

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу

ПРОЦИК АНДРІЙ ІГОРОВИЧ

КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ФІРМИ / COMPETITIVE ANALYSIS OF FIRM

Спеціальність: 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
магістерська програма- Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Магістерська робота

Виконав студент групи

ПТБДм-21

А.І.Процик

Науковий керівник:

к.е.н. доцент В.З.Насінник

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади діагностики конкурентоспроможності фірми в сучасних умовах господарювання.....	6
1.1. Конкурентоспроможність фірми: сутність, проблеми визначення й оцінки.....	6
1.2. Система факторів впливу на конкурентоспроможність фірми.....	16
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності фірми на ринку.....	23
Висновки до розділу 1.....	34
Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності фірми в конкурентному середовищі.....	36
2.1. Теоретичні засади розвитку ресторанного господарства як складової сфери послуг.....	36
2.2. Загальна характеристика господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс».....	46
2.3. Аналіз конкурентної позиції ресторану на ринку ресторанних послуг.....	55
Висновки до розділу 2.....	66
Розділ 3. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності досліджуваної фірми.....	69
3.1. Діагностика конкурентних переваг фірми за допомогою SWOT-аналізу.....	69
3.2. Напрямки стимулювання збутової діяльності досліджуваної фірми.....	78
3.3. Створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю фірми.....	86
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки.....	93
Список використаних джерел.....	99
Додатки.....	107

ВСТУП

Сучасне життя передбачає існування великої кількості суб'єктів, які пропонують споживачам різні матеріальні блага та послуги. Найчастіше цими суб'єктами є організації – підприємства, компанії, корпорації, фірми, фонди, асоціації тощо. Ці організації можуть будуватися на різних формах власності, їм можуть бути властиві відмінності в умовах діяльності. Але будь-яка організація в кінцевому рахунку може бути економічно самодостатньою лише тоді, коли існують люди та інші організації, які виявляють практичний інтерес до її продукції – матеріальних благ чи послуг. Кінцевою метою такого інтересу є споживання продукції заради задоволення потреб.

Успіх промислового підприємства залежить від можливостей пристосовуватись до новітніх тенденцій зовнішнього середовища. У надзвичайно насиченому конкурентами швидкозмінному ринку виживає і процвітає таке промислове підприємство, яке швидше пристосовує свою ринкову стратегію і отримує конкурентні переваги. Набуття конкурентних переваг можливе при запровадженні таких інтелектуальних технологій як маркетинг, логістика, управління персоналом, управління якістю продукції і послуг та ін.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність» та «конкурентний аналіз фірми». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. Однак це питання на даний час є ще не досить вивченим, шляхи вдосконалення аспектів здійснення конкурентного аналізу фірми потребують подальшого дослідження.

Тема даної дипломної роботи є актуальною з точки зору організації діяльності будь-якого сучасного підприємства. Цілком зрозуміло, що сьогодні успішними є лише ті підприємства, котрі переслідують політику, суть якої полягає у тому, щоб виробляти те, чого потребує ринок, тобто будують свою діяльність у відповідності з основним постулатом маркетингу. У сучасних умовах високого рівня конкуренції та високих вимог споживачів до якості товарів і послуг підприємство змушене здійснювати великий комплекс заходів, спрямованих на перетворення купівельної спроможності споживачів в ефективний попит на свій продукт. Лише комплекс заходів, що охоплює сферу планування діяльності, прийняття рішень щодо виробництва нових товарів, політику ціноутворення, формування стратегії підприємства, заходи щодо формування попиту та стимулювання збуту, може забезпечити підприємству стійку конкурентну позицію на ринку, можливості для розвитку діяльності.

Актуальність даної теми полягає у тому, що конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби. Саме вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. А систематичний та ретельно проведений конкурентний аналіз фірми є необхідною передумовою для прийняття правильних та виважених управлінських рішень. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни попиту та пропозиції, вартість матеріальних ресурсів, забезпечувати підвищення якості своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, сприяти зміцненню своєї конкурентоспроможності.

Метою даної роботи є дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності, а також вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» в умовах ринкового середовища.

Завдання роботи охоплюють дослідження теоретичних і практичних засад діагностики конкурентоспроможності фірми в сучасних умовах господарювання, аналіз конкурентоспроможності досліджуваної фірми на ринку ресторанних послуг та оцінку її фінансових результатів діяльності, діагностику конкурентних переваг ресторану за допомогою SWOT-аналізу та вироблення пропозицій щодо посилення конкурентної позиції фірми на ринку.

Предметом дослідження дипломної роботи є організаційно-економічні, виробничо-господарські та фінансові аспекти функціонування готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс».

За об'єкт дослідження обрано конкурентні переваги досліджуваного підприємства та основні напрямки конкурентного аналізу готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс».

Теоретико-методичною основою роботи є теоретичні розробки в сфері конкурентоспроможності фірми та конкурентного аналізу вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів та фахівців.

При виконанні досліджень використовувались законодавчі та нормативні акти України та інші офіційні нормативні, методичні та довідкові матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наявні в роботі положення, висновки та рекомендації мають за мету послідовно здійснити конкурентний аналіз досліджуваної фірми, що забезпечить підвищення її конкурентоспроможності та ефективності функцій управління в нестабільних умовах ринкової економіки.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 107 сторінках, містить 11 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел містить 90 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки

Протікання економічних процесів упродовж певного періоду часу носить динамічний характер. Це спонукає підприємства в умовах гострої конкуренції пристосуватися до швидкозмінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. В цій ситуації виграє те підприємство, яке швидше від інших пристосовується до реалій часу та адаптується до нових умов функціонування.

Адаптація фірм до ринкових умов досить часто залежить від ефективності діючої системи управління, спроможності команди менеджерів створювати та реалізовувати систему коротко- та довгострокових цілей.

Як свідчить аналіз діяльності вітчизняних підприємств, більшість з них виявилися неспроможними ані вивчити ринок, ані виготовити продукцію, котра відповідала б потребам даного ринку, а тому виявилися неготовими до реалій гострої конкурентної боротьби. Так, за даними статистичних досліджень, 34,8% українських підприємств, не витримавши конкурентної боротьби, стали збитковими [52].

Найвагомішими причинами нестійкого становища фірм на ринку є:

- 1) відсутність оцінки мети та намірів підприємств-конкурентів;
- 2) незначне реагування на запити покупців;
- 3) неточності у визначенні пріоритетних напрямків розвитку;
- 4) жорстка конкуренція в галузі;

- 5) одноманітність в реалізації товарної стратегії фірми;
- 6) відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби;
- 7) фінансова нестабільність фірми;
- 8) неефективна система довготермінового планування;
- 9) застосування застарілих методів управління підприємством;
- 10) використання застарілої техніки і технології;
- 11) неефективні методи організації збуту та просування товару.

Таким чином, здатність фірми вести конкурентну боротьбу на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

Аналіз економічної літератури свідчить про достатню різноманітність трактування терміну «конкурентоспроможність». Так, за визначенням науковця Г. Азоева, конкурентоспроможність підприємства – це спроможність оптимально розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг за усім спектром проблем управління підприємством [3].

На думку П.С. Зав'ялова, конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної прибуткової господарської діяльності в умовах конкурентної боротьби. Реалізація готової продукції та надання послуг забезпечується шляхом застосування наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [20].

С.Ф. Покропивний зазначає, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи існуючі умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність – це спроможність підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [21].

З.Є. Шершньова, С.В. Оборська визначають: «Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших підприємств».

конкуренції у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходиться вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність тощо. Конкуренцеспроможність продукції – ступінь її відповідності на даний момент вимогам цільових груп покупців або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо» [84].

Отже, поняття конкуренцеспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є досить багатоаспектним і трактується неоднозначно.

Конкуренцеспроможність підприємства означає наявність переваг у підприємства відносно конкурентів у межах певного галузевого ринку. Базуючись на економічній природі конкуренцеспроможності, її не можна розглядати як щось стале.

Формування теорії конкурентних переваг невід’ємно пов’язане з неухильною трансформацією ринкової економіки. У галузі міжнародної конкуренції формування конкурентних переваг спочатку пояснювали досягненням порівняно менших витрат у виробництві товарів (Д. Рікардо), пізніше – ефективним використанням надлишкових факторів виробництва (Е. Хекшер, Б. Олін), а далі – відповідними умовами, які створені у країні, де базується виробництво продукції, так званими детермінантами «національного ромбу» (М. Портер) [57].

Конкуренцеспроможність економічних організацій мікрорівня – підприємств – пов’язувалась передусім з ефективним використанням ресурсів (М. Портер). Досить довго ця теорія була панівною у галузі стратегії, проте протягом останніх трьох десятиліть виникло декілька нових, що пояснюють особливості конкурентних переваг підприємства такими здатностями:

- вміння збалансовувати ефективне використання ресурсів і підвищення споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача;
- дієвість на глобальних ринках;
- висока адаптивність за умов гіперконкуренції;
- вміння сприймати і використовувати нові знання;
- здатність здійснювати екологічно безпечну діяльність.

В сучасний період методично розробленим для кількісної оцінки є підхід, запропонований М. Портером. Вивчаючи його особливості, слід звернути увагу на три основні проблеми, які постануть перед аналітиком, з огляду на те, що їх розв'язання передбачено більше в теоретичному аспекті, ніж у прикладному [52]:

- 1) вибір показника для оцінки рівня ефективності використання ресурсів;
- 2) добір базових об'єктів для порівняння;
- 3) наявність достовірної та вичерпної інформації про стан конкуренції в економічній організації вищого порядку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства.

Конкурентні переваги – результати легальних дій щодо завоювання уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами та які можна виміряти економічними показниками.

Конкурентна перевага, якою володіють на конкретних ринках різні суперники (конкуренти), є суттєвим чинником конкурентної ситуації на ринку товару. Як вірно зазначає Г. Азоєв, конкурентна перевага характеризується переліком характеристик, властивостей товару або марки, котрий формує для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [3].

Перевага оцінюється відносним, порівняльним станом, становищем фірми стосовно до конкурента, що займає найкращу позицію на ринку товару

або у сегменті ринку. Конкурентна перевага – це ступінь ефективного використання усіх видів ресурсів, що є у розпорядженні фірми.

На думку М. Портера, найбільш складним аспектом є оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Науковець стверджує, що рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (схожість фаз життєвого циклу, ступінь задоволення потреби споживача) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності до аналогічного показника фірми-лідера, розрахованого на певну перспективу [52].

Конкурентні переваги є яскраво вираженим виявом лідерства над конкурентами в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності фірми. Варто зазначити, що конкурентна перевага не є синонімом потенційних можливостей компанії. На відміну від можливостей, це реальний факт, який має місце внаслідок очевидних переваг зі сторони покупців.

Конкурентна перевага є порівняльною, тобто відносною, а не абсолютною, оскільки вона може бути оцінена лише методом порівняння певних характеристик, котрі мають вплив на економічну ефективність продажу. Другою характерною особливістю конкурентної переваги є її здатність до неоднозначного впливу великої кількості різноманітних чинників. Щоб фірма досягла конкурентних переваг, потрібні комплексні зусилля. Деколи й їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих чинників. Зрештою, ті ж чинники можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Конкурентним перевагам властивий різний рівень ієрархії, вони можуть належати до товару, фірми, галузі, економіки в цілому, базуватися на цінових та нецінових чинниках, бути довгостроковими й короткостроковими, стабільними та нестабільними, унікальними й імітованими тощо.

Конкурентні переваги можуть виникати через суперництво в процесі проектування, виробництва, реалізації та експлуатації товару [3].

В економічній літературі розрізняють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця», оскільки більш повно можуть задовольнити його потреби. Зовнішні переваги збільшують ринкову силу фірми, тобто вони можуть змусити ринок збільшити ціну товару порівняно з потенційними конкурентами, які не володіють такими перевагами. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішні конкурентні переваги – це переваги фірми у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішні переваги забезпечують підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці переваги можна виявити під час визначення ринкової сили (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної фірми та ціни пріоритетного конкурента) та продуктивності (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної фірми та пріоритетного конкурента).

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, яку займає певна фірма. Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках доповнюють визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дозволяє визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності фірми за часткою ринку представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Оцінка конкурентоспроможності підприємства [57]

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку даної фірми перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку даної фірми дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку даної фірми значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Вплив конкурентних переваг відбувається у певних умовах, однак причини їх виникнення чи зникнення є різними. Дія одних і тих самих факторів може посилювати чи послаблювати одну й ту ж перевагу. З огляду на це при аналізі конкурентних переваг слід дотримуватись системного підходу.

Виявлення конкурентних переваг доцільно здійснювати у наступній послідовності:

1. З'ясування ситуації на ринку та меж ринку.
2. Створення переліку конкурентів. Визначення стратегічної групи.
3. Аналіз мети та намірів найближчих конкурентів.
4. Діагностика місткості ринку та обчислення ринкових часток.
5. Оцінка та ранжування ключових факторів успіху в галузі.
6. Аналіз інтенсивності конкуренції.
7. Порівняльний аналіз прийомів та методів реалізації товарної політики.
8. Діагностика цінової політики.
9. Аналіз організації збуту продукції та засобів стимулювання продажів.
10. Аналіз фінансової стійкості підприємства.

Ми погоджуємося з твердженням науковця І.Г. Кадируса, що конкурентоспроможність – ринкова категорія, яка має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару його

конкурентоспроможність може істотно коливатися залежно від кон'юнктури ринку, зміни цін, дій конкурентів, маркетингових заходів тощо [24].

Конкурентоспроможність фірми повинна характеризуватися високою виробничою ефективністю, котра досягається завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та спроможністю завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку. А це, у свою чергу, забезпечується шляхом оптимального використання принципів маркетингового управління.

На нашу думку, необхідними передумовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- 1) використання наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- 2) забезпечення поєднання розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- 3) використання сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- 4) забезпечення взаємозв'язку функцій управління з будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу товару;
- 5) створення комплексу заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Досліджуючи широкий спектр визначень сутності конкурентоспроможності, слід відзначити класифікацію даної категорії за наступними ознаками (рис. 1.1):

- за територіально-географічною сферою (міжнародна, внутрішньо-національна, регіональна);
- за рівнем конкуруючих об'єктів (конкурентоспроможність галузі, підприємства, продукції чи послуги);
- за фіксацією у часі (конкурентоспроможність на конкретну дату, поточна, прогнозна).

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: зіставність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Розглянемо детальніше кожен з них.

Зіставність означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та аналізується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають схожі послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

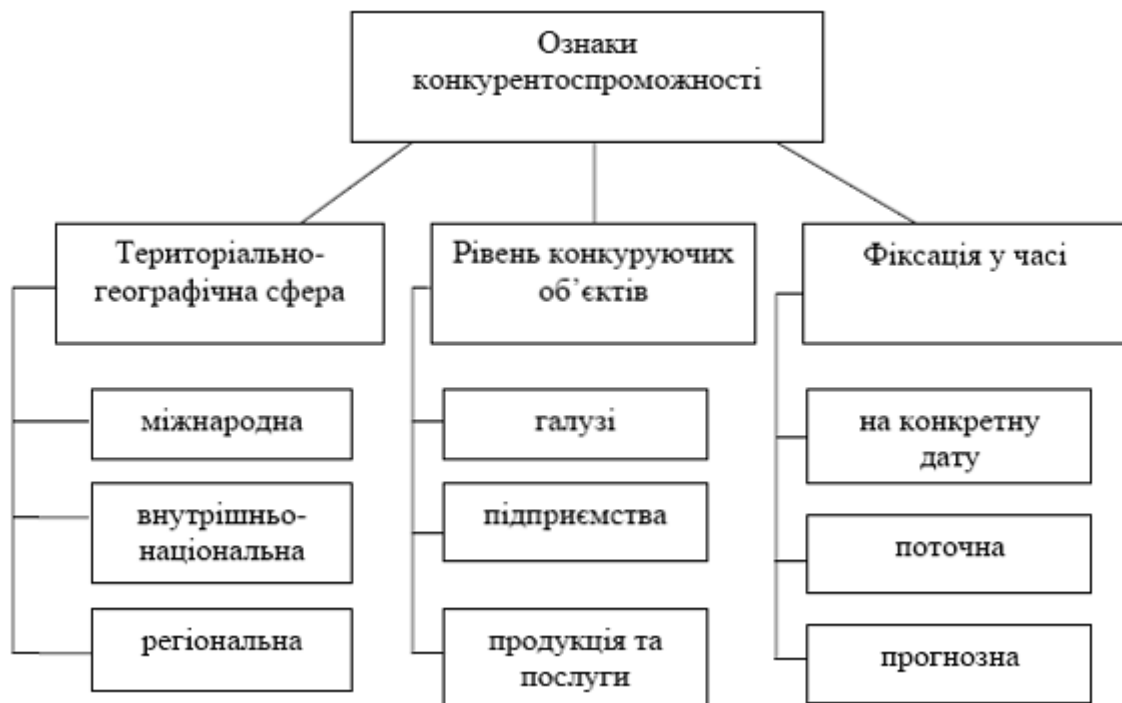


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [24]

Просторовість означає, що конкурентоспроможність фірми визначається у межах даного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. З огляду на це аналіз конкурентоспроможності фірми потребує систематичної оцінки її рівня, відстеження показників, які її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, кваліфікаційно-кадрових, маркетингових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність означає формування переліку параметрів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; кваліфікований персонал; створення позитивного іміджу підприємства та його продукції у свідомості споживачів; використання комплексу маркетингових засобів при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [37].

Об'єктивність свідчить про те, що оцінка конкурентоспроможності фірми повинна ґрунтуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки мають обґрунтовуватися достовірними аналітичними розрахунками.

Поняття конкурентоспроможності є неухитним атрибутом, який супроводжує сучасні трансформаційні перетворення на всіх ієрархічних ланках ринкового простору як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Адже кожний товар, підприємство, галузь, регіон, країна прагнуть до визнання на міжнародному рівні і застосовують всі можливі маркетингові засоби для отримання сталого іміджу, що, в свою чергу, забезпечить їх гарантованими прибутками.

1.2. Система факторів впливу на конкурентоспроможність фірми

Конкурентоспроможність підприємства не може бути виміряна єдиним статистичним показником. Це підтверджується тим, що це поняття носить ознаки прихованої властивості виробничої системи, якою є суб'єкт господарювання, та проявляється на поверхні у вигляді різних факторів-симптомів. Отже, конкурентоспроможність підприємства є латентним показником. Латентний в перекладі з латинської мови означає прихований, недоступний. Науковий термін «латентні ознаки в економіці» використовується для відображення складних атрибутивних економічних понять, які неможливо кількісно виміряти в метричній шкалі й про рівень яких судять за величиною чинників-симптомів [28].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції. Ми погоджуємося з науковцем С.І. Савчуком, що у якості чинників-симптомів конкурентоспроможності виступають її фактори – явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації [55]. Вважаємо, що з огляду на це

управління конкурентоспроможністю організації – це забезпечення оптимального співвідношення складових елементів (факторів) конкурентоспроможності в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги організацій. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів та напрямків маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність фірм. Таким чином, аналіз економічної літератури свідчить про відносну розмаїтість авторів щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність фірми. Більшість вітчизняних науковців, зокрема, О.І. Драган, П.С. Зав'ялов, І.Г. Кадирус, Н.І. Сарай, Ю.М. Мануйлович, О.Г. Янковий стверджують, що усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2) [18, 20, 24, 37, 57, 28].

