

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Розробка програми конкурентоспроможності підприємницької структури

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Власенко Д.О./

*Виконавець: _____/Лавриненко А.А./
П.І.Б.*

*Група: _____
Ез-71к
шифр*

Суми 2021

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Поняття та сутність конкуренції та конкурентоспроможності організацій.....	7
1.2 Особливості програм підвищення конкурентоспроможності в організаціях сфери ресторанних послуг.....	12
1.3 Методи визначення конкурентоспроможності організації.....	18
РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану «SUSHY EAT».....	22
2.2 Аналіз стану та проблеми розвитку конкурентоспроможності організації.....	31
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ І ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ	41
ВИСНОВОК	48
ЛІТЕРАТУРА	51

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 54 сторінки, у тому числі 20 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – розробка методів підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Задачі дослідження полягають у дослідженні сутності понять конкуренції та конкурентоспроможності; виявленні особливості формування конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг; алізу параметрів конкурентоспроможності ресторану «Sushy eat»; розробки пропозиції по програмі підвищення конкурентоспроможності ресторану «Sushy eat».

Об'єкт дослідження – діяльність ресторану «Sushy eat» і основні параметри його конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – є методи підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери ресторанних послуг.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РЕСТОРАН, ХАРЧУВАННЯ, ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що кінцева мета будь-якого підприємства - це перемога в конкурентній боротьбі, де функціонування та діяльність будь-якої організації неможливі без постійного контролю та обліку діяльності конкурентів. Існування в умовах конкурентної боротьби - обов'язкова складова життєдіяльності підприємства. Подібне положення сприяє виживанню та успішній роботі тих організацій, які здатні виробляти по-справжньому якісні та актуальні на даний момент життя товари та послуги, які затребувані населенням. Саме тому так важливо вивчати конкурентів і, виходячи із цього, ухвалювати обґрунтовані рішення на користь підвищення конкурентоспроможності окремо взятої організації.

Забезпечення конкурентоспроможності – це основне стратегічне завдання будь-якого підприємства. У цей час організації освоюють нові види послуг і форм бізнесу, висувають на перше місце не тільки своїх співробітників, але й борються за кожного клієнта, для того, щоб вижити в конкурентній боротьбі. Вивчається ринок і проводиться збір необхідної інформації, після чого розробляються стратегії освоєння ринку.

Конкурентної переваги компанії досягають завдяки розробкам пропозицій, які задовольняють запити споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів. Але маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби клієнтів, але і стратегії конкурентів, розробляти плани довгострокового виживання, що дозволить встигати за змінами, які відбуваються у їхньому оточенні. Кожне підприємство по своєму унікальне, і процес розробки стратегії для кожного підприємства унікальний, адже він залежить від позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, стану економіки в цілому, культурного середовища, географічного розташування та ще багатьох інших факторів. Грамотні фахівці організації в області менеджменту постійно контролюють дії та роботу

конкурентів, що дозволяє задовольняти виникаючі запити споживачів раніше та краще інших.

Для того щоб у майбутньому сконцентрувати свої зусилля там, де конкуренти слабше, необхідно правильно оцінити їх потенціал, цілі й стратегії, а також виявити сильні та слабкі сторони - це дозволить розширити власні можливості в конкурентній боротьбі. Саме поняття – конкурентоспроможність – дуже складна різнобічна. Воно складається зі складових діяльності підприємства, такі як товар (послуга) і його основних характеристик: якість, технологія виробництва, актуальність і доступність для кінцевих споживачів.

Об'єкт дослідження – діяльність ресторану «Sushy eat» і основні параметри його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є методи підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери ресторанних послуг.

Мета дослідження полягає в теоретичному і прикладному обґрунтуванні напрямків підвищення конкурентоспроможності організації сфери ресторанних послуг на прикладі ресторану «Sushy eat».

Завдання дослідження:

- розкрити поняття та сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності;
- виявити особливості формування конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг;
- дати загальну характеристику та проаналізувати параметри конкурентоспроможності ресторану «Sushy eat»;
- розробити пропозиції по програмі підвищення конкурентоспроможності ресторану «Sushy eat».

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять роботи закордонних і вітчизняних учених із проблем конкуренції, оцінки та підвищення конкурентоспроможності організацій і їх продуктів.

Емпіричною базою дослідження послужили нормативно-правові документи, інформаційні документи, а також первинні документи конкретного підприємства - ресторану «Sushy eat».

Методи дослідження. Були використані методи стратегічного аналізу, методи оцінки та зіставлення параметрів конкурентоспроможності, методи економічного аналізу, групування, розрахунків показників, а також SWOT – аналіз.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для подальшого розвитку підвищення конкурентоспроможності конкретної організації - ресторану «Sushy eat».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, а також висновок, список літератури, додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність конкуренції та конкурентоспроможності організацій

Конкурентоспроможність підприємства являє собою найважливіший критерій його виживання й успішності на ринку в умовах перманентно зростаючих очікувань і вимог з боку споживачів, особливо з урахуванням розвитку процесів глобалізації й міжнародних економічних відносин. Аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє оцінити поточну ситуацію, визначити його положення на ринку, розробити рішення назрілих проблем у виробництві, менеджменті або збуті.

Конкуренція належить до фундаментальних понять у теорії та практиці економічної системи. Вивченню механізму конкуренції присвячена велика кількість робіт закордонних і вітчизняних учених. Основні підходи були розроблені ще в першій половині ХХ століття. Множинність визначень конкуренції, у тому числі, викликана застосуванням авторами трьох підходів для ідентифікації даної економічної категорії: структурного, функціонального та поведінкового.

Слово «конкуренція» (лат. *concurrentia*) трактується як зіткнення або змагання, суперництво між людьми, господарськими суб'єктами у досягненні однієї мети на якому-небудь поприщі. Саме поведінковий підхід до трактування категорії конкуренції споконвічно встановився в економічній літературі [27, с. 105]. Структурний підхід фокусує увагу на моделі ринку досконалої конкуренції. Конкуренція в даному аспекті означає ринкову ситуацію, при якій безліч економічних суб'єктів, функціонуючих на ринку, не здатні істотно впливу на зміну ціни товару. При функціональному підході конкуренція розглядається як невід'ємний елемент ринкової системи. Сутність конкуренції проявляється через реалізовані нею функції.

Конкуренція досліджується як механізм, що забезпечує баланс цін через взаємодію попиту та пропозиції; як прискорювач науково-технічного прогресу; як інструмент регулювання пропорцій суспільного виробництва (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Структурний і функціональний підхід при визначенні конкуренції.

Автор	Визначення
Структурний підхід	
А. Курне	боротьба двох або більш фірм, коли кожна припускає, що обсяг виробництва її конкурентів буде залишатися незмінним
Ф. Найт	взаємодія безлічі незалежних господарських одиниць, діючих в умовах невизначеності
Л. Качалина	змагальність в умовах відсутності монополії
Функціональний підхід	
А. Смит	«невидима рука» ринку діяльність, що координує, його учасників
Й. Шумптер	динамічний процес, що веде до відкриття нового товару (технології), через механізм «творчого руйнування», що очищає економіку від усього старого, непотрібного
Ф. Хайек	процес, за допомогою якого передаються й виходять знання
А. Шаститко	спосіб адаптації діючих на ринку суб'єктів до мінливих обставин
П. Зав'ялов	змагання господарюючих суб'єктів, підприємців, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку

Розглянувши описані підходи до визначення поняття конкуренції, можна зробити висновок про те, що кожний з них містить в собі ті або інші аспекти даного поняття. В основному наведені вище визначення не суперечать, а, доповнюють один одного, що не дозволяє розглядати їх окремо в якості досить цільної характеристики поняття конкуренції. Відмінності в підходах економістів при визначенні сутності конкуренції знаходять своє відбиття й при розгляді категорії конкурентоспроможності. Ускладнює дослідження конкурентоспроможності підприємства той факт, що по своїй суті конкурентоспроможність – поняття відносне: конкурентоспроможність залежить від стану конкретного ринку,

тимчасового періоду та від рівня розвитку економіки країни. Для того, щоб сформулювати визначення конкурентоспроможності підприємства, нам необхідно розглянути все різноманіття підходів до визначення даного поняття. Багато підходів до визначення даного поняття відштовхуються від робіт М. Портера, досить широко відомого в Україні. Так, позиція М. Портера відносно визначення конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що конкурентоспроможність обумовлюється в першу чергу ефективністю та результативністю діяльності підприємства. Із цього випливає, що чим ефективніше підприємство використовує наявні ресурси, тем вище його конкурентоспроможність. З позиції маркетингу конкурентоспроможність визначається наявністю попиту на його продукцію й часткою його на ринку: чим остання більше, тем конкурентоспроможніше підприємство. Як приклад можна привести визначення Л.А. Дробишева: «Інтегральна конкурентоспроможність підприємства стосовно інших підприємств – це його здатність займати певну частку ринку продукції та здатність збільшувати/зменшувати дану частку» [19, с. 38]. У цьому випадку слід розуміти, що частка ринку – це скоріше один з показників конкурентоспроможності, а не сама конкурентоспроможність, при цьому засоби досягнення цього показника та сутність досліджуваного явища залишаються за границями визначення. У якості позитивного моменту подібного підходу можна відзначити те, що виявлення рівня конкурентоспроможності підприємства при такому підході представляється відносно простим: для цього досить обчислити, яка частка підприємства на тому або іншому ринку. У даному підході широко використовуються оцінні матриці (матриці ADL, GE, BCG). Сутність оцінки конкурентоспроможності відповідно до маркетингового підходу полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат.

