

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного
бізнесу в сучасних умовах господарювання»

Виконала:
здобувач ІV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Озерова С.О.

Керівник:
к.е.н., доц. Стеблюк Н.Ф.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Озерова С.О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою роботи є обґрунтування теоретико–методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: висвітлити основні аспекти визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її основні складові; охарактеризувати фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві; обґрунтувати методичні підходи забезпечення конкурентних переваг підприємства; навести організаційно–економічну характеристику ресторану ««BROOKS Eats & Drinks»»; проаналізувати конкурентні позиції підприємства на ринку ресторанних послуг; провести оцінювання конкурентного потенціалу підприємства; обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «BROOKS Eats & Drinks»; побудувати конкурентну карту ринку та виявити стратегічні положення підприємства.

Методи дослідження: літературно–аналітичний, математико–статистичний, узагальнення, пояснення, метод аналізу та синтезу, порівняльно–описовий методи метод SWOT–аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення і пропозиції із забезпечення конкурентоспроможності можуть бути використані підприємствами ресторанного бізнесу.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить сторінок тексту, рисунків, таблиць, додатків. Список джерел включає найменування літератури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

ABSTRACT

Ozerova S.O. Ensuring the competitiveness of restaurant business establishments in modern business conditions. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for ensuring the competitiveness of restaurant business enterprises in modern conditions.

The object of the study is the process of ensuring the competitiveness of restaurant business enterprises.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of ensuring the competitiveness of restaurant business enterprises.

Based on the goal, the following tasks were completed: to highlight the main aspects of defining the concept of "enterprise competitiveness" and its main components; to characterize the factors of ensuring competitiveness at the enterprise; to substantiate methodological approaches to ensuring the competitive advantages of the enterprise; to provide an organizational and economic characteristic of the restaurant "BROOKS Eats & Drinks"; to analyze the competitive position of the enterprise in the restaurant services market; to assess the competitive potential of the enterprise; to justify measures to increase the competitiveness of the restaurant "BROOKS Eats & Drinks"; to build a competitive map of the market and identify the strategic positions of the enterprise.

Research methods: literary–analytical, mathematical–statistical, generalization, explanation, method of analysis and synthesis, comparative–descriptive methods, SWOT–analysis method.

The practical significance of the results obtained is that theoretical and methodological provisions and proposals for ensuring competitiveness can be used by enterprises in the restaurant business.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains pages of text, figures, tables, appendices. The list of sources includes the names of the literature.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, COMPETITORS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, RESTAURANT BUSINESS, EFFICIENCY, ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Сутність конкурентоспроможності та її основні складові	8
1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу	13
1.3. Використання методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «BROOKS EATS & DRINKS» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	23
2.1. Організаційно–економічна характеристика ресторану «Brooks Eats & Drinks»	23
2.2. Оцінка конкурентного потенціалу ресторану	28
2.3 Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	37
3.1 Побудова конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень підприємства.....	37
3.2. Обґрунтування заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей господарства. Завдяки широкому спектру послуг, які надають заклади ресторанного бізнесу, вони стали не тільки місцями харчування, а й соціальними центрами, місцями проведення зустрічей та подій. Зростання популярності ресторанів із різноманітною кухнею, тематичними закладами та зручними сервісами ставить перед власниками ресторанів виклик забезпечення конкурентоспроможності свого бізнесу. Забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу є важливим завданням для їх успішного функціонування та розвитку. Конкуренція в цій галузі стає все більш жорсткою, і власники ресторанів повинні вдосконалювати свої стратегії, процеси та підходи, щоб привернути та утримувати клієнтів. Дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу є актуальним, оскільки сприяє покращенню управління ресторанными підприємствами, розвитку індустрії та задоволенню зростаючих вимог споживачів.

Дослідженню теми конкурентоспроможності підприємства було присвячено праці таких дослідників, як І. Бурачек, В. Гросул, А. Ковальчук, В. Павлова, Л. Артеменко, О. Муқан, У. Гузар, О. Драган, Т. Загорна, В. Хачатрян, М. Портер, О. Карпук, А. Мохненко, О. Федорчук та багато інших. Однак неоднозначність поглядів потребує детальнішого вивчення зазначених засад.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Для досягнення означеної мети було поставлено та вирішено такі

завдання:

- висвітлити основні аспекти визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її основні складові;
- охарактеризувати фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- навести організаційно–економічну характеристику ресторану «BROOKS Eats & Drinks»;
- проаналізувати конкурентні позиції підприємства на ринку ресторанних послуг;
- провести оцінювання конкурентного потенціалу підприємства;
- побудувати конкурентну карту ринку та виявити стратегічні положення підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «BROOKS Eats & Drinks».

Об’єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Методи дослідження: узагальнення та систематизації для визначення ключових ознак окремих дефініцій, що стосуються об’єкта досліджуваної тематики; методи статистичного та порівняльного аналізу для обробки статистичних даних; SWOT–аналізу, PEST–аналізу, модель п’яти сил конкуренції за М.Портером, матриця Мак–Кінсі; метод LOTS, експертний та бальний методи. Також графічні методи використовувалися для наочного представлення основних результатів досліджень.

Інформаційною базою даного дослідження були наукові праці вітчизняних та закордонних дослідників, які були приурочені вивченню

особливостей конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в Україні та світі. Додатково, для отримання необхідної інформації були використані офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ресторану, дані з офіційних інтернет-сайтів, а також результати особистих досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення і пропозиції із забезпечення конкурентоспроможності можуть бути використані підприємствами ресторанного бізнесу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить сторінок тексту, рисунків, таблиць, додатків. Список джерел включає найменування літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність конкурентоспроможності та її основні складові

Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентоздатних галузей господарювання. У сучасних умовах економічного розвитку країни, зростає кількість закладів ресторанного бізнесу, які пропонують різноманітні послуги та продукти. Конкурентоспроможність закладів ресторанного бізнесу залежить від ряду чинників, таких як якість продукту, обслуговування, розташування, цінова політика та ін. Важливою складовою конкурентоспроможності є також здатність закладів ресторанного бізнесу адаптуватись до змін у вимогах споживачів та ринкових умовах.

Існує багато різних тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», і неможливо виокремити одне правильне. Деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність пов'язана з характеристиками продукції, тоді як інші базують цю категорію на ефективності виробничого процесу, стратегічному плануванні розвитку підприємства та його здатності впроваджувати нові технології та боротися з конкурентами на ринку.

В табл.1.1 наведено основні поняття конкурентоспроможності з позицій різних авторів (додаток А).

Враховуючи різні підходи вчених, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність організації ефективно займати певну нішу на ринку, привертати та утримувати клієнтів, а також здатність вигравати в конкуренції з іншими підприємствами в своїй галузі. Конкурентоспроможність передбачає забезпечення стійкого росту, досягнення переваг перед конкурентами і підтримання вигідних позицій на ринку. Вона включає в себе ефективне використання ресурсів, стратегічне планування, інновації, якість продукції та послуг, управління ризиками і

здатність адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства залежить від впровадження ефективних стратегій, особливостей ланцюга постачання, залучення талановитих працівників та підтримки інноваційної культури в організації.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» розглядається поняття конкуренції як активне змагання між різними суб'єктами господарювання з метою досягнення переваги завдяки власним зусиллям. Це сприяє тому, що споживачі та інші суб'єкти господарювання мають можливість вибирати серед різних продавців та покупців, а окремий суб'єкт господарювання не може односторонньо встановлювати умови торгівлі на ринку [18].

Група авторів Н.І. Горбаль, Е. Цибульська, О.Є. Кузьмін, В.М. Шаповал (див. Додаток А) розглядають конкурентоспроможність підприємства з точки зору ринкової позиції, тобто здатності підприємства захопити та утримати свої позиції на відповідному ринку. Варто відзначити, що цей підхід є обмеженим, оскільки він розглядає лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди пов'язаний з його конкурентоспроможністю, а може залежати від унікальності товарів або життєвої необхідності у певній продукції.

Інші автори, такі як І.З. Должанський та Т.О. Загорна (див. додаток А), вважають, що одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства є його можливість ефективно управляти власними та запозиченими ресурсами. Однак таке визначення не враховує ефективність використання залучених ресурсів, а також інших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, таких як техніко–технологічні, управлінські, соціально–психологічні, ресурсні та товарні.

М. Потрер наголошував, що для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно порівнювати його з іншими компаніями, які належать до тієї ж галузі. Французький політеконом П. Буагільбер був одним з перших, хто займався дослідженням проблем конкуренції. Відомий принцип «економії невтручання та вільної конкуренції» був сформульований одним з видатних

економістів, який отримав подальше теоретичне обґрунтування від А. Сміта у його впливовій праці «Дослідження про природу і причини багатства народів». Сміт заклав основу своїх поглядів на конкуренцію в рамках вчення про «економічну людину», яка ставить свою особисту вигоду на перший план, проте діє відповідно до інтересів усього суспільства. Він розглядає конкуренцію як невід'ємний елемент ринкового механізму, що сприяє досягненню рівноваги на ринку. Сміт розумів конкуренцію як процес реагування на нові сили і як засіб досягнення нової рівноваги, хоча його розуміння не було повністю вичерпним, і він наголошував на інших аспектах [47].

Розглянувши визначення поняття, можна визначити основні характеристики конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).

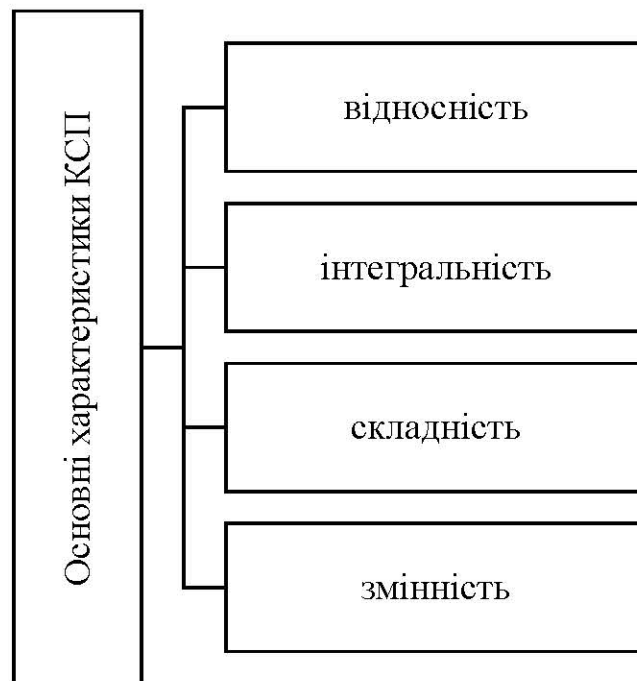


Рисунок 1.1 – Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) є складною та відносною характеристикою, яка вимірюється шляхом порівняння з його конкурентами, тому ізольоване визначення КСП неможливе. Ця характеристика оцінюється за сукупністю показників, тому її інтегральність є важливою. Інформація про

КСП є змінною та потребує оцінки в динаміці, оскільки вона залежить від учинків конкурентів. Хоча КСП оцінюється за декількома показниками, їх сукупність відображає інтегральну оцінку КСП, яку потрібно розуміти менеджменту підприємства. Недоліки в одних показниках можуть бути повністю збалансовані перевагами в інших вимірах, тому важливо враховувати всі показники для отримання повної картини про КСП. Конкурентоспроможність підприємства є змінною характеристикою, оскільки вона залежить від дій конкурентів та змін на ринку з часом. Тому, для оцінки КСП необхідно проводити її не лише в один момент часу, але і в динаміці, з урахуванням змін, що відбуваються на ринку [5].

Також було виділено ознаки поняття та класифікацію (рис. 1.2).

