємств не може досягти абсолютної переваги над конкурентами за усіма характеристиками послуг. Однак, необхідно визначати свої конкурентні переваги і підтримувати їх, а також формувати нові, розбудовувати конкурентну стратегію, яка дозволить виділяти пріоритетні

напрямки розвитку підприємства, з метою найбільш ефективного використання його конкурентних переваг, які відповідають сучасним ринковим тенденціям.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо формування конкурентних переваг ресторану «Марвель» та провести оцінку їх економічної ефективності. Визначено основні характеристики стратегії диференціації ресторану «Марвель». Визначено заходи, які необхідно розробити і реалізувати для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» і очікувані від них результати. Визначено основні інструменти просування послуг ресторану «Марвель».

Проведено розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів і показано, що вони здатні підвищити товарообіг ресторану «Марвель» на 1356,3 тис. грн. або на 43,4% відносно даних «пандемічного» 2020 року, що є свідченням високої ефективності запропонованих заходів і наявності додаткових резервів зростання. Найбільшу питому вагу серед запропонованих заходів має укладання договорів з сусідніми підприємствами, які не мають власних їдалень – 66,36%, додатковий щорічний дохід становитиме 900 тис. грн.

2. Визначено напрями розвитку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу. Відзначено, що формування та подальший розвиток конкретних переваг сучасних підприємств повинен базуватись на системі чинників. Визначено, що сучасні підходи до формування конкурентних переваг підприємств є різними. Аналіз специфіки кожного із підходів, дозволяє зробити висновок, що тільки за рахунок системного підходу зі врахуванням конкурентних переваг конкретного підприємства можна побудувати модель його стратегічного управління, яка базується на комплексному розумінні місця підприємства у навколишньому середовищі. Запропоновано схематичну модель, яка усуває недоліки кожного із підходів до розуміння механізмів

досягнення і сутності конкурентних переваг, і, водночас дає змогу за її подальшого переведення в електронний формат реалізувати конкретні системні інструменти щодо розробки підприємством стратегії своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягала в вивченні теоретичних засад конкуренції та конкурентоспроможності і розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій дипломній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проведено аналіз сутності і основних понять конкуренції та конкурентних переваг. Визначено ієрархією системи конкурентних відносин. Детально розглянуто трактування конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Визначено чинники, які формують конкурентні переваги компанії. Виділено основні види конкурентних переваг компанії.

2. Проаналізовано основні чинники формування конкурентних переваг підприємств. Систематизовано чинники, які мають вплив на формування конкурентних переваг підприємства. Визначено чинники, які належать до зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства. Узагальнено класифікацію чинників конкурентоспроможності.

3. Визначено особливості формування конкурентних переваг підприємств громадського харчування. Дано нормативну характеристику підприємств сфери громадського харчування. Розглянуто особливості конкурентної боротьби закладів громадського харчування. Визначено чинники, які можуть впливати на конкурентну боротьбу на ринку громадського харчування. Визначено ключові чинники успіху в реалізації стратегії підприємств громадського харчування.

4. Дано загальну характеристику ресторану «Марвель». Проведено аналіз системи управління рестораном «Марвель». Визначено основні завдання ресторану «Марвель». Відзначено, що ресторан "Марвель" використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану відзначено падіння виручки, що викликано карантинними заходами обумовленими пандемією Covid-19. Водночас зріс

показник рентабельності ресторану «Марвель» Проаналізовано обсяг і структуру грошової виручки ресторану за 2018-2020 рр. за різними напрямками діяльності і показано домінування в ній ресторанных послуг.

5. Дано оцінку конкурентних переваг ресторану «Марвель». Розглянуто основних конкурентів ресторан «Марвель» на окремому регіональному ринку ресторанных послуг Івано-Франківська. На основі SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних дій, яка дасть змогу сформулювати складові програми дій для ресторану «Марвель». Проведено оцінки конкурентоспроможності ресторану «Марвель» і побудовано «багатокутник конкурентоспроможності». Відзначено, що основними конкурентними перевагами ресторану «Марвель» є його цінова політика і високий рівень обслуговування. Посилення конкурентних позицій потрібне у сфері рекламної діяльності та акційних пропозицій, а також та більш гнучкого режиму роботи.

6. Проаналізовано проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторан «Марвель». Серед резервів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» виділено низку цінових та нецінових чинників. Визначено конкретні маркетингові прийоми необхідні для підвищення конкурентних позицій ресторану. Визначено чинники, які можуть стати конкурентними перевагами і забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

7. Розроблено рекомендації щодо формування конкурентних переваг ресторану «Марвель» та провести оцінку їх економічної ефективності. Визначено зміст конкурентної стратегії диференціації ресторану «Марвель». Визначено заходи, які необхідно розробити і реалізувати для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Марвель» і очікувані від них результати. Проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав, що вони здатні підвищити товарообіг ресторану «Марвель» на 43,4% відносно даних «пандемічного» 2020 року. Найбільшу питому вагу серед запропонованих заходів має укладання договорів з сусідніми підприємствами.

