

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**на тему: «Формування конкурентоспроможності
підприємства ресторанного бізнесу»
на матеріалах ресторану «Чічері»**

Студента 2 курсу
216 групи першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти, спеціальності
073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Готельний
і ресторанний менеджмент»

Юрія
БЕРДНІКОВА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Юрій
ЧАПЛІНСЬКИЙ

Завідувачка кафедри:
к.е.н., доцент

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність конкуренції як економічної категорії.....	6
1.2. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства.....	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ	
«ЧІЧЕРІ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	20
2.1. Характеристика діяльності ресторану «Чічері».....	20
2.2. Стратегія та тактика формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері».....	25
2.3. Маркетингові фактори формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
РЕСТОРАНУ «ЧІЧЕРІ».....	37
3.1. Маркетингові заходи підвищення конкурентоспроможності послуг ресторану «Чічері».....	37
3.2. Впровадження методики формування конкурентної переваги ресторану «Чічері».....	41
3.3. Реалізація методики порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в контексті сучасної економічної ситуації в Україні дає підстави розглядати її як комплексну інтегральну характеристику потенціалу суб'єкта господарювання щодо формування та забезпечення сталих конкурентних переваг у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Джерелами формування таких переваг виступають високорозвинена організаційно-технологічна база, сучасна соціально-економічна інфраструктура, а також здатність керівництва підприємства до глибокого аналізу ринкових змін та своєчасного впровадження управлінських рішень, спрямованих на посилення позицій підприємства в конкурентному середовищі.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності передбачає раціональне та максимально ефективне використання всіх наявних ресурсів, що у підсумку забезпечує підприємству більш високу прибутковість порівняно з конкурентами. Крім того, це свідчить про стійке положення підприємства на ринку товарів і послуг, а також про стабільний попит на його продукцію з боку споживачів.

У цьому контексті надзвичайно важливою є здатність управлінського персоналу вчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та адаптувати стратегію фінансово-господарської діяльності відповідно до нових умов. До таких адаптаційних заходів належать, зокрема: оновлення товарної політики, впровадження інноваційних технологій, диверсифікація виробничої діяльності, зміна організаційно-правової форми, модернізація системи збуту, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо.

Актуальність зазначеної проблематики, а також недостатній рівень її теоретичного та прикладного опрацювання зумовили вибір теми кваліфікаційного дослідження, а також визначили його мету, завдання й основні напрями наукового аналізу.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка науково - методичних і

практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні аспекти конкурентоспроможності ресторану «Чічері».

Реалізація поставленої мети передбачила розгляд та вирішення наступних завдань теоретичного та практичного характеру:

- проаналізувати наукові підходи до розуміння сутності економічного поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність», «управління конкурентоспроможністю» підприємства ресторанного господарства;
- охарактеризувати діяльність ресторану «Чічері»;
- дослідити стратегію та тактику формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері»;
- проаналізувати вплив маркетингових факторів на формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері»;
- вдосконалити діяльність ресторану «Чічері» на основі маркетингового підходу;
- запропонувати методику формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері», та методику порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження відбулась на студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного господарства» (тези доповіді на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства»).

Наукова новизна дослідження полягає у адаптації окремих інструментів формування конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні рекомендацій для вирішення актуальних проблем ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах ринкової економіки і вирішення одного з найважливіших завдань – підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку ресторанних послуг.

Для повного висвітлення теми нами будуть використані нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, монографії вчених, що займаються дослідженням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, періодична література.

Кваліфікаційна робота має наступну структуру: вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкуренції як економічної категорії

Сучасна трансформація світової економіки обумовлює необхідність переосмислення підходів до управління конкурентоспроможністю на різних рівнях економічної системи України. Незважаючи на наявність кризових явищ, держава продовжує інтегруватися у глобальний економічний простір, що актуалізує потребу в комплексному аналізі чинників, інструментів і механізмів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах глобалізаційних викликів. Усвідомлення сутності та змісту завдань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності, є ключовим для формування чітко окресленої мети дослідження та визначення ефективних шляхів її досягнення.

У науковій літературі представлено значний доробок вітчизняних і зарубіжних учених у сфері дослідження конкурентоспроможності. Проте до цього часу не вироблено єдиного підходу до трактування цього феномену, що, з одного боку, свідчить про складність і багатовимірність поняття, а з іншого - відкриває перспективи для його поглибленого осмислення як економічної категорії, що перебуває у постійній динаміці [29, с. 115].

Розв'язання проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, потребує звернення до еволюції теоретичних підходів до конкуренції та конкурентоспроможності. Оскільки зазначені категорії відображають специфіку історичних етапів розвитку ринкових відносин і трансформуються відповідно до змін у господарському середовищі, їх вивчення дозволяє ідентифікувати ключові характеристики, які формують конкурентні переваги підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності.

У контексті ресторанної галузі, що є особливо чутливою до коливань ринкової кон'юнктури, дослідження теоретичних основ

конкурентоспроможності набуває особливої практичної значущості. Це зумовлює необхідність системного аналізу наукових підходів і адаптації отриманих висновків до специфіки функціонування підприємств громадського харчування в умовах сучасного ринку [16, с. 26].

Етимологічно термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrentia*, що в перекладі означає «змагання», «суперництво». У сучасному економічному дискурсі конкуренція розглядається як базовий механізм функціонування ринку, який забезпечує ефективний розподіл ресурсів, підвищення якості продукції та задоволення споживчого попиту.

У науковій літературі сформувались три основні підходи до дослідження конкуренції [2, 9, 11, 12, 18]:

1. Поведінковий підхід акцентує увагу на аналізі методів конкурентної боротьби, стратегічному виборі підприємств, адаптації до змін ринкового середовища та інших поведінкових аспектів діяльності суб'єктів господарювання.

2. Структурний підхід фокусується на характеристиках ринку, його структурі, ступені монополізації та відкритості для нових учасників, а також на впливі цих чинників на рівень конкуренції.

3. Функціональний підхід розглядає конкуренцію як інституційну складову ринкової економіки, що виконує системоутворювальну функцію - стимулювання інновацій, продуктивності та ефективного управління ресурсами.

В таблиці 1.1 наведено результати дослідження етапів розвитку економічної думки щодо теорії конкурентоспроможності підприємства та їх впливу на фактори конкурентоспроможності.

Аналіз сучасних наукових підходів до вивчення конкуренції та конкурентоспроможності свідчить про наявність загальноприйнятого розуміння сутності цих економічних категорій, що загалом відповідає основним положенням еволюційної теорії, з урахуванням інституціонального підходу. При цьому низка дослідників акцентує увагу на методологічній неоднорідності

трактувань конкуренції, підкреслюючи, що об'єднання всіх її інтерпретацій у межах єдиної функціональної концепції може бути методологічно обмеженим. Водночас, спільним знаменником більшості підходів є орієнтація на динамічний характер конкурентного процесу та опора на ідеї інноваційного підприємництва, запропоновані Й. Шумпетером [49, с. 45].

Таблиця 1.1

Етапи розвитку економічної думки відносно теорії
конкурентоспроможності підприємства

Етап	Характеристика етапу	Теорії конкуренції	Фактори конкурентоспроможності підприємства
Перший етап 1776 - 1870 рр.	Промислова революція. Формування моделі ринку досконалої конкуренції.	Теорії цінової конкуренції	Продуктивність праці Виробництво продукції за нижчими, ніж у конкурентів, цінами Масштаби виробництва
Другий етап 1890 - 1940 рр.	Індустріалізація економіки. Виникнення монополій і монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління підприємством	Ефективне використання засобів та факторів виробництва Здатність управлінського персоналу адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати їх та приймати правильні рішення Здатність управлінського персоналу впроваджувати інновації Цінова на нецінова диференціація
Третій етап 1940 - 1990	Розвиток конкуренції на основі стратегічного управління	Теорії стратегічного управління підприємством	Здатність управлінського персоналу приймати групові рішення. Здатність розвивати внутрішній організаційний та інноваційний потенціал підприємства. Вибір правильної стратегії діяльності.
Четвертий етап 90 рр. XX ст. - XXI ст.	Глобалізація економіки. Інноваційність та інтеграційність конкуренції	Теорії співконкуренції	Система управління спеціальними знаннями та вміннями. Здібності поєднувати суперництво з співробітництвом Здатність підприємства створювати та впроваджувати принципово нові товари Здатність створення нових ринків, ринкових ніш основі впровадження інновацій.

Джерело: складено автором за [16, 30, 31, 47].

З огляду на зазначене, у сучасних умовах доречним є виокремлення ще одного - еволюційно-інституціонального підходу до аналізу конкуренції, що

поєднує принципи еволюційної економіки та інституційної теорії. Цей підхід враховує складність ринкового середовища та нестійкість конкурентних переваг, що мають тенденцію до трансформації у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

У застосуванні до ресторанного бізнесу еволюційно-інституціональний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу конкурентних переваг, які не є фіксованими, а потребують постійного оновлення через впровадження нових форматів обслуговування, технологічних інновацій, розвиток клієнтського сервісу та використання цифрових каналів комунікації. Такий підхід також дає змогу інтерпретувати конкуренцію в ресторанній галузі як процес безперервного пристосування до змін у споживчих вподобаннях, нормативно-правовому полі та глобальних ринкових тенденціях [39, с. 23].

У межах еволюційно-інституціонального підходу конкуренція трактується як відкритий, незворотний та постійно динамічний процес, у межах якого трансформуються як умови ведення конкуренції, так і характеристики самих суб'єктів ринку. Зміни в конкурентному середовищі відбуваються під впливом як ринкових, так і неринкових (інституціональних), а також випадкових (контекстуальних) чинників, що відображає складність та адаптивність економічних систем.

У результаті цього процесу формується конкурентоспроможність - ключова характеристика учасників ринку, що визначає їх здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції. Аналіз еволюції концептуальних підходів до трактування конкуренції свідчить, що конкурентоспроможність постає як похідна від конкуренції та не може існувати поза її межами [31, с. 17].

Незважаючи на багатогранність досліджень цієї категорії, її визначення залишається дещо обмеженим та дискусійним. Так, О. П. Пащенко визначає конкурентоспроможність як «здатність товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин конкурувати з аналогічними або конкуруючими суб'єктами ринку» [32, с. 95]. У свою чергу, Т. М. Колесник [21, с. 409] трактує конкурентоспроможність як універсальну властивість економічного суб'єкта,

що проявляється в його здатності досягати конкурентних переваг ефективніше, ніж інші гравці на ринку. Автор також уточнює поняття «економічна конкурентоспроможність», визначаючи її як здатність фірми утримувати й розширювати ринкові позиції через ефективніші методи господарювання.

Це визначення набуває особливої актуальності у сфері ресторанного бізнесу, де попит тісно пов'язаний не лише з ціновими чинниками, але й зі споживчим досвідом, іміджем закладу, сервісними інноваціями, гастрономічними трендами, а також із здатністю підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Таким чином, конкурентоспроможність у ресторанній галузі може бути розглянута як здатність закладу харчування впливати на споживчий попит за допомогою ринкових (ціна, продукт, розміщення, просування) та неринкових (брендинг, репутація, лояльність клієнтів, соціальна відповідальність) засобів у динамічному середовищі.

1.2. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

У сучасних економічних умовах широко підтримується підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства - це його здатність створювати і підтримувати такий рівень продуктивності, що забезпечує стабільне зростання доходів, конкурентних переваг і заробітної плати працівників, не втрачаючи при цьому позицій на ринку [34, с. 64]. Для підприємств ресторанного бізнесу це означає не тільки фінансову стійкість і прибутковість, а й вміння реагувати на зміни в смаках споживачів, впроваджувати інновації в обслуговуванні та підвищувати якість клієнтського досвіду.

Разом із тим, окремі дослідники наголошують на необхідності аналізу конкурентоспроможності на конкретному рівні функціонування суб'єкта - тобто в межах певного конкурентного поля [19, с. 111-118]. У науковій літературі виділяються такі рівні аналізу конкурентоспроможності (схематично подані на рис. 1.1):

- мікрорівень - підприємство або окремий суб'єкт господарювання (наприклад, ресторан);
- мезорівень - галузь або регіон (наприклад, ресторанний бізнес певного міста чи туристичної зони);
- макрорівень - економіка країни загалом (з урахуванням підтримки експорту послуг HoReCa, національної стратегії гастрономічного туризму тощо);

Такий багаторівневий підхід дозволяє здійснювати більш точну діагностику конкурентних позицій суб'єктів ресторанного ринку, з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх впливів - від регуляторного середовища до глобальних трендів у сфері харчування та гостинності.