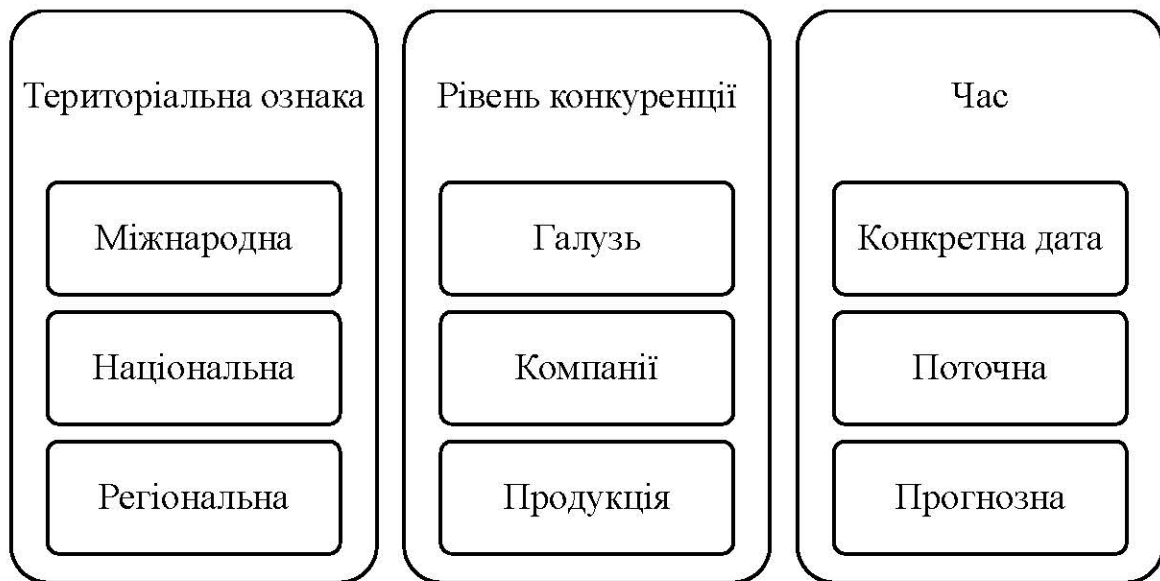


Рисунок 1.2 – Класифікація ознак конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Отже, ознаками конкурентоспроможності є прив'язка до території, часу та рівня конкуренції. Своєю чергою ці ознаки поділяються на типи, відповідно до рівня.

Конкурентний потенціал підприємства визначається системою можливостей, компетенцій та ресурсів, які впливають на формування внутрішніх конкурентних переваг, що складаються з адаптивності та

інноваційності. Ці переваги залежать від різних зовнішніх та внутрішніх факторів та впливають на загальний рівень конкурентоспроможності організації [24].

Основні складові конкурентного потенціалу зображено на рисунку 1.3.

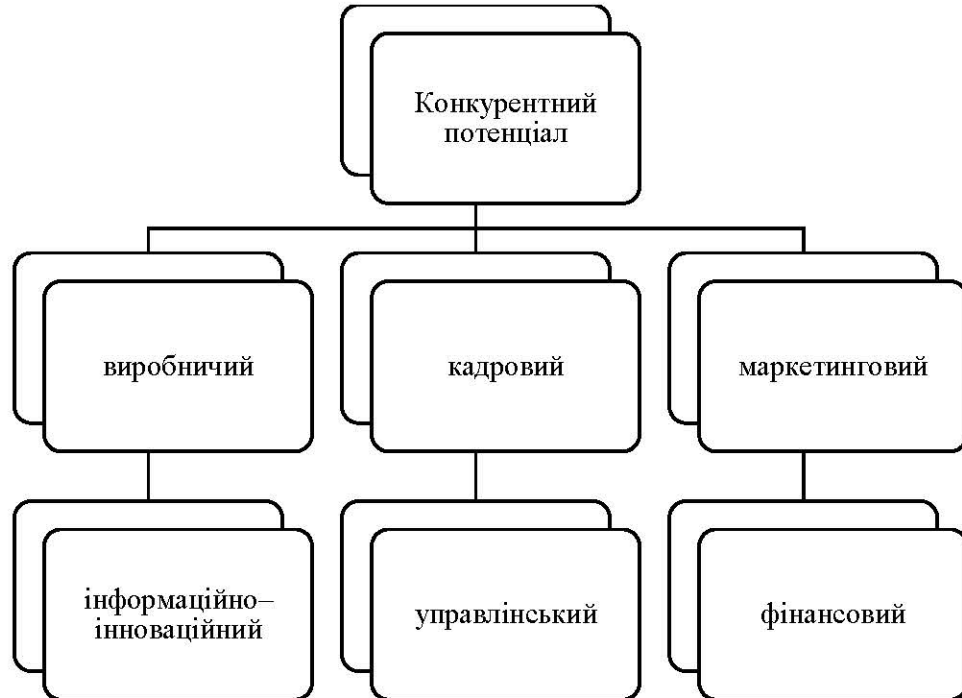


Рисунок 1.3 – Основні складові конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Отже, для забезпечення високої конкурентоспроможності необхідно, щоб всі використовувані підприємством ресурси були більш продуктивними та приносили більший прибуток, ніж у конкурентів на ринку. Це дозволяє підприємству займати стабільну позицію на ринку та забезпечувати постійний попит на його продукцію. Основними способами підвищення конкурентоспроможності є: випуск нових видів продукції, зниження цін, ефективне використання реклами, розвиток мережі торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно відстежувати зміни в умовах господарювання та виконувати належні корективи в політиці виробництва та маркетингу.

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Основні ефективні складові конкурентоспроможності компанії – це високий рівень платоспроможності, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість. Для досягнення цих цілей необхідно забезпечити ефективну фінансову підтримку. Тому стратегія фінансового забезпечення є ключовим фактором визначення оптимального напрямку використання фінансових ресурсів для підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Це своєю чергою допомагає збільшувати конкурентні переваги підприємства на ринку [36]

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства розділяють на дві основні групи: внутрішні та зовнішні (рис. 1.4)

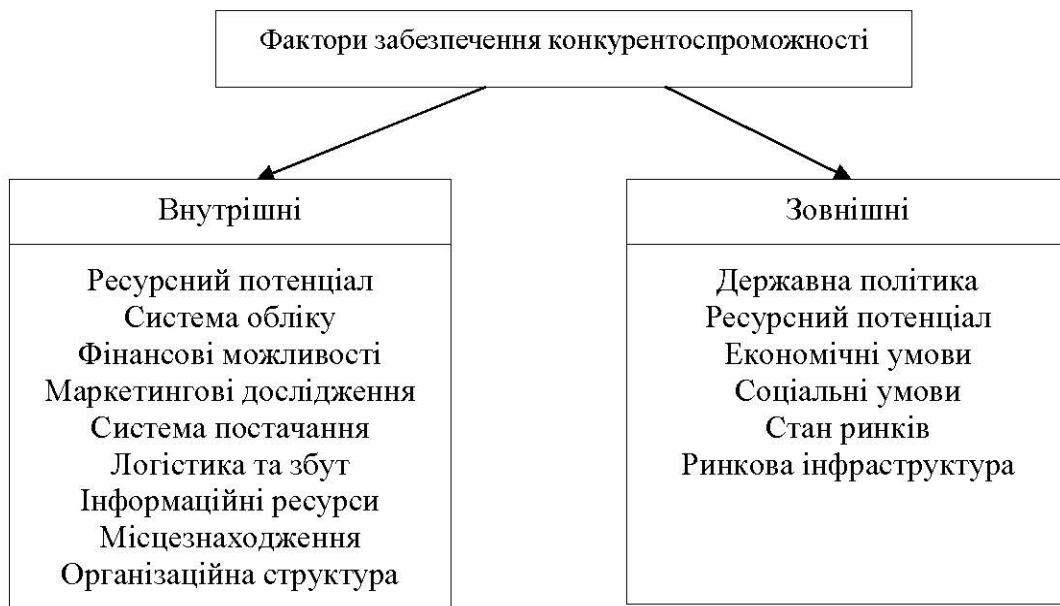


Рисунок 1.4 – Фактори забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Основні складові внутрішнього середовища з їх характеристикою сформовано у табл. 1.1.

Якщо внутрішні фактори підприємства можуть бути керовані та мають

безпосередній вплив на конкурентоспроможність, то зовнішні фактори є некерованими та їх вплив може бути помітним затримкам. Вивчення зовнішнього середовища дозволяє передбачати ризики на ринку, швидко реагувати на них та розробляти заходи для їх уникнення, що може принести певні переваги. Складові зовнішнього середовища наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.1 – Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Елемент	Характеристика
1	2
Ресурсний потенціал	Основні способи, сировина, технології виробництва, людський капітал
Система обліку	Облік запасів, сировини, незавершеного виробництва, готової продукції
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб і попиту споживачів, місткість ринку
Система постачання	Наявність постачання, дотримання строків
Логістика та збут	Рівень витрат на збут, налагоджені канали збуту, наявність мережі
Інформаційні ресурси	Бази даних
Місцеперебування	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Таблиця 1.2 – Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Елемент	Характеристика
1	2
Державна політика	Стан і напрям реформування; розвиток країни; участь країни у світових інтеграційних процесах;
Ресурсний потенціал	Забезпеченість власними природними ресурсами; рівень екології; стан та захищеність природних ресурсів
Економічні умови	Рівень розвитку економіки; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень з/п в країні
Соціальні умови	Рівень безробіття; структура робочої сили; якість підготовки кадрів; культурний рівень розвитку суспільства.

Продовження таблиці 1.2

Елемент	Характеристика
1	2
Стан ринків	Структура та місткість галузевих ринків; потреби та вимоги споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стан лідерства
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Рівень конкурентоспроможності підприємства є змінною величиною, яку визначають фактори, що впливають на його діяльність. У зв'язку з цим, підприємства можуть впливати на ці фактори, передбачати їх вплив та готуватися до них, щоб забезпечити більш ефективну діяльність. Конкурентоспроможність є змінною категорією, яка може змінюватися внаслідок змін ринкових умов та позицій конкурентів. Це означає, що отримання конкурентних переваг є ключовим фактором, який допомагає зберігати конкурентоспроможність на високому рівні, проте цей рівень може змінюватися з часом. Тому постійне утримання рівня конкурентоспроможності на стійкому рівні є неможливим і залежить від часу [26]. Визначити важливість кожного показника конкурентоспроможності не можливо досконало. Через їх велику кількість та різноманітність для кожного підприємства багато вчених підносять свої переліки та ступінь важливості.

П. Брінь опрацював літературу з теми конкурентоспроможності та надав дані щодо відсоткового значення розгляду дослідниками показника конкурентоспроможності підприємств. Їх систематизація сформовані в діаграмі на рисунку 1.5.

Слід зазначити, найбільші частки у показниках конкурентоспроможності науковці приділяють темпам зростання чистого доходу, плинності кадрів та загальному рівню прибутковості. Отже, стан кадрового забезпечення та фінансові показники підприємства є найголовнішими чинниками впливу на конкурентоспроможність підприємств.

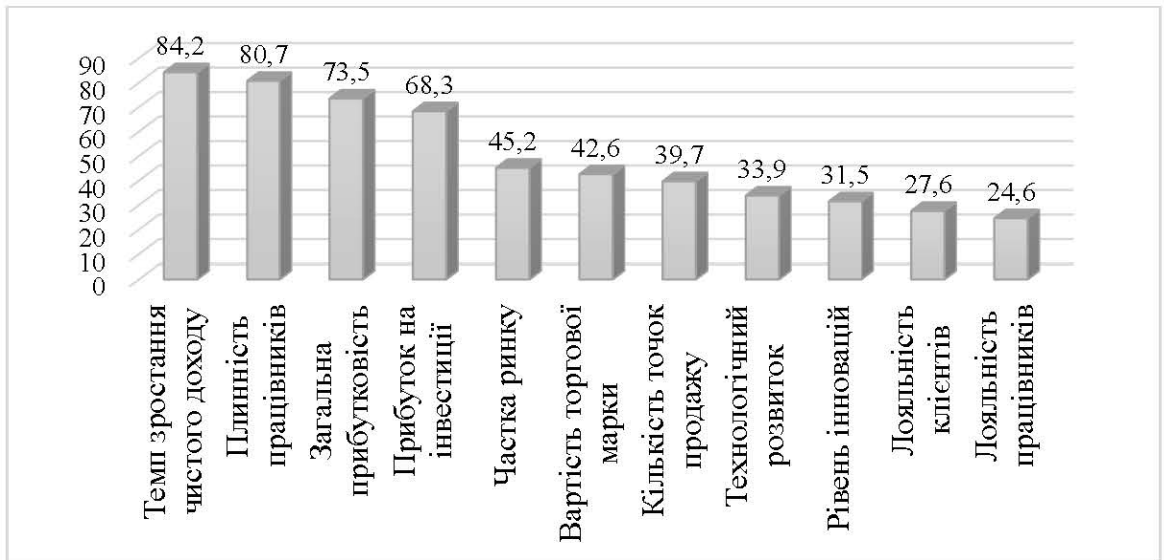


Рисунок 1.5 – Частка статей, які розглядають певний показник конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [5]

Найкращим методом визначення рівня конкурентоздатності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоздатності. (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Чотири критерії конкурентоздатності

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Перша група показників описує ефективність управління виробничим процесом, включаючи економічність витрат, раціональне використання основних фондів, технологічну досконалість та організацію праці. Друга група показників описує ефективність управління обіговими коштами, такі як

незалежність від зовнішніх джерел фінансування, здатність до відшкодування боргів та можливість стабільного розвитку у майбутньому. Третя група показників описує ефективність управління збутом та рекламою товару на ринку, включаючи стимулювання попиту. Четверта група показників належить до конкурентоспроможності товару та його ціни.