Матричні методи відрізняються своєю відносною простотою у використанні й наочністю одержуваних результатів, але при цьому можливості практичного використання отриманих результатів у управлінні

конкурентоспроможністю організації обмежені [15, с. 65]. У даному підході щоб визначити конкурентоспроможність продукції підприємства використовують інтегральні показники конкурентоспроможності продукції, які залежать від відношення параметричного індексу до економічного індексу. Індекси розраховуються шляхом підсумовування окремих індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів. Недоліком даної групи методів є обмежене уявлення про переваги та недоліки в роботі організації, тому що конкуренто-спроможність організації приймає вид конкурентоспроможності продукції, не торкаючись одночасно із цим інші аспекти фінансової та виробничої діяльності. В основі конкурентоспроможності підприємства лежать конкурентоспроможність управління, конкурентоспроможність продукції, а також ефективне використання потенціалу підприємства. Даний підхід являє собою комплексну оцінку конкурентоспроможності, яка реалізується на основі визначення не тільки поточної, але й потенційної конкурентоспроможності.

Оцінка поточної та потенційної конкурентоспроможності і їх співвідношення в інтегральному показнику конкурентоспроможності організації можуть бути різні. Так поточна конкурентоспроможність може визначатися на основі оцінки конкурентоспроможності продукції організації, а потенційна – за аналогією з методами, заснованими на теорії ефективної конкуренції. У таблиці 1.3 систематизовані особливості розглянутих вище підходів до оцінки конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.1.3 – Особливості підходів до оцінки конкурентоспроможності організації

Підхід	Положення, що лежать в основі підходу	Особливості підходу до оцінки конкурентоспроможності організації
Маркетинговий	Частка ринку	Не завжди роз'яснюється причина, з якої склалася дана ситуація, що не дозволяє дати об'єктивну оцінку із приводу відбуваються змін.
	Задоволеність споживачів	Ефективність є обґрунтованою, але не дозволяє враховувати ряд інших факторів.
Факторний	Конкурентоспроможність продукції	Облік різних аспектів діяльності організації. Для більш повної оцінки необхідно врахувати ряд факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності організації.
	Темпи економічного зростання	
	Ефективність використання ресурсів	
	Конкурентний потенціал і конкурентна перевага	
Комплексний	Конкретний ринок, конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал організації	Облік досягнутого рівня конкурентоспроможності організації її можливої динаміки в майбутньому.

Розглянуті дефініції дозволили сформулювати наступне визначення: конкурентоспроможність – це оцінене зовнішнім середовищем його перевага над конкурентами на певному ринку, обумовлене конкурентоспроможним співвідношенням ціни і якості вироблених товарів або надаваних послуг і робіт, часток підприємства на ринку й рівнем потенціалу, що характеризує здатність успішно конкурувати з іншими підприємствами. Таким чином, у даному розділі розглянуті й проаналізовані різні підходи до трактування понять «конкурентоспроможність» і «конкуренція». Приводяться погляди дослідників даної області, здійснені деякі узагальнення та висновки, що характеризують конкурентоспроможність із різних боків.

1.2 Особливості програм підвищення конкурентоспроможності в організаціях сфери ресторанних послуг

Ринок ресторанних послуг у цей час є одним з, що найбільше динамічно розвиваються, високоприбуткових і рентабельних ринків вітчизняної сфери послуг. Цими обставинами обумовлюється його привабливість для інвесторів і, як наслідок, найвищий рівень конкуренції.

За оцінками фахівців, пропозиція на ринку ресторанних послуг перевищує попит, у зв'язку із цим конкуренція серед ресторанів, боротьба за споживача постійно посилюється.

Сучасна економіка країни визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: необхідне оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану та постійного вдосконалювання організації діяльності відповідно до зміни кон'юнктури ринку [35, с. 197].

Слід зазначити, що досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства даної сфери забезпечується, як правило, не за рахунок переваги в одному з її детермінантів, а в силу пріоритету в декількох факторах конкурентоспроможності – середній чек, швидкість обслуговування, якість харчування. Це, з одного боку, дозволяє нівелювати недоліки інших детермінантів конкурентоспроможності, з іншого боку – знизити залежність від кон'юнктурних коливань факторів конкурентоспроможності.

Отже, здатність підприємства ресторанного бізнесу конкурувати – це узагальнена характеристика його стабільності, що базується на ефективному використанні його ресурсів, можливості забезпечити споживачів своїми продукцією й послугами високої якості і прийнятної вартості, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища в умовах конкурентного ринку [45, с. 142].

Конкуренція в ресторанному бізнесі має свої особливості:

- підприємства, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок; розміри якого залежать від місцезнаходження підприємства та транспортної доступності його для споживачів;
- частина підприємств, крім кращих ресторанів, можуть конкурувати між собою в загальноміському масштабі на сегменті ринку з обслуговування свят, ділових зустрічей, туристів тощо;
- загальнодоступні підприємства (нижній ціновий сегмент), як правило, працюють в умовах досконалої конкуренції, для якої характерно: наявність великої кількості підприємств громадського харчування різних типів, що реалізують певний (спеціалізований) асортименти продукції на однорідному сегменті ринку, задовольняючи різноманітні потреби населення в харчуванні;
- можливий вихід на ринок при незначних інвестиціях (низькому рівні витрат);
- особливий характер конкуренції, пов'язаний з виконанням підприємствами громадського харчування функцій виробництва продукції, її реалізації й організації споживання. Це вимагає, з одного боку, обліку можливостей виробництва певного обсягу продукції, а з іншого боку, запитів споживачів, їх платоспроможність.

Крім того, варто відзначити, що підприємства ресторанного бізнесу дуже динамічно розвиваються, постійно видозмінюючись.

На сферу гостинності впливає величезна кількість специфічних факторів: по-перше, послуги надаються та приймаються одночасно, що обмежує можливість контролювати їхню якість; по-друге, тимчасова нестійкість попиту робить проблематичним збереження якості обслуговування в періоди, коли попит стає підвищеним; по-третє, у момент надання послуги багато чого залежить від можливостей споживача.

Вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота з роз'яснення цілей і кінцевих результатів,

спрямована на подолання опору змінам. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління та, зокрема, стратегічного підходу [30, с. 107]. Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [46, с. 18].

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення певних у програмі результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми [17, с. 134].

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладають наступні принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для загального прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного управління на всіх стадіях розробки й реалізації програми;
- дотримання строків і збалансованості ресурсів;
- комплексне врахування інтересів усіх притягнутих і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

Програма підвищення конкурентоспроможності в ресторанах повинна включати цінові й нецінові методи боротьби (рис. 1.1.1).

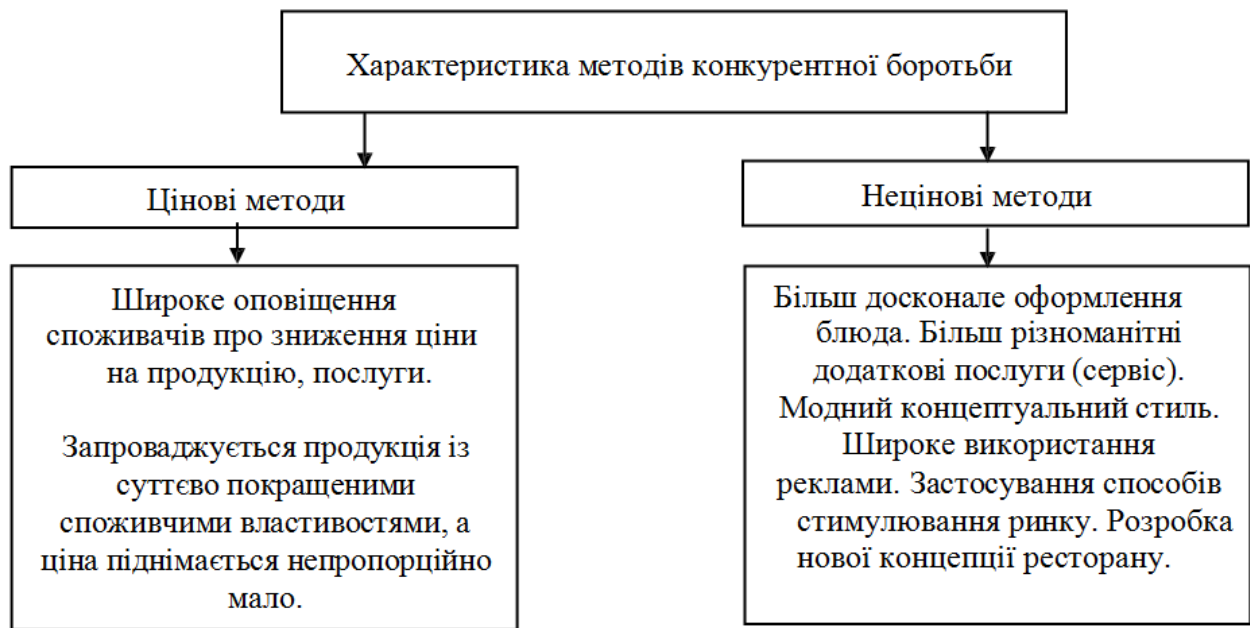


Рисунок 1.1 – Характеристика методів ведення конкурентної боротьби підприємствами ресторанного бізнесу

Відзначимо, що сучасний стан конкуренції на ресторанному ринку характеризується переважно розвитком цінової конкуренції між окремими ресторанами однієї цінової ніші. Причиною цього є відносно невисокий рівень доходів більшої частини населення, невибагливість до якості ресторанного обслуговування. Однак, на окремих сегментах ринку, при реалізації продукції, послуг, орієнтованих на споживачів з високим і середнім рівнем доходів, усе більше значення в боротьбі за споживача надається інструментам нецінової конкуренції (табл. 1.1.4).