Так, О.І. Драган під зовнішніми факторами розуміє сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [18]. Ми погоджуємося з цим твердженням і вважаємо, що оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку.

Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що можуть нести загрозу для конкурентоспроможності

потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що забезпечують більше можливостей для досягнення стратегічної мети підприємства.



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми [28]

Фактори зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження та поділяються на три групи:

1) галузеві, до яких належать механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо;

2) макроекономічні, до яких відносять ринкову кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо;

3) фактори світової економіки, серед яких кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо.

Залежно від сфери походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можуть класифікуватися таким чином:

1) науково-технічні фактори – характеризують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо;

2) організаційно-економічні фактори – відображають галузеву та загальногосподарську ринкову кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей;

3) соціальні фактори – віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях;

4) екологічні фактори – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища;

5) політичні фактори чинять істотний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найбільше проявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпорتنих ресурсів.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, усі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер.

Як вірно зазначає науковець Л.Ф. Чумак, аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність фірми дає змогу та час для прогнозування можливостей, складання плану дій з огляду на непередбачені обставини, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для дослідження чинників макросередовища

найчастіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), та SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози й можливості, з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, котрі можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [82].

Внутрішні чинники – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них належать:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу тощо).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх більш сучасними та прогресивними, сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірми, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали та напівфабрикати. Якість сировини, ефективність її переробки та обсяг відходів мають істотний вплив на конкурентоспроможність фірми.

4. Обсяг збуту продукції та витрати на реалізацію. Даний чинник має істотний вплив на конкурентоспроможність фірми. Підприємство прагне здійснити ефективний збут за рахунок реалізації тих видів продукції, які користуються попитом на ринку, стимулювання зростання обсягів продажу, розширення ринків збуту.

Аналіз внутрішніх чинників впливу безпосередньо пов'язаний з оцінкою господарської діяльності фірми. Таким чином, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю фірми слід брати до уваги усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що мали вплив чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Разом з тим, вивчення наукових доробок з даної тематики засвідчує, що існують і більш деталізовані системи класифікації факторів

конкурентоспроможності підприємства. Так, заслуговує на увагу систематизований за групами перелік факторів конкурентоспроможності фірми, запропонований науковцем В.В. Криворотовим та поданий у таблиці 1.2. [33]. Вважаємо його достатньо повним та обґрунтованим.

На думку деяких дослідників, зокрема, О.Г. Янкового, С.І. Савчука, конкурентоспроможність фірми виражається через багаторівневу ієрархію факторів, у якій верхній рівень – частка ринку – прямо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень характеризує її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий рівні відображають якість управління, а останній, п'ятий рівень, характеризує досягнуті економічні результати [28, 55]. Ми погоджуємося з даним твердженням і вважаємо його цілком слушним.

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з одного боку, доцільно поділити на економічні, технологічні та управлінські. Економічні чинники можна конкретизувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, на наш погляд, слід виділити виробничі, маркетингові (зокрема збутові, комунікаційні, цінові, асортиментні), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо. Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами щодо якості, собівартості продукції, термінів її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, декотрі з цих чинників можуть бути невідконтрольні підприємству, їх існування або відсутність можуть бути викликані об'єктивними умовами. Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються та підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх існування повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетингологів. Маркетингові чинники доцільно поділяти за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Таблиця 1.2

Система факторів конкурентоспроможності фірми [33]

Група	Фактори
1. Техніко-технологічна	Стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці та виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок.
2. Організаційно-управлінська	Форми організації виробництва; виробнича структура фірми та ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю.
3. Фінансово-економічна	Ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість підприємства; результативність (прибутковість) виробництва.
4. Соціально-психологічна	Стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання; стан соціальної інфраструктури.
5. Природно-географічна і транспортна	Умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови.
6. Екологічна	Стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва.
7. Галузева	Ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.
8. Ринкова	Доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність вироблених товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності фірми містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають становище підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Ця сукупність може охоплювати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують загалом економічні умови виробництва та збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності фірми – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх її служб, а також стан зовнішнього довкілля.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності фірми на ринку

Проблеми вивчення конкурентоспроможності фірми є важливими та актуальними як для економіки країни загалом, так і для підприємств-виробників, зокрема. В умовах трансформаційної економіки висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання стабільного прибутку. Достатній рівень конкурентоспроможності є необхідною передумовою розвитку та життєдіяльності підприємства. З огляду на це українські товаровиробники в умовах гострої конкурентної боротьби ставлять перед собою такі завдання [28]:

- якнайповніше задоволення потреб споживачів;
- отримання максимального прибутку та підвищення обсягів збуту;
- розширення частки внутрішнього та зовнішнього ринку;
- забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, яка виробляється;
- застосування нових технологічних процесів та модернізація обладнання.

Одним із основних напрямків управління конкурентоспроможністю фірми є оцінка її рівня. Лише кількісна оцінка дає змогу виміряти рівень

конкурентоспроможності та керувати ним. Будь-яка оцінка – це встановлення наявності та міри прояву певної властивості. На результатах оцінки ґрунтується аналіз, нормативне регулювання функціонування й розвитку, пошук та виявлення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис певного явища чи процесу. Без оцінок рівня явища, що досліджується, неможливо керувати будь-яким процесом в економіці.

Фірма повинна знати, який рівень її конкурентоспроможності відносно інших суб'єктів господарювання даного ринку, оскільки високий ступінь конкурентоспроможності є запорукою одержання стійких економічних показників та забезпечує їй виживання в умовах гострої конкурентної боротьби.

Ми погоджуємося з думкою науковця О.Г. Янкового, що дослідження конкурентів та умов конкуренції в галузі потрібне фірмі передусім для того, щоб з'ясувати, в чому її переваги та недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для формування власної успішної конкурентної стратегії та забезпечення конкурентної переваги. Визначення рівня конкурентоспроможності є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта [28].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- 1) розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- 2) пошуку контрагентів для ефективної діяльності;
- 3) формування програми виходу фірми на нові ринки збуту;
- 4) проведення інвестиційної діяльності;
- 5) здійснення державного регулювання економіки.

Аналіз економічних джерел з даної проблематики дає змогу виділити декілька підходів до вирішення поставленого завдання. Усі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями:

- за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки;

- за підходом до оцінки – якісна чи кількісна [28].

В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати схематично (див. рис. 1.3).

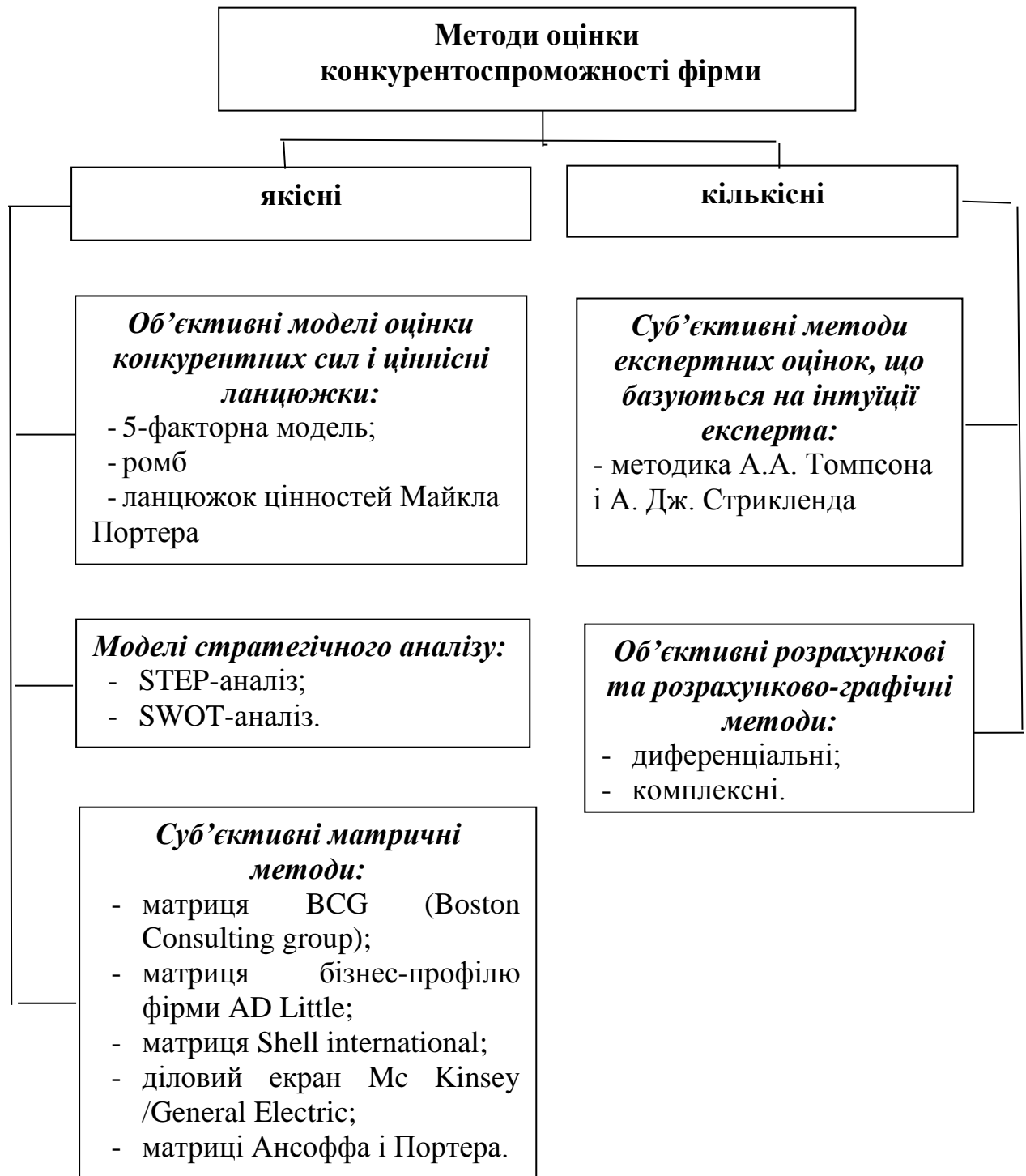


Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності фірми [28]

Усі методи можна об'єднати у дві великі групи: якісні та кількісні. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриця BCG (Boston Consulting group), матриця бізнес-профілю фірми AD Little, матриця Shell international, діловий екран Mc Kinsey / General Electric, матриці Ансоффа і Портера).

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, надто спрощені. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

Проте слід зауважити, що якісні методи оцінки – моделі структурного аналізу, стратегічного аналізу, а також матричні методи – досить універсальні, їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних галузей народного господарства. Цим обумовлена їх популярність і широта застосування в теорії та практиці управління.

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.), а також об'єктивні розрахункові та розрахунково-графічні методи (диференціальні, комплексні).

Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними

проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Звичайно, об'єктивні методи більш трудомісткі і більш вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати кращими для оцінки конкурентоспроможності об'єктів зважаючи на точність отримуваних результатів.

Разом з тим, експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській діяльності. Головна перевага методу експертних оцінок – в його універсальності: за допомогою експертної групи можна досить швидко і просто отримати оцінку стану того чи іншого підприємства. Крім того, експертні оцінки незамінні в тих випадках, коли деякі необхідні параметри неможливо оцінити кількісно.

Розглянемо детальніше декотрі з вищезазначених методів.

Найбільш поширеною у світі методикою для діагностики конкурентного середовища фірми є методика, розроблена знаним у сфері конкуренції вченим Майклом Портером.

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі, слід звернути увагу на такі концептуально важливі моменти [57]:

1) методика дає змогу оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її розвиток, не беручи до уваги того, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох ринках. Ця обставина надає результатам діагностики певної фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів.

2) даний методичний підхід є абсолютно адаптованим лише для галузей, у яких існує конкуренція. Таким чином, сфера застосування методики

М. Портера є досить обмеженою, зокрема: вона дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі. Для тих галузей, ринок товарів яких лише формується, вона непридатна.

3) М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил, а саме:

- суперництва функціонуючих у цій галузі фірм;
- загрози з боку потенційних суперників;
- загрози з боку виробників товарів-замінників;
- ринкової сили постачальників;
- ринкової сили споживачів.

Разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

М. Портер слушно зауважив, що загроза входу в галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакції, якої фірма-новачок може чекати від діючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, новачок може очікувати рішучої відсічі від сильних конкурентів, а тому ймовірність входу є невеликою.

«Бар'єрами входу» в галузь є певні перешкоди, які ускладнюють вступ у галузь нових підприємств-конкурентів.

М. Портер виокремлює такі основні перешкоди для проникнення на ринок нових конкурентів [52]:

- економія на масштабах виробництва, досвід (це потребує значних інвестицій від нових конкурентів);
- диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка);
- потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення);
- витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції;
- недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових фірм-конкурентів.

На інтенсивність конкуренції, на думку М. Портера, впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам при виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожна фірма, яка приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно зустрічається з проблемами:

- скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;
- входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

«Бар'єри виходу» – це перелік факторів, які стримують перехід фірм в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

Таким чином, методика діагностування внутрішньогалузевого суперництва за М. Портером є на сьогодні не цілком адаптованою до вітчизняних умов. Тому багато питань, що виникають у майбутнього аналітика у процесі діагностування конкурентних галузей, вимагатимуть від нього творчих самостійних рішень.

Досить поширеними при оцінці конкурентоспроможності фірми є матричні методи, котрі базуються на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. Теоретичним підґрунтям цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Будь-який товар або технологія з моменту його появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу.

У середині 70-х років маркетингова організація «Boston Consulting group» (BCG) розробила матричну методику оцінки конкурентоспроможності різних товарів, яка згодом застосовувалася не тільки для аналізу характеристик товарів, але і при вивченні конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей. Матриця BCG базується на передумові, що грошові потоки є показниками успіху діяльності фірми в різних стратегічних зонах господарювання, та вони залежать

від частки ринку, що займає фірма, і росту даного ринку. Використання грошових коштів (відтік) необхідне у випадку значного росту ринку, а генерація грошових коштів (притік) є функцією від зайнятої частки ринку.

Матриця бізнес профілю фірми Arthur D. Little базується на двох вимірниках – конкурентної позиції та зрілості галузі. Стадії розвитку галузі нагадують стадії життєвого циклу продукта: зародження, ріст, зрілість, старіння. Конкурентні позиції мають 5 категорій: домінантна, сильна, переважаюча, істотна, слабка. На перетині вимірів позначаються стратегічні зони господарювання, визначаються їх ключові характеристики та стратегії їх розвитку.

Матриця фірми Shell international передбачає вимірювання двох параметрів – прибутковості стратегічної зони господарювання та конкурентної позиції фірми в даній стратегічній зоні.

Діловий екран Mc Kinsey / General Electric передбачає побудову матриці з двома вимірами: сильні сторони компанії в даній стратегічній зоні господарювання та привабливість сектора економіки.

Матриця Ансоффа дає можливість дослідити загальні тенденції для різних стратегій розвитку компанії або окремих стратегічних зон господарювання, а також коло проблем, пов'язаних з розвитком фірми. Якщо підприємство збирається займати новий ринок без зміни продукта, то, згідно даної матриці, слід реалізовувати стратегію проникнення на ринок. Якщо ж компанія бажає освоювати як новий продукт, так і новий ринок, то слід дотримуватись стратегії диверсифікації (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3

Матриця Ансоффа [57]

		Продукт	
Ринок	<i>Старий</i>	<i>Новий</i>	
<i>Старий</i>	Розвиток ринку	Розвиток продукта	
<i>Новий</i>	Проникнення на ринок	Диверсифікація	

Для аналізу можливих стратегій поведінки компанії загалом або в окремих стратегічних зонах господарювання часто використовується матриця Портера. Для освоєння цілого сектора ринку доцільно застосовувати або стратегію диференціації або стратегію лідерства за витратами. Це залежить від того, як компанія збирається розширювати частку ринку – ціновими методами (низькі витрати порівняно з конкурентами) чи неціновими (виділяючи своєрідність продукту з точки зору споживачів) (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Матриця Портера [57]

Рівень конкуренції	Нецінова конкуренція (своєрідність продукту з точки зору споживача)	Цінова конкуренція (низькі витрати порівняно з конкурентами)
Обсяг освоєння ринку		
Освоюється сектор	Стратегія диференціації	Стратегія лідерства по витратах
Освоюються окремі сегменти ринку	Концентрація на основних моментах (стратегія ніші)	

На нашу думку, перевагою матричних методів є те, що за наявності інформації про обсяги реалізації і відносні частки ринку конкурентів вони дають можливість забезпечити високу точність оцінки. Проте, поряд з даною перевагою, оцінка конкурентоспроможності, здійснена за допомогою вищезазначених матриць, характеризується певною неточністю. Недолік матричних методів полягає в тому, що не проводиться аналіз причин, що викликали зміни в ринкових позиціях фірми. З огляду на це ускладнюється ухвалення відповідних управлінських рішень. Окрім того, побудова матриць ґрунтується на достовірній маркетинговій інформації, що вимагає відповідних досліджень.

В перевагах матричних методів приховуються і їхні недоліки – наочність забезпечується за рахунок спрощеного рішення з втратою точності. Ці методи дозволяють успішно визначати позицію товару на ринку та перспективи його

розвитку відповідно до його життєвого циклу, причому, на відміну від інших, ці методи показують становище кількох конкурентів та їх потенційні можливості. Практика показала, що їх застосування є ефективним у поєднанні з іншими, більш точними розрахунками, до яких вони є ілюстрацією.

Серед переліку інших методів оцінки конкурентоспроможності фірми заслуговує на увагу метод обчислення інтегрального показника. Даний метод має ймовірнісний характер та заснований на експертній маркетинговій оцінці.

При застосуванні даного методу обчислюється інтегрований факторний показник фірм, які працюють на ринку.

Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i) кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника товару (g_i) і рангу аналізованого фактора (R_i) за формулою:

$$I_i = g_i \times R_i \quad (1.1)$$

Сумарна оцінка (S_i) здійснюється по усіх n інтегрованих (групових) факторних показниках для кожного з фірм-постачальників товару на ринку (I_i) за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i, \quad (1.2)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнюватиме одиниці для тієї фірми, яка має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки фірми-лідера.

Отже, конкурентоспроможність фірми-лідера та інших фірм визначатиметься із співвідношення:

$$КС = 1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{фірма-лідер}; \quad (1.3)$$

$$КС = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow \text{для інших фірм}. \quad (1.4)$$

Також слід зауважити, що підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1, сповідає стратегію лідера; підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, сповідає стратегію ринкового послідовника; підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, сповідає стратегію ринкового претендента; а підприємство, яке має інтегральну оцінку конкурентоспроможності меншу за 0,5, є ринковим новачком.