Всі показники груп зображені у додатку Б. Через різний ступінь важливості кожного показника, П. Брін розробив коефіцієнти значущості для кожної групи.

Отже, було визначено що, забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає аналізу і врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають ефективне управління, наявність необхідних ресурсів, операційну ефективність та успішність маркетингу і продажів. Зовнішні фактори включають рівень конкуренції, економічне та соціокультурне середовище, а також політичне та правове середовище.

1.3. Використання методів забезпечення конкурентних переваг підприємства

Для того, щоб бути конкурентоспроможним та випускати конкурентоспроможну продукцію, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Успішність підприємства на ринку залежить від ефективного використання ресурсів, якості процесу реалізації товарів та послуг, а також ефективності організації. Для забезпечення стійкого становища на ринку, необхідно розробити механізм, який забезпечить конкурентоспроможність підприємства. Основною метою цього механізму є забезпечення реалізації товарів та послуг, які зможуть конкурувати з аналогічними продуктами та послугами, що пропонуються іншими учасниками ринку [2]. Одним із ключових факторів успіху на територіальному ринку і в галузі в цілому є наявність у розпорядженні організації «внутрішніх» і «зовнішніх» конкурентних переваг (рис. 1.7). Ці чинники є загальними для всіх організацій,

і їх впровадження дозволяє покращити конкурентні позиції підприємства. Елементи, які складають блок «внутрішніх» переваг, поділяються на матеріально–технічну базу, матеріальні резерви, робочі ресурси та фінансові ресурси. Елементи, які формують блок «зовнішніх» переваг, включають особливості розташування і архітектури, асортиментну політику, якість обслуговування, рекламу, взаємодію зі споживачами та постачальниками.



Рисунок 1.7 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [25]

Існують конкретні методи менеджменту, які можуть найкраще підвищити конкурентні переваги ресторанних підприємств і продемонструвати свою ефективність в сучасних умовах [4]. Опишемо їх детальніше (табл. 1.3). Для збереження високого рівня конкурентоспроможності важливо знайти та застосовувати найбільш ефективні методи управління персоналом, які допоможуть максимально використати їх потенціал для досягнення продуктивної роботи в ресторанному бізнесі. Власник підприємства повинен бути усвідомлений того, що його працівники мають різні здібності, характери та звички, тому він має поважати

їх як особистості і зважати на ці фактори при організації їх роботи.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи визначення конкурентних переваг закладів ресторанного бізнесу

Назва методу	Характеристика
Метод переваг	це стратегія, яка базується на порівнянні характеристик підприємства з характеристиками його конкурентів з метою оцінки його продуктивності. Зовнішня перевага полягає в тому, що підприємство надає своїм клієнтам цінні послуги, які роблять його більш привабливим порівняно з конкурентами (наприклад, різноманітність меню, якість обслуговування, атмосфера закладу).
Метод переваг	Це дозволяє підприємству утримувати високі ціни і при цьому залишатися конкурентоспроможним. Внутрішні переваги полягають в тому, що підприємство оптимізує свої витрати, управління та виробництво, що забезпечує йому ефективність та високий рівень продуктивності.
Метод профілів	полягає у визначенні якості продукту або послуг, що надається підприємством, шляхом створення списку критеріїв, що визначають якість страв у ресторані, послуг у готелі або туристичній фірмі та їх порівняння з аналогічними критеріями конкурентів. Критерії потім ієрархічно структуруються за їх важливістю для клієнтів. Це дає можливість порівняти продукцію або послуги готелю, ресторану або туристичної фірми з конкурентами, виявити проблеми якості послуг та визначити шляхи їх вирішення.
Матричні методи	оцінюють діяльність підприємства в динаміці, а також життєвий цикл послуги, продукту та технології виробництва страв. Концепція життєвого циклу продукту стверджує, що кожен товар проходить через певні стадії, включаючи впровадження, зростання, насичення та спад. В залежності від стадії життєвого циклу, необхідно вибирати методи менеджменту. Один з матричних методів – SWOT-аналіз, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ресторану, а також можливості та загрози.
Структурно-функціональний метод	оцінює ефективність діяльності ресторанного підприємства шляхом вивчення його взаємодії з зовнішніми чинниками, такими як монополізація ринку та вплив зовнішніх умов на роботу підприємства. В рамках цього методу важливо визначити рівень доступності, види страв, вхідні бар'єри, потенціал ринку, можливість економії на масштабі та технологічних нововведень, рівень однорідності ринку та диверсифікованість послуг. Дані чинники дозволяють зрозуміти, як впливають зовнішні умови на ефективність роботи підприємства та як можна покращити його результативність.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Після використання будь-якого з наведених методів менеджменту та підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства, необхідно розробити конкретну стратегію, таку як BTL-стратегія. Ця стратегія

передбачає вплив на потенційного клієнта в момент прийняття рішення про придбання послуги, і включає такі методи як проведення промоакцій, демонстрацій, тестових використань, застосування маркетингу в соціальних мережах (SMM), надання знижок, бонусів та інші [37]. Ціль стратегії диференціації полягає у наданні клієнтам індивідуальних якостей, які відрізняють послуги підприємства від аналогічних послуг конкурентів. Проте, компенсація може бути здійснена шляхом підвищення цін та залучення більшої кількості покупців завдяки особливим якостям послуг [37]. Бізнес-стратегія має на меті зміцнення становища підприємства на ринку, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентних переваг. Важливість інновацій для ресторанного бізнесу полягає в забезпеченні виживання на ринку та підвищенні іміджу підприємства в цілому [37]. Бенчмаркінг, що полягає в аналізі конкурентоздатності, є важливим для підприємств ресторанного бізнесу, оскільки допомагає знайти найбільш вигідну продукцію для підприємства [10]. Розгляд проблем, пов'язаних з формуванням конкурентних стратегій, є важливим для успіху бізнесу. Правильне розв'язання цих проблем дозволяє підприємствам знаходити ефективні шляхи конкурування на ринку, зберігати конкурентну перевагу і забезпечувати стійкий розвиток. Недооцінка цих проблем може призвести до стратегічних помилок, втрати ринкової позиції та нездатності витримати конкуренцію.

Основні шляхи розв'язання проблем пов'язаних з формуванням конкурентних стратегій зображені на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 – Шляхи розв'язання проблем при запровадженні методів формування конкурентоспроможності

Усі методи формування конкурентних стратегій наведено на рис. 1.9.

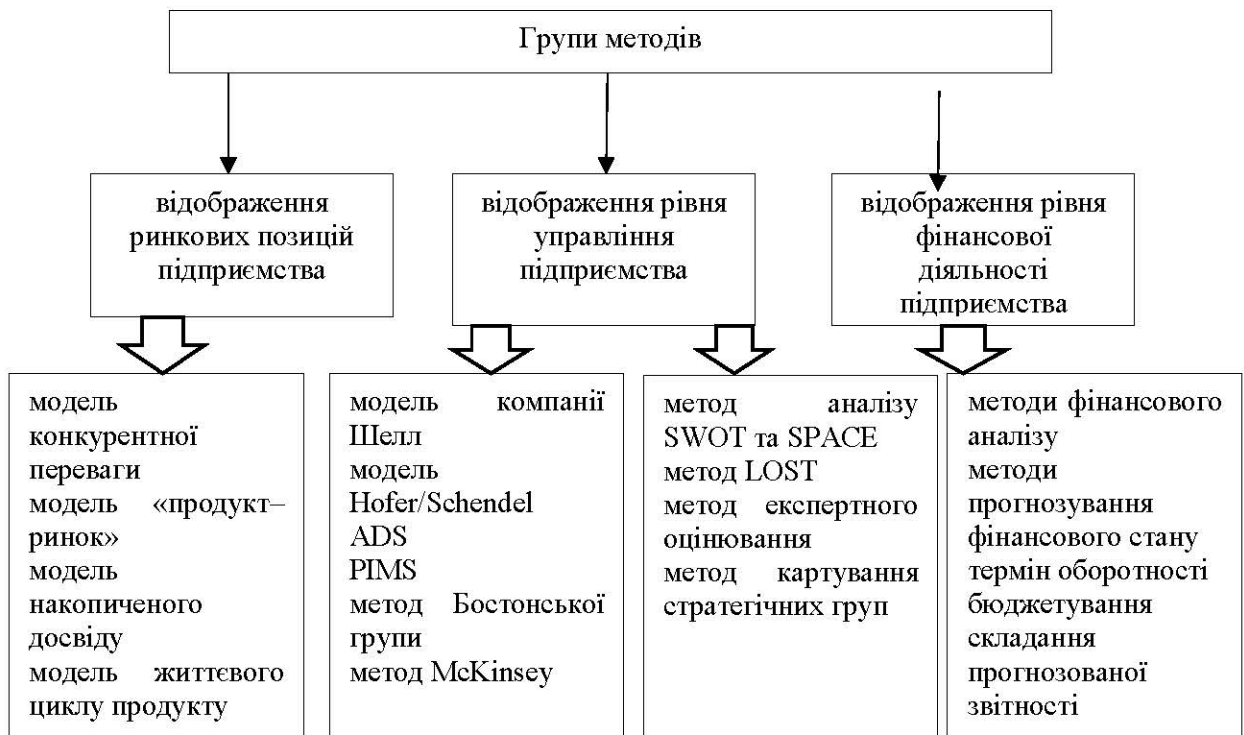


Рисунок 1.9 – Групи методів формування конкурентних стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [21,40]

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку ресторанного бізнесу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає дуже важливим фактором для досягнення успіху та виживання на ринку. Використання методів забезпечення конкурентних переваг дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси та забезпечувати стійку конкурентну позицію на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами виконання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів. Вона визначається шляхом порівняння з його конкурентами. Ця характеристика оцінюється за сукупністю показників, тому її інтегральність є важливою.

2. Було визначено що, забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає аналізу і врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають ефективне управління, наявність необхідних ресурсів, операційну ефективність та успішність маркетингу і продажів. Зовнішні фактори включають рівень конкуренції, економічне та соціокультурне середовище, а також політичне та правове середовище.

3. Визначено, що використання методів забезпечення конкурентних переваг є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ресторанного бізнесу. Важливо постійно вдосконалювати технології та стратегії, щоб забезпечувати стабільний рівень ефективності та успіху на ринку. Основними методами можна назвати: бенчмаркінг, BTL–стратегія, стратегія диференціації тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «BROOKS EATS & DRINKS» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно–економічна характеристика ресторану «BROOKS Eats & Drinks»

Ресторан «BROOKS Eats & Drinks» – це сучасний ресторан американської кухні у центрі міста Дніпро.