Таблиця 1.1.4 – Методика оцінки маркетингового потенціалу конкурентів підприємствами ресторанного бізнесу

Об'єкт оцінки	Критерії	Показники оцінки	Результат оцінки
Товар	Позиціонування товарного асортиментів	Раціональність асортиментів блюд: широта, повнота, стабільність, структура та оновлюваність, імідж продукції	Конкурентоспроможність товарного портфеля
	Ефективність управління життєвим циклом товару	Чисельність стратегічних кулінарних груп, покликаних у майбутньому забезпечувати основний прибуток (зірки, загадки); кількість кулінарних груп блюд, що приносять основні прибутки; кількість груп блюд, які рідко замовляються клієнтами, або невдахи (собаки).	
Ціна	Цінова політика конкурентів	Система коригування цін, еластичність попиту на кулінарну продукцію.	Конкурентоздатність цінової політики
Збут	Використання прогресивних методів збуту	Рівень використання прогресивних методів продажу кулінарної продукції; рівень використання традиційних методів продажу блюд.	Конкурентоспроможність збутової політики
	Використання додаткових послуг (сервіс)	Послуги, які надаються в процесі обслуговування клієнта; послуги, не пов'язані безпосередньо з обслуговуванням відвідувача.	

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють і реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це обумовлене різноманіттю, комплексністю й чисельністю проблем і цілей, що постають перед суб'єктами ресторанного бізнесу, а також відмінностями оточення, у якому їм доводиться діяти. Тому пророблення моделі програми підвищення конкуренто-спроможності є досить складним завданням. На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності в ресторанах виглядає в такий спосіб (рис.1.1.2).



Рисунок 1.1.2 – Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ресторану

Ресторанний бізнес має дуже високий ступінь залежності від змін факторів зовнішнього середовища, від умов розвитку культури городян, їх доходів і формування звичок. Тому необхідно постійно вносити зміни в реалізовану стратегію під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, власники, здійснюючи функції шляхом встановлення конкретних цілей, повинні керуватися необхідністю створення такої програми, яка забезпечувала ним міцну довгострокову конкурентну позицію для одержання більш стійких вигід, чим короточасне підвищення прибутковості.

1.3 Методи визначення конкурентоспроможності організації

Конкурентоспроможність характеристика комплексна та вона може бути виражена через набір показників. Для визначення положення економічного суб'єкту на внутрішньому та зовнішньому ринку необхідно провадити оцінку його конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності, яку необхідно проводити компаніям, найчастіше буває заснована на інтуїтивних відчуттях, однак, її цілком можна формалізувати, описавши колом показників, які, дозволяють здійснити саму оцінку й дозволяють виділити напрямки підвищення конкурентоспроможності через виявлення факторів, які впливають.

Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі потрібно підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, у чому його переваги та недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії та підтримки конкурентної переваги. Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності [24, с. 32].

На сьогоднішній день розроблена безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх можна класифікувати в такий спосіб (табл. 1.1.5):

Таблиця 1.1.5 – Методи визначення конкурентоспроможності організації

Найменування методу	Коротка характеристика
Матричні методи: матриця БКГ; матриця Портеру; матриця «Привабливість ринку /конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey); матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM).	Сутність оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання (скорочення) обсягу продажів; по вертикалі - відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидkozростаючому ринку.
Методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуги підприємства	Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його товару/послуги. Розрахунки показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного та параметричного індексів конкурентоспроможності
Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Згідно із цією теорією, найбільше конкурентоспроможними є ті фірми, де щонайкраще організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання їм цих ресурсів.
Комплексні методи	В основі підходу лежить твердження, у відповідності з яким конкурентоспроможність підприємства є інтегральна величина стосовно поточної конкурентоспроможності й конкурентному потенціалу. Поточна й потенційна конкурентоспроможність і їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства залежно від методу можуть варіюватися.

Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, можна сказати, що не існує ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлюють обмежені можливості практичного застосування більшої їхньої частини.

Таким чином, різноманіття існуючих сьогодні методів дає

можливість підібрати найбільш ефективний і простий метод оцінювання для кожного конкретного підприємства. Пріоритетне положення в розробці методики по оцінці конкурентоспроможності підприємства повинні займати методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, SWOT-аналізу та матричні методи. Використання даних методів дозволяє проводити комплексну оцінку діяльності підприємства

з урахуванням факторів зовнішнього середовища (привабливості ринку) і внутрішнього середовища (сила бізнесу), що дозволяє робити більш обґрунтованими висновки про конкурентоспроможність і полегшує вироблення управлінських рішень по поліпшенню окремих напрямків діяльності підприємства.

Таким чином, розглянувши різні підходи до визначення поняття конкуренції, було виявлено найбільш повне й точне визначення досліджуваного поняття «конкуренція – це оцінена в цей момент часу реальна та потенційна здатність підприємства без порушення законодавства і відповідно до прийнятої бізнес-етики: а) адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що динамічно розвивається; б) інтегруватися в єдиний простір учасників ринкових відносин; в) реалізовувати свій сукупний потенціал. Вивчені особливості категорії «конкурентоспроможність» з різних точок зору різних учених, дозволили сформулювати наступне його визначення: конкурентоспроможність – це оцінена зовнішнім середовищем його перевага над конкурентами на певному ринку, обумовлене конкурентоспроможним співвідношенням ціни і якості вироблених товарів або надаваних послуг і робіт, часток підприємства на ринку та рівнем потенціалу, що характеризує здатність успішно конкурувати з іншими підприємствами. Особливості розвитку програм підвищення конкурентоспроможності в ресторанах полягають в розробці цінових і нецінових методів ведення конкурентної боротьби підприємствами ресторанного бізнесу. При цьому, цінові методи використовуються між ресторанами бізнес-класу та однієї цінової ніші, а в інших сегментах –

нецінові методи. Методи визначення конкурентоспроможності включають матричні методи; методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуги підприємства; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; комплексні методи. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності продукції виявило відсутність на даному етапі економічного розвитку універсального методу, що сполучає як кількісну, так і якісну оцінку.

РОЗДІЛ 2 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «SUSHY EAT»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану «Sushy eat»

ТОВ «Ресторанна компанія» була зареєстрована в 2018 році реєстратором №16 за юридичною адресою: 01032, Україна, місто Київ, вулиця Старовокзальна, будинок 6а. Ресторан «Sushy eat» є власністю товариства з обмеженої відповідальності «Ресторанна компанія», директором якої є Кравцов Олександр Дмитрович.

Таблиця 2.1 – Відомості про організацію

Фірмове найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресторанна компанія»
Скорочене найменування	ТОВ «Ресторанна компанія»
Ідентифікаційний номер платника податків (ІНН)	2xxxxxxxxx30
Основний державний реєстраційний номер державний номер підприємця	11xxxxxxxx4
Місце державної реєстрації юридичної особи (адреса юридичної особи)	01032, Україна, місто Київ, вулиця Старовокзальна, будинок 6а
Фактичне місцезнаходження	01032, Україна, місто Київ, вулиця Старовокзальна, будинок 6а
Основний вид діяльності	Діяльність ресторанів і послуги по доставці продуктів харчування
Додаткові види діяльності	Діяльність ресторанів і кафе з повним ресторанним обслуговуванням, кафетеріїв, ресторанів швидкого харчування та самообслуговування

Дана організація відноситься до підприємств громадського харчування середнього класу, призначене для організації дозвілля населення, що спеціалізується на виробництві та реалізації японських

блюд і деяких замовлених блюд (легкі салати, бізнес-ланчі). Даний ресторан надає послуги з організації невеликих банкетів (до 95 людей), а

також сімейні торжества, зустрічі. Є безкоштовне паркування для відвідувачів на 20 місць (що дуже важливо, тому що ресторан перебуває в самому центрі міста, де всі паркування, в основному, платні).

Приміщення, які займає ресторан, розташовується на оживленій вулиці міста. Зовні ресторан має велику вивіску, що забезпечує гарний огляд на відстані, а також слугує гарною рекламою ресторану. До складу будівлі ресторану входять: основний зал; бар; виробничі, адміністративні, складські й приміщення для персоналу.

До складу виробничих приміщень входять; гарячий цех, холодний цех, цех доробки напівфабрикатів, овочевий цех, мийна посуду. До адміністративних зараховують кабінет директора, бухгалтерію. У меню представлені всі найрізноманітніші блюда й напої. Є один основний зал на 120 людей і один маленький на 60 персон. Загальна кількість посадкових місць – 180, максимальна місткість – 200 людей. Для підтримки мікроклімату обладнана система кондиціонування та вентиляції торговельного залу (табл.2.1.2).