Слід зазначити, що більшість методик оцінки конкурентоспроможності фірми передбачає порівняння практично ідентичних підприємств, що виробляють схожі товари і послуги та діють у схожих економічних умовах. Разом з тим, розвиток товарно-грошових відносин призводить до все більшої диверсифікації підприємств, диференціації товарів і послуг. Посилюються відмінності в економічних умовах діяльності фірм. Все складніше стає визначити чіткі географічні межі того чи іншого ринку, встановити перелік конкуруючих товарів і підприємств, що спричинює незастосовність подібних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, визначення рівня конкурентоспроможності фірми відносно своїх конкурентів полягає в отриманні достовірної інформації для прийняття керівництвом виважених управлінських рішень за результатами аналізу, визначення факторів, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності, виявлення резервів для підвищення конкурентоспроможності фірми.

У другому розділі дипломної роботи нами буде проведено дослідження конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс», його

конкурентних переваг та з'ясування можливостей завоювання нових ринків збуту фірми, збільшення обсягів реалізації продукції.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність фірми означає наявність переваг у неї порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне. Конкурентні переваги – результати легальних дій щодо завоювання уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами та які можна виміряти економічними показниками. Вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця», оскільки більш повно можуть задовольнити його потреби. Зовнішні переваги збільшують ринкову силу фірми, тобто вони можуть змусити ринок збільшити ціну товару порівняно з потенційними конкурентами, які не володіють такими перевагами. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішні конкурентні переваги – це переваги фірми у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішні переваги забезпечують фірмі більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку передбачає вивчення факторів, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції. Усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами слід розуміти сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування фірми. Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності фірми. До них відносяться: діяльність керівництва та апарату управління підприємства; система технологічного оснащення фірми; якість сировини, матеріалів і напівфабрикатів; збут продукції, його обсяг та витрати на реалізацію.

Одним із головних елементів управління конкурентоспроможністю фірми є оцінка її рівня. Тільки кількісна оцінка дозволяє виміряти рівень конкурентоспроможності й управляти ним.

Усі методи оцінки рівня конкурентоспроможності фірми можна об'єднати у дві великі групи: якісні та кількісні. До якісних методів можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи. До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності належать суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта, а також об'єктивні розрахункові графічні методи.

Отже, визначення рівня конкурентоспроможності фірми відносно своїх конкурентів полягає в отриманні достовірної інформації для прийняття керівництвом виважених управлінських рішень за результатами аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Теоретичні засади розвитку ресторанного господарства як складової сфери послуг

Ресторанні послуги є однією з високорентабельних галузей економіки у всьому світі. У ХХІ ст. даний вид бізнесу стає провідним напрямком економічного та соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що важливою запорукою успішного розвитку цієї галузі на загальнодержавному ринку є сучасна інфраструктура послуг. Адже сьогодні саме сфера послуг є основою економіки багатьох держав, регіонів, вагомим фактором стійкого розвитку світової індустрії гостинності.

У провідних країнах світу ресторанний бізнес є одним з найбільш привабливих для інвесторів, а його рентабельність зазвичай є не нижчою за 40%, досягаючи в «туристичних» зонах позначки 100%. Що стосується України, то, на думку фахівців, до 1997 р. учасники ринку працювали в доволі непоганих умовах: існування не дуже вимогливих до рівня сервісу платоспроможних споживачів давала змогу досягати рівня рентабельності 50%. Саме у той період на ринку з'явилося багато нових приватних готелів та ресторанів, а старі «гравці» змогли повністю оновити власні фонди. Проте теперішня ситуація істотно відрізняється. Вибагливість споживачів щодо рівня сервісу, конкуренція між учасниками ринку та не вельми сприятлива економічна ситуація змінили правила гри у ресторанному бізнесі на суворіші.

Ресторанне господарство посідає вагоме місце у реалізації соціально-економічних програм. Основним його призначенням є забезпечення клієнтів

кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до потреб споживачів.

З початком економічних перетворень прибутковість ресторанних закладів стала основною метою діяльності фірм, досягти якої, працюючи на обмеженому сегменті споживчого ринку, що зумовлений низьким рівнем життя населення, доволі складно. Дія зовнішніх чинників призвела до того, що більше, ніж половина підприємств ресторанного бізнесу в Україні є збитковими. Вітчизняні ресторатори змушені враховувати національні особливості – низьку платоспроможність значної частини населення, відсутність чіткої системи постачання, нестачу висококваліфікованих працівників.

Однією з найактуальніших проблем ринку є проблема доставки продуктів та алкогольних напоїв. Власники ресторанів зауважують, що постачальники, котрі пропонують продукцію високої якості, нереально підвищують ціни. Власники ресторанів натомість, зважаючи на конкуренцію, не мають можливості підвищити ціну на страви, а тому прибутковість знижується.

Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу – це загальний якісний показник стійкості підприємства, котрий характеризує ефективність використання потенціалу ресурсів, спроможність в існуючих умовах виготовляти продукцію та послуги, котрі за ціновими та якісними характеристиками є більш привабливими для клієнтів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до швидкозмінного навколишнього середовища та здатність своєчасно реагувати на ринкові коливання.

Залежно від доходу споживачів конкурентоспроможність класифікується за певними видами об'єктів:

- середньої якості – для споживачів з низьким рівнем доходу;
- високої якості – для клієнтів з середнім рівнем доходу;
- дуже високої (престижної) якості – для споживачів з високим рівнем доходу.

В сучасних умовах конкурентоспроможність є ключовим чинником успіху на ринку чи на конкретному його сегменті. Якщо сегмент ринку не вказується, це означає, що цей об'єкт у даний період часу є найкращим на ринку взірцем. Перед тим як порівнювати властивості об'єкта, що характеризує ступінь задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які працюють на даному ринку, слід визначитися з системою показників, за допомогою яких оцінюють властивості даного об'єкта і його аналога, котрий може бути прийнятий за еталон.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ресторанам необхідно постійно запроваджувати інновації, щоб залишатись провідними у своєму сегменті та бути на крок попереду конкурентів. Однією з найбільших проблем ресторанного бізнесу є відсутність реклами. З огляду на це слід запровадити агресивну рекламу на сайтах, у пресі, що в деякій мірі знизить зовнішню конкуренцію. Для реклами доцільною є підтримка різних концертів, фестивалів, конкурсів. Вітчизняний ресторатор зобов'язаний вигадувати щось нове практично щодня. Тому власник мусить або систематично знижувати ціну, або пропонувати за ту ж ціну більше послуг. Дуже цінними споживачами є корпоративні клієнти, тому ресторани йдуть на ряд поступок: можуть готувати з продуктів клієнта, дозволити працювати за правилом: чим більше запрошених, тим більшу знижку отримає замовник.

В останній період людському чиннику в індустрії гостинності надається дуже важливого значення. Створення для працівників фірми сприятливого клімату для роботи уможлиблює вищий рівень трудової активності та відбивається на доходах підприємства загалом. Надання працівникам можливості кар'єрного зростання позитивно впливає на моральний стан колективу.

Формування сучасної індустрії туризму неможливе без підприємств ресторанного бізнесу, які сприяють задоволенню такої першочергової потреби туристів, як харчування. Тому доволі вагоме значення для нашої держави

відіграв чемпіонат Євро-2012, тому що значна кількість гостей мала можливість скористатися послугами ресторанів, а їх власники – отримати істотну вигоду. Саме тому в більших містах почали будувати та налагоджувати систему надання послуг в сфері туризму. Ресторанна сфера в Україні стрімко розвивається: населення з середнім рівнем доходу дедалі частіше надає перевагу харчуванню в ресторанних закладах.

Слово «ресторан» походить з французької мови і означає «той, що відновлює» (силу, здоров'я). Сучасний ресторан – це заклад громадського харчування, функціонування якого ґрунтується на роботі із сировиною, а не з напівфабрикатами (на відміну від фаст-фуду), що вимагає наявності власної кухні. Разом з тим, обслуговування клієнтів в ресторанах здійснюється через офіціантів. Згідно нормативів, у ресторані неодмінно має бути гардероб та окремі санітарні зони для чоловіків і жінок. Паркінг для автомобілів клієнтів не є обов'язковим, проте його наявність свідчить про статус закладу. Разом з тим на практиці трапляється, що кафе позиціонують себе як ресторани, орієнтуючись на величину середнього чека. Якщо його розмір вищий, ніж в середньому в кафе, то заклад вважає себе рестораном. І навпаки, ресторан може називати себе кафе або кафе-баром, щоб не відлякати потенційних клієнтів зайвою дорожнечею, з якою асоціюється поняття «ресторан».

В літературі зустрічається класифікація ресторанів за різними класифікаційними ознаками. Найбільш поширені групи ресторанів подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація ресторанів

Класифікаційна ознака	Вид ресторану
-----------------------	---------------

За принципами обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • класичний ресторан; • ресторан швидкого обслуговування; • ресторан швидкого харчування.
За ціновим критерієм	<ul style="list-style-type: none"> • елітний ресторан; • ресторани середнього цінового рівня; • ресторани нижнього цінового сегменту.
За критерієм позиціонування	<ul style="list-style-type: none"> • гастрономічні; • ресторани національної кухні; • класичні ресторани; • модні ресторани; • ресторани для особливого випадку; • ресторани для сімейного відпочинку; • інші ресторани.

Зупинимось детальніше на окремих видах поданих у таблиці ресторанів. Так, ресторани з різними принципами обслуговування клієнтів мають відмінності в наступному:

1. У класичному ресторані приготування всіх страв відбувається безпосередньо після замовлення клієнтом і лише зі свіжих продуктів, напівфабрикати не використовуються.

2. Ресторан швидкого обслуговування, орієнтуючись на прогнозовану відвідуваність ресторану на короткий період (кілька годин), заготовлює власними силами незначну кількість напівфабрикатів, проте завжди лише зі свіжих або частково консервованих продуктів.

3. Ресторан швидкого харчування (фаст-фуд) здійснює швидке приготування обмеженого асортименту страв з напівфабрикатів, які виготовлені у фабричних умовах та доставляються в ресторани централізовано.

За ціновим критерієм, виходячи з величини середнього чека ресторани ділять на такі види:

1. Елітні ресторани, або ресторани преміум-класу. Дані заклади характеризуються високим показником середнього чека та інтер'єром з певною концепцією. На вимогу клієнта у них є винна карта з переліком елітних вин, різноманітне меню (холодні, гарячі закуски, салати, гарячі страви, перші страви, гарніри, десерти). Однією з головних ознак елітного ресторану є рівень обслуговування клієнтів: офіціанти мають повністю знати правила етикету, вміти сервірувати стіл, бути обізнаними, як і коли подавати та забирати страви, як подати рахунок клієнтові. Крім того, персонал зобов'язаний повною мірою орієнтуватися в меню та винній карті, щоб у разі необхідності порекомендувати клієнтові обрати страви та напої до його смаку. Для ресторанів преміум-класу характерна дуже висока якість посуду, столових приборів і скла, скатертин та серветок. Відсоток націнки в таких ресторанах – 350-400 %.

2. Ресторани середнього цінового рівня. Ці заклади громадського харчування характеризуються більшою демократичністю відносно елітних ресторанів. Меню таких ресторанів може бути таким же, як в ресторанах преміум-класу, або ж трохи відрізнитися стосовно широти асортименту. Однак у ресторанах середнього цінового рівня не так дорого обходяться елементи декору приміщення. Предмети сервірування високоякісні, але нижчі за ціною. Сервірування столу та обслуговування в цих закладах може бути більш демократичним. Націнка становить 200-300 %.

3. Нижній ціновий сегмент займають недорогі ресторани, кафе і бари. У них немає високих планок до оформлення інтер'єру – він простий, без особливих вимог. Асортимент страв у меню теж відносно простий. Прибори та посуд недорогі, сервірування столу та обслуговування клієнта мінімальні. З огляду на це середній рахунок в таких закладах невеликий.

Окрім того, за критерієм позиціонування ресторани поділяють на гастрономічні, ресторани національної кухні, класичні, модні, ресторани для особливого випадку, сімейного відпочинку та інші.

Обсяг ринку ресторанних послуг України, за даними фахівців, в 2010 р. становив 2,7-2,8 млрд. дол. та охоплював близько 9500 закладів. При цьому загальна схема розвитку вітчизняного ринку схожа до інших європейських країн: перші комерційні ресторани, які з'являлися, були розраховані на ділову еліту, котра щойно почала формуватися. Це були елітні заклади з дуже високими цінами та, відповідно, величезними прибутками. Так, у 1995-1998 рр. ресторан вартістю 1 млн. дол. міг окупитися менше ніж за рік. Згодом, до 1999-2000 рр., почали з'являтися ресторани середнього цінового сегменту, розраховані на споживачів з середнім рівнем доходу, а також перші заклади фаст-фуд.

Стосовно рівня насиченості ринку, фахівці, передусім, звертають увагу на такий показник, як кількість посадкових місць на одного споживача послуг закладів громадського харчування. Зокрема, в середньому у Європі одне посадкове місце у закладі громадського харчування припадає на 8 мешканців, в Києві – на 35 осіб, в Дніпрі – на 40, у Львові – на 25 мешканців. З огляду на ці дані випливає висновок, що перспективи ринку ресторанних послуг в Україні досить великі, особливо якщо брати до уваги той факт, що середньоєвропейський рівень забезпеченості ресторанами можна порівняти з рівнем найбільших міст України, які мають до того ж певні традиції щодо ресторанних послуг. Якщо ж оцінювати дані щодо забезпеченості всіх мешканців нашої країни ресторанами, ситуація буде більш красномовнішою.

Дослідники окреслюють дві причини, що зумовлюють ненасиченість вітчизняного ресторанного ринку:

- 1) даний ринок ніколи не був насичений. Із зростанням добробуту населення у Києві та в регіонах, природно, збільшується потреба ринку громадського харчування у всіх його сегментах;

- 2) зростаючи, ринок також і скорочується – окремі заклади закриваються, це еволюційний процес.

Загалом, на думку аналітиків, найбільшим попитом на вітчизняному ринку ресторанних послуг користуються відносно недорогі заклади: кафе, фаст-фуд,

бари, закуочні, оскільки вони є доступними для більшості клієнтів за рівнем доходу. Елітні ж ресторани можуть дозволити собі відвідувати лише 2-3% населення, що і відображається в їх частці ринку.

Дослідники зауважують, що ринок ресторанних послуг України перебуває на початковому етапі свого розвитку: він поки ще не сформувався остаточно, і на ньому є багато вільних ніш. Обсяг ринку щороку зростає, а тому відкриття нових ресторанів не викликає стрімкого посилення конкуренції. Експерти вбачають різні суми інвестицій, потрібних для відкриття ресторану. Середня – від 400-500 тис. дол. до 1 млн. дол. Окупність цих коштів за нормальних умов залежно від розташування ресторану та його концепції складає не менше трьох років. Для ресторанів більш демократичного типу (ТМ «Піца Челентано», ТМ «Картопляна Хата») сукупна витратна частина на відкриття «під ключ», за оцінками експерта Марка Зархіна, сягає близько 100 тис. дол., а термін окупності – близько двох років [15].

Разом з цим фахівці відзначають, що трапляються випадки, коли вкладені кошти не повертаються зовсім, адже не тільки термін окупності, але й можливість започаткування ресторанного бізнесу прямо залежать від компетентності власника ресторану щодо обрання концепції закладу, від визначення місця його розташування, стратегії просування на ринку, а також від ефективності управління.

Дослідники ринку стверджують, що більш оптимальним кроком є ретельно продумана концепцію ресторану до початку реалізації проекту, аніж її наступна зміна. Перегляд концепції ресторану можливий, проте небажаний. Така потреба свідчить тільки про те, що ресторатор не достатньо добре визначив потреби ринку. Якщо запланована концепція не працює з самого моменту відкриття ресторану, і клієнти обходять його стороною, то оптимальним кроком буде закритися та розпочати роботу під іншою назвою. Якщо ж перегляд концепції не має істотного та детального характеру, то це називається «лікуванням»

ресторану. До таких змін належать покращення смакових якостей страв, перехід на вищий рівень сервісу тощо.

Успіх закладу ресторанного бізнесу багато в чому залежить від маркетингових факторів. Насамперед, інвестор зобов'язаний з'ясувати позиціонування майбутнього ресторану на ринку. Якщо приміщення під ресторан ще не знайдене, доцільно проаналізувати ринок міста, визначити головні тенденції розвитку ринку та знайти приміщення потрібного розміру в бажаній територіальній зоні. Окрім того, передусім слід зважати на те, з якими закладами буде конкурувати ресторан – із закладами лише у даній частині міста чи із закладами всього міста. І в тому, і в іншому випадку необхідно підкреслити певні особливості ресторану. Приміром, якщо заклад певного цінового рівня і спрямованості буде змагатися в конкурентній боротьбі з усіма закладами міста у своєму сегменті, доречно подумати, за рахунок яких додаткових послуг, кулінарних та дизайнерських «родзинок» даний ресторан зможе привернути увагу клієнта.

Якщо приміщення вже знайдене, необхідно проаналізувати конкурентне середовище та характеристики даної території, потенційну цільову аудиторію. Окрім того, потрібне ретельне дослідження самого приміщення – фасадне / нефасадне, загальна площа, поверх, можливість створення літнього майданчика, наявність паркувального майданчика. Орієнтуючись на ці характеристики, ресторатор визначає тип майбутнього закладу. Ним може бути, залежно від конкурентного середовища, ресторан, кафе, бар, фаст-фуд, більярдний клуб, дитяче кафе, нічний клуб, пивний ресторан, кав'ярня тощо. І лише потім визначаються головні характеристики ресторану. Серед них: цінова категорія, тип кухні, особливості інтер'єру, рівень сервісу та якість обслуговування.

Ретельне дослідження формує передумови для відкриття ресторану, інвестиції в який швидко повернуться. Непродуманий, поверхневий та інтуїтивний підхід до створення закладу найімовірніше потерпить фіаско. Загалом, відкриття ресторану – справа складна, потребує продуманого підходу та

врахування всіх маркетингових факторів. Процвітання закладу залежить від правильної концепції на етапі планування, оптимального розташування, а також контролю зі сторони інвестора.

Одним із ключових чинників, що обумовлюють успішність ресторану, є його місцезнаходження. І хоча аналітики зауважують, що саме по собі розташування не має першочергового характеру, проте власники ресторанів вважають, що саме місцезнаходження є найбільш значимим фактором. Недоліки місцезнаходження ресторану можна перетворити в його переваги. Все залежить від концепції закладу. Місцезнаходження важливо не саме по собі, а у зв'язку з іншими факторами. При виборі приміщення для ресторану слід брати до уваги наступні критерії:

1) позиціонування на ринку – за ціною категорією, типом ресторану, його концептуальними особливостями (кухня, обслуговування, інтер'єр, посуд, музична програма тощо);

2) прогнозований обсяг інвестицій, можливість придбати або взяти в оренду приміщення з необхідними характеристиками (наявність усіх потрібних комунікацій, двох і більше виходів, паркувального майданчика, висота стель, площа залів) для того, щоб в ньому можна було створити актуальний на ринку заклад.