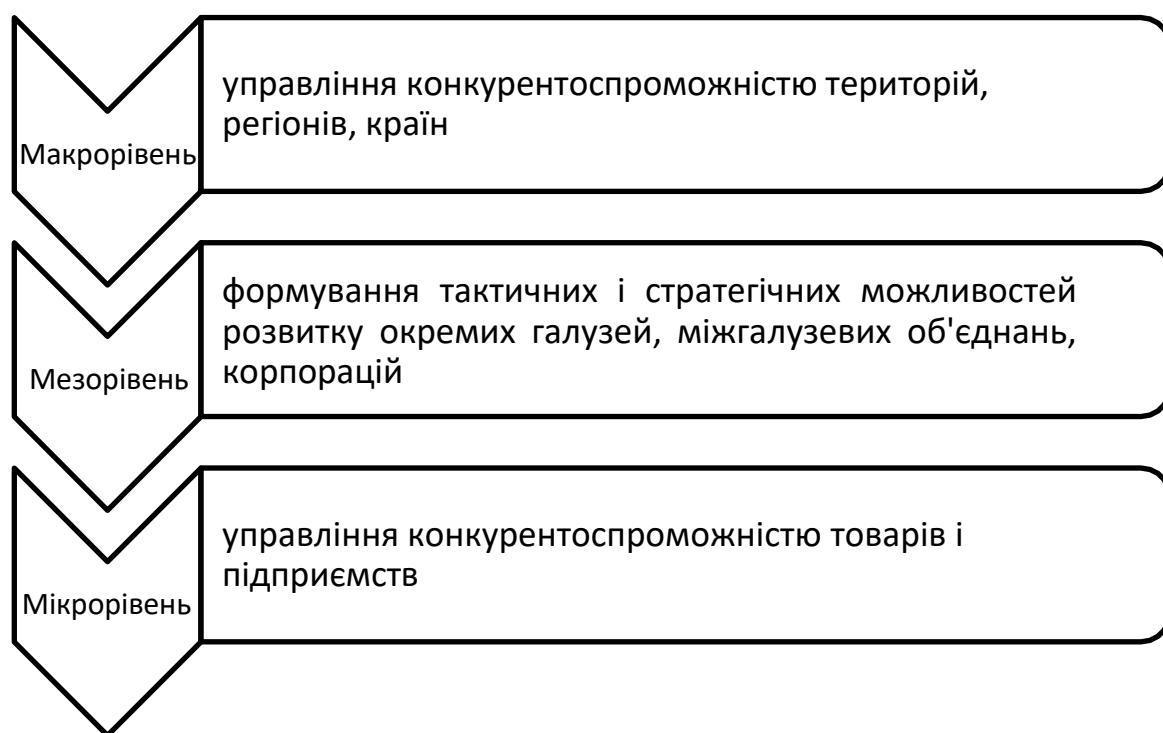


Рис 1.1. Рівні конкурентоспроможності

З урахуванням методологічного підходу, який трактує конкурентоспроможність як потенціал, доцільно розглядати її як здатність до ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища. У цьому

контексті вищий рівень конкурентоспроможності (наприклад, галузевий чи національний) формує базові умови та ресурси для формування конкурентних позицій на нижчих рівнях (рівень підприємства, окремого продукту тощо).

Клименко С. М. акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність - це «здатність конкурувати з аналогічними об'єктами на конкретному ринку» [38, с. 158], що підкреслює роль конкурентних переваг як засобу досягнення цілей підприємства. У межах маркетингового підходу конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язується з рівнем задоволення потреб споживачів. Так, Павлова В. А. [31, с. 44] визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, а Кіпа Д. В. [20, с. 323] доповнює цю позицію, акцентуючи на якісній перевазі товарів і послуг, що пропонуються на ринку.

Вагоме місце серед визначень займає підхід, запропонований Європейським форумом з проблем управління (EMF), де конкурентоспроможність трактується як потенціал підприємства, який, реалізуючись у ринковому змаганні, перетворюється на конкретні конкурентні переваги. Цей підхід має важливе значення для ресторанної галузі, оскільки саме нецінові характеристики (атмосфера закладу, якість сервісу, гастрономічна інноваційність, рівень соціальної відповідальності тощо) можуть суттєво впливати на сприйняття споживачем цінності продукту.

У той же час деякі дослідники [8, с. 23] розглядають конкурентоспроможність через дві ключові складові - продуктову (характеристики послуги або товару) та виробничу (ефективність процесів і ресурсне забезпечення). Однак такі трактування часто залишають поза увагою динамічну природу конкурентоспроможності, яка формується під впливом як внутрішніх факторів (організаційна структура, кадровий потенціал, інноваційна культура), так і зовнішніх впливів (ринкова конкуренція, споживчі тренди, державне регулювання).

Окрему увагу заслуговує підхід, що пов'язує конкурентоспроможність із конкурентними перевагами та конкурентним потенціалом підприємства. У

цьому контексті конкурентні переваги слід розглядати як зосереджені прояви переваги над конкурентами у технічній, економічній або організаційній площині, які можуть бути оцінені за допомогою економічних індикаторів, таких як: додатковий прибуток, вища рентабельність, частка ринку, обсяг продажів тощо [12, с. 38].

Підсумовуючи, результати аналізу дозволяють виокремити ключові властивості конкурентоспроможності підприємства, що мають особливе значення для закладів ресторанного господарства (рис. 1.2):

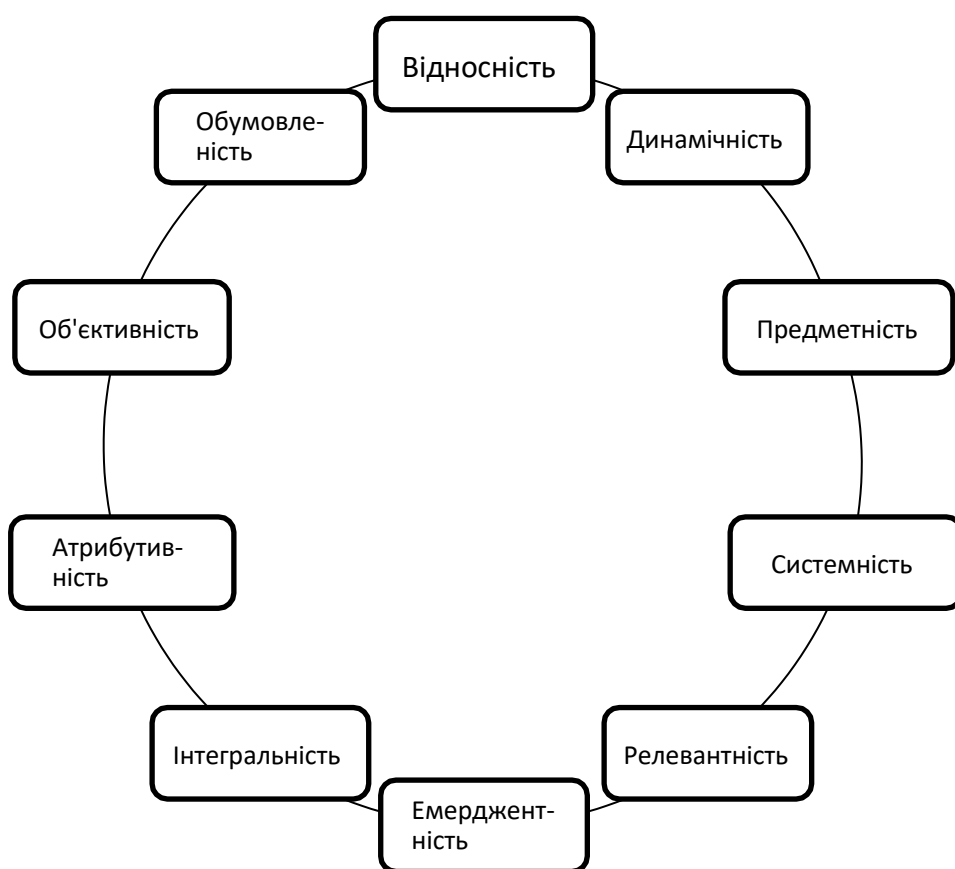


Рис 1.2. Властивості конкурентоспроможності підприємства

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» відзначається своєю складністю та діалектичною структурою. На основі нашого аналізу існуючих визначень, можемо виділити декілька ключових особливостей цієї категорії:

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є доволі складною та динамічною категорією. Аналізуючи існуючі трактування, можна виділити декілька ключових аспектів, що розкривають її сутність [12, 16, 18, 21]:

1. Співвідношення абсолютних та відносних параметрів. Конкурентоспроможність організації не є монолітним явищем; вона поєднує в собі відносні та абсолютні показники. Відносна складова відображає позицію компанії порівняно з її конкурентами на певному ринку. Це дозволяє оцінити її переваги або відставання у боротьбі за споживача. Натомість, абсолютна складова характеризує здатність підприємства досягати власних внутрішніх стандартів ефективності та продуктивності, незалежно від дій конкурентів.

2. Взаємодія внутрішніх та зовнішніх чинників. Успішна конкурентоспроможність формується завдяки взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів впливу. Стійкі конкурентні переваги виникають як результат ефективного використання власних ресурсів (матеріальних активів, інтелектуального капіталу, кваліфікації персоналу), так і завдяки адаптації до умов ринку та інституційного середовища (наприклад, законодавства, макроекономічних трендів).

3. Баланс між короткостроковою ефективністю та довгостроковою перспективою. Конкурентоспроможність відбиває поточну здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку. Проте, її всебічна оцінка вимагає врахування не лише сьогоденної ефективності, а й довгострокового потенціалу. Це означає, що підприємство має бути спроможним не лише успішно діяти зараз, а й зберігати та розвивати свою конкурентну позицію у стратегічній перспективі, адаптуючись до майбутніх змін.

4. Нерозривний зв'язок між діяльністю підприємства та його товарами. Господарська діяльність підприємства та характеристики його продукції чи послуг є невід'ємними складовими конкурентоспроможності. Вона проявляється як через якість, інноваційність та цінову привабливість товарів/послуг, так і через ефективність усіх внутрішніх процесів - від виробництва та маркетингу до управління персоналом. З огляду на ці

особливості, конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно комплексною і, можливо, однією з найбільш всеосяжних фінансово-економічних характеристик будь-якого суб'єкта господарювання.

1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства

Науковий підхід до розуміння управління конкурентоспроможністю в ресторанному бізнесі ґрунтується на вже існуючих теоретичних розробках у сфері конкуренції та загальної конкурентоспроможності підприємств. Наше дослідження процесу управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного господарства охоплює декілька ключових напрямків. Це включає визначення сутності основних термінів, що стосуються управління конкурентоспроможністю, встановлення принципів, на яких має базуватися цей процес, опис функцій управління та розробку компонентної структури механізму управління конкурентоспроможністю. Останній елемент передбачає застосування відповідних інструментів, методів, ресурсів та стимулів для досягнення поставлених управлінських цілей.

Поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» представляє собою складну і багатоаспектну концепцію, яку вчені розглядають з різних поглядів у наукових дослідженнях. В цілому, усі різновиди цього поняття можна упорядкувати наступним чином, враховуючи групи підходів: функція управління, набір заходів, методів і засобів впливу, управлінський процес, а також системний підхід до управління [27, с. 26].

Аналіз існуючих визначень показує, що управління конкурентоспроможністю підприємства загалом розглядається як критично важливий аспект менеджменту. Його основна мета – ефективно протистояти зовнішнім впливам та викликам ринку. Це досягається шляхом створення, виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів чи послуг.

Сучасні ринкові умови вимагають застосування різноманітних наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, що ґрунтуються на актуальних економічних та управлінських теоріях [29, 31, 38]. Серед них ключовими є:

- системний аналіз та загальна теорія систем: розглядає ресторан як цілісну систему, де всі елементи (кухня, зал, персонал, постачальники) взаємодіють;
- теорія ринку та конкуренції: допомагає зрозуміти динаміку ринку ресторанних послуг та дії конкурентів.
- теорія конкурентних переваг: фокусується на виявленні та розвитку унікальних переваг, що відрізняють ваш заклад.
- принципи стратегічного управління: дозволяють розробляти довгострокові плани для досягнення та підтримки конкурентної позиції.

Для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності в умовах постійно мінливого середовища (наприклад, зміна смаків споживачів, поява нових конкурентів, коливання цін на продукти) ефективно використовуються такі практичні підходи, як:

- процесний підхід: розглядає управління як послідовність взаємопов'язаних етапів (планування, організація, мотивація, контроль);
- ситуаційний підхід: вимагає адаптації управлінських рішень до конкретних обставин та умов;
- інтегративний підхід: Передбачає поєднання різних методів та інструментів для досягнення синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю.

Згідно з базовими принципами управлінської науки, ключовими компонентами системи управління конкурентоспроможністю в ресторанному господарстві є мета, об'єкт та суб'єкт управління, методологія та принципи, а також відповідні процеси та функції.