Таблиця 2.1.2 – Особливості ресторану «Sushy eat»

Кухня	Італійська, Паназіатська, Японська, Європейська
1	2
Середній чек:	500 грн на одну людину (без алкоголю)
Місткість	2 залу на 120 і 60 персон
Оплата	Готівка, VISA, Mastercard, Maestro
Час роботи	Щодня: 11:00 - 02:00
Переваги	Безкоштовне паркування на 20 авто, віп-зона бізнес-ланчі, доставка їжі, кейтеринг, інтернет кальян, розважальні вечори з живою музикою.
Додаткові бонуси	Знижка на блюда на винос і по дисконтній карті – 15%
Блюдо від шеф-кухаря	Суси-Піца, суши з тунцем

Ресторан є децентралізованим підприємством, тому що всі рішення ухвалюються або самим працівником, або персоналом, що стоять на службових сходах трохи вище його, і тільки одиниці рішень доходять до самого керуючого або директора (рис. 2.1.1).

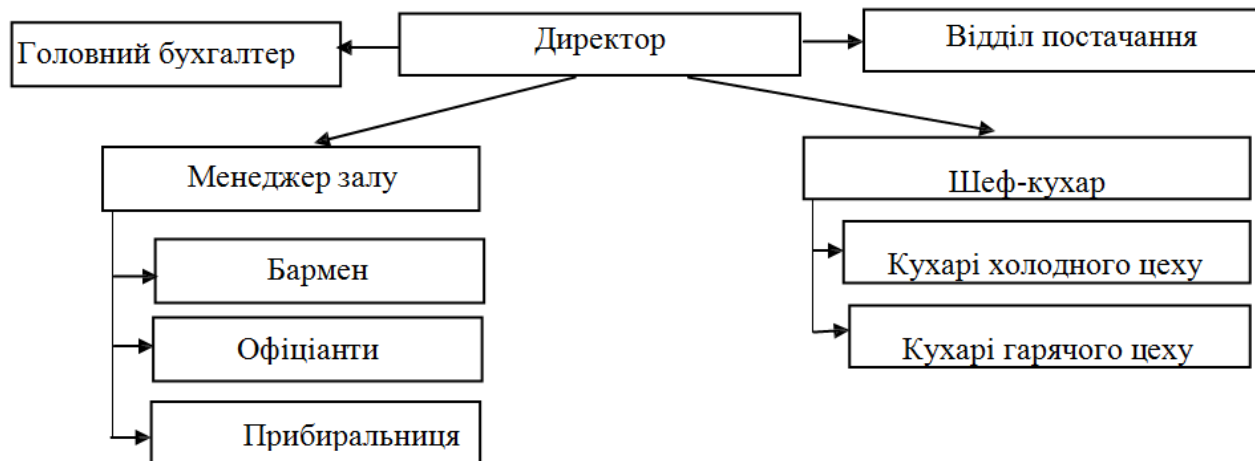


Рисунок 2.1.1 – Організаційна структура ресторану «Sushy eat»

Проведемо експрес-аналіз фінансового стану ресторану «Sushy eat» (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3 – Аналіз динаміки активу й пасиву балансу ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 роки

Показник	Значення показника у тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Актив					
Позаобігові активи, у тому числі:	2584	1846	1107	-1477	42,8
- основні засоби	2584	1846	1107	-1477	42,8
Оборотні, у тому числі:	106963	118441	108269	1306	101,2
- запаси	95532	76151	61693	-33839	64,6
- дебіторська заборгованість	10696	24981	40086	29390	374,8
- кошти й короткострокові фінансові вкладення	735	17309	6490	5755	883,0
Пасив					
Власний капітал	259	1921	4280	4021	1652,5
Короткострокові зобов'язання, у тому числі:	109288	118366	105096	-4192	96,2
- позикові кошти	87292	93525	71335	-15957	81,7
Валюта балансу	109547	120287	109376	-171	99,8

Представимо динаміку валюти балансу на рисунку 2.1.2.

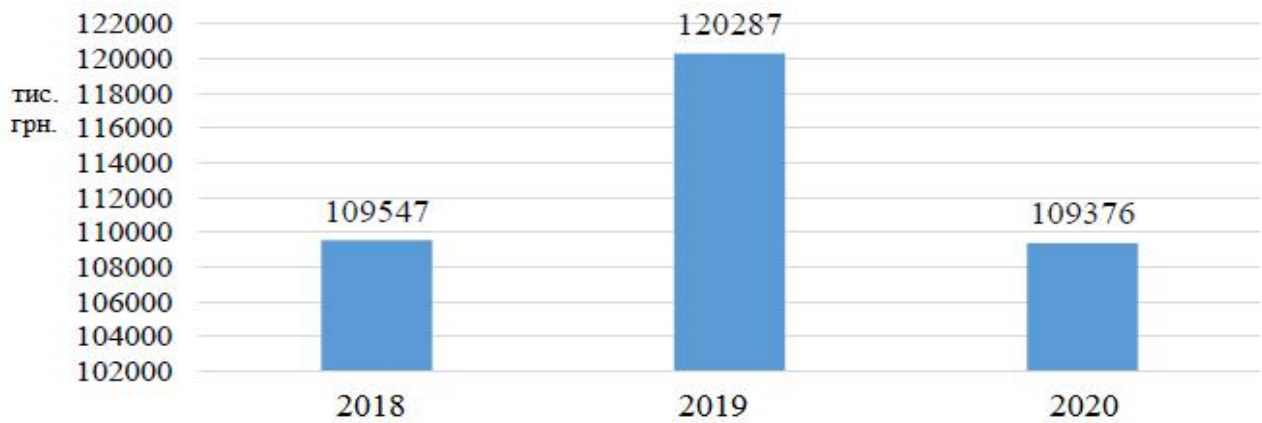


Рисунок 2.1.2 – Динаміка валюти балансу підприємства за 2018-2020 роки, тис. грн.

Проведений аналіз показує, що в ресторані «Sushy eat» за 2018-2020 роки позаобігові активи знизилися на 1477 тис. грн, оборотні у свою чергу зросли на 1306 тис. грн. Зниження позаобігових активів відбулося в результаті вибуття основних коштів. Зростання оборотних активів пов'язане зі збільшенням запасів на 33839 тис. грн. До позитивних моментів можна віднести зростання власного капіталу на 4021 тис. грн. і зниження позикових коштів на 15957 тис. грн.

Проведемо аналіз структури активу та пасиву балансу (табл.2.1.4).

Таблиця 2.1.4 – Аналіз структури активу й пасиву балансу ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 роки

Показник	Значення показника у тис. грн.			Питома вага, %			Відхи- лення, %
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Актив							
Позаобігові активи, в тому числі:	2584	1846	1107	2,4	1,5	1,0	-1,3
- основні засоби	2584	1846	1107	2,4	1,5	1,0	-1,3
Оборотні, у тому числі:	106963	118441	108269	97,6	98,5	99,0	1,3
- запаси	95532	76151	61693	87,2	63,3	56,4	-30,8
- дебіторська заборгованість	10696	24981	40086	9,8	20,8	36,6	26,9
- кошти й короткострокові фінансові вкладення	735	17309	6490	0,7	14,4	5,9	5,3

Продовження таблиці 2.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Пасив							
Власний капітал	259	1921	4280	0,2	1,6	3,9	3,7
Короткострокові зобов'язання, у тому числі:	109288	118366	105096	99,8	98,4	96,1	-3,7
- позикові кошти	87292	93525	71335	79,7	77,8	65,2	-14,5
Валюта балансу	109547	120287	109376	100	100	100	-

Активи ресторану «Sushy eat» в 2020 році характеризуються великою часткою (99%) поточних активів і незначним відсотком позаобігових засобів. Частка основних засобів знизилася на 1,3%, запасів на 30,8%. При цьому прослідковується негативна тенденція зростання дебіторської заборгованості на 26,9%. Джерела формування майна представлені в основному короткостроковими зобов'язаннями: в 2018 році – 99,8%, в 2019 році – 98,4%, в 2020 році – 96,1%. Власний капітал за три роки виріс на 3,7%. Одним з важливих етапів експрес-аналізу є оцінка ліквідності. Аналіз ліквідності балансу являє собою угруповання всіх активів і пасивів підприємства (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5 – Групування активів і пасивів балансу для проведення аналізу ліквідності

Активи				Пасиви			
Назва групи	Показник			Назва групи	Показник		
1	2	3	4	5	6	7	8
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
A1	735	17309	6490	П1	21996	24841	33761
A2	10696	24981	10696	П2	87292	93525	71335
A3	95532	76151	61693	П3	-	-	-
A4	2584	1846	1107	П4	259	1921	4280

Для оцінки ліквідності балансу з урахуванням фактору часу необхідно провести зіставлення кожної групи активу з відповідною групою пасиву.

Оскільки всі три роки нездійсненна нерівність $A1 > П1$, те це

свідчить про низької платоспроможності організації на момент складання балансу. В організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно й найбільш ліквідних активів. $A3 > П3$, говорить, про те, що підприємство навіть не може бути платоспроможним в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків із кредиторами, одержання коштів від продажу продукції в кредит. Проведений за викладеною схемою аналіз є наближеним, більш детальним є аналіз платоспроможності за допомогою фінансових коефіцієнтів (табл. 2.1.6).