Розвиток ринку ресторанних послуг в певному населеному пункті, на думку фахівців, залежить від двох чинників: платоспроможності населення та сформованих традицій. Приміром, у багатьох містах Західної України, незважаючи на невисоку платоспроможність, існує традиція вранці випити чашку кави, а ввечері зустрітися з друзями за келихом пива. Тому там користуються попитом невеликі й недорогі ресторани, кафе, кав'ярні і пивні. Натомість у таких великих промислових центрах, як Дніпро, Донецьк, Харків, Одеса тощо, такої традиції немає, проте відсоток населення з високим рівнем доходів досить великий. Тому в цих містах актуальні елітні ресторани.

Кардинальних відмінностей між столичними і регіональними ресторанами немає.

Альтернативою самостійному розвитку бізнесу та належеності до франчайзингової мережі для інвестора є повноправна участь у конкретній ресторанній мережі, що супроводжується певною єдністю в тій чи іншій сфері (маркетинговій, рекламній, програмах лояльності тощо). В Україні, як і в усьому світі, функціонують мережеві та немережеві ресторани. Загалом на сьогоднішній день до мереж належить близько 20% ринку ресторанів.

Експерти виділяють два види мереж: уніфіковані (передбачають стандартизацію всіх складових концепції) та змішані (єдність маркетингової, рекламної кампаній, програми лояльності тощо).

Належність ресторану до уніфікованої мережі є більш доцільною. Мережевики застосовують уніфіковані вимоги до працівників, одержують знижки при купівлі гуртових партій продуктів, а реклама та інші маркетингові заходи коштують їм дешевше, аніж власникам індивідуальних ресторанів. До переваг мережевих ресторанів належать уніфікація стандартів якості продукції та обслуговування, можливість упровадження однакової маркетингової стратегії, робота з великими мережевими партнерами, висока ймовірність швидкого зростання завдяки стандартному підходу до меню, обслуговування та маркетингу.

Разом з тим, уніфікація може мати й протилежні наслідки, тому що вирівнювання спричинює втрату індивідуальності закладу, і клієнт, який має певні вимоги до кухні та інтер'єру, може відмовитися від мережі на користь індивідуального ресторану. Крім того, може скластися ситуація, коли сильніший ресторан мережі витіснить з ринку слабший. До недоліків мережі можна віднести також труднощі керування системою, логістичні проблеми, обмін інформацією всередині системи, а також складність врахування специфіки регіонів при формуванні цінової та асортиментної стратегії. Стандартизація передбачає спрощення. Однак в такому випадку це вже не ресторан у прямому

значенні слова, а Quick & Casual – щось середнє між закладом фаст-фуд та рестораном. В Україні яскравих та ефективних мережевих ресторанів немає.

Головним чинником, котрий гальмує розвиток ресторанного ринку в Україні, є низька рентабельність ресторанного бізнесу відносно інших напрямків бізнесу, наприклад, будівництва чи торгівлі. Окрім того, вартість оренди або купівлі приміщень, придатних для ресторанного закладу, доволі висока й має тенденцію до зростання. Таким чином, ресторанний бізнес є одним з найбільш ризикових, оскільки недостатньо створити ефектний заклад, слід систематично підтримувати його рівень. Негативним чинником є також доволі низька платоспроможність населення та відсутність традиції харчуватися поза домом.

2.2. Загальна характеристика господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Конкурентоспроможність товару (послуги) на ринку ресторанних послуг характеризує його спроможність якнайповніше задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними товарами, що запропоновані на ринку. Вона ґрунтується на конкурентних перевагах: з одного боку, на якості товару (послуги), його технічному рівні, споживчих властивостях, з іншого – на цінах, що позиціонують продавці товарів (послуг). Отже, конкурентоспроможність товару (послуги) досягається завдяки найкращій відповідності його якісних та цінових характеристик потребам ринку та очікуванням споживачів.

Таким чином, конкурентоспроможність визначає споживач, який оцінює товари (послуги) на ринку. У сфері ресторанних послуг на вибір споживача мають найбільший вплив такі фактори як обізнаність з продукцією та культура. Культура передається від покоління до покоління насамперед такими суспільними інститутами, як родина, школа та релігія. Минулий досвід та

спілкування з однолітками також є джерелом культурних цінностей. Перелік властивостей продукції може коливатися залежно від типу закладу громадського харчування (ресторан, бар, кафе, їдальня тощо).

Рівень конкурентоспроможності ресторану може бути оцінений лише при зіставленні його з іншими підприємствами. Він характеризує позицію закладу на ринку у конкретний відтинок часу, можливість його адаптації до умов ринкової конкуренції та ймовірність задовольнити вимоги клієнтів своєю продукцією і послугами краще, ніж інші підприємства-конкуренти. Визначною особливістю конкурентоспроможності ресторану є більш довготривалий її період, ніж конкурентоспроможність окремих видів продукції і послуг: конкурентоспроможність продукції та послуг характеризує їх якість та ціну, а конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом зіставлення сукупності найвагоміших показників діяльності за усіма напрямками роботи з показниками конкурентів. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно приймати рішення про освоєння нових видів продукції, оновлення основних виробничих фондів, упровадження маркетингових заходів тощо. Отже, підприємства ресторанного господарства змушені зважати на стан та тенденції розвитку оточуючого середовища (конкурентів, споживачів).

З огляду на це конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це складна боротьба на ринку послуг. Щорічно з'являються сотні нових закладів харчування, та в той же час стільки ж вимушені закриватися. Ресторатори зобов'язані постійно вигадувати щось нове та якимось чином приваблювати клієнтів аби не втриматись на ринку.

Сучасні ресторани пропонують споживачам широку номенклатуру послуг ресторанного господарства. В ресторанній справі немає меж досконалості, тому виникають нові види послуг: послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочиста презентація страв; бар-шоу; караоке; кімнати для паління; знижки постійним клієнтам тощо.

Готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» розташований на околиці історичного міста Збаража Тернопільської області за адресою: Тернопільська обл., м. Збараж, вул. Просвіти, 7.

Даний заклад пропонує споживачам просторий ресторан вищої категорії для проведення весіль, днів народжень, корпоративів та інших свят з живою музикою, танцмайданчиком, літнім павільйоном місткістю 220 чол. Також є затишне кафе з європейською кухнею місткістю 50 чол.

Гостям пропонується проживання в комфортабельних номерах з усім необхідним. У кожному номері є телевізор та доступом до мережі Інтернет, ванна кімната з душовою кабіною, рушниками та засобами гігієни. У холі і коридорах готелю ведеться цілодобове відеоспостереження. До послуг відпочиваючих пропонується ресторан в стилі австрійського шале, де гостей пригостять стравами української та європейської кухні. Клієнти будуть приємно вражені гостинним персоналом та по-домашньому затишною атмосферою готелю. Готель «Едельвейс» знаходиться в 15 км від Тернополя на околиці міста Збараж, на трасі Р-43 в напрямку «Ланівці – Любар – Житомир – Київ».

Один з найважливіших аспектів управління рестораном – це систематичний контроль його меню. Адже меню – це візитна картка закладу, котра визначає характер ресторану, його категорію та клієнтів. Початковим етапом функціонування будь-якого закладу харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість та ціна, зазначені в меню, є підставою для технологічного розрахунку виробництва та розрахунку техніко-економічних показників. Невиразне меню спричинює недоотримання доходу рестораном у розмірі до однієї третини обороту, і, що найважливіше, втрачається можливість зробити випадкового гостя постійним. Меню закладу неодмінно має бути «живим». Слід орієнтуватися на задоволення потреб різних категорій клієнтів: і тих, хто завжди бажає спробувати щось нове, і тих, хто вкотре приходить до вашого ресторану, щоб ще раз спробувати свою улюблену страву. Ресторатори

повинні постійно контролювати попит на окремі позиції меню та у міру потреби виключати з нього страви, які втратили свою популярність.

Меню ресторану «Едельвейс» характеризується вишуканістю та різноманітністю. Асортимент продукції, яка пропонується споживачу, прийнятий згідно з рекомендаціями нормативних документів щодо типізації підприємств ресторанного бізнесу та охоплює холодні та гарячі закуски; перші, другі, солодкі страви; кулінарні та кондитерські вироби, гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти; тютюнові вироби. Контингент споживачів – різноманітний.

Послуги надаються у всіх закладах громадського харчування згідно з правилами надання послуг громадського харчування, котрі затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 15.08.1997 р., а також Загальноукраїнським класифікатором послуг населенню ОК 022-93 і ГОСТом Р 50764-95 «Послуги громадського харчування. Загальні вимоги». Усі послуги ресторанного закладу повинні мати сертифікат, обов'язково потрібна ліцензія на продаж тютюнових та алкогольних виробів. Послуги, що надаються рестораном, відображено у таблиці 2.2.

Прибуток ресторанного закладу формується з надходжень від господарської діяльності після відшкодування матеріальних та прирівняних до них витрат та витрат на оплату праці. З суми балансового прибутку відраховуються відсотки за кредитами банків, а також сплачуються податки та інші платежі до бюджету. Чистий прибуток, отриманий після вказаних розрахунків, залишається у повному розпорядженні підприємця, який визначає напрями його використання.

Бухгалтерський облік здійснюється відповідно до положення «Про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні». Фірма проводить бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, заповнює статистичну звітність згідно з нормами, що діють в Україні, та подає її у визначені терміни і в повному обсязі державним органам контролю.

Фінансовий план (баланс доходів та видатків) формується згідно з метою функціонування підприємства та законодавства, не пізніше як за місяць до закінчення фінансового року. При цьому обчислюється розмір відрахувань від прибутків на реінвестиції.

Таблиця 2.2

Послуги ресторану за загальноукраїнським класифікатором

Код	Найменування
12200	Послуги громадського харчування
122101	Послуги харчування ресторану
122200	Послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів
122201	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням на підприємствах громадського харчування
122300	Послуги з організації споживання та обслуговування
122303	Організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів і ритуальних заходів
122310	Бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
122313	Організація раціонального комплексного харчування
122500	Послуги з організації дозвілля
122501	Послуги з організації музичного обслуговування
122600	Інформаційно-консультативні послуги
122700	Інші послуги громадського харчування
122705	Виклик таксі на вимогу клієнта

Трудові відносини з персоналом регулюються трудовим законодавством країни, колективним договором, трудовими договорами. Праця осіб, які

знаходяться в трудових відносинах з підприємством, оплачується в розмірі, не нижчому від мінімального розміру оплати праці, встановленого законодавством України.

Генеральне керівництво закладом здійснює засновник.

Директор фірми керує:

- 1) напрямками фінансової діяльності;
- 2) оплатою та матеріальним стимулюванням праці;
- 3) розробкою та впровадженням економічної стратегії підприємства;
- 4) впровадженням прогресивних економічних ідей на виробництві.

Адміністратор ресторану несе відповідальність за організацію виробничого процесу, рівень обслуговування клієнтів, постачання матеріально-технічних цінностей. Він також займається питаннями маркетингу та стратегії ресторану, вивченням попиту на послуги закладу та обґрунтовує шляхи його задоволення.

Персонал підприємства становлять всі громадяни, які на основі контракту (трудового договору) працюють у даному закладі.

Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, затверджує посадові оклади, форму та систему оплати праці, можливість залучення працівників до діяльності фірми. Мінімальний розмір заробітної плати працівників підприємства не може бути меншим від встановленого законодавством рівня.

Працівники закладу підлягають медичному і соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених законодавством. Підприємство несе відповідальність за свою діяльність згідно з чинним законодавством.

Склад приміщень ресторану «Едельвейс» та їх планування відповідають потребам відвідувачів, мають зручний зв'язок із виробничими приміщеннями, створюють нормальні умови для роботи обслуговуючого персоналу. У залі ресторану створений оптимальний мікроклімат. Температура повітря складає 19-20 градусів за Цельсієм, відносна вологість повітря – 40-60 %, швидкість руху повітря – 0,2 м/с. Для підтримання цих умов використовують системи опалення

та вентиляції. Створенню комфортних умов для клієнтів сприяє застосування установок для кондиціонування повітря, які забезпечують подачу очищеного повітря із заданою температурою, вологістю і швидкістю руху.

Ресторан «Едельвейс» обслуговує як вітчизняних клієнтів, так і закордонних гостей. Замовлення приймаються групові та індивідуальні. Обслуговування здійснюється за першим класом. Ресторан приймає замовлення від груп туристів не менше, ніж за добу, від туристичних фірм. Організація обслуговування груп іноземних туристів відбувається за заздалегідь виділеними столами у загальному залі. Для груп туристів передбачається триразове харчування – сніданок, обід, вечеря. На замовлення клієнтів в ресторані можна замовити дієтичні або вегетаріанські страви. Меню сніданку може передбачати так званий європейський сніданок. Сніданок починається з 8 до 10 год.; обід – з 12 до 15 год.; вечеря – з 18 до 23 год.

Оптимальне постачання ресторану необхідною сировиною, напівфабрикатами, устаткуванням, інвентарем, столовою білизною, приборами має вплив на ритмічність роботи, підвищує якість продукції та послуг, що пропонуються.

Головними завданнями організації забезпечення є своєчасність, комплексність, якість постачання. Надходження всіх потрібних продуктів на робочі місця має відбуватися в терміни згідно з технологічним процесом протягом конкретного часу та в правильних пропорціях. Якість продуктів, що закуповуються, та матеріальних ресурсів прямо впливає на якість готової продукції. Надходження товарів без перевірки рівня їх якості може спричинити виготовлення неякісної продукції.

У ресторанних закладах передбачають наступні види забезпечення: продовольче і матеріально-технічне. Під продовольчим забезпеченням мають на увазі постачання до ресторану сировини, напівфабрикатів та різних продуктів. Надходження устаткування, столового та кухонного посуду, торгівельного та

господарського інвентарю, спецодягу, меблів, миючих та інших засобів є матеріально-технічним забезпеченням.

Облік, аналіз та прогнозування основних економічних показників і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства є необхідною передумовою для ефективного планування роботи досліджуваного закладу харчування. Від обсягу виробництва та реалізації продукції, наданих послуг залежить фінансовий стан ресторану, тому що лише через кінцеву реалізацію завершується процес відтворення на всіх етапах товаровиробничої системи. Метою економічного аналізу є визначення напрямків зростання обсягів реалізації продукції відносно конкурентів, розширення частки ринку при максимальному використанні виробничих потужностей, і як результат, – зростання прибутку закладу.

У сфері ресторанного бізнесу підприємство виконує три взаємопов'язаних функції:

- 1) виготовлення власної продукції;
- 2) продаж виробленої продукції та купованих товарів;
- 3) організація харчування.

З огляду на це у ресторанных закладах включають поряд з витратами на виробництво продукції витрати на реалізацію та організацію споживання власної продукції та купованих товарів.

Як економічна категорія, витрати ресторанного закладу – це витрати, пов'язані з виготовленням продукції, реалізацією продукції власного виробництва, купованих товарів та організацією їх споживання. Аналіз витрат дає змогу виявити шляхи їх скорочення, а також розробити заходи щодо мобілізації наявних резервів підвищення ефективності виконання економічного потенціалу.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ресторану «Едельвейс» за 2015-2016 роки. Результати аналізу подамо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ресторану «Едельвейс» за 2015-2016 роки (тис. грн.)**

Показники	2015 р.	2016 р.	Відхилення
1. Валовий товарообіг, разом в тому числі:	2938,7	2381,3	-557,4
- ресторанного господарства	2728,1	2135,8	-592,3
- готельного господарства	210,6	245,5	+34,9
2. Витрати на утримання готельно-ресторанного комплексу	1432,9	1347,3	-85,6
3. Фінансовий результат до оподаткування (п.1-п.2)	1505,8	1034,0	-471,8
4. Витрати з податку на прибуток	470,2	381,0	-89,2
5. Чистий прибуток (п.3-п.4)	1035,6	653,0	-382,6
6. Рентабельність, % (п.5 / п.2 × 100 %)	72,3	48,5	-23,8
7. Чисельність всього персоналу, чол.	21	25	+4
8. Середньорічний виробіток одного працівника, (п. 1 / п. 7)	139,9	95,3	-44,6

Аналіз даних таблиці свідчить про певне погіршення основних техніко-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за 2015-2016 роки. Зокрема, валовий товарообіг у 2016 році зменшився відносно рівня 2015 року на 557,4 тис. грн. Це скорочення стосувалося виключно ресторанного господарства, яке становило 592,3 тис. грн. Що ж стосується готельного господарства, то тут спостерігається певний приріст валового товарообігу за аналізований період – 34,9 тис. грн.

Витрати на утримання готельно-ресторанного комплексу за період 2015-2016 роки дещо знизились – на 85,6 тис. грн. Проте це не мало позитивного

впливу на фінансовий результат фірми. Його величина до оподаткування у 2016 році становила 1034 тис. грн., що на 471,8 тис. грн. менше, ніж у 2105 році. Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за аналізований період теж мав тенденцію до зниження і зменшився на 382,6 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком. Це викликано кризовими явищами в економіці держави, зниженням рівня платоспроможності населення, а відтак, і зменшенням активності готельно-ресторанного бізнесу. На таку динаміку вказує і рівень рентабельності фірми, яка знизилась у 2016 році на 23,8 % відносно 2015 року.

Разом з тим, чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за період 2015-2016 роки зросла на 4 осіб і становила 25 працівників. Зниження валового товарообігу фірми та паралельне зростання чисельності працівників викликало зменшення середньорічного виробітку одного працівника за аналізований період на 44,6 тис. грн. Це негативно характеризує діяльність готельно-ресторанного комплексу та вказує на наявні проблеми у сфері надання послуг. Фірмі слід вишукувати резерви покращення своїх фінансово-економічних показників для задоволення попиту споживачів.

Таким чином, власникам та керівництву готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» необхідно звернути увагу на рівень конкурентоспроможності своїх послуг. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ресторан повинен постійно запроваджувати нововведення, щоб залишатись провідним у своєму ринковому сегменті та випереджати конкурентів. Однією з найгостріших проблем ресторанного господарства є відсутність реклами. Тому не зайвим буде запровадження агресивної реклами на сайтах, у пресі, що певною мірою знизить зовнішню конкуренцію. З метою реклами є доцільною підтримка різноманітних фестивалів, конкурсів. Вітчизняний ресторатор змушений вигадувати щось нове практично щодня. Він повинен або систематично знижувати ціну, або пропонувати за ту ж ціну більше послуг. Дуже цінними є корпоративні клієнти, тому для них заклади йдуть на ряд поступок: можуть готувати з продуктів

клієнта, не існує фіксованих знижок для корпоративних клієнтів, працює правило: чим більше запрошених, тим більшу знижку отримує замовник.

2.3. Аналіз конкурентної позиції ресторану на ринку ресторанних послуг

Для оцінки конкурентів у галузі слід володіти інформацією про частку ринку, яку займає кожний з учасників конкурентної боротьби, та масштаб ринку.

Частка ринку визначається як відсоткове співвідношення обсягу продажу продукції даної фірми до загального обсягу продажу такої ж продукції на ринку за певний період часу. За ринковою часткою можна зробити висновок, яка фірма є лідером на даному ринку. Масштаб ринку визначається шляхом реальної оцінки ресурсів компанії та стратегії її розвитку.

Ринкова частка фірми може істотно коливатися під впливом різних факторів. Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

1) частка «свідомості»: відсоток споживачів, які назвали певну марку товару першою, що спала їм на згадку при прийнятті рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка найбільш відклалася в їх свідомості;

2) частка «голосу»: відсоток простору або часу, що займає дана торгова марка в рекламних засобах масової інформації. Деколи вимірюється сумою коштів, витрачених на рекламу. Може призвести до зміни частки «свідомості».

3) частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР): відсоткове співвідношення витрат компанії та витрат усієї галузі на даний вид робіт.

Аналіз поточних та потенційних конкурентів здійснюється за рядом показників:

1) продукт (асортимент продукції, якість, дизайн, упакування, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, можливість повернення);

2) ціна (позиціювання ціни, знижки, умови платежів, умови фінансування);

3) просування товару до споживача (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю);

4) збут (канали збуту, щільність збуту, цикл замовлення, товарні запаси, транспорт).

Оцінка конкурентів за даними показниками здійснюється шляхом порівняння з показниками самої фірми. В результаті такого порівняльного аналізу визначаються слабші та сильніші сторони від конкурентів.

Аналіз конкурентів повинен включати в себе прогноз їх майбутньої поведінки. Слід вивчити основні завдання конкурента, його конкурентну стратегію, досвід прийняття управлінських рішень та стиль роботи працівників.

Метою позиційного аналізу є визначення місця, що займає підприємство, його продукція, торгова марка на ринку відносно інших підприємств, продукції, торгових марок та споживачів.

Позиціювання спрямоване на вирішення двох основних завдань:

1) визначення місця підприємства у середовищі конкурентів, товарів, торгових марок та клієнтів;

2) визначення напрямків розвитку підприємства за умов зміни власної маркетингової стратегії та у разі зміни маркетингової стратегії конкурентами.

Існують такі методи позиційного аналізу:

1. Побудова профілю. Даний метод здебільшого застосовується для порівняння позицій двох об'єктів (фірм, торгових марок та ін.). Для цього створюється двомірний простір. На одному вимірі відображається сукупність

порівнюваних властивостей обраних об'єктів, а на другому – шкала оцінки цих властивостей. Вихідні дані збираються під час маркетингових досліджень.

2. **Позиціювання на базі схожості торгових марок.** Вихідні дані для такого аналізу можуть формуватися або на основі загальної схожості торгових марок, або схожості торгових марок за певними властивостями. Можливий варіант, коли всі торгові марки порівнюються з базовою торговою маркою. Таким чином, можна визначити відносне місце кожної торгової марки стосовно одна одної.

3. **Позиціювання з виявленням ідеальних торгових марок.** Під час маркетингових досліджень можна виявити гіпотетичну ідеальну торгову марку, тобто з'ясувати, яка саме продукція є найбільш привабливою для споживача. Чим більше торгова марка наближається до ідеальної, тим більше вона відповідає очікуванням покупця.

4. **Позиціювання на базі порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок.** Даний метод часто застосовується фірмами, які торгують харчовими продуктами. Крім об'єктивних характеристик самого продукту, вивчаються також суб'єктивні оцінки даного продукту різними категоріями споживачів. В ході аналізу може виявитися, що переваги покупців не збігаються з об'єктивними властивостями продуктів. Такі дослідження дають можливість фірмі реалізувати продукт, враховуючи переваги споживачів.

5. **Позиціювання за ринковими сегментами.** Даний метод аналізу передбачає визначення позицій, що займають торгові марки або товари на певних сегментах ринку – географічних, статевовікових, етнічних та ін. Кількісно оцінивши активний платоспроможний попит різних груп населення, можна планувати виробничо-господарську діяльність підприємства.

6. **Позиціювання на базі корисних властивостей товарів.** Даний метод передбачає використання матриці порівняння товарів за їх корисними властивостями. Матриця може заповнюватися як маркетологами, так і покупцями. Такий підхід, як правило, застосовують на початку аналізу.

7. Позичювання з врахуванням динаміки ринку. Таке маркетингове дослідження можна застосувати для оцінки покупцями різних продуктивих крамниць. Респонденти повинні оцінити крамницю за двома критеріями: широта асортименту та ціна товарів. Опитування здійснюється з перервою у кілька місяців. Такий підхід дає можливість прогнозувати стан ринку в майбутньому.

Визначивши свою позицію на ринку стосовно позиції конкурентів, підприємству слід накреслити шляхи покращення цієї ситуації. Варіанти впливу можуть бути такими:

- 1) просувати товар ближче до позиції, яку займає ідеальний товар (існуючий чи гіпотетичний);
- 2) вводити новий товар, який був би ближче до ідеальної позиції, як додаток до вже існуючого;
- 3) вводити новий товар, який міг би змінити існуючу структуру ринку та поведінку споживачів.

Проведемо аналіз позиції готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» у конкурентному середовищі.

Дія конкурентів на функціонування даного ресторану є досить істотним. До конкурентного середовища належать підприємства, котрі надають схожі види послуг і таким чином завойовують прихильність споживача. Здійснюючи оцінку конкурентів, надзвичайно важливо охарактеризувати головні чинники, котрі є визначальними, зокрема:

- 1) обрання основних конкурентів за схожістю наданих послуг;
- 2) частка ринку, що займають основні конкуренти;
- 3) місце розташування конкурентів;
- 4) мета та стратегія діяльності конкурентів;
- 5) методи конкурентної боротьби, якими користуються конкуренти;
- 6) активність торгівельно-виробничої діяльності конкурентів;
- 7) основні показники ефективності функціонування конкурентів.

Для того, щоб провести оцінку конкурентного середовища ресторану «Едельвейс», під час виконання даної роботи було здійснене маркетингове дослідження. У місті Збаражі є певна кількість закладів ресторанної сфери, котрі мають власну кухню та кількість посадкових місць більше 100. В цих закладах використовуються різні види обслуговування – за допомогою офіціантів, самообслуговування, обслуговування лише за допомогою барменів, обслуговування із залученням великої кількості працівників. Ті підприємства, які мають незначний асортимент продукції та послуг, причому не власного виробництва та ті, в яких не здійснюється обслуговування офіціантами, не були включені до порівняльного аналізу. Використана вибірка серед ресторанних закладів мала на меті звужити коло досліджуваних підприємств до найбільш схожих. Найважливішими параметрами вибору є наступні:

- 1) належність до конкретного сегменту ринку, що пов'язаний з обслуговуванням певного кола споживачів;
- 2) місцезонашування в одному районі, віддаленість один від одного не більше, ніж на відстані 800-1000 метрів;
- 3) наявність власної кухні та перелік асортименту продукції власного виготовлення не менше, ніж 30 страв;
- 4) схожі методи та форми обслуговування клієнтів (даний параметр є досить відносним);
- 5) аналогічні можливості формування потенціалу різних видів ресурсів та інвестицій.

Перші три параметри є найбільш важливими при окресленні числа фірм-конкурентів. Інформація, котра була використана під час дослідження ресторанних закладів, була первинною та опрацьована безпосередньо автором на ґрунті власних спостережень, проведених в залах зазначених закладів за їх роботою.

Головними конкурентами ресторану «Едельвейс» були окреслені три заклади: ресторан «Зимовий сад», ресторан «Діамант» та ресторан «Стожари». Оцінка фірм-конкурентів проводилася за наступними ознаками, а саме:

- якість обслуговування;
- техніка та культура обслуговування;
- інтер'єр та стан приміщень для споживачів;
- комплексність обслуговування;
- рівень цін на продукцію власного виробництва та куповану;
- кількість місць в ресторанних закладах.

Перші чотири ознаки характеризують якість продукції та наданих послуг, тому застосуємо метод бальної оцінки для кожного параметру. На основі проведеного дослідження було побудовано ряд таблиць, до яких заносилися потрібні розрахункові дані. У таблиці 2.4 наведено початкові дані для оцінки якості продукції і послуг, котрі отримані внаслідок опитування клієнтів, а також коефіцієнти вагомості групових показників якості, сукупна величина яких становить 20.

Таблиця 2.4

**Вихідні дані для обчислення
інтегрованого (групового) факторного показника фірми (балів)**

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка закладу (g_i)			
	Ресторан «Едельвейс» (1)	Ресторан «Зимовий сад» (2)	Ресторан «Діамант» (3)	Ресторан «Стожари» (4)
Якість обслуговування	4,8	4,9	4,2	4,5
Техніка та культура обслуговування	4,7	4,6	4,3	4,4
Інтер'єр та стан приміщень для споживачів	4,8	4,9	4,5	4,6
Комплексність обслуговування	4,9	4,7	4,4	4,7

Ці дані є передумовою для обчислення інтегрованого (факторного) показника фірми та визначення на підставі цього коефіцієнта конкурентоспроможності. Методика аналітичної оцінки конкурентоспроможності фірми на ринку була наведена в першому розділі даної роботи.

Використовуючи дані таблиці 2.4, побудуємо матрицю оцінки конкурентоспроможності аналізованих ресторанних закладів. Результати аналізу відобразимо у таблиці 2.5. Використаємо нумерацію ресторанних закладів, подану у таблиці 2.4:

- ресторан «Едельвейс» – № 1;
- ресторан «Зимовий сад» – № 2;
- ресторан «Діамант» – № 3;
- ресторан «Стожари» – № 4.

Таблиця 2.5

**Матриця оцінки конкурентоспроможності
закладів ресторанного господарства на ринку**

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка фірми (g_i)				Ранг фактора, (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник фірми, (I_i)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Якість обслуговування	4,8	4,9	4,2	4,5	0,2	0,96	0,98	0,84	0,9
Техніка та культура обслуговування	4,7	4,6	4,3	4,4	0,25	1,175	1,15	1,075	1,1
Інтер'єр та стан приміщень для споживачів	4,8	4,9	4,5	4,6	0,3	1,44	1,47	1,35	1,38
Комплексність обслуговування	4,9	4,7	4,4	4,7	0,25	1,225	1,175	1,1	1,175
Сумарна оцінка, (S)	X				1,00	4,8	4,775	4,365	4,555
Коефіцієнт Конкурентоспроможності (КС)	X				X				

Як зазначалося у першому розділі даної роботи, коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнюватиме одиниці для тієї фірми, яка має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками.

Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки фірми-лідера. Отже, найбільшу сумарну оцінку за факторними показниками має готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» – 4,8. Цей заклад є лідером на даному ринку за рівнем надання ресторанних послуг, а тому його коефіцієнт конкурентоспроможності становить 1. Розрахуємо дані показники для інших закладів ресторанного господарства:

1. Ресторан «Зимовий сад»: $4,775 / 4,8 = 0,995$.
2. Ресторан «Діамант»: $4,365 / 4,8 = 0,909$.
3. Ресторан «Стожари»: $4,555 / 4,8 = 0,948$.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що за усіма аналізованими інтегрованими факторними показниками найбільш конкурентоспроможним є готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс». Інші конкуренти є ринковими послідовниками, оскільки їх коефіцієнти конкурентоспроможності знаходяться у межах від 0,9 до 1. Найбільшим конкурентом є ресторан «Зимовий сад», який переважає «Едельвейс» за якістю обслуговування та інтер'єром. Проте за технікою, культурою та комплексністю обслуговування даний заклад поступається досліджуваній фірмі.

Також при дослідженні конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» була спроба оцінити конкурентів за ціновою політикою. Виявлено, що ціни в досліджуваному закладі знаходяться майже на однаковому рівні з цінами конкурентів. Проте деякі страви в групі «Холодні закуски» є дешевшими в ресторані «Едельвейс» порівняно з іншими, а групи «Перші страви» та «Гарячі закуски» містять страви, ціна яких дуже різниться в бік збільшення. Однак разом з тим закладу слід не зупинятися на досягнутому,

оскільки конкуренти «дихають у спину», а за рядом показників навіть переважають «Едельвейс».

Для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» доцільно вжити наступних заходів:

1) удосконалити якість обслуговування, тому що в окремих відгуках про ресторан є негативні коментарі стосовно роботи офіціантів. З цією метою доцільно здійснювати більш досконалий підбір персоналу, проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників;

2) на власному сайті подавати більше інформації, яка допомагала б гостям дізнатися більше про ресторан, його меню та ціни;

3) готувати страви «від шефа», незважаючи на те, що кухня ресторану «Едельвейс» характеризується позитивними відгуками. Завжди слід пам'ятати про те, що найважливіше в ресторані – це їжа;

4) організовувати акційні дні раз у місяць: знижки на певні страви, напої чи десерти залежно від дня тижня та часу замовлення («щаслива година»);

5) закладу доцільно звернути увагу на рекламу, зокрема:

- медійна реклама та робота з потенційними клієнтами в соціальних мережах. Через групу в Facebook можна залучити споживачів до свого закладу. Якщо відбуваються тематичні вечірки та святкування, варто було б розповісти про них в групі та розмістити в соціальних мережах – таким чином люди діляться один з одним інформацією та працюють на імідж;

- непоганий спосіб залучити нових клієнтів в ресторан – розповсюдження купонів через спеціалізовані сервіси;

- доречним буде виготовлення та розміщення афіші – на ній можна розмістити інформацію про заклад, фотографії, зобразити схему проїзду та посилання на групу в Facebook. Неодмінно слід позначитися і на Геосервіс пошукувачів – Яндекс Картах і Google Maps. Це не зовсім пряма реклама, проте клієнтів, котрі шукають на карті найближчий ресторан, вона знайде і приведе;

- реклама на телебаченні, на радіо, у транспорті.

Багато рестораторів вважають витрати на просування ресторану як неефективні. Однією з причин таких переконань може бути помилкова думка на кшталт «для великого успіху важливо багато витратити», у зв'язку з чим не менш помилковий висновок: краще не витратити на рекламу взагалі.

Хоча важливо розуміти, що сума рекламного бюджету формується лише після визначення цілей і завдань рекламної кампанії та тих результатів, які вона повинна принести. Будь-яка реклама приносить певний результат, справа лише в ціні. Разом з тим, якщо ресторан є закладом місцевого типу, і його потенційними відвідувачами є працівники прилеглих офісів або місцеві мешканці, то значні суми, витрачені на рекламу, будуть неефективними. Реклама принесе прибуток менший, ніж очікується. І навпаки, при проведенні рекламної кампанії на «території впливу» доходи від неї окуплять всі витрати.

Окрім вищезазначених заходів для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» доцільно проводити організацію тренінгу обслуговуючого персоналу задля підвищення рівня обслуговування та кваліфікації персоналу.

На семінарах, бізнес-тренінгах та виробничо-технічних курсах персонал навчатимуть різним навичкам обслуговування, манери спілкування та психологічних навиків. Це проводитиметься для підвищення рівня кваліфікації, поглиблення та розширення знань та вмінь працівників. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння працівникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії) та професійного зростання. Це повинно забезпечити матеріальне стимулювання персоналу щодо підвищення кваліфікації. Після тренінгів організують стажування працівників. Стажування має відбуватися на робочих місцях під керівництвом бригадира, майстра або іншого висококваліфікованого працівника.

Таким чином, позицію будь-якої фірми чи її продукції на ринку можна визначити, і вона буде або реальною, або експертно-прогносною. Реальною вона буде тільки тоді, коли її оцінка здійснюється на базі ретроспективного аналізу

збуту за певний період. Основними факторами, які визначають положення продукції на ринку, слід вважати не тільки ціну та якість продукції, але й продуктивність, дизайн, сервісне обслуговування, імідж закладу та самої продукції, а також співвідношення цих чинників. При цьому позиція одного й того ж виду продукції може неоднаково сприйматися споживачами різних сегментів ринку. Неточності у визначенні позиції продукції на ринку можуть спричинити повне нівелювання всіх інших маркетингових заходів. Якщо в конкурентній боротьбі зазвичай основна увага зверталась на методи оптимального розподілу коштів на маркетингові заходи, то стратегія позиціювання призначена для виграшу за рахунок підвищення ефективності самих маркетингових зусиль.

Основними помилками, яких зазнають при позиціюванні продукції, є наступні:

- позиціювання за межами ринку;
- позиціювання на ринку загалом, без сегментування його на традиційний та перспективний;
- позиціювання методом прямого протиставлення продукції конкурентів;
- позиціювання з акцентом на унікальність продукції без урахування продуктів-аналогів, запропонованих на ринку зі схожими параметрами.

Для зміцнення позиції в конкурентному середовищі фірма може застосувати наступні стратегії позиціювання продукції на ринку:

- укріплення позиції продукції на ринку за рахунок підвищення якості;
- перепозиціювання продукції на ринку;
- внесення змін у сприйняття продукції споживачами за рахунок формування нових критеріїв оцінки продукції.

Таким чином, конкуренція на мікроекономічному рівні у механізмі ринкової взаємодії виконує роль основної рушійної сили здійснення розширеного відтворення. Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних фірм передбачає розробку шляхів підвищення ефективності

виробництва та наявність розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 2

Ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних завдань. Його основним призначенням є забезпечення населення кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб.

Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це узагальнюючий якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до динамічного навколишнього середовища та здатність вчасно реагувати на зміни ринку.

Готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» розташований на околиці історичного міста Збаража Тернопільської області за адресою: Тернопільська обл., м. Збараж, вул. Просвіти, 7.

Даний заклад пропонує споживачам просторий ресторан вищої категорії для проведення весіль, днів народжень, корпоративів та інших свят з живою музикою, танцмайданчиком, літнім павільйоном місткістю 220 чол. Також є затишне кафе з європейською кухнею місткістю 50 чол.

Ресторан «Едельвейс» обслуговує як українське населення, так і закордонних гостей, як групами, так і індивідуально. Обслуговування здійснюється за першим класом. Ресторан приймає замовлення груп туристів не менше, ніж за добу, від туристичних фірм. Організація харчування груп

іноземних туристів здійснюється за спеціально виділеними столами у загальному залі. Для груп туристів передбачається триразове харчування – сніданок, обід, вечеря. На прохання туристів в ресторані можна замовити дієтичні або вегетаріанські страви. Меню сніданку може передбачати так званий європейський сніданок.

Аналіз основних показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за 2015-2016 роки свідчить про деяке погіршення його діяльності. Зокрема, валовий товарообіг у 2016 році зменшився відносно рівня 2015 року на 557,4 тис. грн. Це скорочення стосувалося виключно ресторанного господарства, яке становило 592,3 тис. грн. Що ж стосується готельного господарства, то тут спостерігається певний приріст валового товарообігу за аналізований період – 34,9 тис. грн.

Витрати на утримання готельно-ресторанного комплексу за період 2015-2016 роки дещо знизились – на 85,6 тис. грн. Проте це не мало позитивного впливу на фінансовий результат фірми. Його величина до оподаткування у 2016 році становила 1034 тис. грн., що на 471,8 тис. грн. менше, ніж у 2015 році. Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за аналізований період теж мав тенденцію до зниження і зменшився на 382,6 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком. Це викликано кризовими явищами в економіці держави, зниженням рівня платоспроможності населення, а відтак, і зменшенням активності готельно-ресторанного бізнесу. На таку динаміку вказує і рівень рентабельності фірми, яка знизилась у 2016 році на 23,8 % відносно 2015 року.

У роботі проведено аналіз конкурентоспроможності фірми на місцевому ринку ресторанних послуг. Основними конкурентами ресторану «Едельвейс» були визначені три заклади: ресторан «Зимовий сад», ресторан «Діамант» та ресторан «Стожари». Аналіз підприємств-конкурентів здійснювався на наступними ознаками, а саме: якість обслуговування; техніка та культура обслуговування; інтер'єр та стан приміщень для споживачів; комплексність

обслуговування; рівень цін на продукцію власного виробництва та куповану; кількість місць в закладах ресторанного господарства.