Основна характеристика ресторану «BROOKS eats & drinks» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна характеристика ресторану «BROOKS Eats & Drinks»

1. Назва підприємства	ТОВ «БРУКС ФУД»
2. Поштова адреса	вулиця В'ячеслава Липинського, 4, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000
3. Контактний телефон	<u>063 535 3333</u>
4. Дата відкриття	вересень 2021 року
5. Код ЄДРПОУ	44260963
6. Форма власності	ТОВ
7. Структура управління	Лінійно–функціональна
8. Місце розташування	Центр міста
9. Період функціонування	Цілорічно
10. Споруда готелю	Скляна сучасна багатоповерхівка, ресторан на першому поверсі
11. Основні види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 56.30 Обслуговування напоями 56.29 Постачання інших готових страв

Джерело: [6]

Приміщення, які займає ресторан, розташовується у центральному районі міста неподалік від Дніпра. Зовні ресторан має велику вивіску, що

забезпечує гарний огляд на відстані, а також слугує гарною рекламою. Приміщення ресторану знаходиться у новій сучасній будівлі на першому поверсі.

Для підтримки мікроклімату обладнана система кондиціонування та вентиляції залів ресторану.

Опишемо основні та додаткові послуги ресторану «BROOKS eats & drinks» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні та додаткові послуги ресторану «BROOKS eats & drinks»

Види послуг	Складові послуг
Основні послуги	Організація харчування в ресторані
Додаткові послуги	Відпускання готової продукції з собою, бронювання столиків, доставка через кур'єрські служби, безкоштовний Wi-Fi

Джерело: сформовано автором

У таблиці 2.3. надана інформація щодо кількості посадкових місць в ресторані «BROOKS eats & drinks»

Таблиця 2.3 – Кількість посадкових місць в ресторані «BROOKS eats & drinks»

Приміщення	Кількість посадкових місць
Основний зал	300–322
Бар	9

Джерело: сформовано автором

В ресторані «BROOKS eats & drinks» можна виділити такий склад персоналу: адміністрація, працівники кухні, персонал обслуговування, підсобна служба.

До адміністрації відносяться директор, кадрова служба, бухгалтерія, маркетингова служба, логістична служба. Вони забезпечують фінансово-адміністративну роботу ресторану.

Організаційна структура зображена на рис. 2.1.

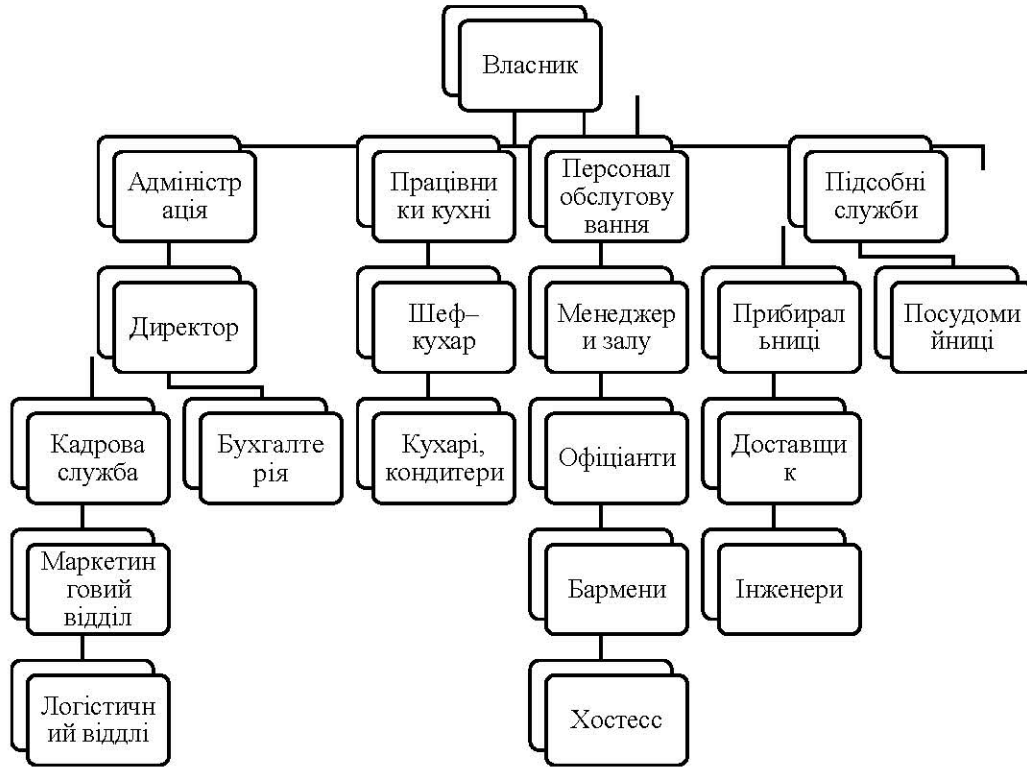


Рисунок 2.1 – Організаційна структура персоналу «BROOKS eats & drinks»

Джерело: складено автором

Чисельність всього персоналу ресторану повинна бути такою, щоб забезпечувати повноцінну і безупинну діяльність підприємства. Кількість працюючого персоналу за відділами наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Кількість працівників ресторану «BROOKS eats & drinks»

№	Назва відділу	Кількість працівників, осіб
1	Адміністрація	15
2	Працівники кухні	6
3	Персонал обслуговування	16
4	Підсобна служба	18
	Разом	55

Джерело: сформовано автором основі даних підприємства

Відповідно до профілів кожної посади і посадовим інструкціям в ресторані усі працівники кожного відділу повинні відповідати кваліфікаційним вимогам. За даними останнього проведеного тесту щодо

рівня кваліфікації, проведеного у серпні 2022 року маємо такі результати:(табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Відповідність працівників «BROOKS eats & drinks» посадовим інструкціям

Назва відділу	Відповідність, %
Адміністрація	96
Працівники кухні	89
Персонал обслуговування	79
Підсобна служба	82
Середня відповідність	86,5

Джерело: складено автором

Досліджуючи діяльність підприємства, необхідно проаналізувати основні показники діяльності за період 2020–2022 рр. До таких показників належать чистий дохід від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт), валовий прибуток, собівартість реалізованої продукції (послуг, товарів, робіт), чистий прибуток і чистий збиток. Інформаційною базою для проведення такої аналітичної роботи стануть Звіти про фінансову діяльність і фінансові результати ресторану «BROOKS eats & drinks» за 2020–2022 рр.(табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності підприємства «BROOKS eats & drinks» на 2021 – 2022 роки

Стаття	Од. вим.	Роки		Відхилення, 2022/2021	
		2021	2022	абс., тис грн.	від.,
1	2	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	1083,2	9 614,30	8 531,10	887,6
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	505,4	3 204,80	2 699,40	6,3

Продовження таблиці 2.6

Стаття	Од. вим.	Роки		Відхилення, 2022/2021	
		2021	2022	абс., тис грн.	від.,
1	2	4	5	6	7
Інші доходи	тис. грн.	1083,2	9 614,30	8 531,10	8,9
Інші витрати	тис. грн.	991,2	6109,5	5 118,30	6,2
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	92	300	208,00	3,3
Чистий прибуток	тис. грн.	92	246	154,00	2,7

Джерело: [53]

Так як ресторан було відкрито лише у кінці 2021 року, то показники діяльності висвітлені лише за 4 місяці роботи. Але за результатами показників діяльності за 2022 рік, тобто у перший повноцінний рік роботи, ще у час війни в країні, можемо сказати, що ресторан працює на високому рівні. Нарощення чистого прибутку відбулось майже у три рази.

Далі висвітлимо сильні та слабкі сторони ресторану «BROOKS eats & drinks» у таблиці 2.7 на основі власного дослідження.

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі сторони компанії

Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1. Велика кількість ресторанів, широке покриття регіонів України		–
1. Адаптація офіційного сайту для мобільних пристроїв та наявність спеціального додатка для IOS та Android		–
2. Відсутність бонусної програми		–
3. Недостатньо широкий асортимент для покриття цільових сегментів		–
4. Ефективна політика стимулювання збуту	+	
5. Незалежність від посередників	+	
6. Спрямованість комплексу маркетингу лише на один сегмент споживачів (активна молодь)		–
7. Вигідне місце розташування ресторану у м. Дніпро	+	
8. Невідповідність асортиментної політики стратегії сегментування		–
9. Швидка доставка та велике коло покриття	+	
10. Налагоджена система мотивації персоналу ресторанів		–

Продовження таблиці 2.7

Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
11. Налагоджена система підвищення кваліфікації персоналу та тимблдингу, як наслідок низька плинність кадрів, висока кваліфікація персоналу		–
12. Позитивний імідж серед відвідувачів	+	
13. Наявності передової технології і сучасного устаткування	+	

Джерело: складено автором за даними [6]

Отже, дослідження сильних слабких сторін ресторану показало, що ресторан має як сильні, так і слабкі сторони. Сильні сторони ресторану стосуються вигідного розташування, концепції, сучасне на нове устаткування, стимулювання збуту. Слабкі сторони – це відсутність сайту та мобільного додатку, слабка система мотивації та підвищення кваліфікації персоналу, невідповідність асортиментної політики стратегії сегментування та орієнтація лише на сегмент молодого покоління споживачів.

2.2. Оцінка конкурентного потенціалу ресторану

Проведемо аналіз конкурентного потенціалу ресторану «BROOKS eats & drinks» за основними складовими (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз конкурентного потенціалу ресторану «BROOKS eats & drinks»

Складова	Характеристика	Результат
1	2	3
Виробничий	Основні способи, сировина, технології виробництва, асортименту меню, логістика.	Ресторан відомий своїми унікальними кулінарними практиками та рецептами; для приготування використовуються лише якісні та свіжі продукти; асортимент меню широкий, складається з набору страв американської кухні для будь-якого споживача.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Кадровий	Оцінка кваліфікації, аналіз програм розвитку та навчання	Ресторан приймає на роботу лише кваліфікованих та досвідчених працівників, усі вони проходять медичний огляд раз у пів року. У ресторані немає конкретно розроблених програм навчання та розвитку; атестація проходить за вимогами керівництва, якщо видно, що працівник потребує цього.
Управлінський	Оцінка ефективності управлінських процесів, включаючи прийняття рішень, планування, організацію та контроль; аналіз лідерського потенціалу та комунікаційної системи в компанії	Менеджмент ресторану має ефективну систему управління з елементами прозорості комунікації. Проте є проблемні моменти у використанні персоналу в управлінні.
Маркетинговий	Аналіз маркетингу, PR– кампанії, програми лояльності та співпрацю з партнерами	Ресторан має слабкий розвиток маркетингових досліджень: не аналізує відгуки, не дає на них зворотного зв'язку; також ресторан не має інтернет–реклами (таргет, SMM тощо); через відсутність сайту і мобільного додатку ресторан не може запровадити також програму лояльності для споживачів.
Фінансовий	Оцінка фінансової стійкості ресторану, включаючи рентабельність, оборотність активів та забезпечення потреб у ресурсах	Показники діяльності підприємства свідчать про прибутковість та конкурентоспроможність на ринку
Інформаційно–інноваційний	Оцінка використання інформаційних технологій та інноваційних рішень; аналіз наявності систем автоматизації, онлайн–замовлень, мобільних додатків та інших інноваційних рішень	Серед інформаційних технологій у ресторану наявні R–Keeper, 1С:Підприємство та база даних; онлайн замовлення проводяться не через програми ресторану; мобільного додатку ресторан не має.

За проведеним аналізом, можемо сказати, що ресторан має сильний конкурентний потенціал по усіх складових, крім маркетингового: не аналізує відгуки, не дає на них зворотного зв'язку; також ресторан не має інтернет–

реклами (таргет, SMM тощо); через відсутність сайту і мобільного додатку ресторан не може запровадити також програму лояльності для споживачів.

Для оцінки прибутковості ресторану «BROOKS eats & drinks» розрахуємо показники рентабельності (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності «BROOKS eats & drinks» за 2021–2022 роки

Показник	Рік	
	2021	2022
Рентабельність власного капіталу	0,15	0,75
Рентабельність продукції	0,08	0,025
Рентабельність продажу	0,3	0,3

Джерело: сформовано автором

За перші місяці роботи ресторану у 2021 році значення рентабельності власного капіталу не досягло нормативного значення 0,2, але уже у 2022 році значення показало про достатню віддачу на вкладений капітал у роботі.

Показник рентабельності продукції також мав тенденцію до збільшення, що говорить про прибутковість ресторану.

Так, на 2022 рік відбувається зменшення оборотних активів підприємства на 331 тис. грн.