8. Визначено напрями розвитку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу. Визначено систему чинників на якій повинні базуватись формування та подальший розвиток конкретних переваг сучасних підприємств. Визначено сучасні підходи до формування конкурентних переваг підприємств. Запропоновано схематичну модель, яка усуває недоліки кожного із підходів до розуміння механізмів досягнення і сутності конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23 груд 1997. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.08.2021).
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
3. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. *Економіст*. 2004. № 12. С. 40-44.
4. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15(1). С. 42-45.
5. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. № 4. 2017. С. 32-37.
6. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
7. Гаврилук С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.
8. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали*. Сімферополь, 2013. С. 26-29.

9. Гончаров Ю. В., Куппер О. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.
10. Гуржій Н. М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 559 с.
11. Дані радіослухання в Україні: які станції слухають найбільше. *Слух*. URL: <https://slukh.media/news/ukrainian-radio-data/> (дата звернення: 13.09.2021)
12. Дименко Р. А. Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємств. *Львівська політехніка*. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35517/1/5_23-31.pdf (дата звернення: 15.05.2021)
13. Дудник О. В., Міненко С.А. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 29. С. 112-116.
14. Заклад громадського харчування. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 11.04.2021)
15. Західний полюс. *Radioua*. URL: <https://radioua.net/zaknidny-polus/> (дата звернення: 13.09.2021)
16. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.
17. Конкурентна перевага. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентна_перевага (дата звернення: 08.04.2021)
18. Котик Д. Ю, Жигалкевич Ж. М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *КПІ. Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192863> (дата звернення: 11.05.2021)
19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
20. Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Ковальова О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Інфраструктура ринку*. №29.

2019. с. 210-217. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/36.pdf (дата звернення: 08.08.2021)

21. Лучко О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств. *Фондовый рынок*. 2008. N 4. С. 30-36.

22. Макконнелл Кэмпбелл П., Брю Стэнли Л.. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М. : ИНФРА-М, 2003. 983 с.

23. Максименко І. Г. Зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентоспроможності наукомістких підприємств аграрного сектора. *Агросвіт*. 2013. № 13. С. 54-56.

24. Малярець Л. М., Отенко І. П. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Регіональні перспективи*. 2001. N 4. С. 20-23.

25. Маркетинг в ресторанному бізнесі. *Учбові Матеріали*. URL: <http://um.co.ua/14/14-1/14-14448.html> (дата звернення: 11.09.2021)

26. Маркетинг із уст в уста. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг_із_уст_в_уста (дата звернення: 11.09.2021)

27. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. 2014. №3/3(17). С. 57—61.

28. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”,. 2002. 560 с.

29. Ор’єва К. В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. *Ефективна економіка*. № 7, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4214> (дата звернення: 19.07.2021)

30. Офіційний сайт ресторану «Марвель». *Марвель*. URL: <https://marvel.if.ua/> (дата звернення: 26.06.2021)

31. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 26.03.2021)

32. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів: 2012. № 727. С. 270—276.
33. Парцирна Т. М. Маркетинг. Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 302 с.
34. Петруня Ю. Є. Маркетинг. К.: Знання, 2010. 351 с.
35. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.
36. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
37. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
38. Реклама на радіо. *Urd*. URL: <https://urd.com.ua/ua/reklama-na-radio> (дата звернення: 26.08.2021)
39. Реклама. *Like*. URL: <http://www.like.if.ua/reklama/> (дата звернення: 26.08.2021)
40. Сафиуллин Н. З., Сафиуллин Л. Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Казань : Изд-во Казанского ун-та, 2002. 103 с.
41. Северинова Ю. М. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 132-135.
42. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М. : Маркет ДС, 2008. 432 с.
43. ФОП БОДНАР МАРІЯ КАЗИМИРІВНА. *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/22920425/ (дата звернення: 26.06.2021)
44. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 24. Частина 1. 2017. С. 152-156.

45. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Пипенко І.С. Управління маркетинговими можливостями підприємства : монографія. Х. : ХНАДУ, 2011. 180 с.
46. Шоннеси О. Д. Конкурентный маркетинг : стратегический поход. СПб. : Питер, 2007. 857 с.
47. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
48. Ясінський А. П., Романчукевич М. Й. Аналіз основних понять сфери конкуренції. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 109-111.
49. Ясінський А. П., Романчукевич М. Й. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 163-166.
50. Becker Jochen. Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. 5., verbesserte und ergänzte Aufl. Munch. : Vahlen, 1993. 715 S.
51. Bohler Heymo., Scigliano Dino. Marketing-Management. Stutt. : Kohlhammer, 2005. 205 S.
52. Burrus S., Purviance C., Word-of-Mouth Marketing. *Slideshare.net* URL: <http://www.slideshare.net/cfitch01/word-of-mouth-marketing-presentation> (дата звернення: 11.09.2021)
53. Competitiveness Policy Council, "Building A Competitive America," First Report to the President and Congress, March 1992.
54. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.
55. Shumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. N.Y, 1962, P.54.
56. Vickery S., Calantone R., Dröge C. Supply chain flexibility: An

empirical study. *Journal of Supply Chain Management*. 1999. №35(3). P.16-24.

57. Wissema J.G., Brand A.F. and van der Pol H. W. *Strategic Management Journal* Vol. 2, No. 4 (Oct. - Dec., 1981), pp. 361-377.

58. Young-Ybarra C., Wiersema M. Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economies and social exchange theory. *Organizational Science*. 1999. №10. C.439-459.

59. Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*. 2003. №21. P.173-191.

60. Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. Value chain flexibility: a dichotomy of competence and capability. *International Journal of Production Research*. 2002. №40(3). P.561-583.