Результати проведеного аналізу свідчать, що за усіма аналізованими інтегрованими факторними показниками найбільш конкурентоспроможним є готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс». Інші конкуренти є ринковими послідовниками, оскільки їх коефіцієнти конкурентоспроможності знаходяться у межах від 0,9 до 1. Найбільшим конкурентом є ресторан «Зимовий сад», який переважає «Едельвейс» за якістю обслуговування та інтер'єром. Проте за технікою, культурою та комплексністю обслуговування даний заклад поступається досліджуваній фірмі.

Також при дослідженні конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» була спроба оцінити конкурентів за ціновою політикою. Виявлено, що ціни в досліджуваному закладі знаходяться майже на однаковому рівні з цінами конкурентів. Проте деякі страви в групі «Холодні закуски» є дешевшими в ресторані «Едельвейс» порівняно з іншими, а групи «Перші страви» та «Гарячі закуски» містять страви, ціна яких дуже різниться в бік збільшення. Однак разом з тим закладу слід не зупинятися на досягнутому, оскільки конкуренти «дихають у спину», а за рядом показників навіть переважають «Едельвейс».

Для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» доцільно вжити наступних заходів: підвищити якість обслуговування; на власному сайті подавати більше інформації, яка допомагала б гостям дізнатися більше про ресторан, його меню та ціни; створювати сезонні страви від шефа; раз у місяць організовувати акційні дні: знижки на певні страви чи кухню, напої, десерти залежно від дня тижня та часу замовлення (щаслива година); ресторану варто приділити увагу рекламі.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ДОСЛІДЖУВАНОЇ ФІРМИ

3.1. Діагностика конкурентних переваг фірми за допомогою SWOT-аналізу

Процес всебічної адаптації фірми до зовнішніх і внутрішніх умов, властивий ринковим умовам господарювання, залежить від загальної макроекономічної ситуації, зміни кон'юнктури ринку чи впливу внутрішніх чинників підприємства. Для ефективного функціонування в конкурентному середовищі фірма повинна отримувати певний рівень прибутку, неухильно збільшувати свою ринкову вартість, зберігати та збільшувати частку ринку. А це, в свою чергу, передбачає систематичні зміни в організаційній структурі, технології, управлінні підприємством.

Переваги фірми щодо конкурентів можуть бути оцінені за допомогою спеціального методу діагностування – SWOT-аналізу.

Акронім SWOT уперше було запроваджено в 1963 році в Гарварді на конференції, присвяченій проблемам бізнес-політики професором К. Andrews. Спочатку SWOT-аналіз базувався на структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції розвитку ринку.

У 1965 році чотири професори Гарвардського університету Leraned, Christensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була розроблена схема LCAG (за початковими літерами прізвищ авторів), яка ґрунтувалася на послідовності етапів, що призводять до обрання стратегії.

SWOT-аналіз – це дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних та вразливих сторін підприємства, аналіз його можливостей та потенційних загроз:

- сильні сторони (Strengths) – переваги фірми;
- вразливі сторони (Weaknesses) – недоліки фірми;
- можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) – чинники, котрі можуть потенційно погіршити становище ресторану на ринку.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу зумовлюється такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес опрацювання всієї наявної інформації з використанням власних поглядів та оцінок. Дане дослідження для будь-якого управлінського працівника, зорієнтованого на поточну діяльність, – це потрібна справа, яка спонукає замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає можливість сформуванню загального переліку стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

Отже, SWOT-аналіз здійснюється для того, щоб одержати чітку оцінку сил фірми й ситуацію на ринку.

SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування фірми, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і загроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут

виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно:

- 1) визначити основний напрям розвитку фірми (її місію);
- 2) зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити;
- 3) поставити перед фірмою цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні поля матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони фірми – те, в чому підприємство досягло успіху або якась особливість, що надає додаткових можливостей. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки тощо.

Слабкі сторони фірми – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки що не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить фірму в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускається, погану репутацію компанії на ринку, нестачу фінансування, низький рівень сервісу тощо.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення

тощо. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на фірму. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо.

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

SWOT-аналіз може бути проведений протягом будь-якого проміжку часу – від 1-2 годин до кількох днів. Якщо в першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то при наявності 2-3 днів є можливість попередньо вивчити документи, провести необхідне опитування, розробити модель ситуації і детально обміркувати проблеми із зацікавленими учасниками.

SWOT-аналіз доцільно проводити з використанням нескладних графологічних засобів.

При проведенні SWOT-аналізу слід дотримуватись певних вимог, щоб уникнути поквапних висновків та помилок.

По-перше, потрібно ретельно визначити сферу SWOT-аналізу – весь бізнес чи окреме бізнес-поле. Вважається, що для фірм з дуже диверсифікованим виробництвом слід зосередити аналіз на конкретному сегменті ринку.

По-друге, необхідна чіткість у розумінні сутності всіх елементів аналізу та можливостей впливу на них з боку суб'єкта господарювання. Сильні сторони та вразливі місця – це внутрішні риси, вони мають розглядатись як ендогенні змінні. Можливості й загрози пов'язані з зовнішнім оточенням, що впливає найчастіше як комплекс екзогенних змінних.

По-третє, в оцінках слід бути максимально об'єктивними та використовувати різноманітну інформацію. Точність оцінок прямо залежить від кваліфікації залучених експертів, їх кількості, а також безпосередньо від методу експертних оцінок, який використовується у діагностуванні.

Проводиться SWOT-аналіз за певними етапами. Розглянемо їх детальніше.

Етап 1. Визначення сильних і слабких сторін фірми.

Для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства необхідно:

- 1) скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься фірма;
- 2) за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою;
- 3) зі всього переліку обрати найважливіші сильні і слабкі сторони фірми та занести їх в матрицю SWOT-аналізу.

Для оцінки фірми можна скористатися наступними параметрами:

- організація (може оцінюватися рівень кваліфікації працівників, їх зацікавленість в розвитку підприємства, наявність взаємодії між підрозділами фірми тощо);
- виробництво (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини, матеріалів тощо);
- фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість суб'єкта господарювання, прибутковість бізнесу тощо);
- інновації (може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їх новизни (незначні або кардинальні зміни), терміни окупності засобів, вкладених в розробку новинок тощо);
- маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів / послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність вживаної моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Етап 2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Другий крок SWOT-аналізу – це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства – побачити можливості і загрози. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства.

За основу можна узяти наступний список параметрів:

- чинники попиту (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства тощо);
- чинники конкуренції (слід врахувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо);
- чинники збуту (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності сіток розподілу, умовам поставок матеріалів та комплектуючих тощо);
- економічні чинники (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо);
- політичні і правові чинники (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової письменності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади тощо);
- науково-технічні чинники (звичайно береться до уваги рівень розвитку науки, ступінь упровадження інновацій (нових товарів, технологій) в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо);
- соціально-демографічні чинники (слід врахувати чисельність і статеву та вікову структури населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення тощо);
- соціально-культурні чинники (звичайно враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо);
- природні і екологічні чинники (враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо);

- міжнародні чинники (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів тощо).

Етап 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

На базі проведених вище етапів формується чотири переліки, котрі розташовують у вигляді матриці. На базі матричних даних розглядають різні поєднання сильних та вразливих сторін із загрозами та можливостями. На перетині стрічок та стовпців можна розташувати як різні стратегічні заходи, зумовлені конкретним поєднанням, так і кількісні оцінки значимості взаємодії сильних чи слабких сторін з загрозами та можливостями. Далі здійснюється кількісна оцінка сильних та слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища. На перетині стрічки та стовпця ставиться експертна оцінка значимості даного поєднання.

Кількісна оцінка сильних та слабких сторін дає можливість визначити пріоритети діяльності підприємства і на базі цього здійснювати розподіл ресурсів між різними проблемними ситуаціями.

Після визначення кількісних характеристик слід сформулювати проблеми, що мають місце для кожної комбінації сильних і вразливих сторін із загрозами та можливостями. Одержується проблемне поле підприємства, яке опрацьовується фахівцями.

Матриця взаємозв'язків у SWOT-аналізі подана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця взаємозв'язків у SWOT-аналізі

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Таким чином, з таблиці 3 бачимо, що на перетині стрічок та стовпців матриці утворюються чотири поля:

- 1) СІМ – сильні сторони і можливості;
- 2) СЛМ – слабкі сторони і можливості;
- 3) СІЗ – сильні сторони і загрози;
- 4) СЛЗ – слабкі сторони і загрози.

На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства на ринку.

Для пар з поля «СІМ» варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства з метою отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі. Для пар з поля «СЛМ» стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок отриманих можливостей спробувати здолати наявні у підприємства слабкі сторони.

Якщо пари знаходяться на полі «СІЗ», то стратегія повинна передбачати використання сильних сторін підприємства для усунення загроз. Для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинно опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому одночасно позбутися слабостей та запобігти загрозам.

Процес всебічного пристосування фірми до зовнішніх і внутрішніх умов, характерний для ринкових умов господарювання, обумовлюється загальною макроекономічною ситуацією, зміною кон'юнктури ринку чи впливом внутрішніх факторів фірми. Для ефективного розвитку в конкурентному середовищі підприємство повинне мати певний рівень прибутку, постійно збільшувати свою ринкову вартість, зберігати та збільшувати частку ринку. А це, в свою чергу, передбачає постійні зміни на фірмі в організаційній структурі, технології, управлінні.

Після проведеного аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» було визначено переваги фірми порівняно з конкурентами, а саме:

1. Зручне місце розташування.
2. Демократична цінова політика.
3. Національна кухня.

4. Площа ресторану і кількість місць.
5. Можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів.
6. Порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі.
7. Вдала концепція.

Разом з тим, ресторан має і вразливі місця, які слід брати до уваги при формуванні стратегії розвитку закладу. Використовуючи вищенаведену методику, заповнимо матрицю SWOT-аналізу для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс». Результати аналізу подано у таблиці 3.2.

Таким чином, матричний метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз – є універсальним аналітичним інструментом, котрий може використовуватись фірмою як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності. Однак щоразу потрібно його пристосовувати до специфіки певної фірми. При проведенні SWOT-аналізу слід чітко визначати період досліджень: поточний, короткостроковий чи період довготермінової перспективи. Разом з тим необхідно неодмінно врахувати часовий проміжок, за який проводиться аналіз, тому що ті позиції, які в даний час є «слабкістю» підприємства, можуть у майбутньому перетворитись на переваги, і навпаки.

3.2. Напрямки стимулювання збутової діяльності досліджуваної фірми

Стимулювання збуту є поширеною формою маркетингових комунікацій, яка орієнтована на використання притаманного тільки їй аспекту впливу. Так, якщо реклама доносить інформацію про товар, викликає інтерес до нього, то стимулювання збуту заохочує, активізує стимули до дії – придбання товару, сприяння більш активній його реалізації.

Таблиця 3.2

**Зведені результати SWOT-аналізу сильних та слабких сторін
внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу
«Едельвейс»**

Сфера функціонування	Сильні сторони	Вразливі місця
1. Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість збільшення обсягів. 2. Високий рівень якості продукції. 3. Чутливість до нових розробок та велика швидкість їх введення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Вузька спеціалізація, швидке старіння обладнання. 3. Присутність шкідливих виробництв та відходів.
2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька плинність серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу. 2. Близькість бази професійної підготовки спеціалістів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла система управління та стимулювання праці. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
3. Науково-дослідні розробки.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність матеріальної бази для введення НДР. 2. Тісні зв'язки з НДІ та легкий доступ до інноваційних розробок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень. 2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу.
4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції. 2. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу. 3. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку.
5. Організація управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітко визначених обов'язків працівників. 2. Невідповідність організаційної структури потребам ринку, слабе інформаційне забезпечення.
6. Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляційне знецінення нагромаджень. 2. Низький рівень рентабельності виробництва. 3. Обмежені інвестиційні можливості, низький рівень реінвестування.

Стимулювання збуту – найчастіше короткострокові заохочувальні заходи, спрямовані на активізацію збуту товару. У кінцевому рахунку їх метою є збільшення обсягів реалізації продукції компанії.

Аналіз основних результатів збутової діяльності спрямований на виявлення головних показників збуту, що характеризують в остаточному підсумку місце фірми на ринку ресторанних послуг. У системі маркетингу загальна структура аналізу збуту представлена на блок-схемі (рис. 3.1).

З цього видно, що аналіз власної діяльності розпадається на аналіз основних результатів збутової діяльності й аналіз структури виробничо-збутових показників.

На першому етапі фірма аналізує загальні підсумки, регіональну структуру своєї діяльності, ефективність збутових операцій і зіставляє результат з виявленими при аналізі попиту показниками структури перспективних ринків. Далі об'єктом аналізу стає уже весь комплекс виробничо-збутових показників з врахуванням конкурентоспроможності у зіставленні з ключовими факторами попиту на регіональному рівні продукції.

Аналіз попиту на ресторанні послуги на регіональному ринку визначає наступні етапи:

- аналіз ринку реалізації ресторанних послуг для досліджуваної фірми;
- аналіз динаміки і структури попиту на регіональному ринку;
- сегментація за критеріями регіонального перспективного попиту на ресторанні послуги.

Аналіз ринків збуту продукції включає:

- визначення структури споживання ресторанних послуг чи загальну сегментацію ринків збуту;
- аналіз і прогноз зміни попиту на ресторанні послуги;
- аналіз структури і динаміки виробництва продукції, визначення структури і ступеня задоволення майбутнього попиту;
- визначення потенційного ринку збуту ресторанних послуг.

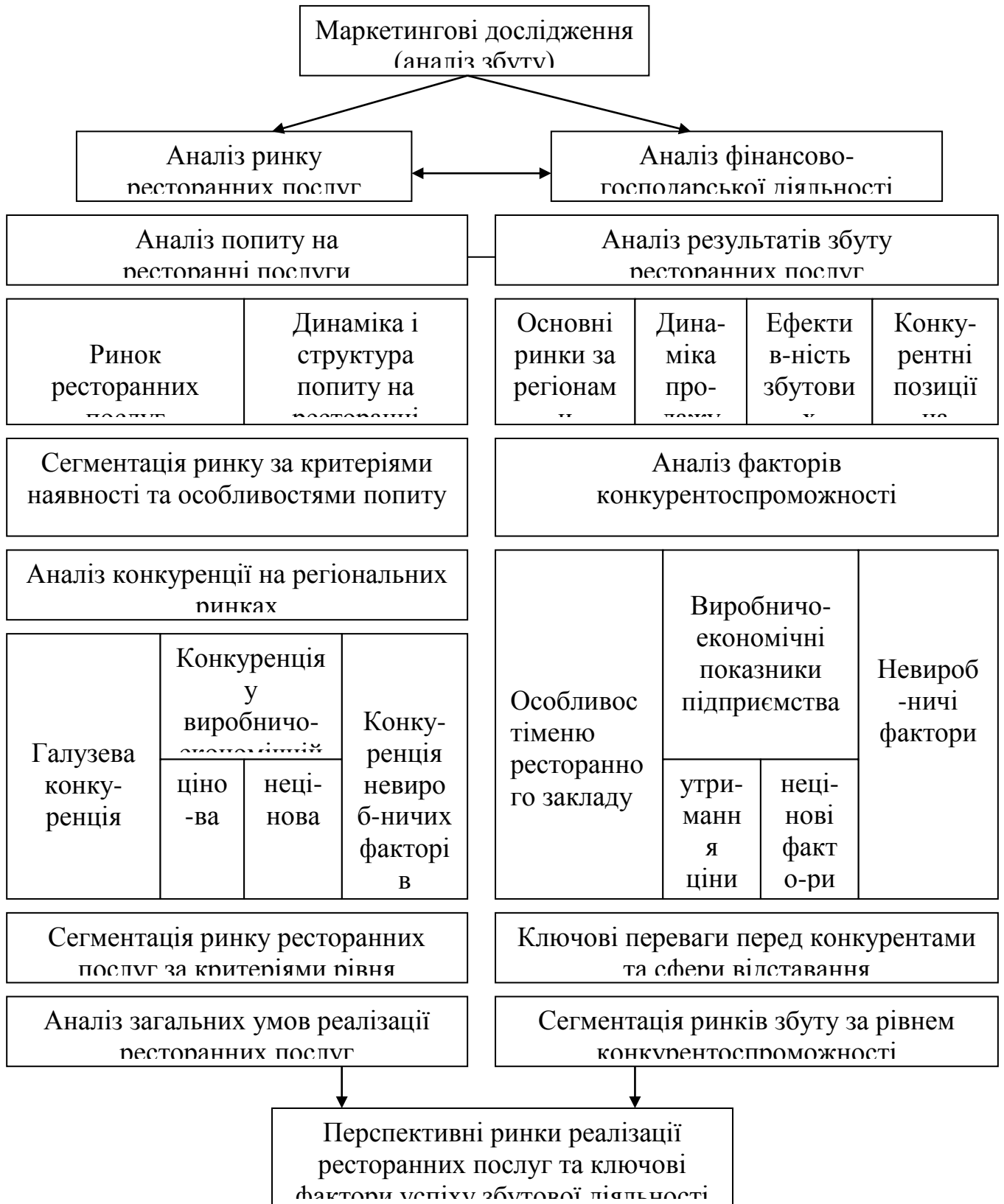


Рис. 3.1. Блок-схема аналізу збутової діяльності фірми [28]

Перш, ніж приступити до аналізу динаміки попиту на продукцію, необхідно зробити загальну сегментацію (поділ на сегменти) споживачів за критеріями:

- 1) рівень соціально-економічного становища споживачів;
- 2) регіональна приналежність споживачів;
- 3) різні критерії сегментації споживачів усередині регіонів.

На даному етапі визначається лише існуюча структура попиту, без підрахунку його величини. Потім на підставі статистичних даних визначаються обсяги споживання ресторанних послуг за регіонами, районами та групами споживачів. Дані перераховуються в єдиний грошовий вимірник чи даються в натуральному вираженні.

Головний підсумок цього аналізу щодо визначення структури споживання ресторанних послуг – виділення основних ринків, де спостерігається відносно високий попит.

Реальна динаміка і структура попиту на ресторанні послуги визначаються численними обставинами, серед яких особливо варто виділити наступні:

- 1) інтенсивність росту ринкових відносин у різних галузях економіки;
- 2) підвищення рівня соціально-економічного становища всіх прошарків населення;
- 3) наявність джерел фінансування ресторанного бізнесу;
- 4) розповсюджені способи реалізації ресторанних послуг та наявність маркетингових комунікацій.

Одним з важливих факторів аналізу результатів збутової діяльності є динаміка укладання договорів за наступними напрямками: у цілому по всіх збутових операціях; за видами продукції; за видами договорів.

Аналізуючи динаміку сукупних збутових операцій, маркетолог насамперед розглядає кількість укладених договорів за минулі 2-5 років для того, щоб встановити темп зміни інтенсивності збутової діяльності. Хоча показник числа договорів і не характеризує обсягу реалізації ресторанних послуг, проте дуже

добре відбиває зміну рівня попиту на всі види продукції, що виготовляються на даній фірмі.