Проведемо розрахунок показників ефективності використання оборотних активів підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників ефективності використання оборотних активів ресторану «BROOKS eats & drinks»

Показник	Рік		Відхилення 2022/2021
	2021	2022	
Оборотність дебіторської заборгованості	4,61	15,33	10,72
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	79	24	-55
Рентабельність активів	0,059	0,2	0,141

Джерело: сформовано автором

Отже, підсумовуючи вище проведений розрахунок показників

ефективності використання оборотних активів ресторану «BROOKS eats & drinks», можемо сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році збільшився на 11 п., але натомість спостерігаємо скорочення періоду погашення. Рентабельність активів мала тенденцію до зростання через збільшення фінансового результату від діяльності ресторану.

2.3 Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ресторану було проведено DESTEP–аналіз. Його результати зображені у додатку В.

DESTEP–аналіз є потужним інструментом для оцінки зовнішнього середовища, в якому діє ресторану. Проведений аналіз дозволяє виявити фактори, що можуть вплинути на діяльність ресторану, і зробити об'єктивну оцінку його конкурентоспроможності і можливостей розвитку.

Кожна з груп аналізу впливає на діяльність ресторану. Експертні оцінки показали, що найбільший вплив мають такі фактори, як: економічні, соціальні та політичні.

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг включає вивчення сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами. Для проведення аналізу з ресторанного ринку міста Дніпро було відібрано 3 головних конкуренти ресторану «BROOKS eats & drinks» за показниками місце розташування, концепції та кухні. Це ресторани – «Winovnik», «Голий шеф», «GASTROLI». Варто зазначити, що за концепцією чисто американської кухні та за стилем ресторан немає прямих конкурентів. Всі вони є ресторанами авторських або європейсько–американських кухонь.

Опишемо конкурентів ресторану у таблиці представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні конкуренти ресторану «BROOKS eats & drinks»

Назва	Опис діяльності	Опис послуг
«Winovnik»[52]	Ресторан європейсько–американської кухні у центрі Дніпра. Ресторан виконаний у стилі лофт. Має просторий зал і літню терасу.	Їжа у закладі, їжа на виніс, власна доставка, доставка через кур'єрські служби, резерв столів. страви авторської кухні у форматі healthy food.
«Голий шеф»[9]	Гастро–паб у центрі міста. Подає страви авторської американської кухні. Стиль пабу –лофт з елементами мінімалізму.	Їжа у закладі, їжа на виніс, власна доставка. Кальянний зал.
«GASTROLI»	Ресторан авторської кухні у центрі міста. Є два зали, бар.	Їжа у закладі, їжа на виніс, караоке, нічний клуб, банкетні зали, організація банкетів.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо для початку діагностику конкурентного середовища експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера. Для аналізу було використано п'ятибальний метод, від 1 – найгірший показник і 5 балів – найвищий. Оцінювання відбувалось за відгуками клієнтів та на основі даних самих ресторанів.

Згідно з концепцією Майкла Портера, існує п'ять ключових сил конкуренції, які слід враховувати при аналізі ринку: конкуренція між наявними компаніями у галузі, потенційні конкуренти, товари–замінники, споживачі та постачальники. Кожна з цих сил має велике значення в контексті конкурентного середовища. (табл. 2.12)

Середня оцінка конкурентного середовища за проведеним аналізом становить 4. Що є середнім показником і вимагає від ресторану розробку та впровадження програм конкурентних переваг, враховуючи підвищення вимог клієнтів до стандартів якості, зміну попиту та великої конкуренції на ринку міста Дніпро.

Аналіз конкурентів на основі проведених моделей та досліджень показав, що хоча ресторан і працює у конкурентному середовищі

ресторанного бізнесу й стикається з викликами і конкуренцією на ринку, проте має потенціал для успішної діяльності.

Таблиця 2.12 – Модель «П'яти сил конкуренції» для ресторану «BROOKS eats & drinks»

Сили конкуренції	Оцінка	Характеристика
Поява на ринку сфери послуг нових конкурентів	3	Середня ймовірність появи нових конкурентів
Доступність альтернативних продуктів	3	Враховуючи різноспрямованість конкурентів, оцінка загрози альтернативних продуктів досить помірна
Ринковий вплив споживачів	5	Зміна попиту на здорове харчування впливає на діяльність ресторану
Ринковий вплив постачальників	4	Велика кількість оптових постачальників надає можливість вибору ресторану «BROOKS eats & drinks»
Суперництво наявних конкурентів серед підприємств ресторанної індустрії	5	Спостерігається високий рівень концентрації ресторанів у місті

Джерело: розробка автором

Для досягнення успіху вони повинні зосередитись на розвитку своїх сильних сторін, вдосконаленні слабких сторін, ефективному використанні можливостей та ефективному керуванні загрозами. Також важливо враховувати зміни в макросередовищі та реагувати на них швидко та адаптивно.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Необхідно провести аналіз показників конкурентоспроможності.

На рис. 2.2 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних ресторанів.

Враховуючи показники факторів конкурентної позиції, виконуємо порівняння з конкурентним рестораном «Winovnik».

Відповідно маємо такі дані (табл. 2.13):

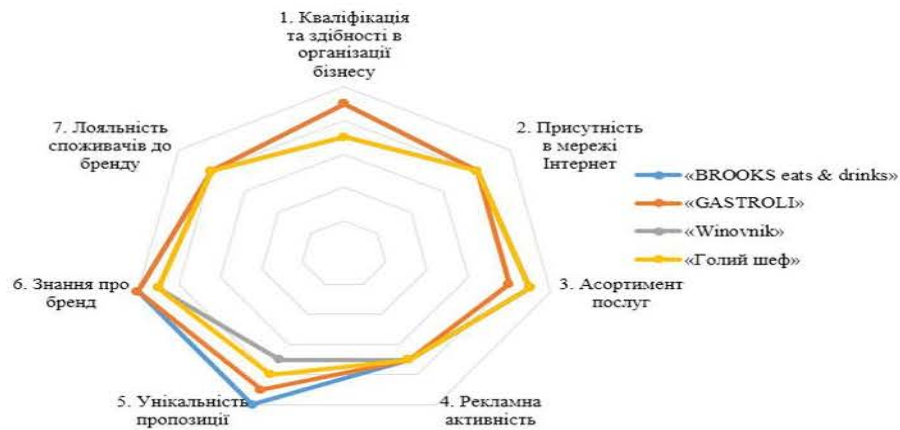


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних ресторанів

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.13 – Матриця конкурентного профілю

Характеристики	Питома вага %	Гірше ← Краще					Сумарна оцінка	Пріоритетність
		-2	-1	0	+1	+2		
1. Ціна товару	30						-30	1-рівень пріоритетів
2. Якість товару	20						+20	
3. Якість послуг	25						0	
4. Фінансові можливості	10						-10	2-й рівень пріоритетів
5. Рівень менеджменту	15						-15	3-й рівень пріоритетів
Усього	100						-35	

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності ресторану «BROOKS eats & drinks», пропонуємо ряд заходів, спрямованих на поліпшення обслуговування клієнтів у цьому закладі:

– постійний моніторинг ринку послуг конкурентів щодо цінової політики та утримання цін на нашу продукцію на відповідному рівні. Цей захід

дозволить нам зберегти наші позиції і завоювати нові сегменти ринку.

– коригування маркетингової політики з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Маркетингова політика повинна включати:

- комплексне дослідження ринку ресторанних послуг.
- виявлення потенційного попиту споживачів на задоволення їх потреб.
- створення різноманітних страв з конкурентними перевагами.
- вдосконалення організації збуту нашої кухонної продукції.
- періодична пропозиція клієнтам нових послуг, які відрізняються від основної діяльності ресторану, але спрямовані на збільшення доходу.

Ці заходи допоможуть нам покращити якість обслуговування та забезпечити збільшення конкурентоспроможності ресторану «BROOKS eats & drinks».

Розробка та проведення рекламної кампанії – це комплекс заходів з однією спільною метою. Для просування ресторану «BROOKS eats & drinks» можна скористатись різноманітними рекламними каналами, такими як місцеві та всеукраїнські теле– та радіоканали, журнали, Інтернет та зовнішня реклама. Оскільки ресторан вже має стабільну позицію на ринку, продемонструвавши постійне покращення та прагнення до зростання обсягів продажів, прибутку та масштабів діяльності, нашій команді здається, що настав час обрати нову стратегію, яка буде характеризуватися глибоким проникненням на ринок, мінімальним комерційним ризиком та подальшим розвитком.

Така стратегія реалізується за допомогою інструментів:

- активізація рекламної діяльності;
- використання акцій та спеціальних пропозицій для гостей ресторану;
- підвищення якості обслуговування шляхом підвищення кваліфікації персоналу ресторанного господарства;
- покращення різноманітності страв та напоїв, наявних у меню ресторану.

Отже, визначено конкурентні позиції підприємства на ринку за

допомогою моделі «П'яти сил конкуренції», матриці конкурентів та експертного аналізу конкурентів та побудови на основі його багатокутника конкурентоспроможності. За результатами дослідження ресторан працює у конкурентному середовищі ресторанного бізнесу й стикається з викликами і конкуренцією на ринку, проте має потенціал для успішної діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки:

1. Визначено конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу в сучасних умовах на прикладі ресторану «BROOKS eats & drinks» у місті Дніпро. Першочергово було описано основну інформацію про підприємство, її фінансові показники, стан організаційної структури та сильні і слабкі сторони.

2. За результатами фінансової звітності та проведеними показниками ефективності роботи, враховуючи, що ресторан працював у Covid-19 та у постковідний період та працює у час повномасштабної війни з РФ, він працює прибутково та є конкурентоспроможним на ринку

3. Визначено конкурентні позиції підприємства на ринку за допомогою моделі «П'яти сил конкуренції», матриці конкурентів та експертного аналізу конкурентів та побудови на основі його багатокутника конкурентоспроможності. За результатами дослідження ресторан працює у конкурентному середовищі ресторанного бізнесу й стикається з викликами і конкуренцією на ринку, проте має потенціал для успішної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1 Побудова конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень підприємства

Для проведення аналізу ресторану «BROOKS eats & drinks» була здійснена оцінка конкурентоспроможності СОБ (стратегічна бізнес–одиниця) у додатку Г.

Шляхом аналізу наданих в додатку Г даних про ресторан «BROOKS eats & drinks» була побудована матриця Мак–Кінсі, яка допомагає визначити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, з урахуванням отриманих результатів можна зробити висновок, що для стратегічної бізнес–одиниці (СБО) інтер'єр та святкові зали, які потрапили до «Зони росту», використання «Стратегії розвитку» є необхідним. Для досягнення конкурентних переваг необхідно визначити сильні сторони і посилити слабкі. Наведена інформація дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства і ринкову перспективність в цих секторах.

Проведемо визначення та аналіз позицій підрозділів обслуговування ресторану «BROOKS eats & drinks» (включаючи працівників залу та бару: офіціанти, барменів, хостес і адміністрації) за допомогою матриці Мак–Кінсі, використовуючи надані таблиці з даними.

З урахуванням розташування підрозділів компанії в матриці Мак–Кінсі, можна визначити рекомендовану стратегію.

Далі проведемо аналіз позицій допоміжних підрозділів ресторану «BROOKS eats & drinks» (табл. 3.1).

Отже, графічно зобразимо перспективні позиції обслуговуючих підрозділів (Додаток Е).

SWOT–аналіз ресторану зображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,15	0,10	0,05	0,15	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,10	0,15	0,15	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,10	0,15	0,5	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,12	0,16	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Постачання	0,06	0,13	0,12	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що впровадження нових технологій вимагає використання сучасного обладнання та інноваційних методів підготовки. Зміна смакових уподобань споживачів стимулює ринок і змушує ресторани створювати нові, унікальні продукти. Одночасно, сприятливий економічний клімат призводить до зростання конкуренції. Для того, щоб бути лідером та отримувати стабільно високий рівень доходу, компанія повинна постійно аналізувати ринок та мати гнучку стратегію.