Таблиця 2.1.6 – Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнт	Формула	Норма	2018	2019	2020	Абсолютна зміна
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт поточної ліквідності	$ДО = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	1-2	0,98	1,00	0,75	-0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$ДО = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	від 0,7-0,8 до 1,5	0,10	0,36	0,16	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$ДО = A1 / (П1 + П2)$	>0,2	0,007	0,146	0,062	0,06

Представимо динаміку коефіцієнтів ліквідності на рисунку 2.1.5.

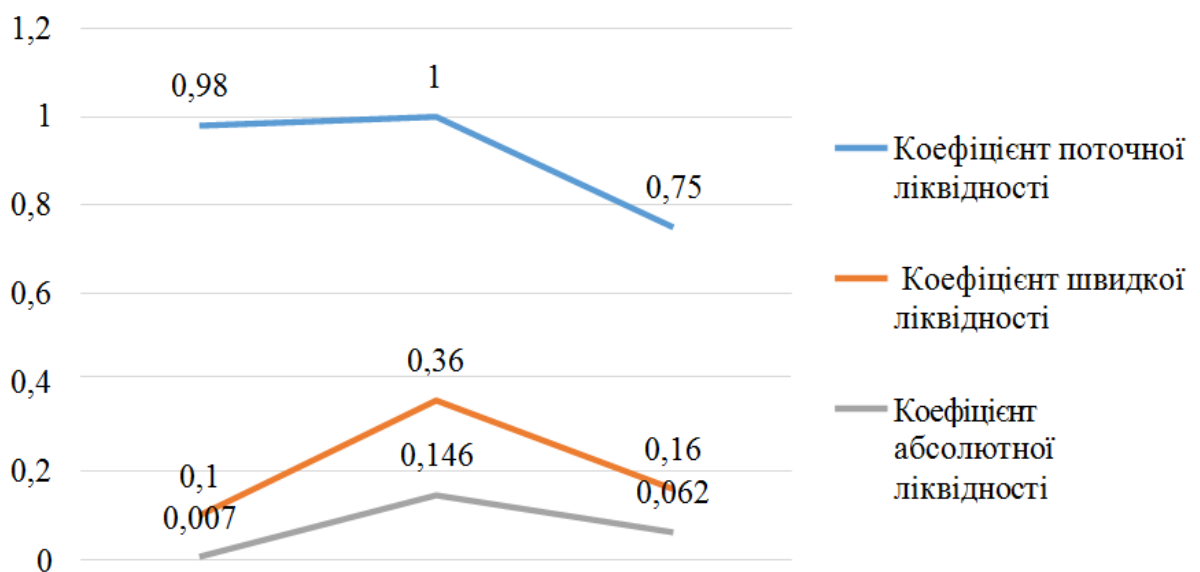


Рисунок 2.1.5 – Коефіцієнти ліквідності ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Саме очевидне трактування цієї ситуації в ресторані «Sushy eat» – це висновок про негативні тенденції в платоспроможності підприємства. Такими можуть бути значення розглянутих коефіцієнтів у випадку, коли зростання обсягу залучаємих компанією короткострокових кредитів не супроводжується адекватним збільшенням її оборотних активів. Це може бути й свідомим одержанням рестораном «Sushy eat» збитків по основній діяльності. Продаючи свої товари нижче собівартості, зменшується обсяг оборотних активів, а борги кредиторам при цьому менше не стають. При цьому одержувані збитки можуть покриватися за рахунок нерозподіленого прибутку минулих років.

Джерелом даних для аналізу доходів і видатків є звіт про фінансові результати. Він містить інформацію з видів доходів і видатків за порівнювані періоди двох років. Аналіз слід почати з оцінки динаміки фінансових результатів ресторану «Sushy eat» (табл. 2.1.7).

Таблиця 2.1.7 – Динаміка фінансових результатів ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 роки

Найменування показника	Сума, тис. грн.			Відхилення		Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка (нетто) від продажу товарів	3781	41733	27749	37952	-13984	1103,8	66,5
Собівартість виконаних робіт	3669	38058	23228	34389	-14830	1037,3	61,0
Валовий прибуток	112	3675	4521	3563	846	3281,3	123,0
Прибуток від продажів	112	3675	4521	3563	846	3281,3	123,0
Інші видатки	86	1596	1570	1510	-26	1855,8	98,4

Прибуток до оподаткування	61	2079	2951	2018	872	3408,2	141,9
Податок на	19	417	592	398	175	2194,7	142,0
Чистий прибуток	42	1662	2359	1620	697	3957,1	141,9

За даними таблиці 2.1.7 видно, виручка від продажу послуг протягом трьох років має нестабільну тенденцію. Так в 2019 році якщо вона має тенденцію до зростання на 37592 тис. грн., але до 2020 року зниження склало 13984 тис. грн. Але ефективне управління витратами дозволило збільшити прибуток від продажів на 3563 тис. грн. в 2019 році, і на 846 тис. грн в 2020 році. Інших доходів організація не має. Інші видатки виросли в 2019 році на 1510 тис. грн., а в 2020 році незначно знизилися на 26 тис. грн.

Представимо отримані дані на рисунку 2.1.6.



Рисунок 2.1.6 – Динаміка фінансових результатів ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 роки

Чистий прибуток організації в 2019 році виріс на 1662 тис. грн., а за 2020 рік склала 2359 тис. грн., збільшившись у порівнянні з 2019 роком на 697 тис. грн. або на 41,9%. Зниження доходів в 2018 році пов'язане з кризовими явищами в країні. В 2019 році ситуація нормалізувалася. Ефективне управління собівартістю дозволило їй в 2020 році втримати отримані результати. Показники рентабельності використовуються для оцінки здатності бізнесу генерувати прибуток у порівнянні з його видатками й іншими відповідними витратами, понесеними протягом певного періоду часу. Розрахунок рентабельності

ресторану «Sushy eat» дозволить визначити наскільки був ефективно використаний інвестований у господарську діяльність капітал.

Розрахунок рентабельності допоможе зрозуміти наскільки вигідною є діяльність ресторану «Sushy eat» (таблиця 2.1.8).

Таблиця 2.1.8 – Аналіз показників рентабельності ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт	2018	2019	2020	Зміна (+,-)
1	2	3	4	5
Рентабельність основної діяльності	3,5	34,7	25,4	21,9
Рентабельність продажів	3,0	8,8	16,3	13,3
Загальна рентабельність	1,6	5,2	11,9	10,3
Рентабельність активів	1,4	22,6	25,1	23,7
Рентабельність власного капіталу	14,6	21,7	6,4	-8,2

Представимо отримані дані на рисунку 2.1.7.

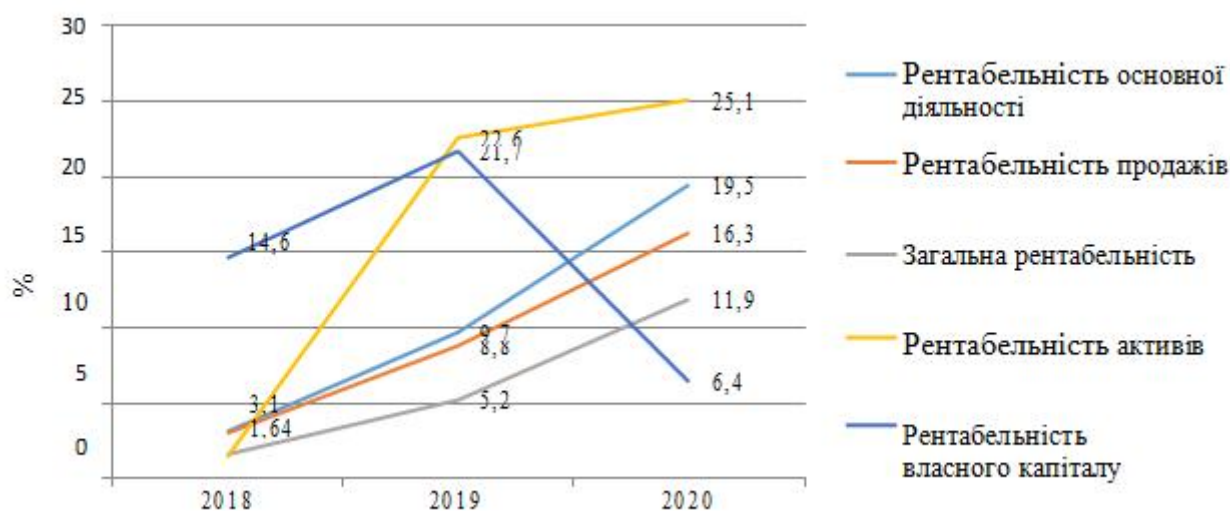


Рисунок 2.1.7 – Динаміка показників рентабельності ресторану «Sushy eat» за 2018-2020 рр.

Рентабельність основної діяльності, яка показує той обсяг прибутку, який припадає на кожну грошову одиницю, вкладену в діяльність, виріс на 21,9% у зв'язку зі зростанням прибутку від продажів на 4409 тис. грн. Але в 2020 році в порівнянні 2019 роком має негативну тенденцію зниження.