Зниження кількості договорів може інколи свідчити про зниження конкурентоспроможності фірми, незважаючи на те, що вартісний обсяг договорів при цьому навіть збільшується за рахунок зростання одиничної вартості угод. Визначається річний темп приросту укладених договорів на регіональному рівні.

Аналогічно аналізується вартісний обсяг договорів, укладених підприємством, для того щоб визначити зміну обсягу збутової діяльності. Якщо кількість укладених угод характеризує інтенсивність збуту, то їхній загальний обсяг визначає збутовий потенціал підприємства, її здатність не тільки розширити кількість договорів, але і збільшити обсяг реалізації продукції за кожним договором. Тим самим виявляється виробнича потужність підприємства у порівнянні з місткістю ринку.

Висновки, отримані для діяльності фірми в цілому, потім уточнюються для структури збуту за видами ресторанних послуг. При цьому за кожним видом послуг проводиться зіставлення за кількістю і обсягом договорів з показниками ринку та формуються висновки щодо відповідності динаміки результатів діяльності підприємства з тенденціями зміни попиту на кожен вид ресторанних послуг.

Заключний аналіз динаміки укладених договорів – це аналіз способів їхнього виконання.

Одним з основних показників аналізу результатів збуту є частка даної фірми в тому чи іншому регіоні (районі) загалом та за кожним видом ресторанних послуг, а також зміна цієї частки. Частка – питома вага від всього обсягу послуг, представлених на ринку усіма фірмами даної галузі.

Аналіз результатів збутової діяльності підприємств ресторанного бізнесу завершується прямим зіставленням виробничо-збутових можливостей фірми з

ключовими факторами попиту на ринку ресторанних послуг в цілому і, що дуже важливо, – на регіональному ринку.

У результаті аналізу можна встановити ключові фактори успіху збутової діяльності фірми в регіоні.

Отже, в результаті аналізу спостерігаємо наявності достатню кількість ключових факторів успіху для фірм ресторанного бізнесу.

Як засвідчив аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс», проведений в другому розділі даної роботи, відбувається збільшення ринкової частки даної фірми незважаючи на високий рівень конкуренції серед підприємств даної галузі. Разом з тим необхідна перебудова конкурентної стратегії підприємства та посилення маркетингових важелів впливу на обсяг надання ресторанних послуг.

Маркетингові дослідження на фірмі проводяться працівниками відповідного відділу, що сприяє підвищенню ефективності реалізації ресторанних послуг. Разом з цим вважаємо за доцільне ввести до складу маркетингового відділу відділ реклами. Адже належно та вчасно проведена рекламна компанія сприяє підвищенню обсягу попиту на продукцію та зростанню прибутковості діяльності фірми.

Виділення в окремий структурний підрозділ відділу реклами та вивчення кон'юнктури ринку має за мету розробку заходів щодо планування виробничої програми, формування портфеля замовлень на ресторанный послуги, які мають найбільший попит та ринок збуту. Працівники цього відділу вивчають ринок товарів-аналогів, тобто здійснюють аналіз попиту і споживання, вивчають тенденції розвитку ринку ресторанних послуг, діяльність конкурентів.

Таким чином, важливими завданнями цього структурного підрозділу є прогнозування обсягу реалізації та формування споживчого попиту на послуги, виявлення найбільш ефективних ринків збуту тощо. Враховуються вимоги до якісних характеристик продукції, досліджуються чинники, що впливають на їх збут і мають суттєве значення для успішної реалізації послуг, вивчається попит,

причини його підвищення і зниження з врахуванням купівельної спроможності населення.

Отже, на основі дослідження ринку розробляється програма з формування попиту і стимулювання збуту, формуються рекомендації з підвищення якості продукції та перспектив освоєння нових видів продукції, ринків збуту.

Зупинимося окремо на функціях відділу реклами. Так, відділ повинен налічувати двох-трьох осіб. Їх завданням є реклама продукції (послуг), стимулювання попиту, встановлення зв'язку із споживачами. Робота цього відділу в структурі маркетингу займає значне місце, тому що вдала реклама формує в потенційного покупця враження про товар та підприємство, що його випускає. Залежно від того як товар був поданий, і з якою професійністю, залежить його подальша доля. Тому підготовка рекламних спеціалістів – досить трудомісткий процес: тут потрібні талант, висока професійність і тактика.

Працівникам готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» слід відкинути гасло «Хороший товар не потребує реклами». Навпаки, конкурентоспроможна продукція вимагає інтенсивної реклами, а реклама продукції низької якості призводить тільки до витрат та зниження ділової репутації підприємства. Витрати на рекламу повністю компенсуються при реалізації значної кількості ресторанних послуг.

Особлива увага працівниками відділу маркетингу має звертатися на визначення асортименту товару. Як правило, працівники даного відділу повинні дотримуватися комплексного підходу щодо асортименту ресторанних послуг та здійснювати:

- оцінку послуг фірм-конкурентів;
- оцінку реакції споживачів на дані послуги;
- визначення графіку поновлення асортименту;
- можливість модифікаційних змін в процесі роботи фірми;
- аналіз динаміки цін, собівартості і рентабельності наданих послуг.

Концепція маркетингового підходу передбачає, що досягнення компанією своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з компаніями-конкурентами задоволення потреб. Дана концепція відштовхується від чіткого визначення ринків збуту, орієнтується на потреби споживача, координує всі види маркетингової діяльності, спрямована на задоволення споживача, і здобуває прибуток із створення довготривалих стосунків із споживачем.

Дуже важливим для маркетингової служби фірми є питання відправної точки у діяльності. Цією точкою є вивчення ринку ресторанних послуг. Ресторан «Едельвейс» вже досяг певних успіхів і зараз переходить до наступного етапу, коли необхідно оцінити і локалізувати ринок, на який він може претендувати. У зв'язку з цим постає питання сегментації (поділу) ринку на галузі діяльності: райони, цільові зони, що є фундаментом для роботи відділу маркетингу на підприємстві.

Маркетинг на фірмі повинен існувати у відповідності з певними концепціями. Можна виділити такі найважливіші з них:

1. Виробнича. Споживач орієнтується на доступні йому товари з високою ціною.
2. Продуктова. Орієнтація на продукцію, яка за своїми експлуатаційними можливостями переважає аналоги.
3. Торговельна. При значній свободі вибору споживач може купувати товари даного виробника, тому потрібно ширше використовувати рекламу і можливості торгівельної сітки.
4. Традиційна. Мети маркетингової діяльності можна досягти тільки шляхом аналізу потреб для того, щоб створити конкурентоздатний товар.
5. Соціальна. При цьому маркетингова політика претендує на пріоритет загальнолюдських цінностей, а не вузьковідомчих інтересів.

Отже, діяльність служби маркетингу на підприємстві повинна притримуватись таких принципів:

1. Визначення мети маркетингу.
2. Систематичне виявлення ринків і перспектив їх розвитку.
3. Пристосування виробництва до вимог споживачів.
4. Вивчення діяльності конкурентів, їх товарів, ринкової стратегії і тактики.
5. Планування і здійснення збутових операцій.
6. Регулярний контроль усіх маркетингових дій за критерієм «Витрати – результат», виправлення помилок.
7. Визначення і формування нових цілей маркетингової діяльності в міру досягнення поставлених.

Таким чином, маркетинг як функція підприємства і як сфера управління вимагає певної організації щодо її ефективної реалізації. Організація маркетингової діяльності має не менше значення, ніж рівень стратегічного маркетингового мислення власників та вищих менеджерів компанії.

3.3. Створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю фірми

Усі підприємства в швидкоплинних умовах функціонування змушені концентрувати свою увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й контролювати зміни, котрі мають місце зовнішньому середовищі. Важливо провадити таку управлінську діяльність, яка забезпечуватиме пристосованість підприємства до різних непередбачених ситуацій у майбутньому. Вихід на ринок із конкурентоспроможним продуктом – це тільки початковий етап у діяльності підприємства з освоєння ринку та закріплення на ньому, далі здійснюється складна та кропітка робота з управління конкурентоспроможністю фірми.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс заходів,

які спрямовані на постійне покращення виробу, систематичний пошук нових каналів реалізації, нових груп споживачів, удосконалення сервісу, реклами. Його слід розглядати як складову частину системи управління підприємством. Чинники управління конкурентоспроможністю фірми можуть поділятися на внутрішні та зовнішні (див. рис. 3.2).

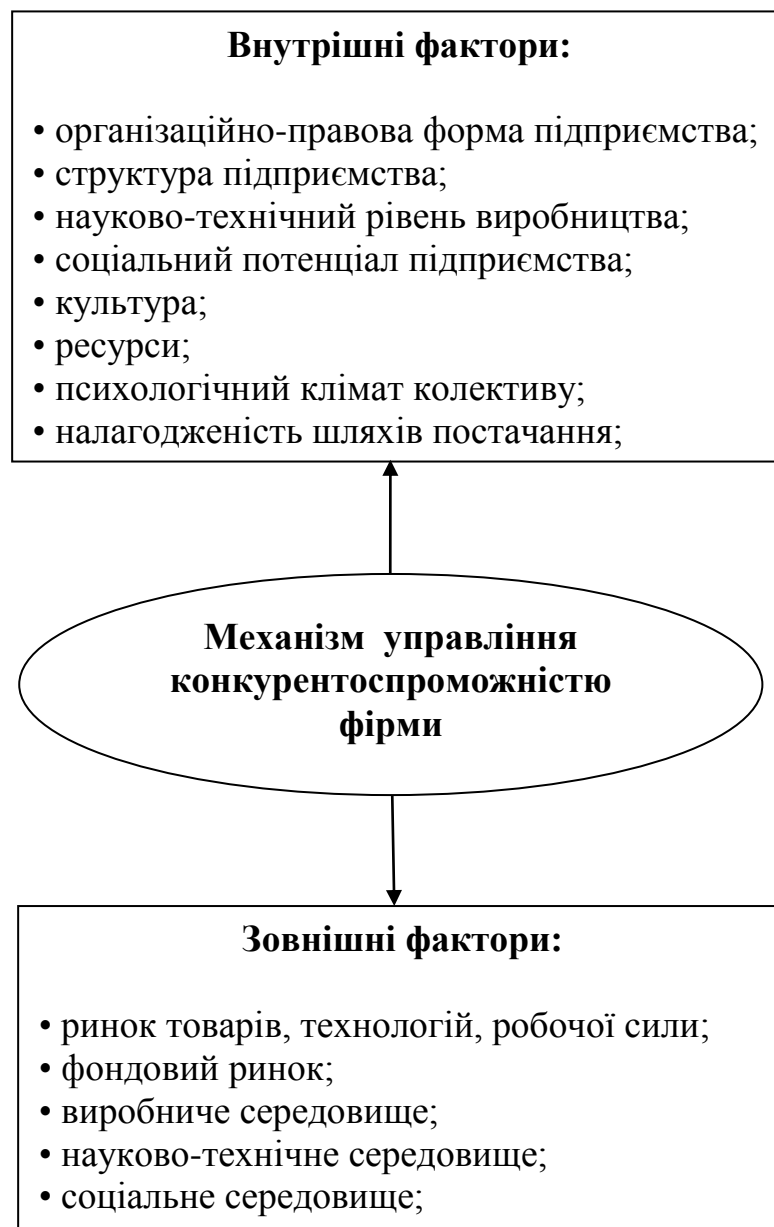


Рис. 3.2. Механізм управління конкурентоспроможністю фірми [18]

Механізм управління конкурентоспроможністю фірми буде найефективнішим у тому разі, коли він буде підсилювати мотивацію діяльності працівників. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається шляхом обрання методів і ресурсів управління відповідно до природи чинників управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети.

Управління конкурентоспроможністю є складним процесом. Він охоплює комплекс заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. При розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства мають зважати на певні умови:

- науково-технічний рівень та ступінь удосконалення технологій виробництва;
- застосування інновацій;
- запровадження сучасних засобів автоматизації виробництва;
- конкурентоспроможні товари, які характеризуються нормативними, технічними, економічними параметрами;
- ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів фірми;
- забезпечення фінансової стійкості фірми, що характеризується системою показників та коефіцієнтами активності підприємства, поточної ліквідності, автономії тощо.

Вирішальним чинником, який обумовлює стабільність конкурентоспроможності фірми – це не просто його спроможність виготовляти високоякісні продукти, але й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Конкурентоспроможність фірми і конкурентоспроможність товару – це як ціле та його частина. Здатність підприємства конкурувати на конкретному товарному ринку прямо залежить від конкурентоспроможності продукту та вдалого поєднання засобів функціонування підприємства, що надасть йому

перевагу в конкурентній боротьбі.

Оскільки споживачі щоденно оцінюють ресторанний заклад «Едельвейс» та намагаються зробити вибір того закладу, який, на їхню думку, є найбільш вигідним у задоволенні їх потреб, то фірма, у свою чергу, повинна зробити все, щоб перевагу надали саме їй. Для цього заклад має обрати пріоритетні в управлінні параметри, які є важливими для споживача, а саме:

- широта асортименту товарів (як зазначив Г. Джоунс, тут діє правило 80/20, тобто 80% прибутку приносить тільки 20% товарів чи послуг, саме ці 20% необхідно виявити та запропонувати споживачеві);
- прийнятний рівень цін, який відповідає якості пропонованих послуг;
- підвищення якості наданих послуг (їх сучасний рівень, оновлення меню, новизна);
- професійний рівень персоналу та культура обслуговування споживачів;
- реклама;
- екстер'єр та інтер'єр закладу тощо.

Для з'ясування сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства слід враховувати особливості підприємства як системи, яка характеризується наявністю входу та виходу із системи, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю.

Складність процесу забезпечення конкурентоспроможності зумовлюється також впливом багатьох чинників. У сфері ресторанного бізнесу вони передбачають внутрішню атмосферу, непомітну споживачу, якість обслуговування, створення комфортного психологічного клімату для відвідувачів, а також витрати часу на обслуговування.

Конкурентні переваги закладу ресторанного господарства – це комплекс матеріальних та нематеріальних цінностей підприємства, що дають йому змогу охоплювати щоразу більшу частину потенційних клієнтів, формувати позитивний імідж ресторану, досягати кращих результатів фінансово-господарської діяльності порівняно зі своїми безпосередніми конкурентами.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (більший прибуток, вища рентабельність, більша ринкова частка та обсяг продажу).

Часто конкурентні переваги ототожнюють із новими технологічними розробками, які використовує підприємство, та більш високою кваліфікацією персоналу. Однак вони не означають безумовного збільшення обсягів продажу, прибутку та інших економічних показників. З огляду на це їх доцільно вважати передумовами для одержання конкурентних переваг.

Конкурентні переваги у галузі ресторанного господарства з точки зору конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах – це не данина моді, а необхідна вимога ринку у динамічних реаліях глобалізованого сьогодення. Окрім іншого, визначальною ознакою конкурентоспроможності ресторанного закладу можна вважати внутрішню атмосферу у колективі: стосунки між персоналом, між керівником і підлеглими.

Конкурентні переваги виникають як наслідок низької собівартості продукції, високої диференціації товарів, ефективного сегментування ринку, запровадження нововведень, швидкого реагування на потреби споживачів. Перевагами є також вищий рівень продуктивності праці та кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в покращенні основних фінансових показників діяльності закладу.

Гостра конкуренція у сфері ресторанного бізнесу змушує підприємців змінювати пріоритети розвитку бізнесу. Ринкові умови господарювання змінили головні акценти виробництва продукції та її реалізації із кількісних параметрів на якісні. На розвиток галузі ресторанного господарства впливають чинники більш тривалого характеру, пов'язані із якісними властивостями послуг, а також із використанням і утриманням конкурентних переваг.

З огляду на те, що діяльність будь-якої фірми залежить від конкретних працівників, то саме персонал є ключовим елементом функціонування підприємства та вирішення запланованих завдань у пошуку конкурентних переваг. Адже саме від злагоджених дій персоналу та керівництва ресторану залежить результат його діяльності та завоювання свого платоспроможного відвідувача. Отже, вимогою сучасності стає обов'язковий розвиток персоналу. Навчання працівників завжди сприймається позитивно, тому що воно спрямоване на розвиток кадрового потенціалу фірми. В економічно нестабільні періоди питання розвитку персоналу деколи відсувається на другий план, однак саме в кризових умовах вироблення його концепцій підштовхує до економічного розвитку. Саме тому управлінці ресторанного бізнесу повинні розуміти, що ухвалення будь-якого управлінського рішення повинне ґрунтуватися передусім на особистісних цінностях і принципах.

Сучасні управлінці розуміють, що задля покращення фінансової діяльності фірми слід розвивати лідерські якості персоналу. Адже управління, що ґрунтується на лідерстві, дає можливість сформувати у працівників бачення майбутнього і задати фокус прикладення зусиль, створити необхідний рівень енергії та мобілізації працівників, а також умови, в яких люди прагнуть бути частиною системи, а не просто працювати на неї.

Головним завданням технологій формування конкурентних переваг є пристосування системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дає змогу швидко і точно сформувати шляхи підвищення конкурентоспроможності. Складністю цього процесу є те, що досягнуті фірмою результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть нівельовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність побудувати такий підхід до управління конкурентними перевагами підприємства, який би постійно застосовувався. Тільки неухильне прагнення до лідерських позицій, використання лідерських якостей керівництва та персоналу в практичній діяльності, перебування у динаміці змін та підвищення якості наданих послуг, пошук нових шляхів

створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

Висновки до розділу 3

Процес всебічного пристосування підприємства до зовнішніх і внутрішніх умов характерний для ринкових умов господарювання обумовлюється загальною макроекономічною ситуацією, зміною кон'юнктури ринку чи впливом внутрішніх факторів підприємства. Для ефективного розвитку в конкурентному середовищі підприємство повинно мати певний рівень прибутку, постійно збільшувати свою ринкову вартість, зберігати та збільшувати частку ринку. А це, в свою чергу, передбачає постійні зміни на підприємстві в організаційній структурі, технології, управлінні.

Переваги підприємства щодо конкурентів можуть бути оцінені за допомогою спеціального методу діагностування – SWOT-аналізу. Даний вид аналізу передбачає дослідження, спрямовані на визначення і оцінку сильних і вразливих сторін підприємства, оцінку його можливостей та потенційних загроз.

Після проведеного аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» було визначено переваги фірми порівняно з конкурентами, а саме: зручне місце розташування; демократична цінова політика; національна та європейська кухня; площа ресторану і кількість місць; можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів; порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі; вдала концепція.

Стимулювання збуту є поширеною формою маркетингових комунікацій, яка орієнтована на використання притаманного тільки їй аспекту впливу. Так, якщо реклама доносить інформацію про товар, викликає інтерес до нього, то

стимулювання збуту заохочує, активізує стимули до дії – придбання товару, сприяння більш активній його реалізації.

Реальна динаміка і структура попиту на ресторанні послуги визначаються численними обставинами, серед яких особливо варто виділити наступні:

- 1) інтенсивність росту ринкових відносин у різних галузях економіки;
- 2) підвищення рівня соціально-економічного становища всіх прошарків населення;
- 3) наявність джерел фінансування ресторанного бізнесу;
- 4) розповсюджені способи реалізації ресторанних послуг та наявність маркетингових комунікацій.