Внутрішнє середовище компанії також має свої слабкі сторони, які варто враховувати. Серед них можна відзначити недостатнє відстеження конкурентів, відсутність кулінарної торгової групи, обмежені маркетингові навички, недостатнє використання реклами, нееластичну цінову політику, відсутність автоматизованої бази даних щодо товарів та їх руху, слабкий механізм стимулювання продажів, недостатнє матеріальне стимулювання та недостатня підготовка та перепідготовка персоналу.

Створення та підтримка ефективної стратегії компанії вимагає постійного вивчення її сильних та слабких сторін з використанням різноманітних методів. Це допоможе забезпечити стабільний конкурентний статус підприємству.

При розробці стратегії розвитку важливо враховувати міські програми розвитку, які розробляються органами місцевого самоврядування, а також

проекти, які реалізуються в рамках стратегії розвитку міста. Для нашої компанії особливо цікавими є програми розвитку індустрії туризму та інструкції щодо реалізації соціальних програм, таких як допомога людям похилого віку або підтримка медичного персоналу. Таким чином, до переваг нашої компанії відносяться унікальність бренду ресторану, використання достатньої торгової площі, наявність додаткових послуг у торговому залі, зручна система обслуговування клієнтів, сучасне торговельне обладнання, широкий асортимент страв, кваліфікований персонал і достатні фінансові ресурси.

Таблиця 3.2 – SWOT аналіз ресторану

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони(W):
персонал та організація має високу кваліфікацію; заробітна плата досить висока, постійні бонусні заохочення та премії; виплачується вчасно; високий рівень обслуговування. регулярне вдосконалення обладнання; підтримання корпоративного духу. вигідне розташування закладу.	існує плінність персоналу між офіціантами та барменами, що є непридатним для студентів через повну зайнятість, а також через пандемію та неможливість підприємства виплачувати ЗП (тільки в період карантинних обмежень); слабка організація маркетингової інформаційної системи в компанії; брак досвіду маркетингових досліджень; значне навантаження одного спеціаліста; незмінний обсяг продажів.
Можливості (O):	Загрози(T):
Макросередовище	
Економічний: рівень життя населення; зміцнення української валюти; ріст прожиткового мінімуму, а отже підвищення заробітної плати; Технологічний: впровадження нових програм бухгалтерського обліку, оснащення кухні новими автоматизованими системами, значно полегшує роботу закладів громадського харчування. Соціальні: Рівень зайнятості серед населення віком від 15 до 70 років зріс на 0,9 відсоткових пунктів у порівнянні з попереднім роком, досягнувши 57,7%. Водночас, серед населення працездатного віку, цей показник збільшився на 1,5 відсоткових пунктів і становив 66,6% відповідно.	Політичні: зміни в законодавстві; зміни в нормативних актах, вимогах до місця тощо; через пандемію зміна діяльності ресторанів та кафе, більш зосередженість на доставку. Економічний: збільшення ставки рефінансування на + 1 в.п. зростання цін на сировину збільшує вартість готових страв, що значно зменшує прибуток; висока конкуренція на ринку споживача, з кожним роком відкривається ще більша кількість закладів харчування що урізноманітнюють вибір.

Джерело: сформовано автором

Отже, при визначенні стратегічних напрямів розвитку малого підприємництва необхідно враховувати різноманітні аспекти, зокрема формулювання базової стратегії, що враховує результати стратегічного аналізу з використанням методів, придатних для практики малого бізнесу.

3.2. Обґрунтування заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Під час обговорення стратегії для ресторану «BROOKS eats & drinks» необхідно приймати важливі рішення щодо напрямків діяльності закладу. Ресторан є складною організацією з визначеною структурою, різноманітними видами діяльності, процесами, широким спектром послуг та взаємовідносинами між персоналом і клієнтами. Представлені стратегічні підходи потребують подальшого уточнення щодо цілей, завдань, їх взаємозв'язків, а також ефективних шляхів досягнення цих цілей та завдань.

Велика увага повинна бути приділена навчанню персоналу, оскільки вони безпосередньо взаємодіють з клієнтами. З метою поліпшення якості обслуговування необхідно здійснити комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників компанії.

Організацією та проведенням заходів навчання буде займатись відділ кадрів ресторану. Для економії часу та коштів, можливе залучення для цього спеціалізованих агенцій з навчання (рис.3.1).

Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити мотивацію співробітників і підвищити ефективність їх роботи, що своєю чергою призведе до значного зростання доходів підприємства і зниження плинності кадрів.

Для досягнення цього мети, варто розглянути можливість створення окремої посади фахівця з мотивації персоналу, який буде вивчати дані про кожного працівника для визначення найбільш ефективних способів їх мотивації. Індивідуальний підхід є особливо цінним для колективу, такого як

штат ресторану. Також розглядається можливість залучення спеціалізованої компанії для проведення навчання.

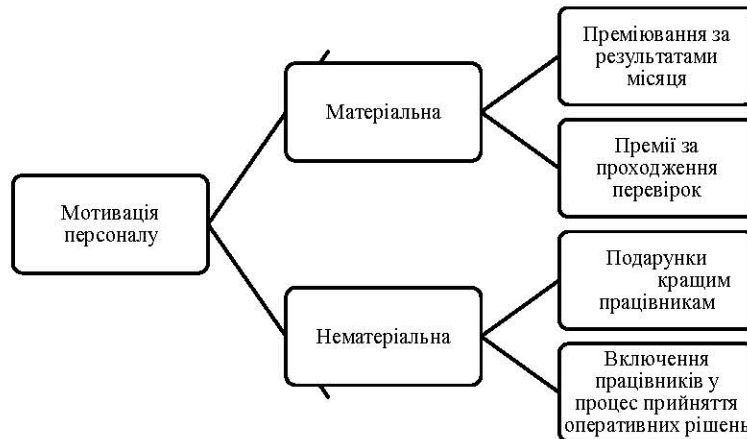


Рисунок 3.1 – Рекомендації з удосконалення мотивації працівників у ресторану «BROOKS eats & drinks»

Джерело: розробка автора

Стратегія розвитку ресторану не може бути успішною і ефективною без розвитку операційної системи. Ресторан «BROOKS eats & drinks» є важливим учасником міського, обласного та, певною мірою, національного ринку послуг. При розробці та вдосконаленні стратегії розвитку операційної системи необхідно враховувати особливості процесу надання послуг, які відрізняються від розробки продукту. Ключові фактори включають: Розробка та вдосконалення всіх аспектів обслуговування в ресторанах повинна бути включена до стратегії розвитку операційної системи (табл.3.3). Розробка операційної системи передбачає прийняття стратегічних рішень щодо визначення розміру виробничих потужностей. У випадку систем обслуговування, виробнича потужність може бути виміряна кількістю клієнтів, які можуть бути обслужені. У випадку ресторанів, це може бути кількість залів, столиків та відвідувачів. Проте, для ресторанів важливо враховувати особливий функціонал, який включає такі фактори, як кількість банкетів, весіль, фестивалів, презентацій, конференцій та інших подій. Основною метою планування потужностей є визначення необхідного рівня ресурсів, таких як обладнання, приміщення та робоча сила, для досягнення

конкурентної стратегії компанії. Правильно підібрані виробничі потужності дозволяють ресторанам.

Таблиця 3.3 – Основні стратегічні цілі

Стратегічні цілі	Термін виконання
Установка нової операційної системи	2 місяці
Розробка нового меню	1 місяць. Основна зосередженість на сезонність страв.
Розробка програми лояльності для нових та діючих відвідувачів.	Програми лояльності, для постійних відвідувачів – на постійній основі. Години пік – в залежності від сезону.
Реклама в соціальних мережах	Один раз в місяць

Джерело: складено автором

1.Ефективно реагувати на дії конкурентів, забезпечуючи достатню місткість для обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб.

2.Створювати оптимальну структуру витрат, мінімізуючи непотрібні витрати та забезпечуючи ефективне використання ресурсів.

Перспективи розвитку ресторану «BROOKS eats & drinks» будуть залежати від цільової аудиторії, аналізу SWOT та стратегічного планування. Зазвичай цільовою аудиторією ресторанів є люди віком від 16 до 40 років, такі як студенти та офісні працівники. Дослідження виявили, що навіть в разі успішного розташування, успіх закладу не можна гарантувати на 100%. Щоб забезпечити вдалу роботу, необхідно враховувати кілька факторів, таких як інтер'єр, дизайн, яскравий знак, покажчики біля точки та зрозуміле меню на фасаді. Також важливо оптимізувати асортимент продукції. Для цього було проведено повний аналіз продажу страв з меню та їх популярності серед відвідувачів закладу. В результаті було визначено, що 17 позицій меню не були замовлені вже довгий час. Основні причини цього — погана реклама цих товарів та великий асортимент страв, через що ці позиції меню не отримували достатню увагу. Аналіз продажів товарів за категоріями показав наступні результати: перші страви – 12%, гарячі та холодні напої – 10%, основні страви – 29%, нове меню (бургери, картопля) – 34%, десерти – 14%, додаткові товари – 2%.

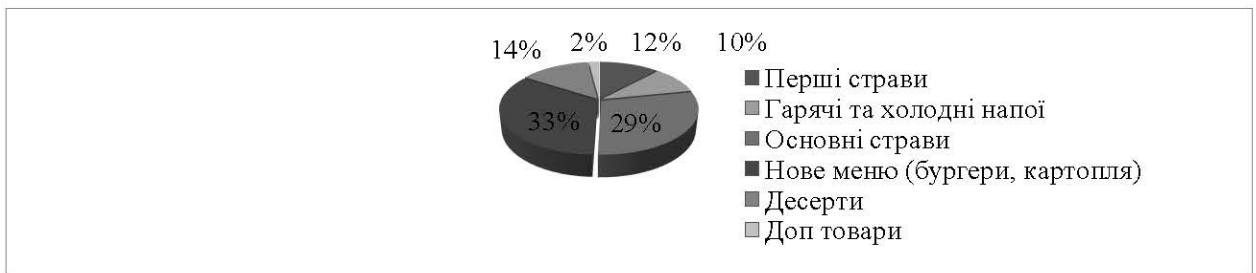


Рисунок 3.2 – Структура продажу товарів по категоріях

Джерело: складено автором

Деякі позиції меню слід переглянути. Найкращий варіант зняти дані позиції в меню, що зменшить кількість витрат на закупку товару, який не використовується або зберігається на складі. Проводити акційні пропозиції на позиції меню, які менш за все замовляють у ресторані. Робити потрібно це в один і той самий час, це зумовить збільшення відвідувачів в години їх найменшого відвідування. Дані акційні пропозиції слід рекламувати в соціальних мережах, на сторінках Facebook та Instagram (табл.3.4).

Робота з конкурентами є важливим аспектом в сучасному бізнесі. Однак, з урахуванням змінних умов і витрат, багато компаній у різних галузях переходять до використання стратегічних партнерств замість прямої конкуренції. Особливо в умовах кризи, інтеграція малого бізнесу у виробничий ланцюг великих компаній може бути неефективною, тому малому бізнесу потрібна підтримка партнерів та інвесторів. У партнерських відносинах можна виділити два види партнерських цілей – загальні цілі для всіх учасників і приватні цілі. У першому випадку, учасники коаліції мають спільну мету, яка може бути спрямована на створення бар'єрів для входження в галузь або на послаблення сильного конкурента. У другому випадку, компанії вступають у партнерство для задоволення власних інтересів шляхом розподілу ресурсів. Стратегія партнерства є моделлю поведінки компанії на ринку і передбачає реалізацію партнерських відносин з компонентами бізнес-системи торгової компанії. Існують різні моделі партнерства, такі як горизонтально-орієнтовані, вертикально-орієнтовані або розосереджені партнерства, які мають спільну мету.