Основною метою управління конкурентоспроможністю ресторану є створення умов для його успішного функціонування на ринку, формування та

підтримка стійких конкурентних переваг незалежно від змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Це означає, що ресторан має бути готовим до будь-яких викликів – від зміни кулінарних трендів до появи нових конкурентів чи економічних коливань [47, с. 140].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю ресторану є сукупність факторів, які безпосередньо впливають на його господарську діяльність та сприяють формуванню й реалізації конкурентних переваг. Це може бути якість страв, рівень сервісу, унікальність концепції, ефективність маркетингу, управління персоналом, оптимізація закупівель тощо. Важливим аспектом є можливість цілеспрямованого впливу на ці фактори з метою досягнення бажаних конкурентних переваг.

При управлінні будь-якою системою, зокрема конкурентоспроможністю ресторану, критично важливо враховувати фактори невизначеності, що впливають на неї. Ця необхідність зумовлена кількома аспектами:

- складність внутрішньої структури: ресторан - це складна система з різноманітними якісними (наприклад, атмосфера, лояльність клієнтів) та кількісними (рентабельність, кількість відвідувачів) характеристиками, які постійно змінюються;

- недостатня інформація про зовнішнє середовище: прогнозувати всі зміни на ринку (наприклад, нові конкуренти, зміна постачальників, несподівані події) складно через обмеженість або неповноту доступної інформації;

- прийняття компромісних рішень: Управління конкурентоспроможністю в ресторанній сфері часто розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем та процесів прийняття рішень, які вимагають пошуку оптимальних компромісів між різними цілями (наприклад, якість проти ціни, інновації проти традицій);

- обмеження детермінованих моделей: Хоча для практичного застосування у ресторанному бізнесі часто використовуються формальні моделі (наприклад, фінансові прогнози), вони часто ґрунтуються на детермінованих методах, які надають «визначеність» там, де в реальності присутня висока

ступінь невизначеності. Це означає, що управлінці мають бути готові до непередбачуваних ситуацій і гнучко реагувати на них;

– використовуючи інтегрований підхід до побудови системи управління конкурентоспроможністю ресторанного закладу, ми виділяємо низку ключових управлінських функцій: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Важливо розуміти, що в різних сферах діяльності ресторану - будь то фінанси, виробництво (кухня, бар), технології (автоматизація замовлень, приготування), R&D (розробка нових страв, концепцій), персонал чи маркетинг - ці функції набувають свого специфічного вираження.

Здійснення цих взаємопов'язаних функцій управління конкурентоспроможністю формує безперервний, циклічний процес, який можна уявити як спіраль управління конкурентоспроможністю. Досягнення встановленої мети на кожному витку цієї спіралі, в процесі виконання управлінських функцій, ініціює перехід на якісно новий рівень і формування нової, амбітнішої мети. Цей постійний рух призводить до адаптації управлінських процесів та їхніх функцій, а також до розвитку механізму управління конкурентоспроможністю. Цей механізм є комплексним набором інструментів, методів, важелів впливу та стимулів, спрямованих на досягнення управлінських цілей. Ключовою особливістю управління конкурентоспроможністю ресторану є його структура, яка вимагає детального вивчення організаційно-економічного механізму досягнення поставлених цілей [35, с. 312].

Науковці сходяться на думці, що організаційно-економічний механізм управління є керованою відкритою системою. Це комплекс взаємопов'язаних принципів, процедур, методичних інструментів, критеріїв, суб'єктів та засобів забезпечення, а також стратегій, які працюють разом для досягнення цілей.

Більшість дослідників віддають перевагу системному підходу, розглядаючи організаційно-економічний механізм як цілісну систему. В контексті ресторанного господарства, ця система створює цілі та стимули для ефективного використання матеріальних (наприклад, продукти, обладнання) та

нематеріальних (наприклад, бренд, репутація, досвід персоналу) ресурсів. Її кінцева мета - задовольнити потреби споживачів, що призводить до формування платоспроможного попиту та фінансового успіху закладу [6, 15, 23, 31, 40].

Наш погляд полягає в тому, що організаційно-економічний механізм управління рестораном - це система методів, форм та організаційно-економічних інструментів. Кожен з них має свій унікальний спосіб управлінського впливу на господарську діяльність закладу, сприяючи формуванню та збереженню його конкурентних переваг.

У структурі організаційно-економічного механізму можна виділити три основні взаємодоповнюючі системи:

- система забезпечення: включає підсистеми правового (дотримання санітарних норм, ліцензій), ресурсного (доступ до якісних продуктів, кваліфікованого персоналу), нормативно-методичного (стандарти обслуговування, рецептури), наукового (дослідження ринку, впровадження інновацій), технічного (сучасне обладнання) та інформаційного (системи обліку, відгуки клієнтів) забезпечення управління рестораном.

- функціональна система: об'єднує основні управлінські функції: планування (розробка меню, маркетингових кампаній), організацію (розподіл обов'язків, логістика), мотивацію (системи преміювання персоналу), контроль (якості страв, рівня обслуговування) та регулювання (оперативне реагування на зміни).

- цільова система: визначає конкретні цілі (збільшення прибутку, розширення клієнтської бази) та очікувані результати діяльності ресторану. Вона також включає критерії відбору та оцінки досягнення цих цілей і результатів.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧІЧЕРІ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Характеристика діяльності ресторану «Чічері»

Ефективне функціонування ресторанного закладу зумовлюється рядом чинників. Як і будь-який інший складний організаційний механізм, ресторан розпочинається з концептуальної ідеї його засновників і завершується системним контролем усіх аспектів діяльності. Сучасний ресторан має забезпечувати високий рівень комфорту, пропонувати різноманітне меню страв і напоїв, мати естетично оформлений інтер'єр, дотримуватись стандартів подачі та якості обслуговування, а також створювати сприятливі умови для приємного відпочинку гостей. Місто Чернівці налічує понад 300 закладів громадського харчування – від демократичних точок швидкого харчування до ресторанів з вишуканими стравами; від закладів, що пропонують екзотичні страви східної кухні, до ресторанів з традиційною українською гастрономією.

Одним із представників сучасного ресторанного бізнесу є ресторан «Чічері», який знаходиться за адресою: м. Чернівці, проспект Незалежності, 96 (див. рис. 2.1). Заклад вирізняється професійним персоналом, затишною атмосферою та привабливим інтер'єром, що створює комфортні умови для відвідувачів.



Рис. 2.1. Зовнішній вигляд ресторану «Чічері»

Один із ключових чинників успішного функціонування ресторану «Чічері» — це професіоналізм обслуговуючого персоналу. Саме працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами, спілкуються з ними, реагують на побажання гостей і формують загальне враження про заклад. Кожен із членів команди відзначається доброзичливістю, вмінням ефективно організовувати роботу та знаходити підхід до відвідувачів.

Ресторан «Чічері» розрахований на комфортне розміщення до 40 гостей за окремими столиками (див. рис. 2.2). Зовнішній вигляд закладу доповнюється елементами, що відтворюють традиційний український побут, але основна атмосфера розкривається в інтер'єрі — приміщення стилізоване під гуцульську сільську хату, що створює колоритну та затишну обстановку.

Серед додаткових переваг ресторану можна виокремити:

- наявність літнього майданчика;
- можливість замовлення страв на виніс;
- сервіс доставки їжі;
- безкоштовний доступ до Wi-Fi;
- можливість оплати банківськими картками.



Рис. 2.2. Інтер'єр залу ресторану «Чічері»

Ще 20 може розміститися на вулиці. Ресторан славиться своєю смачною буковинською кухнею (рис 2.3.).



Рис. 2.3. Літній майданчик ресторану «Чічері»

Меню складається з традиційних страв буковинської кухні, які готують за домашніми рецептами (рис. 2.4). Наявні пропозиції комплексних бізнес-ланчів. У ранковий час кухарі працюють над сніданками за аналогією шведського столу.



Рис. 2.4 Стіл із стравами в ресторані «Чічері»

Всі бажаючі можуть відсвяткувати дні народження, хрестини, корпоративи, фуршети, вечірки. Шеф – кухар створив меню, в якому будуть не тільки традиційні страви, але й вишукана їжа. Головне правило в обслуговуванні – класичне висококласне обслуговування і відсутність нав'язливості.

ГАРЯЧІ ПАТЕЛІНИ Рулька свиня..... 1000 г..... 345 грн. у традиційній приправі та соусі М'ясна смакота..... 1200 г..... 510 грн. (свинина і курятина, варена на кістці, картопля) Делікатес м'ясний..... 1200 г..... 470 грн. (свинина, курка, шинка, сир, овочі) Риби втиребенка..... 1000 г..... 600 грн. (пласид, трітун, гідун у вершковому соусі) ПЕРШІ СТРАВИ Капуста з ребрами..... 300 г..... 68 грн. Борщ український..... 300 г..... 67 грн. Бульйон з індки..... 300 г..... 67 грн. Юшка грибна..... 300 г..... 101 грн. СТРАВИ У БЛАНКІ Печиво по-домашньому..... 300 г..... 72 грн. Агуруні м'яси з грудаками..... 250 г..... 72 грн. Сирні куляки..... 300 г..... 83 грн. у соусі карі Хумус з квасолі з беконем..... 250 г..... 82 грн. ГАРНІРИ Картопля смажена з салом..... 200 г..... 40 грн. Картопля запечена з підчервоненою..... 200 г..... 40 грн. Картопля фри..... 200 г..... 40 грн. Картопля пюре..... 200 г..... 40 грн. Рис з овочами..... 200 г..... 50 грн. Запечена картопля..... 200 г..... 40 грн. з часником Пізнат з вершками..... 200 г..... 52 грн. ВАРЕНИКИ М'ясні вареники..... 400 г..... 110 грн. з картоплею..... 60 грн. з картоплею і бринзою..... 65 грн. з шинком і сиром..... 80 грн. з м'ясом і маленькими помідорами..... 80 грн. пельмені..... 80 грн. з вишнем..... 75 грн. ДОМАШНІ СОЛІНІЯ Кашані огірки..... 100 г..... 25 грн. Кашані помідори..... 100 г..... 25 грн. Кашані капуста..... 100 г..... 25 грн. Ассорті маринадів..... 400 г..... 99 грн. ДОМАШНІ ВИПІЧКА Халбний кешик на 2-х..... 25 грн. Халбний кешик на 4-х..... 45 грн.	 САЛАТИ Оліє з яєчком..... 250 г..... 136 грн. Смажений..... 250 г..... 162 грн. (свинина, бекон, печені, картопля, помідори, гриби) Ще теплий..... 250 г..... 173 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) З індкою-піндоком..... 250 г..... 152 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) Цезар по-нашому..... 250 г..... 152 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) Італійський..... 250 г..... 162 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) ХОЛОДНІ ЗАКУСКИ Розм'якш..... 400 г..... 144 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) М'ясна тарілка..... 300 г..... 282 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) Паштет печинковий..... 200 г..... 130 грн. (свинина, картопля, сир, овочі) Сало або сало..... 120 г..... 49 грн. ЗАКУСКИ ГАРЯЧІ Голубці з капустою..... 250 г..... 92 грн. з картоплею..... 78 грн. Агуруні з грибами або м'ясом..... 300 г..... 88 грн. Крої м'яса з динкою..... 200 г..... 84 грн. Пачинда з м'ясом..... 250 г..... 116 грн. КАВА Еспресо..... 30 мл..... 30 грн. Еспресо макіато..... 55 мл..... 30 грн. Американо..... 120 мл..... 30 грн. Капучіно..... 170 мл..... 38 грн. Латте..... 220 мл..... 46 грн. Горячий шоколад з маршмелу..... 250 мл..... 44 грн. ЧАЙ Облісково-імбирний..... 300 г..... 40 грн. Чай із журавлини..... 300 г..... 40 грн. Чорний класичний..... 500 г..... 50 грн. Зелений класичний..... 500 г..... 50 грн. Чай м'ятний з імбиром..... 500 г..... 60 грн. Азійський аут..... 500 г..... 50 грн. Фруктовий..... 500 г..... 50 грн.	М'ЯСНІ СТРАВИ Смажена по-українськи..... 250 г..... 126 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Стейк свиний з соусом..... 100 г..... 64 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Яловичина томлена..... 250 г..... 169 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Качина піжма Sous Vide..... 250 г..... 150 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) М'якоть індки з овочами..... 300 г..... 157 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Ребра свині..... 100 г..... 61 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Яєчні телячі..... 250 г..... 167 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Свинина шпикова запечена..... 300 г..... 148 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Котлетка по-німецьки..... 250 г..... 130 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Курка ціла по-американськи з гречкою..... 200 г..... 116 грн. РИБНІ СТРАВИ Стейк з лосося..... 100 г..... 138 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Судак з білими грибами..... 200 г..... 188 грн. Форель з овочами..... 100 г..... 83 грн. Короп..... 100 г..... 43 грн. Карасики смажені..... 100 г..... 50 грн. Бичок смажений..... 100 г..... 66 грн. Креветки смажені..... 220 г..... 357 грн. ЗАКУСКИ ДО ПИВА В'ялене м'ясо handmade..... 150 г..... 128 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Горинки..... 100 г..... 48 грн. Курячі сердечки смажені..... 200 г..... 98 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Пельмені смажені..... 150 г..... 88 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Суаутуні смажені..... 100 г..... 68 грн. ЛІГУМІНИ Штрудель з вишнем..... 170 г..... 96 грн. Сирники по-домашньому..... 220 г..... 62 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Солодкий мінчик..... 250 г..... 82 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) Чічеріна..... 200 г..... 72 грн. Морозиво шоколадне..... 200 г..... 65 грн. Морозиво з фруктами..... 250 г..... 62 грн. Морозиво пломбир..... 200 г..... 62 грн. (свинина і курятина, картопля, картопля) або з натуральними доповненнями
--	--	---

Рис. 2.5. Меню ресторану «Чічері»

У ресторані є проєктор, на якому можна продемонструвати презентацію, відео та інше. Керівництво ресторану робить все це для того, щоб відвідувачі почували себе якнайкраще. Для різних свят, ресторан створює окреме меню, і зазначає ціни, які доступні для всіх. За бажанням відвідувача, керівник ресторану «Чічері» працює над фуршетом.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства представлені в таблиці 2.1.