Маркетингові дослідження на фірмі проводяться працівниками відповідного відділу, що сприяє підвищенню ефективності реалізації ресторанних послуг. Разом з цим вважаємо за доцільне ввести до складу маркетингового відділу відділ реклами. Адже належно та вчасно проведена рекламна компанія сприяє підвищенню обсягу попиту на продукцію та зростанню прибутковості діяльності фірми.

Виділення в окремий структурний підрозділ відділу реклами та вивчення кон'юнктури ринку має за мету розробку заходів щодо планування виробничої програми, формування портфеля замовлень на ресторанні послуги, які мають найбільший попит та ринок збуту.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби. Саме вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. А систематичний та ретельно проведений конкурентний аналіз фірми є необхідною передумовою для прийняття правильних та виважених управлінських рішень. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни попиту та пропозиції, вартість матеріальних ресурсів, забезпечувати підвищення якості своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, сприяти зміцненню своєї конкурентоспроможності.

Ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних завдань. Його основним призначенням є забезпечення населення кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб.

З початком економічних трансформацій прибутковість закладів ресторанного господарства стала основною метою діяльності підприємств, досягти якої, працюючи на обмеженому сегменті споживчого ринку, що обумовлений низьким рівнем життя українців, досить важко. Вплив зовнішніх факторів призвів до того, що більше половини підприємств ресторанного господарства в Україні є збитковими. Українським рестораторам доводиться враховувати національні нюанси – низьку купівельну спроможність більшої частини населення, відсутність налагодженої системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу.

В ході виконання дипломної роботи нами було проведено конкурентний аналіз готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» та запропоновано напрямки вдосконалення досліджуваної проблеми на даній фірмі.

Готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» розташований на околиці історичного міста Збаража Тернопільської області за адресою: Тернопільська обл., м. Збараж, вул. Просвіти, 7.

Даний заклад пропонує споживачам просторий ресторан вищої категорії для проведення весіль, днів народжень, корпоративів та інших свят з живою музикою, танцмайданчиком, літнім павільйоном місткістю 220 чол. Також є затишне кафе з європейською кухнею місткістю 50 чол.

Гостям пропонується проживання в комфортабельних номерах, обладнаних усім необхідним. Кожен номер укомплектований телевізором, доступом до інтернету. Ванна кімната з душовою кабіною, рушниками та засобами гігієни. У холі і коридорах готелю ведеться цілодобове відеоспостереження. До послуг відпочиваючих пропонується ресторан в стилі австрійського шале, де гостей пригостять стравами української та європейської кухні. Клієнтів приємно порадує гостинний персонал і по-домашньому затишна атмосфера готелю. Готель «Едельвейс» знаходиться в 15 км від Тернополя на околиці міста Збараж, на трасі Р-43 в напрямку «Ланівці – Любар – Житомир – Київ».

У роботі проведено аналіз основних техніко-економічних показників ресторану «Едельвейс» за 2015-2016 роки. Результати аналізу свідчать про певне погіршення основних техніко-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за 2015-2016 роки. Зокрема, валовий товарообіг у 2016 році зменшився відносно рівня 2015 року на 557,4 тис. грн. Це скорочення стосувалося виключно ресторанного господарства, яке становило 592,3 тис. грн. Що ж стосується готельного господарства, то тут спостерігається певний приріст валового товарообігу за аналізований період – 34,9 тис. грн.

Витрати на утримання готельно-ресторанного комплексу за період 2015-2016 роки дещо знизились – на 85,6 тис. грн. Проте це не мало позитивного впливу на фінансовий результат фірми. Його величина до оподаткування у 2016 році становила 1034 тис. грн., що на 471,8 тис. грн. менше, ніж у 2105 році.

Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за аналізований період теж мав тенденцію до зниження і зменшився на 382,6 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком. Це викликано кризовими явищами в економіці держави, зниженням рівня платоспроможності населення, а відтак, і зменшенням активності готельно-ресторанного бізнесу. На таку динаміку вказує і рівень рентабельності фірми, яка знизилась у 2016 році на 23,8 % відносно 2015 року.

Разом з тим, чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за період 2015-2016 роки зросла на 4 осіб і становила 25 працівників. Зниження валового товарообігу фірми та паралельне зростання чисельності працівників викликало зменшення середньорічного виробітку одного працівника за аналізований період на 44,6 тис. грн. Це негативно характеризує діяльність готельно-ресторанного комплексу та вказує на наявні проблеми у сфері надання послуг. Фірмі слід вишукувати резерви покращення своїх фінансово-економічних показників для задоволення попиту споживачів.

Таким чином, власникам та керівництву готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» необхідно звернути увагу на рівень конкурентоспроможності своїх послуг. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ресторан повинен постійно вводити інновації, щоб залишатись провідним у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів.

Для більш детального проведення конкурентного аналізу досліджуваної фірми у роботі було здійснено аналіз конкурентного середовища ресторану «Едельвейс». З цією метою було проведено маркетингове дослідження. У місті Збаражі є цілий ряд закладів ресторанного господарства, які мають власну кухню та кількість місць більше 100. Основними параметрами вибору було визначено наступні:

- 1) належність до певного сегменту ринку, пов'язаного з обслуговуванням певного контингенту споживачів;

- 2) місцезорозташування в одному районі, віддаленість один від одного не більше, ніж на відстані 800-1000 метрів;

3) наявність власної кухні та глибина асортименту продукції власного виробництва не менше 25 страв;

4) однакові методи та форми обслуговування споживачів (цей параметр є найбільш відносним);

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

Основними конкурентами ресторану «Едельвейс» були визначені три заклади: ресторан «Зимовий сад», ресторан «Діамант» та ресторан «Стожари». Аналіз підприємств-конкурентів здійснювався на наступними ознаками, а саме:

- якість обслуговування;
- техніка та культура обслуговування;
- інтер'єр та стан приміщень для споживачів;
- комплексність обслуговування;
- кількість місць в закладах ресторанного господарства.

Результати проведеного аналізу свідчать, що за усіма аналізованими інтегрованими факторними показниками найбільш конкурентоспроможним є готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс». Інші конкуренти є ринковими послідовниками, оскільки їх коефіцієнти конкурентоспроможності знаходяться у межах від 0,9 до 1. Найбільшим конкурентом є ресторан «Зимовий сад», який переважає «Едельвейс» за якістю обслуговування та інтер'єром. Проте за технікою, культурою та комплексністю обслуговування даний заклад поступається досліджуваній фірмі.

Також при дослідженні конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» була спроба оцінити конкурентів за ціновою політикою. Виявлено, що ціни в досліджуваному закладі знаходяться майже на однаковому рівні з цінами конкурентів. Проте деякі страви в групі «Холодні закуски» є дешевшими в ресторані «Едельвейс» порівняно з іншими, а групи «Перші страви» та «Гарячі закуски» містять страви, ціна яких дуже різниться в бік збільшення. Однак разом з тим закладу слід не зупинятися на досягнутому,

оскільки конкуренти «дихають у спину», а за рядом показників навіть переважають «Едельвейс».

Переваги досліджуваної фірми щодо конкурентів були оцінені за допомогою спеціального методу діагностування – SWOT-аналізу.

Після проведеного аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» було визначено переваги фірми порівняно з конкурентами, а саме: зручне місце розташування; демократична цінова політика; національна та європейська кухня; площа ресторану і кількість місць; можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів; порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі; вдала концепція.

Стимулювання збуту є поширеною формою маркетингових комунікацій, яка орієнтована на використання притаманного тільки їй аспекту впливу. Так, якщо реклама доносить інформацію про товар, викликає інтерес до нього, то стимулювання збуту заохочує, активізує стимули до дії – придбання товару, сприяння більш активній його реалізації.

Реальна динаміка і структура попиту на ресторани послуги визначаються численними обставинами, серед яких особливо варто виділити наступні:

- 1) інтенсивність росту ринкових відносин у різних галузях економіки;
- 2) підвищення рівня соціально-економічного становища всіх прошарків населення;
- 3) наявність джерел фінансування ресторанного бізнесу;
- 4) розповсюджені способи реалізації ресторанних послуг та наявність маркетингових комунікацій.

Маркетингові дослідження на фірмі проводяться працівниками відповідного відділу, що сприяє підвищенню ефективності реалізації ресторанних послуг. Разом з цим вважаємо за доцільне ввести до складу маркетингового відділу відділ реклами. Адже належно та вчасно проведена рекламна компанія сприяє підвищенню обсягу попиту на продукцію та зростанню прибутковості діяльності фірми.

Виділення в окремий структурний підрозділ відділу реклами та вивчення кон'юнктури ринку має за мету розробку заходів щодо планування виробничої програми, формування портфеля замовлень на ресторанні послуги, які мають найбільший попит та ринок збуту.

Для досягнення конкурентних переваг закладу ресторанного господарства необхідно здійснювати управління конкурентоспроможністю фірми, тобто застосовувати сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення наданих послуг, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами.

Фактори управління конкурентоспроможністю фірми можуть бути внутрішніми й зовнішніми. До внутрішніх факторів належать: організаційно-правова форма підприємства; структура підприємства; науково-технічний рівень виробництва; соціальний потенціал підприємства; культура; ресурси; психологічний клімат колективу; налагодженість шляхів постачання; створення ділового іміджу. Зовнішніми факторами управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» є: ринок товарів, технологій, робочої сили; фондовий ринок; виробниче середовище; науково-технічне середовище; соціальне середовище; державне регулювання.

На підставі проведеного конкурентного аналізу готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» нами розроблено ряд рекомендацій щодо вдосконалення досліджуваної проблеми.

Зокрема, фірмі доцільно:

- 1) спрямувати зусилля на збільшенні потенційних споживачів ресторанних послуг;
- 2) проводити аналіз конкурентоспроможності наданих послуг, досліджувати наявність конкурентних переваг;
- 3) здійснювати оцінку конкурентного середовища, виявляти сильніші та слабші сторони порівняно з конкурентами;
- 4) впровадити в організаційну структуру фірми відділ реклами з метою

забезпечення обізнаності споживачів з усіма новинками пропонованих послуг;

Завдяки вищевказаним напрямкам готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» удосконалив стратегію управління конкурентоспроможністю фірми, збільшить обсяги реалізації ресторанних послуг, покращить свій фінансовий стан.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Господарський кодекс України: станом на 1 груд. 2005 р. // Закон і бізнес, 2005, № 52.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
4. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 35-40.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
6. Белєвцев М.І. Маркетинг. Навчальний посібник / М.І. Белєвцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
7. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: монографія / С.В. Близнюк. – К.: Вид-во «Політехніка», 2004. – 400 с.
8. Бланк І.О. Фінансовий механізм управління ефективністю операційних витрат підприємства / І.О. Бланк // Фінанси України. – 1998. – №8. – С. 18-24.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / І.М.Бойчик. – К.: Атіка, 2006. – 528 с.
10. Бужимська К.О. Вдосконалення методики ціноутворення в системі внутрішнього економічного механізму підприємств молочної промисловості. – Автореферат дис.... канд. екон. наук: 08.06.01. / К.О.Бужимська; Нац. ун-т харч. технологій . – К., 2005. – 20 с.
11. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: учебное пособие: пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 800 с.
12. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – 6-те вид. / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Наука, 2010. – 512 с.
15. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посібник / Т.В. Григорчук. - К.: Університет «Україна», 2007. – 345 с.
16. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: Навчальний посібник / О.Д. Данілов, Т.В. Паєнтко. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 415 с.
17. Домарадзька Г.С. Прогнозування і макроекономічне планування: Навчальний посібник / Г.С. Домарадзька, Т.М. Гладун, Р.В. Фещур – Львів: «Магнолія-2006», 2007. – 211 с.
18. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
19. Дудяк Р.П. Маркетинг: теорія, методика, практика: Навч. посібник / Р.П. Дудяк, В.В. Липчук. – Львів: Укр. технології, 2001. – 255 с.
20. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: Учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
21. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
22. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / М.М. Єрмоленко. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
23. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
24. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І.Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 24-28.
25. Клейнер Г.Б. Экономические зависимости: принципы и методы построения: монография / Г.Б. Клейнер, С.А.Смоляк.– М.: Наука, 2000.– 104 с.
26. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры: учебное

посібник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.

27. Ковальчук С.В. Маркетинг: Навчальний посібник / С.В. Ковальчук, В.Л. Карпенко, Л.М. Коваль, Р.В. Бойко, Л.А. Бичікова та ін. – Львів: Новий Світ – 2000, 2011. – 679 с.

28. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

29. Корж М.В. Маркетинг: Навчальний посібник / М.В. Корж. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.

30. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навчальний посібник / М.Я. Коробов. – К.: Знання, 2000. – 347 с.

31. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. – 2-е изд.: Пер. с англ. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.

32. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз. Підручник. / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.

33. Криворотов В. В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия / В. В. Криворотов // «Проблемы современной экономики» – 2004. – № 1-2 (9-10).

34. Лященко Е.Н. Формирование финансовых ресурсов предприятия / Е.Н. Лященко, А.В. Спивак // Бизнес-информ. – 1999. – № 3-4. – С. 23-25.

35. Мазур Р.В. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие / Р.В. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1999. – 515 с.

36. Мамонтова Е.А. Умови забезпечення фінансової стійкості підприємства / Е.А. Мамонтова // Фінанси України. – 2000. – № 8. – С. 103-106.

37. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...

38. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
39. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
40. Мінченко М.В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів: Підручник. / М.В. Мінченко, Л.П. Чижов, А.В. Фролков. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 442 с.
41. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / Є.В. Мних, Н.С.Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 412 с.
42. Мойсеєнко І.Є. Фінансове планування на підприємстві / І.Є.Мойсеєнко // Фінанси України. – 2000. – № 9. – С. 18-23.
43. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підручник / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
44. Павлов В.І. Економічний механізм функціонування підприємства: Структурований курс лекцій: Навчальний посібник / В.І. Павлов, І.В.Кривов'язюк – Луцьк: Надстир'я, 1999. – 120 с.
45. Пашута М.Т. Прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку: Навчальний посібник / М.Т. Пашута. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 408 с.
46. Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навчальний посібник / Ю.Є. Петруня. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 351 с.
47. Планування та прогнозування в умовах ринку. – Навчальний посібник / Під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 608 с.
48. Плиса В.Й. Зміцнення фінансової сталості підприємства / В.Й.Плиса // Фінанси України. – 1998. – № 5. – С. 86-90.
49. Плиса В.Й. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства / В.Й. Плиса // Фінанси України.–1999.–№ 11. – С. 67-72.

50. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / В.О.Подольська, О.В. Ярш – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
51. Попович П.Я. Економічний аналіз та аудит на підприємстві. Підручник. 3-є видання, перероблене і доповнене / П.Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 199 с.
52. Портер Майкл. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р.Сільський / Майкл Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
53. Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции: научно-технический аспект / В.Я. Маштабей, Л.А.Желудкова, Т.П.Кутынина и др. - 2-е изд., доп. – К.: Наук. думка, 2000. – 286 с.
54. Путятин Ю. Механизм финансовой стратегии предприятия / Ю.Путятин // Бизнес-информ. – 1999. – № 5-6. – С. 67-73.
55. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности / Савчук С. И. – Мариуполь, 2007. – 520 с.
56. Сарай Н.І. Інтелектуальний капітал підприємства як основа його конкурентоспроможності / Н.І. Сарай // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6 [32]. – С. 95-98.
57. Сарай Н.І. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Н.І. Сарай. – Тернопіль: Крок, 2015. – 164 с.
58. Сарай Н.І. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н.І. Сарай // Економічний аналіз: Зб. наук. праць каф. економічного аналізу ТНЕУ. – Вип. 5. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010. – С. 160-163.
59. Сарай Н.І. Сучасні аспекти маркетингового стилю управління підприємством / Н.І.Сарай // Науковий вісник Ужгородського університету: серія «Економіка». – Вип. 30. – Ужгород: УНУ. – 2010. – С. 133-137.
60. Сарай Н.І. Удосконалення діагностики фінансової стійкості підприємства / Н.І. Сарай // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 255 / Голов. ред. А.А.Покотілов. – В 9 т. – Т. І. – Дніпропетровськ:

ДНУ. – 2009. – С. 139-147.

61. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

62. Соловьёв В.А. Методологические и информационные основы маркетинга / В.А. Соловьёв // Бизнес. – 1992. – № 5. – С. 14-15.

63. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.:Знання, 2009. – 1070 с.

64. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І.Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.

65. Сумець О.М. Товарна інноваційна політика: Навчальний посібник / О.М. Сумець, Є.М. Ігнатова. – К.: «Хай-Тек Прес», 2010. – 368 с.

66. Техничко-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятий: учебное пособие / Составитель Э.Г. Выгодская. – Новокузнецк: Издательский центр СибГМА, 1999. – 40 с.

67. Ткаченко Н.В. Методика розрахунку оцінки фінансової стійкості підприємства / Н.В. Ткаченко // Економіка. – 2000. – № 9. – С.102-103.

68. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

69. Томпсон А. Экономика фирмы. Пер. с англ. / А. Томпсон, Дж. Формби. – М.: Бином, 1998. – 544 с.

70. Турченко М.О. Маркетинг: підручник / М.О. Турченко, М.Д. Швець. – К.: Знання, 2011. – 318 с.

71. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Ю.М. Тютюнник. – К.: Знання, 2012. – 815 с.

72. Управление современной компанией / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Липсо. – М.: ИНФРА – М., 2001. – 586 с.

73. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие для

вузов / Пер с англ. под ред. А.М.Никитина. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 1999. – 743 с.

74. Управление по результатам / Пер. с фин. Т. Санталайнен, Н.Воутилайнен, П. Порена и др. – М.: Прогресс, 2001. – 319 с.

75. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.

76. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

77. Федоренко В.І. Показники фінансової стабільності й інтенсивності використання капіталу підприємства / В.І. Федоренко // Фондовий ринок. – 2001. – № 19. – С. 19-21.

78. Фомин П.А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов. – [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential/shtml].

79. Хілінський Г.О. Контроль складання та виконання бізнес-плану / Г.О.Хілінський // Про приватизацію. – 1998. – № 12. – С.67-69.

80. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.

81. Чорна С.В. Грошові кошти в системі фінансового менеджменту підприємства / С.В. Чорна // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2-3. – С.45-48.

82. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – № 1. – 2013. – с. 62-69.

83. Шаульська Л.В. Стратегія трудового потенціалу України: Монографія / Л.В. Шаульська. – Донецьк: Ін-т економіки пром-ті НАНУ, 2005. – 502 с.

84. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

85. Шмалензи Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г.Шмалензи / Пер. с нем. – М.: «Финансы и статистика», 1996. – 512 с.

86. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

87. Экономика предприятия / Под. ред. Ф.К. Беа, З. Дихтла, М.Швайцера: Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 416 с.

88. Экономика предприятия / Под.ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 416 с.

89. Экономика предприятия / Под. ред. В.П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, 1998. – 535 с.

90. Экономика предприятия. Учебник. / В.Я. Хрипач, Г.З. Суша, Г.К. Оноприенко и др. – Минск: «Экономпресс», 2000. – 464 с.