Таблиця 3.4 – Витрати на рекламну компанію, та просування акційних пропозицій

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка креативу	Бюджет SMM
Налаштування та модерація рекламної компанії	4000
Таргетована реклама – Facebook, Instagram	4000
Загалом	8000

Джерело: сформовано автором

Вертикальне партнерство охоплює підприємства однієї галузі, де постачальники та споживачі конкурентної галузі можуть бути партнерами, утворюючи ланцюжок вартості продукту. Покращення програми лояльності та впровадження нових бонусних програм є важливими елементами маркетингової стратегії. Програми лояльності виявляються дуже ефективними, проте варто зазначити, що їх впровадження не завжди миттєво приводить до значного зростання продажів. Головна мета таких систем полягає в тому, щоб мотивувати клієнтів повертатися до закладу та уникати пошуку альтернативних варіантів. Важливо враховувати, що довіра та позитивне ставлення до закладу формуються не лише на основі цінових або якісних показників, але й залежать від емоційного сприйняття. Це дозволяє розширити аудиторію та формувати лояльність не лише серед цільових клієнтів, а й серед потенційних. Отже, запровадження програм лояльності власникам бізнесу надає наступні переваги: збільшення середнього чека. Існують два аспекти: з одного боку, клієнти витрачають більше для накопичення бонусних балів, з іншого боку, вони приводять своїх знайомих або друзів, щоб отримати знижки або бонуси. залучення нових клієнтів. Клієнти віддають перевагу місцям, де їх чекають знижки, особливо якщо це можна робити разом з колегами або друзями. Оскільки традиційні методи офлайн-реклами стають менш ефективними і дорогими, особливо для кав'ярень, веб-промоція, така як вебсайт, соціальні мережі та співпраця з лідерами думок, стає все більш важливою. У поєднанні з ідеями, ці інструменти прискорюють привернення клієнтів та підвищують рівень їх

лояльності. Для ресторану рекомендуються такі рекламні інструменти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Рекламні інструменти розвитку маркетингу ресторану «BROOKS eats & drinks»

Інструмент	Пояснення
Google Map	Одним з основних інструментів для будь-якого офлайн-бізнесу є розміщення в Google Maps. У разі нефірмового запиту вгорі пошукового номера відображається картка з усіма зареєстрованими закладами. Якщо ви шукаєте конкретний ресторан, праворуч від результатів є карта компанії. Ще одна особливість – можливість оприлюднення думок, на основі яких формується оцінка. Чим він вищий, тим вище положення закладу в загальному списку.
Робота з лідерами думок	Люди більше довіряють думці авторитетних людей, ніж прямій рекламі, тому без місцевих блогерів не обійтись. Обирати можна не тільки в соціальних мережах, а й у міських спільнотах, форумах та інших платформах. Можна працювати з невеликими групами, але забезпечити охоплення за чисельністю – у кожній вистачить близько 3000 осіб.
Робота зі зворотним зв'язком	Багато клієнтів реагують на коментарі, особливо негативні. Тут потрібно працювати в 2 напрямках: заохочувати до написання позитивних відгуків; відповідати на негативні коментарі.
Реклама на геолокації	Особливість ресторану в тому, що воно прив'язане до певної території: міста, вулиці, інших об'єктів. Тоді просування слід проводити з урахуванням цих характеристик.
Соціальні мережі – Instagram	Ця соціальна мережа є абсолютним лідером, оскільки користувачі позитивно сприймають профілі та рекламу, а також активно взаємодіють з контентом. Instagram, як візуальна платформа, відіграє важливу роль у просуванні кав'ярень, оскільки зовнішній вигляд має велике значення. Дослідження підтверджують, що причини, чому люди зацікавлені та взаємодіють з контентом, полягають у цікавості та корисності. Таким чином, успіх та популярність залежать від якісної та продуманої контент-стратегії, де фотографії, статті та зображення є не просто рекламою, а справжньою користю для цільової аудиторії. Для підвищення обізнаності споживачів про діяльність та пропозиції закладу рекомендується використовувати різноманітні конкурси, призові ігри. Відтак, задоволені клієнти стають хорошою рекламою.
Таргетована реклама	Це дозволяє збільшити кількість співробітників і тим самим потенційних клієнтів, підвищити зацікавленість і лояльність наявних

Джерело: сформовано автором

Дані рекламні інструменти можна використовувати як поодиночі, так і разом. Більшість із них є частиною інтернет-маркетингу, тому можуть існувати співзалежно між собою та полегшувати роботу один одного.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить покращити

мотивацію співробітників і підвищити ефективність їх роботи, що своєю чергою призведе до значного зростання доходів підприємства і зниження плинності кадрів. Запропоновано впровадження операційної системи, розробка нового акційного меню, розробка системи лояльності для постійних відвідувачів та використання реклами в інтернеті. Також поруч з цим, було запропоновано ряд ефективних інструментів маркетингу для розвитку ресторану: Google Map, робота з лідерами думок, реклама на геолокації тощо. Заходи допоможуть ресторану у збільшенні середнього чека та залучення нових відвідувачів та покращення їх лояльності до бренду.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами написання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Побудова конкурентної карти ринку допомогла визначити слабкі сторони підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Також було побудовано матрицю Мак–Кінсі щодо аналізу обслуговуючих підрозділів ресторану. На основі результатів проведення аналізів, було виділено, що стратегії розвитку повинні стосуватись персоналу та маркетингу ресторану.

2. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити мотивацію співробітників і підвищити ефективність їх роботи, що своєю чергою призведе до значного зростання доходів підприємства і зниження плинності кадрів. Запропоновано впровадження операційної системи, розробка нового акційного меню, розробка системи лояльності для постійних відвідувачів та використання реклами в інтернеті. Також поруч з цим, було запропоновано ряд ефективних інструментів маркетингу для розвитку ресторану: Google Map, робота з лідерами думок, реклама на геолокації тощо. Заходи допоможуть ресторану у збільшенні середнього чека та залучення нових відвідувачів та покращення їх лояльності до бренду.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки:

1. Проаналізовано теоретичні засади конкурентоспроможності та її складові. Було розглянуто критичний аналіз та узагальнення визначення поняття «конкурентоспроможність». Було визначено, що конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів. Вона визначається шляхом порівняння з його конкурентами. Ця характеристика оцінюється за сукупністю показників, тому її інтегральність є важливою.

2. Розглянуто фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно високий рівень платоспроможності, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість. Було визначено, що фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства розділяють на дві основні групи: внутрішні та зовнішні.

3. Обґрунтовано використання методів забезпечення конкурентних переваг підприємства. Використання методів забезпечення конкурентних переваг є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ресторанного бізнесу. Важливо постійно вдосконалювати технології та стратегії, щоб забезпечувати стабільний рівень ефективності та успіху на ринку. Основними методами можна назвати: бенчмаркінг, BTL-стратегія, стратегія диференціації тощо.

4. Проведено аналіз конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу в сучасних умовах на прикладі ресторану «BROOKS eats & drinks» у місті Дніпро. Наведено основну інформацію про підприємство, її фінансові

показники, стан організаційної структури та сильні і слабкі сторони. Визначено, що ресторан знаходиться у центрі міста та пропонує гостям страви американської кухні. За результатами фінансової звітності та наведеними показниками ефективності роботи, визначено, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

5. За результатами SWOT-аналізу до загроз ресторану відносяться економічна та політична ситуація у країні, недостатнє фінансування та висока вартість введення інновацій в діяльність. Можливості показують зацікавленість місцевої влади у фінансуванні ресторанної сфери та залученні інвестиційних коштів. За допомогою DESTEP-аналізу виділено головні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства: політичні, соціальні та економічні.

6. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку було зроблено із допомогою моделі «П'яти сил конкуренції». Дослідження показало, що ресторан працює у конкурентному середовищі ресторанного бізнесу й стикається з викликами і конкуренцією на ринку, проте має потенціал для успішної діяльності. Надано рекомендації: змінити формати спілкування з клієнтами, запровадити програми лояльності, покращити логістику доставки товару до клієнта, покращити аналіз даних клієнтів та надати пріоритет особистій безпеці споживачів.

7. За допомогою методу LOTS та побудови конкурентної карти, розглянуто стратегічний розвиток послуг ресторану «BROOKS Eats & Drinks». Оцінка конкурентоспроможності СОБ допомогла виділити що, бізнес-одиниці «інтер'єр» та «святкові зали» потребують використання стратегій розвитку, через їх розміщення у «зонах росту». Аналіз позицій обслуговуючого персоналу у ресторані проведено за допомогою матриці Мак-Кінсі. Визначено, що перспективні позиції підрозділів досліджуваного персоналу у моделі знаходяться у першій та другій стратегічних зонах. Тобто, для таких позицій рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, та пошук вибіркового стратегій розвитку для допомоги переводу усіх позицій у

першу зону. Завдяки правильно обраній стратегії виходу на ринок і швидкій реакції керівництва, обрані стратегічні шляхи розвитку для ресторану, які було визначено у третьому розділі, можуть бути заповнені запропонованими заходами, які дозволяють визначити напрямки заповнення стратегічних і операційних прогалів в ресторані ««BROOKS Eats & Drinks»».

8. На основі проведеного дослідження було запропоновано заходи щодо розвитку мотивації та навчання персоналу та удосконалення маркетингу, особливо інтернет-маркетингу. Розвиток персоналу ресторану буде відбуватись через розробку ефективної системи мотивації та навчання. Було описано заходи матеріальної та нематеріальної мотивації для працівників та досліджено впровадження навчання та необхідні кадрові залучення для цього. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити мотивацію співробітників і підвищити ефективність їх роботи, що своєю чергою призведе до значного зростання доходів підприємства і зниження плинності кадрів. Запропоновано впровадження операційної системи, розробка нового акційного меню, розробка системи лояльності для постійних відвідувачів та використання реклами в інтернеті. Також поруч з цим, було запропоновано ряд ефективних інструментів маркетингу для розвитку ресторану: Google Map, робота з лідерами думок, реклама на геолокації тощо. Ці заходи допоможуть ресторану у збільшенні середнього чека та залучення нових відвідувачів та покращення їх лояльності до бренду.

Результатом дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах на прикладі ресторану «BROOKS eats & drinks» у місті Дніпро. Запропоновані заходи шляхом їх реалізації сприятимуть подоланню невідповідності між стратегічними цілями підприємства та його маркетинговими можливостями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М., Корж М.В., Чуб І.В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долишнього НАН України. Київ ; Рівне : НУВГП, 2017. 120 с.
2. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 66–73.
3. Артеменко Л. Стан та проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки в умовах євроінтеграції. Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*» та I Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді» у 2–х томах (29–31 березня 2018 р.). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. Т.1. С. 139–141.
4. Білоус С., Красько А., Безручко Л. Підвищення конкурентних переваг готельно–ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162>
5. Брінь П. В., Мохамед Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36–43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf
6. Брукс Фуд. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44260963/

7. Бужимська К. О., Павлова С. І. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2018. №6. С.15–22.
8. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 288–293. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>
9. Гаспропаб «Голий шеф». URL: <https://naked-chef.pokupon.ua/uk/>
10. Гонта Д. С., Макаринська О. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності малих підприємств: матер. міжнар. наук.–практ. конфер. (5–6 грудня 2019 р.). Львів. 2019.С. 12–15.
11. Готельно–ресторанний бізнес : навчальний посібник / О. А. Ніколайчук та ін. ; за ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
12. Гросул В. А. Інноваційні технології оновлення бізнес–моделі підприємства ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика, 2019. Вип. 27(1). С.39–44.
13. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital–маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/279/273>.
14. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно–ресторанному господарстві : підручник. Електронні дані. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2018. URL: [http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/2020/Davydova Upravlinnia yakistiu produktsii ta plsluh u hotelnoh–restorannomu hospodarstvi.pdf](http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/2020/Davydova%20Upravlinnia%20yakistiu%20produktiv%20ta%20plsluh%20u%20hotelnoh-restorannomu%20hospodarstvi.pdf).