Рентабельність продажів показує, яку частину виручки організації становить прибуток. Зростання за три роки склало 13,3% у результаті перевищення темпів зростання виручки над темпами зростання собівартості. Зростання чистого прибутку сприятливо позначилося на рентабельності в цілому, яка виросла на 8,2%. Рентабельність активів показує фінансову віддачу від використання активів підприємства. Збільшення даного показника на 23,7% говорить про те, що основні засоби організації в ресторані «Sushy eat» використовуються ефективно.

Таким чином, проведений аналіз говорить про зростання ефективності діяльності організації, як по основній діяльності, так і в цілому по всій організації. Але в організації присутня залежність від зовнішнього фінансування.

2.2 Аналіз стану й проблеми розвитку конкурентоспроможності організації

Одним з головних факторів при формуванні стратегії розвитку підприємства є умови ринку та конкуренції на ньому. Проведений аналіз показав наступні результати:

1) Загроза з боку товарів-замінників хоч і невисока, але має також становить небезпеку, тому що ресторан «Sushy eat» представляє не унікальний бтовар на ринку громадського харчування. Так продукція найближчих конкурентів «Blaga beach», ТОВ «Винсет», ТОВ «Пекти», ТОВ «Рис» має схожі характеристики із продукцією ресторану «Sushy eat». Крім того, останнім часом помітна тенденція проникнення організацій, що надають послуги громадського харчування, з інших галузей. Наприклад, авіакомпанії, торговельні комплекси, банківські установи, інститути, універсальні великі магазини й автозаправки. Такі є й в оточенні ресторану «Sushy eat». Дані підприємства відкрили кафе в межах своїх територій, чим знижують кількість клієнтів в «Sushy eat» вчасно бізнес-ланчів.

2) Загроза зміни або втрати постачальника незначна, тому що на сьогоднішній день свої послуги з доставки продуктів пропонують безліч компаній. Завжди можна знайти більш економічний і вигідний варіант, що не позначається на якості харчування. Ресторан «Sushy eat» замовляє продукти в однієї з лідируючих оптових компаній ТОВ «ЦентрОпт». Це підприємство спеціалізується на продуктах харчування, бакалійних і кондитерських виробках з Чехії, Італії, Франції, Німеччини і Польщі. Асортименти дозволяє постачати ресторан «Sushy eat» майже на 80% необхідними товарами для готування їжі. Також у ресторані є відділ постачання, який постійно стежить за тенденціями ринку, шукає нових постачальників, перевіряє якість продукції, що поставляється.

3) Ризик входу нових гравців не великий, тому що на даний момент ринок перенасичений подібними закладами. Зараз у Києві майже 1200 підприємств громадського харчування різного типу, які готові запропонувати близько 90000 посадкових місць. У літній період за рахунок літніх кафе ця цифра збільшується ще на 5000.

У ресторанах Києва можна знайти ресторан по душі з будь-якою кухнею та цінами, з різними рівнями послуг і комфортності. Висока конкуренція змушує ресторани пропонувати підвищений рівень сервісу, пропонувати унікальні авторські блюда, розширювати список додаткових послуг. Статистика ресторанів Києва показує, що в основному в місті ресторани спрямовані на середній сегмент. При цьому варто відзначити, що ТОВ «Рис» один з основних конкурентів ресторану «Sushy eat» у сфері доставки їжі й фаст-фуду. Але «Sushy eat» виграє по кількості кухонь, що представляються, а також у нічний час винна карта представлена всіма видами алкогольних напоїв. Ще одна сучасна тенденція розвитку галузі громадського харчування – формування й розвиток ринку кав'ярень і кафе-кондитерських (наприклад, «Starbucks» і «Dunkin' Donuts») і кейтерингових компаній (наприклад, «Кейтеринг БЮРО», «Академія свята», «Bonjour Service Company»). Але серйозної конкуренції ресторану «Sushy eat» вони не

можуть скласти, тому що працюють в вузькоспрямованій ніші.

Проведемо порівняльний аналіз ресторану «Sushy eat» і найближчих конкурентів (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2 – Порівняльний аналіз із найближчими конкурентами

КФУ	Вага	Рис		Пекти		Blaga beach		Sushy eat		Висне	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Якість, виконання блюд	0,1	10	1	9	0,9	8	0,8	7	0,7	9	0,9
2. Виробничі потужності	0,05	9	0,45	10	0,5	4	0,2	6	0,3	10	0,5
3. Маркетинг	0,05	6	0,3	10	0,5	5	0,25	8	0,4	10	0,5
4. Фінансові ресурси	0,1	10	1	10	1	7	0,7	8	0,8	10	1
5. Обслуговування	0,05	9	0,45	10	0,5	6	0,3	8	0,4	8	0,4
6. Рівень цін	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3	9	0,45	6	0,3
Зважений рейтинг		3,55		3,7		2,55		3,05		3,6	

За результатами отриманого аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2.2.).

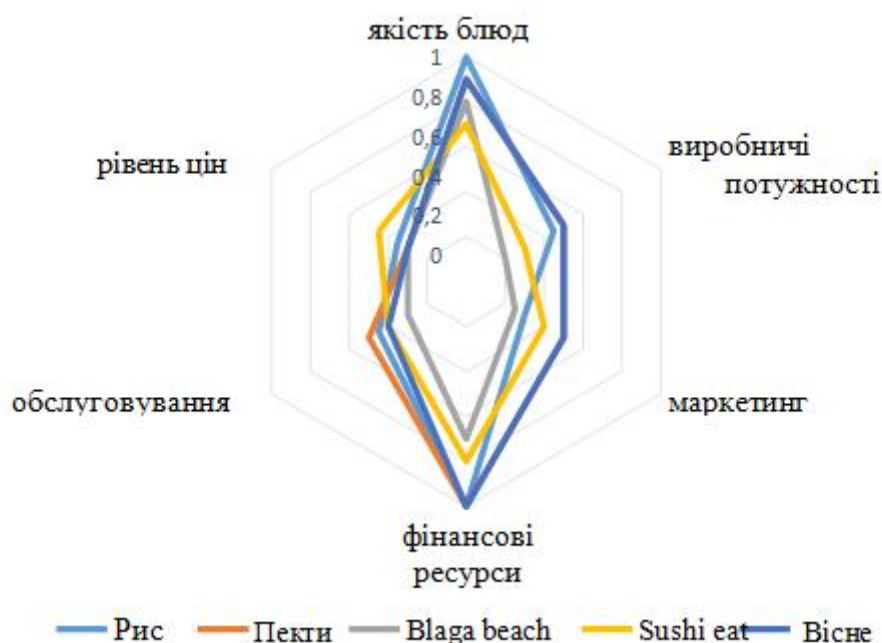


Рисунок 2.2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

З проведеного аналізу, можна сказати, що на ринку громадського

харчування Києва досить серйозні суперники. ТОВ «Рис» популярний заклад у всій країні. Лідируючі позиції забезпечуються якістю й незвичайним виконанням блюд, наявністю доставки додому й високою якістю обслуговування. Але при цьому середній чек перевищує чек ресторану «Sushy eat», рекламі приділяється невелика увага внаслідок того, що заклад досить відомий.

ТОВ «Пекти й ТОВ «Висне» займають більші площі, що дозволяє їм проводити торжества. Керівники приділяють великої уваги маркетингової діяльності: проводять акції, рекламу можна побачити на білбордах і по телеканалах. Також заклади пропонують різні види кухонь, у тому числі й авторську. Дані переваги закладу виправдовуються високим середнім чеком від 1500 грн.

Vlaga beach орієнтоване на молоде населення міста, асортименти блюд бідний, багато видів алкогольних напоїв. Якість блюд висока. Середній чек – 1000 грн. Заклад працює й у нічний час. Не підійде для сімейного відпочинку.

Ресторан «Sushy eat» веде досить гнучку цінову політику й володіє різноманітним меню, чому й становить конкуренцію для інших компаній. У їхньому арсеналі присутнє дитяче й пісне меню, бізнес-ланчі і доставка їжі. Але внаслідок великого потоку гостей і напрямків обслуговування іноді страждає якість блюд, присутня текучка персоналу й не завжди нові кухарі встигають швидко пристосуватися до ритму роботи закладу. Під час свят частина замовлень по доставці їжі доводиться відхиляти, тому, що не вистачає як співробітників, так і виробничих потужностей. Середній чек – 400 грн.

4) Одним з високих ризиків для ресторану «Sushy eat» можна назвати відхід ключових покупців. Для дослідження сегмента, у якому працює ресторан, представимо діаграми 2.2.3. і 2.2.4. Дані взяті з результатів анкетування ресторану в 2018 році. Кожні півроку «Sushy eat» проводить дане опитування серед відвідувачів під час відвідування закладу, щоб бути у курсі переваг клієнтів.

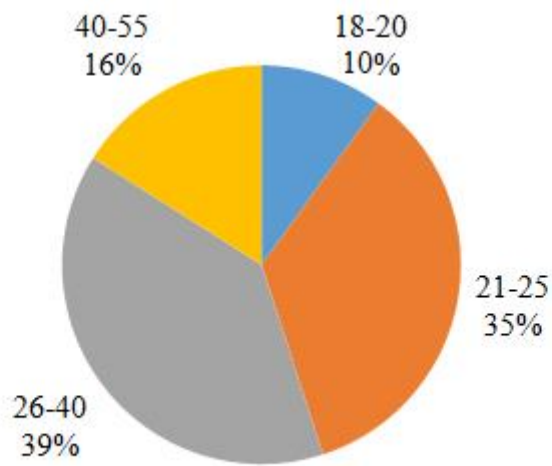


Рисунок 2.2.3 – Сегменти споживачів за віковою ознакою

Основними відвідувачами ресторану «Sushy eat» є люди середнього віку 26-40 років (39%), у віці 18-20 років (10%), молоді люди у віці 21-25 (35%) і 40-55 років (16%). Високий відсоток відвідування гостей від 21 до 40 років пояснюється тим, що в ресторані представлені блюда як для дорослих, так і для відвідування з дітьми. Також є кілька залів різній тематиці на будь-який смак.