З таблиці 2.1., яка складена на підставі Звітів про фінансові результати ресторану «Чічері» за 2020-2024 роки, слід зауважити, що такий показник, як чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг) починаючи із 2020

р. до 2022 р. стрімко зростав, а 2023 році зменшився на 76,2 тис. грн. або, майже на 17%, ніж у 2022 р, поряд із зменшенням собівартості реалізованих товарів на 30,3 тис. грн. Зросли витрати на оплату праці. Так у 2020 році вони становили 34,5 тис. грн., а у 2024 р. – 97 тис. грн. На зростання даного виду витрат вплинули різноманітні фактори, в тому числі і зовнішні (інфляція, зростання цін)

Таблиця 2.1

Характеристика фінансово-господарської діяльності ресторану «Чічері» за 2020-2024 р. р.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2021-2020 рр.		Відхилення 2022-2021 рр.		Відхилення 2023-2022 рр.		Відхилення 2024-2023 рр.	
						Абсолютне тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	70,7	35,10	50,00	73,80	62,00	4,40	3,79	14,90	4,29	76,20	16,93	11,80	3,16
Непрямі податки та інші вирахування з доходу тис. грн.	,00	,00	,30	,30	,00	,00	,00	,30	,00	,00	,00	0,30	100,00
Чистий дохід тис. грн.	70,70	35,10	49,70	73,50	62,00	4,40	3,79	14,60	4,20	76,20	16,94	11,50	3,08
Матеріальні затрати тис. грн.	0,00	,80	,90	,80	9,00	38,20	95,50	,10	,56	,90	7,37	6,20	023,14
Витрати на оплату праці тис. грн.	4,50	6,80	6,30	2,10	7,00	2,30	5,65	,50	0,30	5,80	8,06	4,90	4,54
Відрахування на соціальні заходи тис. грн.	,30	,90	,40	,70	3,00	,60	533,33	2,50	51,02	,30	37,50	,30	28,07
Амортизація тис. грн.	,40	,34	,30	9,20	27,00	0,06	15,00	0,04	11,76	8,90	9633	7,80	2,38
Інші операційні витрати тис. грн.	00,70	15,20	06,30	6,60	2,00	4,50	4,40	1,10	9,08	139,70	67,72	4,60	6,91
Собівартість реалізованих товарів тис. грн.	27,00	65,70	19,30	89,00	80,00	8,70	0,47	3,60	2,35	30,30	13,82	9,00	4,76
Разом витрати тис. грн.	66,90	34,70	86,50	25,40	38,00	7,80	5,40	51,80	5,35	61,10	12,56	12,60	6,47
Валовий прибуток тис. грн.	,80	,40	03,40	84,50	82,00	3,40	,00	03,00	,00	18,90	9,29	2,50	1,36
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	,80	,40	36,50	51,60	177,00	3,40	89,47	36,90	9225,00	15,10	1,37	125,40	43,02

Щодо витрат в цілому, то у 2023 році, порівняно із 2022 роком, витрати зменшились на 61,1 тис. грн.. В основному це сталося за рахунок зменшення

інших операційних витрат майже на 68%. У 2024 році витрати набули іншого характеру і мали тенденцію до зростання і збільшились на 26,47%. Це сталося внаслідок зростання матеріальних витрат на 56,2 тис. грн., що у відсотковому еквіваленті становило 2023%, порівняно із попереднім періодом; витрати на оплату праці та соціальні відрахування зросли на 34,54% та 128,07 % відповідно. Зростання спостерігається також щодо амортизаційних відрахувань на 42,38 %. Отже, протягом досліджуваного періоду стрімко зростають витрати в той час, як дохід (виручка) від реалізації має тенденцію до зниження

2.2. Стратегія та тактика формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері»

Реалізація цілісної та раціонально побудованої маркетингової стратегії в сфері ресторанного бізнесу передбачає чітке окреслення ключових завдань підприємства та формування системи взаємопов'язаних заходів, спрямованих на їхнє досягнення. Слід підкреслити, що конкурентоспроможність у сфері громадського харчування має низку специфічних особливостей у порівнянні з іншими секторами економіки. Це зумовлено комплексним характером діяльності підприємств галузі, які одночасно здійснюють виробництво, реалізацію та організацію споживання продукції і послуг, що супроводжується унікальними властивостями самої продукції - кулінарних виробів та сервісу.

У контексті формування власної конкурентної позиції ресторан «Чічері» орієнтується на розширення ринкової присутності, нарощування обсягів реалізації, досягнення максимального рівня прибутковості та створення передумов для довготривалого успішного функціонування. Головною ціллю забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає створення таких умов, за яких можливо утримувати стабільний рівень продажів та цін на продукцію громадського харчування, що в сукупності гарантує отримання необхідного фінансового результату в обраному часовому горизонті.

В умовах ринкової економіки забезпечення прибутковості або її зростання виступає ключовою передумовою збереження життєздатності та фінансової стійкості підприємства. У зв'язку з цим, поряд із досягненням основної цілі, ресторан «Чічері» приділяє увагу реалізації ряду важливих завдань, зокрема - завоюванню, утриманню або розширенню частки на ринку, зміцненню ринкових позицій, досягненню визначених обсягів реалізації продукції та удосконаленню механізмів її збуту.

Ефективне вирішення як поточних, так і стратегічних завдань у сфері підвищення конкурентоспроможності вимагає комплексного врахування чинників, що впливають на функціонування ресторану «Чічері» та його кінцеві результати. Умовно ці чинники можна класифікувати на дві групи: контрольовані, які піддаються управлінському впливу та можуть бути адаптовані відповідно до поточних обставин, і неконтрольовані, які виступають як зовнішні обмеження та створюють об'єктивні бар'єри для діяльності підприємства.

Цей процес в управлінні маркетингом ресторану «Чічері» можна зобразити схематично, як показано на рисунку 2.6.

Як демонструє рисунок 2.7, процес формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері» розпочинається з чіткого окреслення стратегічних цілей підприємства, їх пріоритезації відповідно до ступеня важливості та відбору ключових цілей, що відповідають інтересам компанії. Для реалізації цих цілей формуються відповідні маркетингові завдання, які охоплюють як кількісні, так і якісні показники господарської діяльності.

Розроблення маркетингової стратегії, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей розвитку ресторану «Чічері», передбачає проходження двох основних етапів. Перший - це визначення стратегічних варіантів підвищення конкурентоспроможності та їх оцінка з використанням об'єктивних критеріїв. Другий - вибір найбільш ефективної стратегії, виходячи з аналізу ринкових умов, співвідношення очікуваного результату й потенційного ризику, ефективності стратегії та інших релевантних факторів. Ранжування

стратегічних альтернатив здійснюється за принципом пріоритетності з урахуванням специфіки ринку закладів ресторанного господарства.

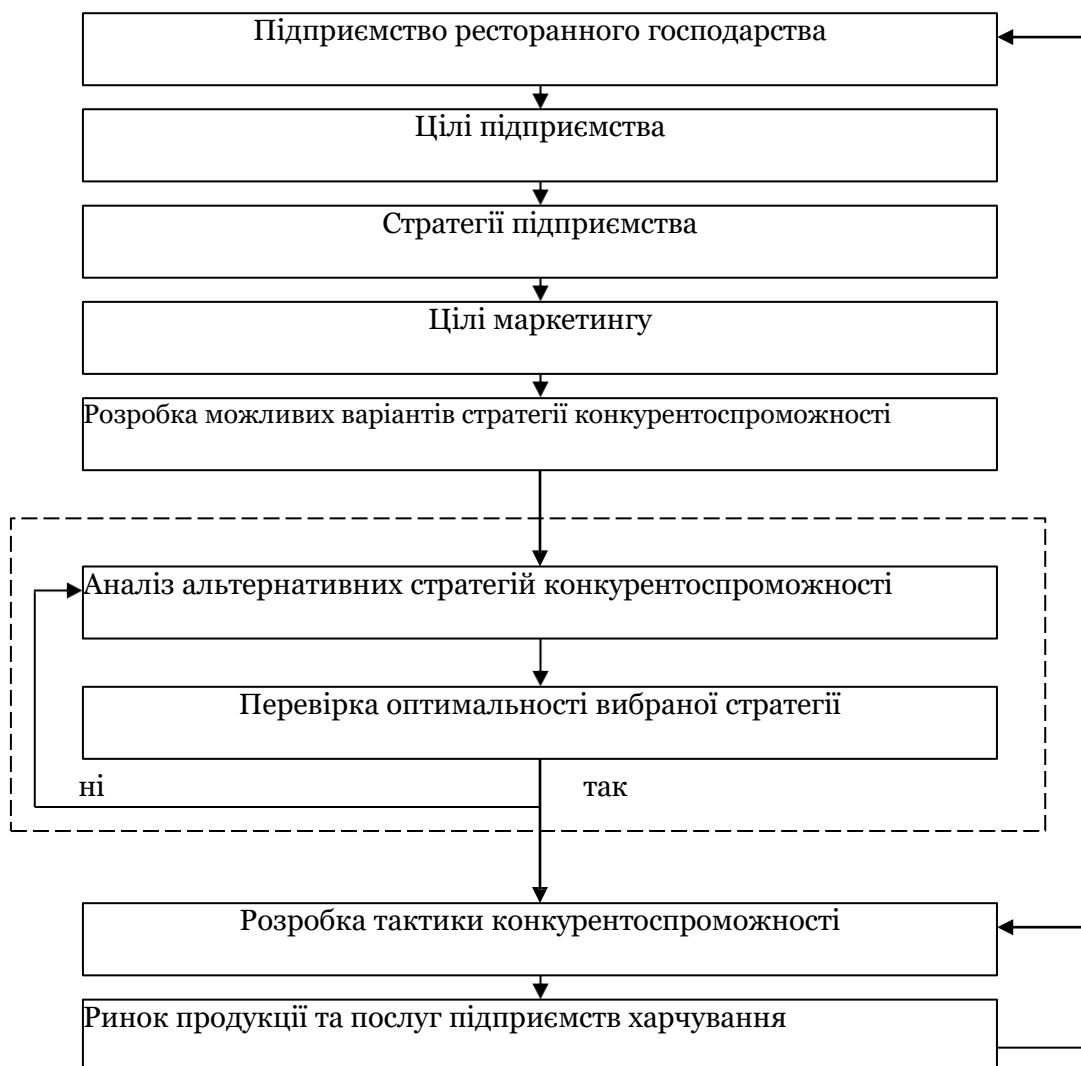


Рис. 2.6. Схема розробки тактики конкурентоспроможності ресторану «Чічері»

Зміст конкурентної стратегії ресторану визначається відповідно до сформульованих маркетингових цілей. Зміна цих цілей, відповідно, тягне за собою необхідність перегляду стратегії та коригування відповідних тактичних дій у сфері маркетингу.

Таким чином, завершальним етапом у процесі стратегічного планування є формування активного плану дій підприємства на ринку. Цей план охоплює систему заходів у сфері виробництва та реалізації продукції, спрямованих на

підтримку обраної стратегії. Важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок між стратегічними цілями, обраною стратегією, тактичними рішеннями та оперативним плануванням - що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Однією з важливих переваг застосованого підходу до формування тактики конкурентоспроможності ресторану «Чічері» є його адаптивність, що ґрунтується на допущенні можливих похибок або невизначеностей, які можуть виникати під час розроблення та оцінювання стратегічних і тактичних альтернатив. У разі, якщо реалізовані заходи не приведуть до очікуваних результатів, а обрані стратегія і тактика не забезпечать досягнення запланованих цілей, передбачено повторне проходження всіх етапів планування до моменту ухвалення ефективного та доцільного рішення, яке відповідатиме реальним потребам підприємства.