15. Дуляба Н. І., Ільчишин С. М. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства в індустрії туризму. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/108.pdf.
16. Драган О. І. Забезпечення конкурентоспроможності вищого навчального закладу в умовах євроінтеграції суспільства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 12. Ч. 1. С. 95–97.
17. Азарян О. М., Загорна Т. О. Специфіка конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі: термінологія та процедури оцінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 266–270.
18. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210–III. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
19. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104
20. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.
21. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (2). С. 24—31.
22. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
23. Ковальчук А., Циганій С. Економічна діагностика стратегічного управління імпортною діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1033>

24. Карачина Н. П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172
25. Котик Д. Ю., Жигалкевич Ж. М. Організаційно–економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: Зб. наук. праць. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського* 2020. №14. URL: <https://ela.kpi.ua/items/9c72bf1d-9194-4e81-918f-90eef8e186f6>
26. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково–інформаційний вісник. Економіка*. 2015. №11. С.267–273.
27. Майнулович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 4. С. 274–282.
28. Мохненко А. С., Федорчук О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 2 (25), 2018. С. 13–24.
29. Муқан О. В., Шарук А. М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 91–98.
30. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
31. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62–66.
32. Стахова М.В. Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468–473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>

33. Сторінка Brooks eats & drinks в Facebook . URL: <https://www.facebook.com/brookseatsdrinks/>
34. Сторінка Brooks eats & drinks в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/brookseatsdrinks/>
35. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С.8–13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf
36. Суханова А. В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Логос.Онлайн*. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.20.html>
37. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9.
38. Федосова К. Використання інформаційно–комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії covid–19. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1042>.
39. Хачатрян В.В. Науково–методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №2 (54). С. 92–98.
40. Холодницька А., Костюк І. Креативність як драйвер розвитку ресторанного бізнесу в умовах невизначеності бізнес–середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 140–148. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252947>.
41. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно–ресторанному господарстві : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.
42. Honchar Y., Diachuk L. The labour market in the restaurant sector: 2022. *Товари і ринки*. 2022. № 4. С. 61–77.

43. Azilah K. The Need for Business Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2006. Vol. 7(1). P. 1–22.
44. Brooks eats & drinks. Ресторан. URL: <https://uaotzyv.com/dnipropetrovsk/brooks-eats-drinks-314425/2>
45. Morokhovych V., Morokhovych B. Digital technologies as an important factor of the restaurant business development. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6. № 1. С. 27–36. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/278469/273309>.
46. Hyun Sook Ahn The Effect of Mobile Social Commerce Site (MSCS) Characteristics on Purchase Intention–Focused on Mediating Effect of Cognitive Emotional Trust. *International Business Management*. 2018. № 12 p. 299–310.
47. ItUa. URL: <https://itua.com.ua/>
48. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990, 896 p.
49. VOLL. URL: <https://voll.com.ua/uk/razrobotka-sajtov>
50. WEZOM. URL: https://wezom.com.ua/ua/razrobotka_sajtov
51. Winovnik. URL: <https://winovnik.dp.ua/>
52. ТОВ "БРУКС ФУД" URL: https://clarity-project.info/edr/44260963/finances?current_year=2022

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні поняття конкурентоспроможності з позицій різних авторів

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
В. Дикань	особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні	[14]
І. Должанський, Т. Загорна	Це економічна конкуренція виробників одних і тих самих видів продукції на ринку за залучення більшого числа покупців і отримання максимального зиску в короткостроковій чи довгостроковій перспективі.	[15]
С. Алексеев	це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі	[1]
Р. Грецький	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці	[11]
Д. Панасенко	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників	[30]
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів	[35]
Е. Цибульська	здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів	[23]
Л. Акімова	здатність в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів	[38]
М. Портер	конкурентоспроможність – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами	[49]
А. Сміт	пов'язував конкуренцію з парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями – покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін	[47]

Продовження додатку А

1	2	3
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу	[35]

Джерело: сформовано автором на основі [1,11,14,15,23,30,35,38,47,49]

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкуренто–спроможності	Роль показника	Формула розрахунку показника
I. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
1.1 Показник витрат на одиницю товарної продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг товарної продукції}}$
1.2 Показник фондовіддачі	Характеризує ефективність використання основних фондів	$\Phi = \frac{\text{Обсяг товарної продукції}}{\text{Середньорічна вартість ОВФ}}$
1.3 Показник рентабельності товару	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \frac{\text{Прибуток від реалізації товару}}{\text{Повна собівартість} * 100}$
1.4 Показник продуктивності праці	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середня чисельність робітників}}$
II Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1 Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \frac{\text{Власні засоби підприємства}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \frac{\text{Грошові кошти та швидко реалізовані цінні папери}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
2.4 Коефіцієнт обіговості обігових коштів	Аналізує ефективність використання обігових засобів.	$KO = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових засобів}}$

Продовження додатку Б

III Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3.1 Рентабельність продажу	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продаж}} * 100\%$
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь забезпеченості готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продаж}}$
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
IV Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1 Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

DESTEP–аналіз діяльності ресторану «BROOKS eats & drinks»

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка з поправкою
1	2	3	4	5	4	5
Демографія						
Рівень народжуваності та смертності	0,15	1	2	1	1,3	0,2
Міграція населення	0,4	3	3	2	2,6	0,24
Чисельність населення	0,2	3	3	3	3	0,6
Статево–віковий склад населення	0,25	2	1	1	1,3	0,3
Економіка						
Нестабільність курсу валюти	0,15	4	4	5	4,3	0,65
Високий рівень доларизації економіки	0,2	4	4	4	4	0,8
Темпи інфляції	0,1	3	4	4	4,6	0,46
Зміна структури доходів	0,1	4	4	4	4	0,4
Недосконала податкова система	0,05	3	3	2	2,6	0,13
Несприятливий інвестиційний клімат в країні	0,15	4	3	2	3	0,45
Високі ставки комерційних кредитів	0,15	5	4	4	6	0,9
Гостра конкурентна боротьба	0,1	4	4	4	4	0,4
Соціум						
Зміна тенденції щодо споживання продукції	0,25	4	4	5	6	1,5
Соціальна мобільність населення	0,2	4	3	3	3,3	0,6
Міграція висококваліфікованих фахівців	0,3	5	4	5	4,6	1,4
Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	0,25	5	5	5	5	1,25
Технологія						
Розвинуті телекомунікаційні системи	0,2	4	3	2	3	0,6
Високі темпи і рівень розвитку науково–технічних змін	0,15	3	3	3	3	0,45
Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	0,2	3	4	3	3,3	0,66
Доступність новітніх технологій	0,2	4	3	3	3,3	0,66
Автоматизація, комп'ютеризація та роботизація	0,25	4	4	4	4	1
Екологія						
Наявність природно–рекреаційних ресурсів	0,1	3	2	2	2,3	0,23
Природно–кліматичні умови	0,2	2	2	2	2	0,4
Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів	0,15	3	3	2	2,6	0,4
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,1	2	2	3	2,3	0,23
Проблема вивозу сміття	0,25	3	4	4	3,6	0,92
Клієнтські екологічні цінності	0,2	3	2	3	2,6	0,53

Продовження додатку В

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка з поправкою
1	2	3			4	5
Політика						
Політична нестабільність у країні	0,3	5	5	5	5	1,5
Різкі зміни у законодавстві	0,2	5	5	5	5	1
Корумпованість влади	0,2	4	3	3	3,3	0,66
Податкове регулювання сфери діяльності	0,15	3	3	5	3,6	0,55
Запровадження безвізового режиму	0,15	3	2	4	3	0,45

Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка(ранг)					Зважені значення				
		Сервіс	Спец.	Святкові зади	Ігрові зади	Інтер'єр	Сервіс	Спец.	Святкові зади	Ігрові зади	Інтер'єр
Високі вхідні бар'єри для нових фірм	0,1/2	5	4	5	4	3	0,6	0,48	0,6	0,48	0,36
Інтенсивність конкуренції	0,1/4	5	3	4	5	5	0,3	0,5	0,6	0,35	0,25
Чутливість клієнтів до росту цін	0,1/3	3	5	5	3	4	0,3	0,4	0,1	0,25	0,48
Місткість ринку	0,1/5	2	3	4	5	4	0,5	0,3	0,2	0,45	0,36
Темпи зростання	0,1/5	4	3	5	3	2	1	0,2	0,3	0,14	0,48
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	0,1/4	2	3	4	3	5	0,7	0,5	0,5	0,7	0,6
Технологічний рівень	0,1/7	5	3	4	2	4	1	0,7	0,45	0,17	0,45
Загалом	1						4,4	3,08	2,75	2,54	2,98

Джерело: складено автором

Продовження додатку Г

Оцінка конкурентоспроможності СОБ

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка(ранг)					Зважені значення				
		Сервіс	Спец. послуги	Святкові зали	Ігрові кімнати	Інтер'єр	Сервіс	Спец. послуги	Святкові.з али	Ігрові кімнати	Інтер'єр
Темпи зростання прибутків	0,15	5	4	5	4	3	0,6	0,48	0,5	0,48	0,36
Ефективність розподілу	0,13	4	3	4	5	5	0,3	0,5	0,4	0,34	0,17
Рівень витрат	0,12	3		5	5	3	0,3	0,4	0,3	0,6	0,48
Привабливість асортименту послуг	0,15	4	3	4	2	2	0,5	0,2	0,2	0,45	0,36
Технологічний потенціал	0,16	4	3	5	2		1	0,2	0,5	0,14	0,24
Відносна частка ринку	0,14	2	3	5	2	5	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6
Прихильність клієнтів	0,15	5	3	3	2	5	1	0,5	0,45	0,17	0,5
Загалом	1						4,4	2,78	2,95	2,88	2,71

Розрахунок факторів для кожного з окремих підрозділів

Для підрозділу 1:

а) “привабливість ринку”:

$$0.20*4 + 0.20*5 + 0.20*2 + 0.15*4 + 0.05*3 + 0.05*2 + 0.05*3 = 0.80 + 1 + 0.40 + 0.60 + 0.15 + 0.10 + 0.15 = 3.3$$

б) “конкурентна позиція”:

$$0.15*4 + 0.15*2 + 0.10*4 + 0.5*5 + 0.05*4 + 0.05*3 + 0.05*2 + 0.05*5 + 0.10*4 = 0.40 + 0.30 + 0.40 + 0.50 + 0.20 + 0.15 + 0.10 + 0.25 + 0.60 = 2.8$$

Для підрозділу 2:

а) “привабливість ринку”:

$$0.10*5 + 0.10*4 + 0.10*2 + 0.20*5 + 0.15*5 + 0.15*4 + 0.2*3 = 0.50 + 0.40 + 0.20 + 1 + 0.75 + 0.60 + 0.60 = 4.06$$

б) «конкурентна позиція»:

$$0.05*4 + 0.15*3 + 0.15*2 + 0.10*3 + 0.10*3 + 0.05*3 + 0.05*4 + 0.15*2 + 0.05*4 = 0.20 + 0.45 + 0.30 + 0.30 + 0.30 + 0.15 + 0.20 + 0.30 + 0.20 = 2.4$$

Для підрозділу 3:

а) “привабливість ринку”:

$$0.15*3 + 0.15*4 + 0.20*5 + 0.15*3 + 0.05*5 + 0.05*3 + 0.25*2 = 0.45 + 0.60 + 1 + 0.45 + 0.25 + 0.15 + 0.50 = 3.4$$

б) “конкурентна позиція”:

$$0.05*3 + 0.10*4 + 0.15*3 + 0.10*4 + 0.10*4 + 0.05*4 + 0.10*2 + 0.15*3 + 0.05*3 = 0.15 + 0.40 + 0.45 + 0.40 + 0.40 + 0.20 + 0.20 + 0.45 + 0.15 = 2.8$$

Для підрозділу 4:

а) “привабливість ринку”:

$$0.20*4 + 0.15*3 + 0.25*4 + 0.20*4 + 0.10*4 + 0.05*5 + 0.05*4 = 0.80 + 0.45 + 1 + 0.80 + 0.40 + 0.25 + 0.20 = 3.9$$

б) “конкурентна позиція”:

$$0.05*5 + 0.15*5 + 0.10*4 + 0.15*3 + 0.15*3 + 0.15*4 + 0.05*3 + 0.5*3 + 0.10*4 = 0.25 + 0.75 + 0.40 + 0.30 + 0.45 + 0.20 + 0.15 + 0.30 + 0.40 = 3.4$$

Результати занотуємо до таблиці.

Фактори	1	2	3	4
Привабливість ринку	3.3	4.06	3.4	3.9
Конкурентна позиція	2.8	2.4	2.8	3.4

Визначимо позиції кожного господарського підрозділу згідно з розрахованими значеннями. Як можна побачити, перший та третій господарський підрозділи знаходяться у п'ятому квадранті, другий — у третьому, а четвертий — у першому.

Перспективні позиції господарських підрозділів