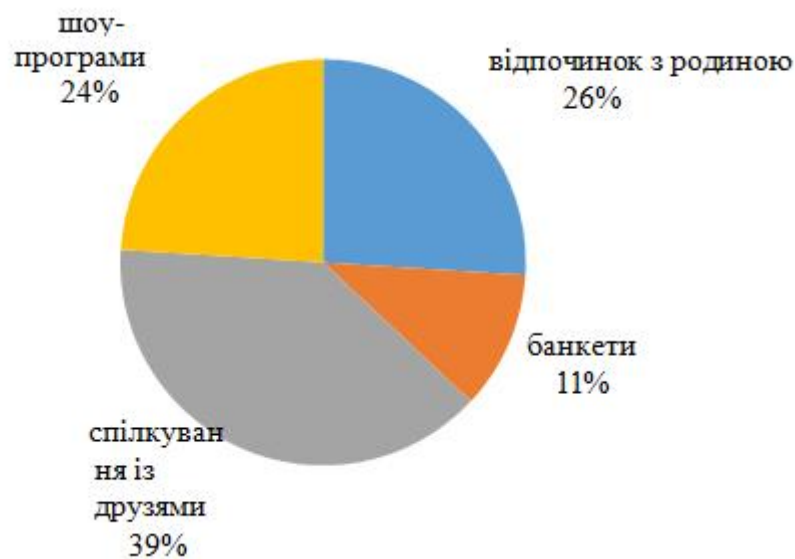


Рисунок 2.2.4 – Сегменти споживачів через відвідування ресторану

Можна зробити висновок, що основними споживачами є молоді люди

та родини. Великий відсоток споживачів відвідують ресторан з метою спілкування й відпочинку – 39%, сімейного відпочинку – 26%.

Ресторан має демократичні ціни та низький середній чек у порівнянні з конкурентами. Але є проблеми з якістю блюд. Тому «Sushy eat» необхідно мінімізувати ризики з можливим відходом клієнтів через незадоволеність обслуговуванням.

5) Проведена оцінка по моделі Портеру говорить про те, що ринок організації є високо конкурентним, але в той час є перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних організацій. Є обмеження в підвищенні цін. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів. У якості основного інструмента обґрунтування напрямків розвитку ресторану «Sushy eat» використовуємо матричну модель «зростання – частка ринку», або матриця БКГ (рис. 2.2.5).

Рисунок 2.2.5 – Матриця БКГ для ресторану «Sushy eat»
Рисунок 2.2.5 – Матриця БКГ для ресторану «Sushy eat»



Рисунок 2.2.5 – Матриця БКГ для ресторану «Sushy eat»

Так, матриця БКГ ресторану дозволяє зробити наступні висновки:

1) До «зірок» відноситься громадське харчування та доставка блюд. Це напрямки діяльності ресторану «Sushy eat», які мають більшу частку ринку та високі темпи зростання і розвитку. Для того щоб дані «зірки» не перейшли в «дійні корови» необхідні інвестиції та контроль над якістю блюд.

2) «Дійні корови» включають організацію банкетів і кейтерингові послуги. Ці послуги ресторану мають низькі темпи зростання, але займають більшу частку ринку. У них потрібно менше інвестицій, при цьому вони приносять високий дохід, який ресторан використовує для підтримки інших напрямків своєї діяльності, що вимагають інвестування.

3) «Знаки питання» – проведення концертів. Дана послуга «Sushy eat» має невелику частку на швидкозростаючому ринку. Вимагає великої кількості коштів для підтримки своєї частки або її збільшення. Не всі програми приносять прибуток закладу, необхідний постійний контроль над вподобаннями клієнтів. Також ресторан «Sushy eat» працює до 2-00, при цьому інші заклади, що пропонують схожу послугу, працюють усю ніч. Більшість клієнтів віддають перевагу нічним закладам з різними шоу-програмами.

4) «Собаки» – бронювання місць. Бронювати місця можна як через сайт, так і по телефону. Послуга приносить ресторану «Sushy eat» невеликий дохід, і швидше за все не стане більш серйозним джерелом доходу.

Як показав аналіз портфеля послуг ресторану «Sushy eat» за допомогою матриці БКГ, послуги громадське харчування та доставка їжі займають відносно більшу частку ринку та розвивається гарними темпами. При цьому дана послуга є головною послугою ресторану «Sushy eat», займає більшу частину в портфелі в порівнянні з іншими послугами, які є лише додатковими або супутніми в ресторані. Тому необхідно підтримувати зростання бданих послуг шляхом додаткових інвестицій і підвищенням її конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентного середовища ресторану «Sushy eat» також використовуємо наступні методи аналізу:

- Στεπ– Аналіз – як метод аналізу для факторів зовнішнього макросередовища;
- Σωοτ– Аналіз – як метод аналізу внутрішнього середовища підприємства;

Фактори зовнішнього макросередовища впливають на діяльність «Sushy eat». Для виявлення найбільш значимих з них зробимо експертну оцінку та присвоїмо кожному ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь впливу на діяльність організацій громадського харчування. За результатами оцінки матриці профілю середовища «Sushy eat» можна зробити висновок, що тільки 8 факторів макросередовища, мають відносно важливе значення для функціонування ресторану. Виділивши фактори, які оцінені як найбільш явні загрози та можливості для діяльності «Sushy eat», відіб'ємо остаточні результати STEP – аналізу в таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4 – Результати Step-Аналізу ресторану «Sushy eat»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Підтримка малого бізнесу	0,05	4	0,2
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	0,2	5	1,0
Розвиток мережі	0,05	4	0,2
Сумарні можливості	0,3		1,4
Загрози			
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій громадського харчування	0,05	4	0,2
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій громадського харчування	0,2	5	1,0
Рівень інфляції в країні	0,2	5	1,0
Поява нових конкурентів	0,2	5	1,0
Зміна структури доходів і витрат населення	0,05	4	0,2
Сумарні загрози	0,7		3,4
Сумарна оцінка	1,0		4,8

Дані таблиці 2.2.4 дозволяють зробити висновок про те, що можливості із зовнішнього макросередовища, які може взяти для себе ресторан «Sushy eat», мінімальні (зважена оцінка 1,4 бала), у свою

чергу загрози із зовнішнього макросередовища досить високі (зважаючи на оцінку 3,4 бала). З урахуванням максимально можливої оцінки в 5 балів можна сказати, що ресторан «Sushy eat» не може повною мірою протистояти зовнішнім загрозам і використовувати можливості, надавані зовнішнім макросередовищем.

Також оцінку конкурентоспроможності Step-Аналізу доцільно доповнити можливостями Swot- Аналізу та узагальнити отримані в результаті дослідження інформацію.

Таблиця 2.2.5 – Swot-Аналіз ресторану «Sushy eat»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Відкрито 7 днів у тиждень; – Відмінна пропозиція на бізнес-ланчі; – Запущений новий проект «Бонуси» - відвідувачам видається карта, і накопичуються бали, які в майбутньому можна обміняти на знижку в 50 %; – Є група в соціальних мережах, де є інформація; – Постійно влаштовуються різноманітні вечірки, що збільшує потік гостей; – Зручне розташування ресторану - знаходиться в центрі міста; – Безкоштовне паркування на 20 місць. 	<ul style="list-style-type: none"> – Слабке оснащення кухні (недостатньо сучасного універсального обладнання); – Недостатня кількість персоналу у вихідні дні. Нестача кухарів, офіціантів і барменів у годину-пік, отже, знижується сервіс, довго несуть блюда й напої; – Недостатня кількість годин роботи кухні, що знижує прибуток ресторану; – Висока плинність кадрів і відсутність кухарів з вищою освітою та досвідом; – Відсутність мотивації виробничого персоналу; – Відсутність чіткої маркетингової політики.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Прийняття на роботу кваліфікованих кухарів; – Можливість обслуговування додаткових груп споживачів; – Введення нових блюд у меню, які користуються більшим попитом; – Впровадження нових технологій і оснащення на кухні з метою зміцнення позицій на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції з боку місцевих кафе й ресторанів; – Зміна смаків і потреб клієнтів; – Збої в постачанні продуктами, що приведе до утворення Stop-Листа; – Можливість появи нових конкурентів; – Збільшення податків, що викличе зменшення прибутку ресторану.

Після побудови матриці Swot-Аналізу необхідно оцінити загрози і можливості з погляду їх важливості й ступеня впливу на конкурентні переваги ресторану «Sushy eat». Для цього застосуємо метод позиціонування

кожної конкретної можливості в матриці можливостей, представленої в таблиці 2.2.6.