Фактичне обґрунтування вибору конкретних методів і напрямів досягнення цілей ресторану залежить від поточної ринкової ситуації в галузі громадського харчування, позицій самого ресторану в конкурентному середовищі, а також від загальної стратегічної концепції підвищення його конкурентоспроможності.

Серед ключових елементів тактичного підходу особливе місце займає формування попиту на продукцію та послуги ресторану. Ця діяльність спрямована на формування чіткого й позитивного уявлення у споживачів про пропозицію ресторану «Чічері», з урахуванням сучасних тенденцій та інновацій, що дозволяє забезпечити стабільні продажі та завоювати визначену частку ринку.

Отже, зусилля ресторану «Чічері» у напрямі зміцнення своєї конкурентної позиції зосереджені на інформуванні споживачів про наявні продукти, їхні властивості та користь, яку вони можуть надати. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є розробка системи маркетингових комунікацій, спрямованої на залучення нових клієнтів і збереження лояльності постійних. Така програма допомагає не лише

підтримувати контакт із цільовою аудиторією, а й формувати позитивний імідж на ринку.

Комунікаційна складова маркетингової діяльності набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує постійний обмін інформацією між підприємством, споживачами, ринком збуту та широкою громадськістю, що суттєво впливає на ефективність функціонування закладу.

Успішність впровадженої тактики на ринку послуг ресторанного господарства залежить від ряду важливих умов, серед яких:

1. Поточна стадія життєвого циклу продукції, яку пропонує ресторан;
2. Ситуація з попитом на ринку загалом або в окремому його сегменті;
3. Фінансовий стан підприємства, а також масштаби виробництва та реалізації продукції;
4. Рівень конкуренції в межах ресторанної галузі.

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у збиранні інформації про рівень сервісу. Основні індикатори, що відображають якість обслуговування в ресторані «Чічері», представлені на рисунку 2.7.

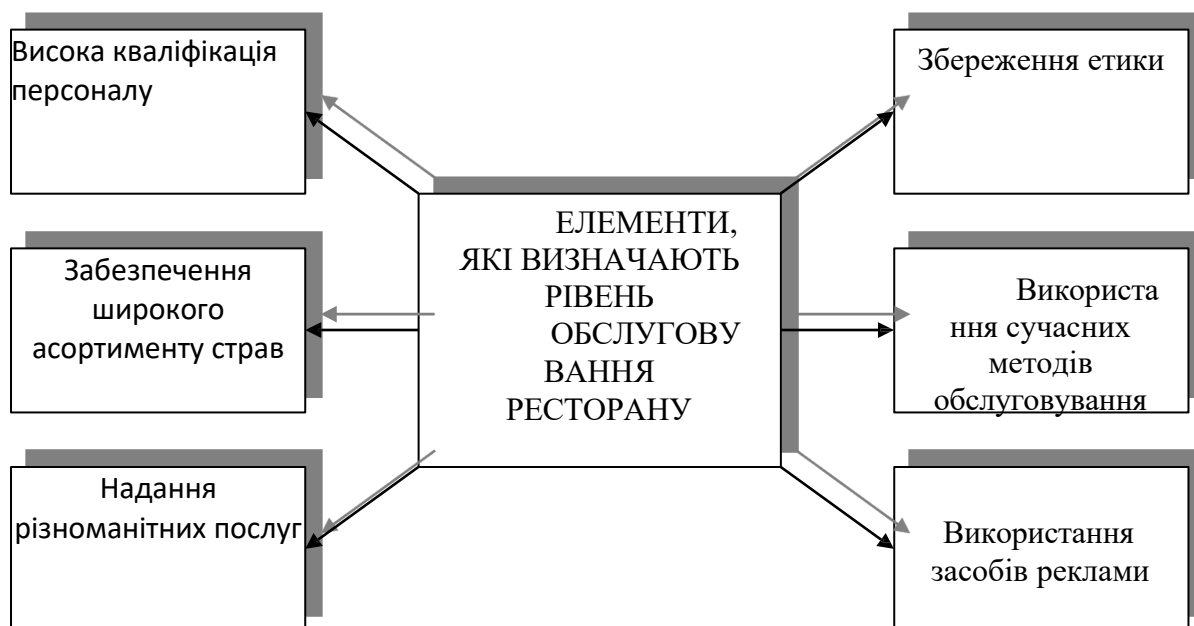


Рис. 2.7. Система елементів рівнів обслуговування підприємств ресторану «Чічері»

Підтримання високих стандартів обслуговування клієнтів є одним із вирішальних чинників у конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг, а також важливою умовою для створення стійких конкурентних переваг підприємства.

Організація процесу обслуговування потребує прийняття комплексу управлінських рішень, сформованих керівництвом ресторану з урахуванням поточної конкурентної позиції, етапу життєвого циклу запропонованого продукту, наявності трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Слід наголосити, що якісне управління процесом обслуговування клієнтів має безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства, що, у свою чергу, формує його загальний фінансовий стан. Результативність управлінських рішень у цій сфері напряму позначається на обсягах реалізації продукції, рівні доходів та прибутковості ресторану «Чічері», а також на здатності підприємства забезпечувати фінансову стабільність і розвиток у перспективі.

З огляду на це, функція управління клієнтським сервісом набуває стратегічного значення і вимагає чіткого формулювання довгострокових цілей, а також впровадження ефективних механізмів для їх реалізації.

Якість обслуговування в ресторані «Чічері» формується під впливом ряду факторів, кожен з яких виконує свою важливу функцію у забезпеченні високого рівня сервісу. До основних чинників належать:

1. Професіоналізм обслуговуючого персоналу - співробітники, які контактують із клієнтами, створюють перше враження про заклад і формують його репутацію.
2. Широкий вибір страв, адаптований до формату та класу закладу, що дозволяє максимально відповідати смакам і очікуванням гостей.
3. Впровадження сучасних методів обслуговування, які спрямовані на підвищення рівня комфорту й задоволеності клієнтів.

4. Інформаційно-рекламне забезпечення, що сприяє формуванню попиту, інформуванню потенційних клієнтів про переваги продукції та послуг ресторану.

5. З метою забезпечення високого рівня обслуговування ресторан «Чічері» впроваджує спеціалізовану цінову стратегію, яка враховує специфіку асортименту запропонованих страв. Меню виступає ключовим елементом цієї стратегії, оскільки воно суттєво впливає як на вибір клієнтів, так і на обсяг їхніх замовлень. Грамотно складене меню разом із обґрунтованим ціноутворенням сприяють зростанню прибутковості закладу.

6. Водночас однією з головних складових маркетингової діяльності ресторану виступає товарна політика. Основне її завдання полягає у формуванні збалансованого асортименту страв, що пропонуються споживачам. Для керівництва ресторану товарна політика є важливою частиною стратегічного маркетингу, яка передбачає планування та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на створення унікальних конкурентних переваг. Це досягається шляхом надання клієнтам цінних продуктів, які відповідають їх очікуванням і водночас забезпечують економічну вигоду для закладу.

2.3. Маркетингові фактори формування конкурентоспроможності ресторану «Чічері»

Для того щоб ресторан досяг успіху на ринку, необхідно зосередитися на кількох критично важливих аспектах. Основними рушіями конкурентоспроможності є якість продукції та послуг, цінова стратегія, а також ефективна комунікація з цільовою аудиторією.

Висока якість пропонованих страв і обслуговування є безумовним пріоритетом для будь-якого ресторану. Вона формується сукупністю відчутних характеристик, що відповідають або перевершують очікування клієнтів. Хоча якість є незамінним елементом, що впливає на вибір споживача, важливо

розрізняти її від загального поняття конкурентоспроможності. Якість - це необхідна умова, але лише одна з багатьох складових, що визначають здатність закладу виділитися на ринку.

Аналіз асортименту пропонованих страв і напоїв є одним із найважливіших інструментів управління конкурентоспроможністю ресторану. Він дає чітке уявлення про те, як різні елементи бізнесу взаємопов'язані.

Розглянемо основні кроки для проведення такого аналізу:

1. Визначення рівнів аналізу: аналіз починається з детального розгляду окремих позицій меню і поступово піднімається до загального рівня всього закладу.

2. Формування стратегічних одиниць бізнесу (СОБ): необхідно чітко визначити одиниці, які будуть аналізуватися (наприклад, категорія «свіжа випічка», «основні страви з риби», «коктейлі»). Це дозволить ефективно позиціонувати їх на аналітичних матрицях.

3. Визначення параметрів аналітичних матриць: щоб забезпечити ясність у зборі необхідних даних та виборі змінних для аналізу, важливо завчасно визначити, які показники будуть використовуватися на матрицях (наприклад, маржинальність, популярність серед гостей, унікальність).

4. Збір та аналіз даних: цей етап включає всебічний збір інформації за багатьма напрямками:

- привабливість ринкового сегменту: оцінка потенційних вигод і ризиків у певній ніші ресторанного ринку;
- конкурентна позиція ресторану: аналіз сильних і слабких сторін закладу порівняно з конкурентами;
- можливості та загрози: оцінка зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність ресторану «Чічері» (наприклад, нові тренди, зміни в законодавстві, дії конкурентів);
- ресурси та кваліфікація персоналу: Оцінка потенціалу команди та наявних ресурсів для успішної конкурентної боротьби.

5. Побудова та інтерпретація матриць асортименту: створення візуальних моделей, що відображають поточний стан асортименту страв і напоїв. На їх основі керівництво може прогнозувати майбутній вигляд асортименту.

6. Моделювання динаміки змін: проведення аналізу того, як зміни в асортименті вплинуть на досягнення загальних цілей ресторану. Це дозволяє зрозуміти, чи відповідатиме перехід до нового стану бажаним результатам.

7. Прийняття рішення щодо оновлення асортименту: на основі відповідей, отриманих на попередніх етапах, керівництво приймає рішення про необхідність формування нового асортименту страв і напоїв.

8. Визначення оптимального асортименту: розробка бажаного варіанту асортименту, який найкращим чином сприятиме досягненню стратегічних цілей ресторану.

Цінова політика ресторану «Чічері» - це ще один потужний інструмент у руках ресторатора, що може набувати різноманітних форм і значно впливати на його позиції. Підхід до ціноутворення не є статичним і може еволюціонувати разом з життєвим циклом пропозиції. Наприклад, на етапі запуску ексклюзивних позицій можуть застосовуватися вищі ціни для привернення споживачів, орієнтованих на новизну та престиж. Згодом, для залучення ширшої аудиторії, може бути доцільним перехід до більш демократичних цін. Розробка ефективної цінової стратегії для закладу ресторанного господарства вимагає глибокого аналізу ринку та прийняття як довгострокових, так і оперативних рішень.

Окрім якості та ціни, не менш важливою є комунікаційна політика. Це комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу та залучення відвідувачів. Вона включає чітке визначення цільових сегментів аудиторії, ефективне планування рекламного бюджету, вибір оптимальних каналів поширення інформації (наприклад, соціальні медіа, партнерські програми, спеціалізовані видання). Крім того, необхідно розробляти переконливі маркетингові повідомлення та використовувати різноманітні

методи стимулювання збуту (наприклад, акції, програми лояльності, спеціальні пропозиції), щоб підтримувати постійний інтерес до закладу

У маркетинговому комплексі ресторану «Чічері» реклама є однією з найважливіших і найпоширеніших складових. Вона відіграє ключову роль у стратегії закладу, виконуючи кілька основних функцій:

1. Інформування: насамперед, реклама повідомляє потенційних клієнтів про існування ресторану «Чічері», його пропозиції, особливо коли йдеться про виведення нових страв або послуг на ринок.

2. Переконавання: на етапі зростання популярності закладу реклама має переконати споживачів у перевагах і цінності страв, що пропонуються.

3. Нагадування: для вже відомих пропозицій, що перебувають на етапі зрілості, реклама підтримує обізнаність клієнтів, нагадуючи їм про ресторан.

4. Формування іміджу: рекламні кампанії, зокрема корпоративна реклама, сприяють створенню позитивного іміджу закладу, його цінностей та унікальної атмосфери.

Збутова політика є також важливим елементом маркетингового комплексу. У ресторанному бізнесі вона тісно інтегрована з іншими аспектами маркетингу. Це означає, що стратегія реалізації продукції (наприклад, методи замовлення, доставки, обслуговування в залі) має гармоніювати з характеристиками асортименту страв, позиціонуванням на ринку, ціноутворенням та методами просування послуг.

В умовах сучасного ринку, головним завданням для ресторану «Чічері» стає розробка, створення, захист та підтримка власної конкурентної переваги. Це вимагає формування відповідної маркетингової стратегії, що враховує конкурентне середовище. Вибір такої стратегії залежить від поточної та прогнозованої конкурентної позиції ресторану, його внутрішніх можливостей (наприклад, фінансових, кадрових, технологічних) та умов зовнішнього конкурентного ринку (таких як дії конкурентів, зміни в перевагах споживачів).

Розробка конкурентної переваги для ресторану «Чічері» - це складний і виважений процес, що вимагає дотримання чітких правил, принципів і логічної послідовності. У ресторані цей процес зазвичай відбувається в кілька етапів:

- аналіз поточної стратегії: детальне вивчення вже діючих стратегій закладу.
- оцінка портфеля пропозицій: аналіз асортименту страв і послуг.
- вибір нової стратегії: прийняття рішення щодо майбутнього напрямку розвитку.
- моніторинг та оцінка: перевірка ефективності обраної стратегії.

До зовнішніх факторів, що визначають конкурентної переваги ресторану «Чічері», належать:

- масштаб діяльності закладу: розмір ресторану, географічне охоплення;
- диверсифікація пропозицій: наскільки різноманітний асортимент страв, напоїв, послуг (наприклад, кейтеринг, майстер-класи);
- зміни у структурі капіталу: як змінювалися джерела фінансування та інвестиції в ресторан;
- напрямок та інтенсивність діяльності за останній період: Які були основні вектори розвитку та наскільки активно ресторан працював у минулому;
- використані можливості та ставлення до зовнішніх загроз: на які ринкові можливості ресторан орієнтувався нещодавно і як реагував на потенційні загрози (наприклад, поява конкурентів, зміна вподобань споживачів).

Серед внутрішніх факторів, що формують поточну конкурентну перевагу, виділяють:

- цілі ресторану: чітко сформульовані короткострокові та довгострокові цілі закладу (наприклад, лідерство за якістю, найбільша прибутковість, впізнаваність бренду);
- критерії розподілу ресурсів та інвестиційна структура: як розподіляються фінансові, людські та матеріальні ресурси, і які були пріоритети капіталовкладень;

- ставлення до фінансового ризику: як керівництво ставиться до ризиків (наприклад, інвестиції в нові проекти, масштабування), і яка реальна практика управління ризиками;

- стратегії окремих підрозділів: як розробляються та реалізуються стратегії у функціональних сферах, таких як маркетинг (просування, взаємодія з гостями), управління персоналом (набір, навчання, мотивація), фінанси (бюджетування, контроль витрат) та операційна діяльність (процеси на кухні та в залі).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «ЧІЧЕРІ»

3.1. Маркетингові заходи підвищення конкурентоспроможності послуг ресторану «Чічері»

З огляду на компактні розміри ресторану «Чічері», його маркетингова діяльність має бути не надто розгалуженою, але максимально сфокусованою на ключових аспектах. Чудовим інструментом для моніторингу та оптимізації маркетингової активності можуть стати опитувальні листи. Вони не лише допомагають не пропустити важливі деталі функціонування закладу, а й дозволяють порівнювати результати, сприяючи ефективнішому управлінню.

Особливу увагу слід приділити плануванню маркетингової діяльності. Комплексний маркетинговий план для ресторану «Чічері» повинен включати:

- оцінку поточної маркетингової ситуації: аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз на ринку;
- визначення ризиків та можливостей: прогнозування потенційних проблем і перспектив зростання;
- формулювання цілей та проблем: чітке окреслення того, чого ресторан прагне досягти і які перешкоди подолати;
- маркетингову стратегію: загальний підхід до досягнення поставлених цілей;
- план дій: конкретні кроки та заходи для реалізації стратегії;
- фінансові видатки: бюджет, необхідний для виконання плану;
- систему контролю: механізми для відстеження прогресу та оцінки ефективності.

Створення та послідовне виконання такого маркетингового плану допоможе ресторану «Чічері» швидше адаптуватися до змін на ринку та вести бізнес значно більш цілеспрямовано.

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ресторану, важливо чітко визначити та розставити пріоритети серед ключових завдань. Нижче наведено конкретні завдання та їхній порядок пріоритетності:

Найважливішим завданням є навчання та розвиток команди. У сучасному ресторанному бізнесі, де очікування клієнтів постійно змінюються, кваліфікований та мотивований персонал є основою якісного сервісу та інновацій. Це завдання вимагає найбільшої уваги та ресурсів, адже саме люди створюють атмосферу та забезпечують рівень обслуговування, що вирізняє заклад.

Модернізація обладнання та техніки є важливим кроком для покращення якості страв та ефективності обслуговування. Це завдання має середній пріоритет, оскільки, хоча й потребує значних інвестицій, воно є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності та оптимізації операційних процесів.

Паралельно з цим, розширення співпраці з постачальниками також відноситься до завдань середнього пріоритету. Це життєво необхідно для забезпечення стабільної якості сировини, контролю над витратами та, можливо, отримання доступу до унікальних інгредієнтів, що можуть стати конкурентною перевагою.

Поліпшення маркетингової діяльності ресторану «Чічері» безумовно сприяє збільшенню клієнтської бази та прибутку. Однак, наразі це завдання має дещо нижчий пріоритет порівняно з інвестиціями в персонал та базову інфраструктуру, оскільки без цих фундаментальних змін ефективність маркетингових зусиль буде обмеженою.

Впровадження інновацій у меню та обслуговування, хоч і є перспективним напрямком для диференціації та залучення нових клієнтів, на даному етапі також має нижчий пріоритет. Це пов'язано з тим, що інші, більш нагальні завдання вимагають першочергової уваги та ресурсів для забезпечення базової стабільності та якості.

Розуміння та вибір стратегічної ролі на ринку є вирішальним для позиціонування ресторану «Чічері». Це дозволяє ефективно планувати діяльність та максимізувати конкурентні переваги (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями вибору стратегічної ролі на ринку

Розгляньмо кожну з можливих ролей детальніше:

1. Лідер ринку. Ресторан «Чічері» має потенціал стати ринковим лідером, особливо якщо він вже займає значну частку ринку та має достатні ресурси. Для досягнення та збереження цього статусу необхідно постійно розширювати ринок, залучаючи нових відвідувачів, а також безперервно удосконалювати асортимент та якість обслуговування. Розробка інноваційних страв, запуск привабливих акцій та незмінно високий рівень сервісу допоможуть утримати лідерські позиції.

2. Претендент на лідерство. Якщо ресторан «Чічері» є претендентом, це свідчить про його значний потенціал для зростання до рівня лідера. У цьому випадку, головне завдання - активно боротися за збільшення ринкової частки. Для цього необхідно чітко визначити свої конкурентні переваги (наприклад, унікальний асортимент, гнучка цінова політика, ексклюзивні послуги). Застосування атакуючих стратегій, спрямованих на здобуття переваги над чинним лідером, буде ключовим.

3. Ринковий послідовник. Роль ринкового послідовника означає, що ресторан «Чічері» діє, орієнтуючись на дії конкурентів, обираючи менш ризиковані стратегії. Він може зосередитися на обслуговуванні існуючих

клієнтів та підтримці стабільних позицій на поточному ринку, уникаючи агресивних інновацій чи розширення. Проте, важливо не стати надто пасивним, а постійно шукати можливості для покращення послуг або поступового розширення своєї пропозиції.

4. Нішевий гравець. Стратегія діяльності у ринковій ніші може бути надзвичайно вигідною для ресторану «Чічері». Вона передбачає спеціалізацію на обслуговуванні конкретного, часто менш заповненого конкурентами, сегмента ринку. Це дозволяє зосередитися на наданні унікальних послуг або створенні особливих страв, що відповідають специфічним потребам та вподобанням цієї ніші. Таким чином, ресторан може стати лідером у своїй вузькій спеціалізації, навіть не будучи лідером загального ринку.

Для успішного позиціонування на ринку ресторану критично важливо глибоко вивчати свої конкурентні переваги, потенційні ризики та доступні можливості. Це дозволить визначити оптимальну роль закладу на ринку та розробити ефективні стратегії для досягнення цілей.

Одним із ефективних способів оновлення ресторану «Чічері» є комплексна трансформація його концепції, дизайну інтер'єру, меню та інших ключових елементів. Такий підхід часто потребує значних капіталовкладень і фактично означає запуск закладу в новому форматі. Водночас можливий поступовий процес модернізації, що передбачає впровадження змін у кілька етапів і не вимагає значних одноразових витрат, але потребує ретельного планування та системного підходу.

Першими кроками до оновлення зазвичай стають удосконалення стандартів обслуговування, підвищення професійного рівня персоналу, впровадження нових сервісних рішень та адаптація до змін у запитах споживачів. Важливу роль у цьому відіграє шеф-кухар, який не лише формує кулінарну складову закладу, але й впливає на загальний рівень гастрономічного досвіду відвідувачів.

Щоб оновлення стало відчутним і помітним для гостей, ресторан має комплексно працювати над покращенням свого іміджу. Для цього

використовуються різноманітні інструменти брендингу, візуального оформлення, реклами та маркетингових комунікацій.

Меню ресторану «Чічері» виступає ключовим елементом маркетингової стратегії та є інструментом формування прибутку. Воно не лише презентує асортимент, а й служить ефективним каналом комунікації з клієнтом. У процесі формування меню враховується низка факторів: концепція закладу, планування кухні й залу, доступність інгредієнтів, особливості обладнання, кадрові ресурси, фінансовий бюджет і, звісно, смаки та очікування гостей.

Особливу увагу варто приділяти оформленню меню. Оптимальним вважається варіант, коли приблизно 50% площі сторінки залишається вільним, передбачено широкі поля та зручні міжрядкові інтервали. Структура меню повинна бути логічною: розділи оформлюються заголовками, які дозволяють зручно орієнтуватися, а ключові позиції виділяються спеціальними шрифтами. Візуальна привабливість оформлення підсилює позитивне сприйняття закладу. Не менш важливою є наявність контактної інформації: назви ресторану, адреси, телефону та електронної пошти, що мають бути чітко вказані у зручному місці.

3.2. Впровадження методики формування конкурентної переваги ресторану «Чічері»

Розробка ефективної стратегії, що дозволить ресторану «Чічері» виділитися на ринку та створити стійку конкурентну перевагу, є багатогранним завданням. Вона вимагає глибокого розуміння як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей закладу.

1. Аналіз позиції: галузь та власний заклад. Ключовим для формування стратегії є ретельний аналіз як загальних тенденцій та сильних сторін у ресторанній індустрії, так і унікальних переваг та особливостей самого ресторану «Чічері». Цей процес часто починається з SWOT-аналізу (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози), що забезпечує всебічний

погляд на внутрішні можливості та зовнішні чинники впливу. Такий аналіз дозволяє охопити широкий спектр показників, які є визначальними для стратегічного вибору. На завершення етапу можуть використовуватися інтегровані аналітичні моделі, що синтезують найважливіші аспекти, надаючи узагальнене бачення як окремих напрямків діяльності (наприклад, бар, кухня, доставка), так і всього бізнесу.

Одним з ефективних інструментів є портфельний аналіз. Він особливо цінний для ресторанів з різноманітним асортиментом страв та напоїв або кількома форматами обслуговування (наприклад, основний зал, кейтеринг, онлайн-доставка). Його мета - допомогти розробити цілісну та збалансовану стратегію. Застосування портфельного аналізу для ресторану передбачає чотири ключові кроки:

- розмежування сфер діяльності: поділ усіх операцій ресторану на стратегічно незалежні сегменти (наприклад, івент-обслуговування, бізнес-ланчі, вечірні вечери);
- оцінка сегментів: для кожного виділеного сегмента визначаються два ключові показники (наприклад, потенціал зростання ринку та конкурентна позиція ресторану в цьому сегменті);
- візуалізація: результати оцінки представляються у вигляді матриці, яка допомагає ідентифікувати рівень ризику, фінансовий стан та надає стратегічні рекомендації для кожного напрямку;
- розробка загального курсу: аналіз структури портфеля для формування оптимальної та всеосяжної стратегії розвитку всього закладу.

2. Визначення амбіцій ресторану «Чічері». Чітко сформульовані цілі є фундаментом для вибору стратегії. Вони окреслюють бажаний результат і загальний вектор розвитку, будь то лідерство в певному кулінарному сегменті, збільшення прибутку або визнання на міжнародному рівні.

3. Позиція лідерів. Досвід, бачення та ставлення до ризиків з боку керівництва ресторану суттєво впливають на остаточний вибір стратегії. Їхня

готовність до інновацій, дотримання традицій чи прагнення до певних цілей формують вектор розвитку закладу.

4. Фінансові можливості. Наявні фінансові ресурси - це критичний обмежувальний фактор. Будь-які значні зміни в діяльності ресторану, будь то інвестиції в оновлення інтер'єру, розширення асортименту, масштабні рекламні кампанії або впровадження нових технологій, вимагають суттєвих капіталовкладень.

5. Потенціал команди. Кваліфікація та досвід персоналу також є впливовим фактором. Без адекватної оцінки кадрового потенціалу, керівництво не зможе зробити обґрунтований стратегічний вибір, оскільки саме команда реалізує стратегічні задуми.

6. Вплив попередніх зобов'язань. Наявні зобов'язання, що впливають з попередніх стратегій або довгострокових угод (наприклад, контракти з постачальниками, угоди з оренди), створюють певну інерцію у розвитку ресторану. При переході до нових стратегій необхідно враховувати, що існуючі зобов'язання можуть певний час обмежувати або коригувати можливості реалізації нових планів.

7. Залежність від зовнішніх умов. Ступінь залежності ресторану від зовнішнього середовища (наприклад, від стабільності цін на продукти, від уподобань споживачів, від дій конкурентів) може обмежувати гнучкість у виборі стратегії. Іноді така залежність не дозволяє повною мірою використати внутрішній потенціал закладу.

Оцінка обраної стратегії формування конкурентної переваги ресторану «Чічері», по суті, зводиться до аналізу того, наскільки правильно та повно були враховані ключові фактори, що визначають її реалізованість. Уся процедура оцінки підпорядковується головному критерію: відповідності стратегії досягненню поставлених цілей ресторану. Якщо стратегія відповідає цим цілям, подальша її оцінка проводиться за такими напрямками:

1. Узгодженість із зовнішнім середовищем. Перевіряється, наскільки стратегія гармонує з вимогами та очікуваннями основних гравців на ринку -

відвідувачів, постачальників, конкурентів. Оцінюється, як враховано динаміку ринку (наприклад, зміна кулінарних трендів, поява нових форматів закладів) та життєвого циклу пропозицій (нових страв, сезонних меню). Також аналізується, чи призведе реалізація стратегії до формування нових, унікальних переваг.

2. Відповідність внутрішнім ресурсам. У цьому пункті оцінюється, наскільки обрана стратегія корелює з іншими функціональними стратегіями ресторану (наприклад, фінансовою, кадровою). Важливо визначити, чи відповідає стратегія можливостям та кваліфікації персоналу (шеф-кухаря, офіціантів), чи дозволяє існуюча організаційна структура (розподіл обов'язків на кухні та в залі) успішно її реалізувати, і чи є програма впровадження стратегії вивіреною у часі.

3. Прийнятність ризиків. Оцінка обґрунтованості ризиків, передбачених у стратегії, здійснюється за трьома основними критеріями:

- обґрунтованість початкових припущень: наскільки реалістичними були вихідні дані про ринок, споживачів, власні ресурси, що лягли в основу вибору стратегії (наприклад, щодо попиту на нові страви);
- прогноз потенційних втрат: оцінка можливих негативних наслідків для ресторану у випадку провалу стратегії (наприклад, втрата репутації через невдалу концепцію, фінансові втрати від нерентабельних інвестицій);
- виправданість ризику: чи потенційний позитивний результат (наприклад, значне збільшення прибутку, лідерство на ринку ексклюзивних закладів) переважає ризики втрат від невдалої реалізації стратегії.

Представлений стислий аналіз етапів і процесів розробки стратегії формування конкурентної переваги ресторану дає підстави стверджувати: запорукою довготривалого успіху та прибутковості є постійний пошук та створення конкурентних переваг. Це може бути унікальна кулінарна концепція, бездоганний сервіс, інноваційні технології обслуговування, виняткова атмосфера або поєднання цих елементів.

3.3. Реалізація методики порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Дослідження конкурентоспроможності ключових суперників ресторану «Чічері» можна проводити за трьома основними напрямками (рис. 3.2).

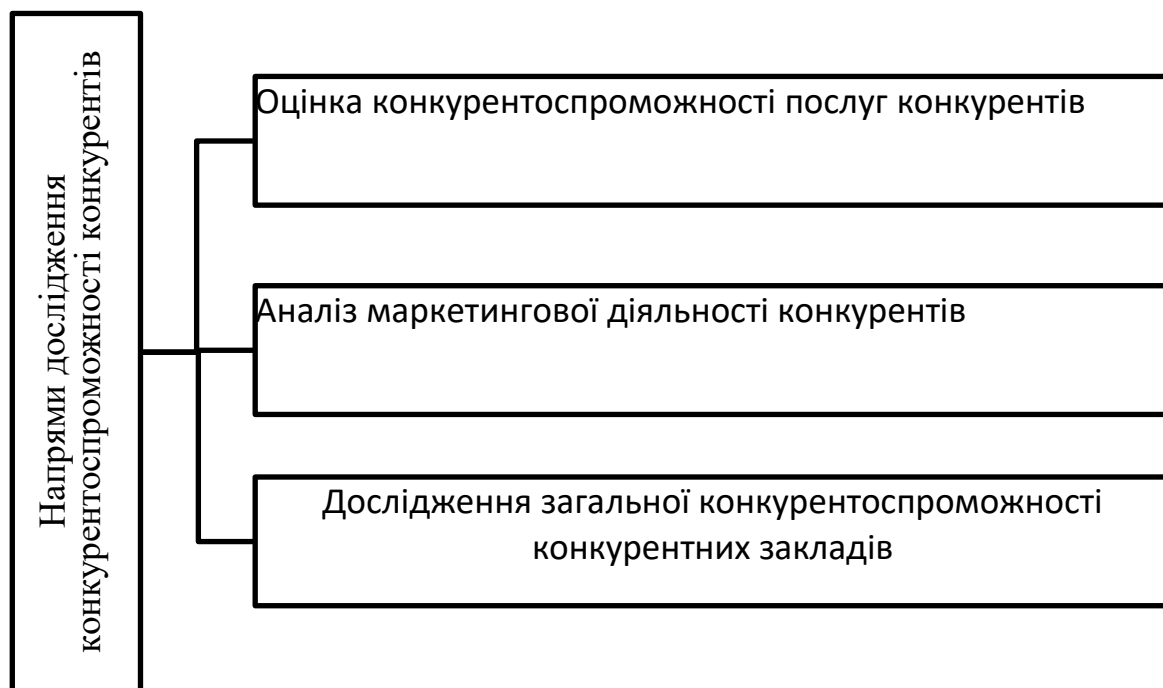


Рис. 3.2. Напрямки дослідження конкурентоспроможності ключових суперників ресторану

Ці напрямки, безумовно, взаємопов'язані. Наприклад, оцінка якості послуг ресторану є частиною аналізу його маркетингових зусиль, а цей аспект, у свою чергу, входить у загальне дослідження конкурентоспроможності всього закладу.

При порівняльній оцінці ефективності маркетингової діяльності ресторанів-конкурентів, як для всього ринку, так і для окремих ніш, можна використовувати різні критерії.

Отримані дані потім можна систематизувати та представити у табличному форматі для зручності порівняння та аналізу (табл. 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1

**Критерії порівняльної оцінки ефективності маркетингової діяльності
підприємств ресторанного господарства**

<u>ПОСЛУГА</u> Тип послуги. Розмаїтість номенклатури (асортименту) страв. Інтегральний показник рівня якості страв (якщо інтегральний показник якості не визначається, то використовуються вищерозглянуті атрибути якості) Якість страв. Рівень обслуговування. Рівень рекламної активності ресторану. Ринкова частка Швидкість зміни обсягу продажів послуги по сезону й інший характер	<u>ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГИ (МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ)</u> Рівень рекламної діяльності: бюджет рекламної діяльності; види реклами; застосовувані ЗМІ; характеристика окремих рекламних кампаній (періодичність і частота повторення реклами, якість рекламних повідомлень тощо). Рівень і методи стимулювання збуту (окремо для працівників збутових служб ресторану, торгових організацій і споживачів): цінові знижки і націнки; премії; купони; лотереї і конкурси; пакетні продажі; надання безкоштовних зразків; розмір бюджету стимулювання. Використання персонального продажу (кількість залучених торгових агентів, обсяг їхніх продажів у загальному обсязі реалізації, оплата і стимулювання їхньої праці тощо). Використання інструментів зв'язку з громадськістю (наявність спеціального підрозділу чи окремих співробітників, що здійснюють зв'язок із громадськістю, оплата і преміювання їхньої праці, інструменти, які при цьому використовуються: презентації, прес-релізи тощо). Інформацію, що збирається, зручно представити у вигляді таблиці.
<u>ЦІНА</u> Рівень цін. Гнучкість цінової політики ресторану. Призначення цін на нові страви (послуги).	
<u>ДОВЕДЕННЯ ПРОДУКТУ ДО СПОЖИВАЧА</u> Обсяг реалізації послуги за сезонними критеріями. Кількісний склад співробітників, що обслуговують клієнтів. Рівень їхньої кваліфікації. Ефективність роботи каналів збуту (співвідношення обсягу реалізації послуги з витратами щодо створення і функціонування окремих інфраструктур обслуговування клієнта). Використання інструментів прямого маркетингу: продаж поштою (телефоном) і замовлення столиків та обслуговування.	

Таблиця 3.2

Дані для порівняння ефективності маркетингової діяльності конкурентів

Змінні маркетингу	Ресторан «Чічері»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Послуга				
Ціна				
Доведення послуги до споживача				
Просування послуги				

Для ефективного аналізу та подальшого зміцнення позицій ресторану «Чічері» на ринку, важливо ретельно вивчити діяльність конкурентів. Ми рекомендуємо звертати увагу на такі аспекти при оцінці їхньої ефективності:

1. Концепція та унікальність пропозиції. На чому базується їхній бізнес? Чи це вишукана кухня, домашня атмосфера, швидке обслуговування, веганські страви чи щось інше?

2. Якість страв та сервісу. Наскільки високий рівень їхніх кулінарних пропозицій та обслуговування гостей порівняно зі світовими стандартами? Це можна оцінити через відгуки клієнтів, професійні огляди, або навіть «таємні візити».

3. Імідж та репутація ресторану. Яке враження заклад справляє на публіку? Чи має він впізнаваний бренд, позитивні згадки у ЗМІ, лояльну аудиторію?

4. Різноманітність меню та напрямків діяльності. Чи спеціалізуються вони на одній кухні, чи пропонують широкий вибір? Чи є у них кейтеринг, доставка, тематичні вечори?

5. Ринкова частка. Яке місце вони займають на ринку у ключових сегментах (наприклад, у сегменті бізнес-ланчів, вечірніх вечерів, сімейних свят)?

6. Інноваційний потенціал. Наскільки активно вони впроваджують нові рецепти, кулінарні технології чи концепції обслуговування? Чи мають вони власну «кулінарну лабораторію» або шефів-експериментаторів?

7. Операційна ефективність. Наскільки злагоджено працює їхня кухня та обслуговуючий персонал? Чи можуть вони швидко адаптуватися до змін у меню або збільшити обсяги виробництва? (Це можна оцінити через кількість персоналу, ефективність використання обладнання, структуру витрат).

8. Фінансові можливості. Які у них джерела фінансування (власні кошти, інвестиції, кредити) і наскільки вони стабільні?

9. Цінова політика. Як формуються їхні ціни? Чи є у них система знижок, спеціальні пропозиції, націнки за преміальність?

10. Маркетингова активність. Як часто і наскільки глибоко вони проводять дослідження ринку? Який бюджет вони виділяють на маркетинг?

11. Професіоналізм персоналу. Наскільки якісно їхні співробітники підготовлені до роботи з клієнтами? Чи вміють вони ефективно задовольняти потреби гостей?

12. Ефективність обслуговування клієнтів. Наскільки швидко, уважно та якісно вони обслуговують відвідувачів?

13. Програми стимулювання продажів. Які акції, програми лояльності, спеціальні пропозиції вони використовують для залучення та утримання клієнтів?

14. Рекламна діяльність. Де і як вони рекламують себе? Які канали використовують (соціальні мережі, місцеві ЗМІ, зовнішня реклама)?

15. Загальний рівень обслуговування. Це узагальнена оцінка всіх аспектів взаємодії з клієнтом, від першого контакту до моменту оплати та отримання зворотного зв'язку.

16. Зовнішні зв'язки та партнерства. Наскільки активно вони взаємодіють з місцевою владою, громадськими організаціями, ЗМІ та місцевим населенням? Чи беруть участь у міських заходах, благодійних акціях?

Представлена анкета охоплює лише ключові аспекти для вивчення діяльності конкуруючих ресторанів. Цей перелік можна та потрібно розширювати та деталізувати, додаючи питання, що стосуються специфіки конкурентоспроможності пропонуваних страв і напоїв, а також ефективності їхньої маркетингової діяльності. Для візуалізації та аналізу можливостей вашого ресторану можна побудувати так званий багатогранник конкурентоспроможності. Це графічне представлення, де кожна вісь відображає рівень значення для одного з досліджуваних факторів (наприклад, якість обслуговування, цінова політика, інновації в меню, репутація). Зазвичай ці виміри подаються у вигляді бальних оцінок (наприклад, від 1 до 5).

Перевага такого підходу полягає в тому, що на одному графіку можна легко порівнювати багатогранники конкурентоспроможності різних ресторанів-конкурентів. Це дозволяє наочно оцінити їхні сильні та слабкі сторони за різними аспектами, допомагаючи визначити власні конкурентні переваги та зони для покращення (рис. 3.3).

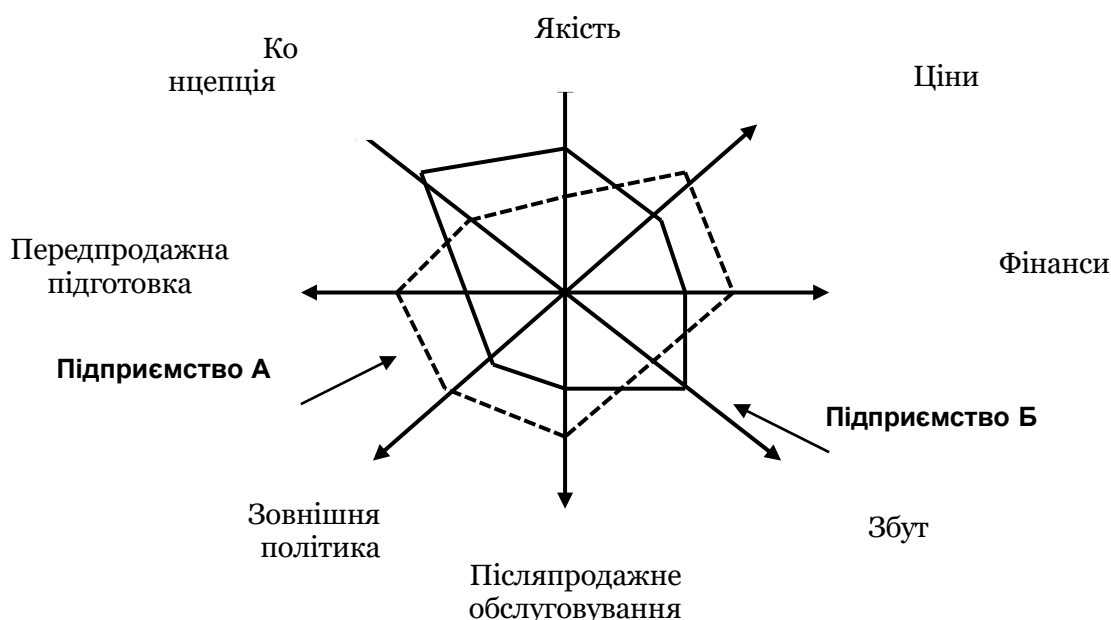


Рис. 3.3. Багатогранник конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Такий «багатогранник конкурентоспроможності», про який ми говорили раніше, можна застосувати не лише до всього ресторану, а й до його окремих продуктів (страв) або навіть до загальної маркетингової діяльності конкурентів. Це дозволяє більш детально візуалізувати, де саме конкуруючі заклади мають переваги чи недоліки.

Однак, цей метод має свій недолік: він не дає прогностичної інформації щодо майбутніх можливостей конкурентів для покращення своєї роботи. Щоб компенсувати це, після оцінки згаданих факторів можна перейти до аналізу окремих напрямків бізнесу та продуктового портфеля конкурентів за допомогою матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи).

Порівнюючи рівень окремих атрибутів, досягнутий конкурентами в результаті досліджень за різними аспектами конкурентоспроможності, можна чітко визначити їхні сильні та слабкі сторони у боротьбі за клієнта. Це допомагає не тільки зрозуміти поточну ситуацію, а й передбачити можливі майбутні дії конкурентів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сьогодні комплекс проблем забезпечення конкурентоспроможності зумовлює необхідність проведення цілеспрямованих наукових досліджень і розробок як теоретичного, так і практичного плану, які б відображали реальний стан речей на ринках України. Можливість адаптації підприємств до умов конкурентного середовища характеризується визначенням змісту поняття конкурентоспроможності та її місця в системі категорій ринкової економіки.

Конкурентоспроможність ресторанного підприємства в умовах орієнтації на маркетинг визначається як здатність ефективно функціонувати на ринку, оперативно реагуючи на зміни уподобань і потреб споживачів у порівнянні з іншими закладами в цій же галузі. Основу успішної діяльності становлять ключові фактори – внутрішні характеристики закладу, які визначають його конкурентну позицію та сприяють досягненню переваг у боротьбі за споживача.

Поняття конкурентних переваг охоплює саме ті фактори, що забезпечують ресторану стійке і вигідне положення на ринку в довгостроковій перспективі. Це можуть бути унікальні рецептури, висока якість обслуговування, вдале розташування, відомий бренд або особлива атмосфера закладу.

Управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації передбачає комплекс управлінських заходів, зокрема: аналіз діяльності конкурентів (як поточних, так і потенційних), вивчення їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку стратегій, спрямованих на посилення власних ринкових позицій. Основна мета таких стратегій — створити й утримувати конкурентні переваги, які дозволяють ресторану досягати стабільного успіху.

В умовах сучасного конкурентного середовища саме впровадження маркетингових підходів є дієвим інструментом для підвищення конкурентоспроможності. На підставі аналізу поточного стану ресторану «Чічері» можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну

фінансову ситуацію, зберігає стійке становище на ринку й має достатній ресурс для самофінансування подальшого розвитку.

Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей ресторан «Чічері» повинен забезпечувати собі технічну та економічну ефективність. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального сполучення технічної та економічної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції.

Але при цьому був виявлений нереалізований потенціал підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Чічері»:

1. Необхідною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Чічері» є вибір правильної стратегії його діяльності. Розробка послідовності етапів процесу формування стратегії для досягнення конкурентної переваги підприємства дозволяє встановлювати основу і виявляти його можливості для переваг в конкуренції, використовувати існуючі конкурентні стратегії й передбачати реакцію конкурентів.

2. В силу системного характеру всіх процесів, що протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відбувається взаємний вплив змін характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Проведення діагностики конкурентоспроможності дозволяє встановлювати взаємозв'язки обов'язкового, бажаного і рекомендаційного врахування між змінами рівня конкурентоспроможності продукції, ринкової активності та власних можливостей ресторану «Чічері» на ринку на основі динамічного аналізу взаємозалежностей між цими характеристиками діяльності підприємств.

3. Можливість проводити оцінку та діагностику конкурентоспроможності припускає доцільність створення на підприємстві відповідного організаційного забезпечення, що передбачає як діагностику кожної з характеристик діяльності ресторану «Чічері», так і діагностику конкурентоспроможності підприємства в цілому.

4. Основною задачею ресторану «Чічері», є розробка, створення, захист та підтримка конкурентної переваги, а також необхідної для цього стратегії в області конкуренції. Вибір стратегії залежить від поточної та майбутньої конкурентної позиції ресторану «Чічері», його можливостей і умов оточуючого конкурентного ринку. Вибір стратегії ресторану «Чічері» здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, які характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфелю продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

5. Процедура оцінки та діагностики конкурентоспроможності в рамках діючої системи управління підприємством дозволить керівництву взаємодіяти з функціональними підрозділами з питань пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, проводити ефективний контроль над усіма видами діяльності, використовувати творчий потенціал колективу. Важливим етапом щодо забезпечення конкурентоспроможності ресторану «Чічері» є централізована система управління конкурентоздатністю на стадіях реалізації нових видів продукції.

6. З метою підвищення конкурентоспроможності пропонуємо керівництву ресторану «Чічері»: впровадити централізовану систему управління якістю продукції, регулярно проводити діагностування та прогнозування зовнішнього середовища задля виявлення потенційно можливих негативних аспектів, проводити збалансовану програму інвестування та удосконалення процесу реалізації, впровадити періодичні оцінки якості продукції, адже саме вона формує конкурентоспроможність підприємства, мати дієвий тактичний та стратегічний план розвитку підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 3. С. 5-9
2. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2017. № 5. С. 9-18.
3. Белявцев М. І. Маркетинг : [навчальний посібник]. К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 328 с.
4. Блонська В. І., Яцусь П. Ю. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності. Науковий вісник НЛТУУ : зб. наук.-техн. праць. Львів : НЛТУ, 2020. Вип. 181. С. 173-177.
5. Бородкіна Н. О. Маркетинг : навчальний посібник. К. : Кондор, 2017. – 362 с.
6. Буднік М. М., Синьогуб А .Є. Концептуальні принципи стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць Харківського нац. автомобільно-дорожнього ун-ту. Х. : ХНАДУ, 2022. №4(15), Т. 1. 104 с. С. 40-45.
7. Бутко М. П. Сутність економіки знань та механізми державного впливу на процеси її становлення. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2017. №2. С. 7-18
8. Волинець, Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. Серія : «Економічні науки». 2023. Вип. 2 (49). С. 22-31.
9. Волосов А. М. Розвиток теорії конкурентних переваг. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х. : ХДУХТ., 2023. Вип. 1 (27). 280 с. С. 36-47.

10. Гладкова О. В. Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на фінансовий саморозвиток торговельних підприємств. Вісник Донец. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. 2020. № 3 (№39). С. 14-21.

11. Глебова А. О., Діхтяр В. В. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД . Молодий вчений. 2021. № 2. Ч. 2. С. 164–168..

12. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія / Л. О. Зайцева. – Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2020. – 235 с.

13. Зайцева Н. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. Регіональні перспективи. 2024. № 5(24). С. 105–108.

14. Земляков І. С. Основи маркетингу : [навчальний посібник. : Центр навчальної літератури 2023. 352 с.

15. Зінченко О. А., Малишко Ю. Д. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. Вісник Дніпропетровського ун-ту. Серія : Менеджмент інновацій. 2022. Т. 24. Вип. 7. С. 280-286.

16. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ІНЖЕК, 2022. 320 с.

17. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2020. 352 с.

18. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2024. № 48/2. С. 189–196.

19. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1(54). – С. 111–118.

20. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С.

322-329.

21. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 408–414.

22. Кузьмін О. Є., Жигало О. Ю. Інноваційна ємність підприємств : методичні положення з аналізування та оцінювання. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 59-66.

23. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2023. № 714. С. 87–95.

24. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2024. №4. Т.1. С. 51-54.

25. Лепетюха Н. В., Артекова Т. О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. №10. С. 413-417.

26. Литвинюк О. П., Гавриленко І. С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. Наукові праці нац. ун-ту технологій та дизайну. 2022. № 2. С. 144-149.

27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

28. Меліхов А .А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2021. Вип. 1, Т. 3. С. 168-172.

29. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.

30. Носирєв О. О. Вплив зовнішніх факторів на фінансові результати машинобудівних підприємств України. Науковий вісник УжНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. (2). С. 47–51

31. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпро : Вид-во ДУЕП, 2021. 276 с.

32. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. 2021. №3(73). С. 94-100.

33. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2023, № 4, Т. I. С. 55-66.

34. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. – 306 с.

35. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2023. №5. С. 311-316.

36. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2020. № 2. С. 91–97.

37. Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. / за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної . Дніпро: Пороги, 2017. Т 2. 456 с.

38. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2020. 520 с.

39. Хоменко І. О, Волинець Л. М, Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2023. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2023. С.22-31.

40. Чаплінський Ю. Б. Стратегічні інструменти управління маркетингом підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 берез. 2024 р., м. Полтава / ПДАУ. – Полтава : ПДАУ : 2024. – С. 1192–1194.

41. Чаплінський Ю.Б. Особливості управління маркетингом туристичного підприємства / Ю.Б. Чаплінський // Держава і регіони : наук.-вироб. журн. –

Запоріжжя, 2006. – № 4. – С. 391–393.

42. Чаплінський Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності програми лояльності // Вісник Чернівецького тогівельно-економічного інституту. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. - Вип. II. (82) С. 54-65

43. Чаплінський Ю.Б. Теоретичні аспекти сутності дефініції „туризм”. / Чаплінський Ю.Б. // Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ – Випуск III (43). Економічні науки. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2011 . – С. 236-241.

44. Чаплінський Ю.Б., Войцех С.В. Особливості маркетингового ціноутворення на різних типах ринків // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип. I-II (70). Економічні науки. С.84-90

45. Чаплінський Ю.Б., Бозуленко О.Я. Рекламна підтримка імплементації програми лояльності. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2021. Вип. III (83). С.68-79.

46. Чаплінський Ю.Б., Бозуленко О.Я. Стратегічні інструменти маркетингових комунікацій підприємств ресторанного бізнесу // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2024. Вип. II (94). Економічні науки. С. 168-180.

47. Чорна М. В., Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. Х.: Лідер, 2021. 203 с.

48. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 10. С. 427-432. С. 430.

49. Шумпетер И. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво- Могилянська Академія, 2011. 244 с.

50. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270-274.