Таблиця 2.2.6 – Матриця можливостей ресторану «Sushy eat»

Імовірність використання	Вплив		
	сильний	помірний	малий
висока	Впровадження нових технологій і посилення оснащення кухні новим сучасним обладнанням	Зміна виробничого персоналу на більш кваліфікований або навчання наявного	Активізація застосування елементів комунікаційного комплексу (наприклад комерційної реклами)
середня	Підвищення культури спілкування продавців з відвідувачами, формування атмосфери гостинності й доброзичливості	Позиціонування ресторану як місця для сімейного відпочинку, організація проведення корпоративів, сімейних і дитячих свят.	Удосконалювання управлінських процедур на основі комп'ютеризації
низька	Розширення спектра надаваних послуг, у тому числі виконання особливих побажань по виготовленню блюд на очах у клієнта.	Освоєння нових ринків і сегментів ринку	Розробка й впровадження дитячого меню, організація спеціальних дитячих програм

У результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності ресторану «Sushy eat» можна сказати, що основними його перевагами є низькі ціни, різноманітна якість блюд і безліч напрямків діяльності: доставка додому, кейтеринг, але підприємству не вистачає виробничих потужностей для забезпечення безперервного потоку постачання блюд і в ресторан, і додому.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ І ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ

У громадському харчуванні успіх багато в чому залежить від кухні, у якій відбувається готування всіх блюд. Тому в сучасній кухні ресторану все повинне бути продумане заздалегідь, від цього залежить гарна організація процесу готування. Застосування технічних пристроїв, які полегшують працю, збільшують продуктивність праці, дають можливість заощаджувати сировину, має велике значення в процесі готування їжі.

Переваги виробництва із застосуванням передових технологій обробки продуктів на високопродуктивному обладнанні, при строгому санітарному контролі над якістю продукції, що випускається, стають основою інтенсифікації виробничого процесу й запорукою успішної комерційної діяльності ресторанного бізнесу.

Мало приготувати велику кількість їжі – необхідно, щоб вона була якісною та доходила до споживача, максимально зберігаючи поживні й смакові властивості. У цей час поширення одержало готування їжі за допомогою технології Carcold, яка є однією з найбільш ефективних і «просунутих» технологій, що дозволяють вирішувати цезавдання з мінімальними витратами сировини, витратами на енергію та працю. Навіть мала виробнича лінія Carcold, яка може виробляти до 500 найменувань готових блюд (супи, десерти, заливні, другі обідні блюда, соуси, пасти, пудинги).

Технологія Carcold у процесі виробництва передбачає застосування чотирьох унікальних інноваційних методів готування їжі:

- варіння продуктів на парі;
- готування їжі у вакуумі при низькотемпературних режимах;
- дозування продукту в пакети;
- охолодження готового продукту в середовищі крижаної води.

Суть технології зводиться до застосування особливого виробничого харчового обладнання, що забезпечує найвищу гігієнічну чистоту продукту в

процесі його готування, охолодження та упакування.

Готування із застосуванням технології Carkold має цілий ряд переваг:

- найвища швидкість нагрівання;
- економічність за рахунок використання парогенераторів;
- простота в управлінні (комп'ютеризоване управління);
- можливість сполучити до 8 операцій в одному агрегаті;
- стабільна якість (контроль рецептури здійснює комп'ютер).

Крім того, готування їжі на парі зберігає всі вітаміни, мінеральні речовини й смакові якості продукту. Готування їжі у вакуумі дозволяє скоротити втрати по масі продукту (наприклад, м'яса) з 35% до 7%. Крім того, технологія Carkold передбачає більшу гігієнічну безпеку протягом процесу зберігання продукту. Готовий продукт може зберігатися до 40 діб при температурі + 4°С за рахунок відсутності бактеріального фону.

Наступний плюс при використанні даної технології – дозування продукту в пакети. При створенні технології Carkold впроваджені спеціальні дозуючі станції, автоматичні, що розливають гарячий продукт, забезпечуючи його найвищу санітарно-гігієнічну безпеку. Регенерація готової продукції здійснюється будь-яким видом теплового обладнання, у тому числі методом розігріву пакета з їжею в каструлі з киплячою водою. В усьому світі найбільші ресторани мережі роблять заготовки саме із застосуванням технології Carkold. Технологія успішно застосовується такими підприємствами харчування, як фабрики-кухні, комбінати шкільного та дитячого харчування та інші великі харчові виробництва. Ресторан «Sushy eat», що надає послуги і громадського харчування, і доставки додому та кейтерингові послуги не завжди встигає зробити повний обсяг необхідної продукції. Тому часто доводиться відмовлятися від деяких замовлень. При застосуванні даної технології ця проблема вирішиться. Також виростуть замовлення за кейтеринговими послугам, тому що з'явиться можливість виконувати більшу кількість замовлень. Збереження невисоких цін на послугу громадського харчування в ресторані «Sushy eat» при високому рівні її надання, гарному сервісі,

швидкості подачі, відмінній якості обслуговування й готування блюд буде сприяти залученню додаткових гостей. Клієнтами будуть люди, небажаючи переплачувати за такий же рівень обслуговування в інших ресторанах. В «Sushy eat» пропонується використовувати малу виробничу лінію, яка розташовується на 30 м² і обслуговується 2 співробітниками, включаючи адміністративний персонал. Витрати на персонал відсутні, тому що наявного штату достатньо для роботи на даному обладнанні. Обладнання буде встановлено в ресторані, оскільки площа приміщення дозволяє виділити необхідне місце для технології Capkold. Планується збільшити число порцій по кожному напрямку діяльності організації. Зростання порцій становить 20% у рік від минулого року, завдяки збільшенню кількості клієнтів. План виробництва харчування на даному обладнанні на три роки представлено в табл. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1 – План проведення на три роки

Показники	2019	2020	2021
Обсяг порцій у ресторані	2200	2640	3168
Обсяг порцій по кейтеринговим замовленням	960	1152	1382
Обсяг порцій по доставці додому	2600	3120	3744
Середній чек, грн.	420	440	460
Виручка від впровадження обладнання, тыс. грн.	2420	3041	3815

Отже, на даному обладнанні буде вироблено в 2019 році порцій на суму 2420 грн, в 2020 – 3041 грн, в 2021 – 3815 грн. Обґрунтуємо доцільність проекту. На купівлю виробничої лінії знадобиться 3270 тис. грн. При придбанні нового обладнання й введенні його в експлуатацію, компанія повинна виробляти на нього додаткові видатки у вигляді амортизаційних відрахувань. Корисний термін служби становить 5 років. Амортизація визначається лінійним методом.

Таблиця 2.3.2 – Розрахунки амортизації й залишкової вартості

Рік	Первісна вартість, тис. грн.	Сума нарахованої амортизації,	Залишкова вартість, тис.	Середньорічна вартість, тис. грн.
1	3270	654	2616	2943
2	2616	654	1962	2289
3	1962	654	1308	1635
4	1308	654	654	981
5	654	654	0	654

Сума місячних амортизаційних відрахувань рівна:

$$654000/12= 54500 \text{ грн.}$$

Для фінансування було вирішено взяти кредит на суму 1270 тис. грн, що складе 39% від загальної вартості проекту. Інша сума буде вироблена за рахунок власних коштів.

Проаналізувавши кілька банківських пропозицій, був обраний кредит «Програма 6,5». Дана програма призначена для видачі коштів у кредит організаціям на для придбання основних засобів, модернізацію та реконструкцію виробництва, запуску нових проектів, поповнення обігових коштів.

Умови кредитування:

- сума позики – 1 270 тис. грн.;
- строк надання – 24 місяців (2 роки);
- основний борг погашається щомісяця, рівними частинами;
- річна процентна ставка – 16 %;

Оплата буде проводитись ануїтетним платежем.

Первісні вкладення містять у собі крім вартості виробничої лінії, також витрати на її доставку, монтаж, додаткові матеріали для монтажу й навчання кухарів. Особливістю компанії «Ресторан-Сервіс» є проектування і комплексне оснащення підприємства «під ключ» (табл. 2.3.3).

Таблиця 2.3.3 – Первісні витрати для реалізації програми

Вид витрат	Вартість, грн
Вартість нового обладнання	3270000
Доставка	6000
Установка	12500

Навчання кухарів	8000
Матеріали для монтажу	5500
Разом	3302000

Щорічні поточні витрати включають у рік постійні (амортизація - 654 тис. грн щорічно, оплата кредиту – 746 тис. грн у перші 2 року) і змінні (на гарантійне обслуговування два рази в рік – 10 тис. грн електроенергія – 146 тис. грн. у перший рік; 154 тис. грн. у другий рік і 161 тис. грн. у третій рік.). Для ефективного ведення бізнесу підприємству в сьогоднішній і майбутньому необхідно мати позитивний баланс коштів. БДДС призначений для розподілу грошових потоків. Він відображає всю діяльність організації, яка виконувалася в грошовій формі. За допомогою БДДС відслідковуються всі операції підприємства по різних рахунках (табл. 2.3.4).

Таблиця 2.3.4 – Прогнозні значення чистого прибутку в результаті реалізації програми

№	Показники	Значення показників по роках		
		2019	2020	2021
1	2	4	5	6
1	Очікуваний обсяг реалізації, ед.	5760	6912	8294
2	Продажна ціна одиниці виробу, грн.	420	440	460
3	Обсяг реалізації продукції, тис. грн. (стр.2×стр.1)	2420	3041	3815
4	Змінні видатки на планований обсяг продукції, тис. грн.	156	164	171
5	Постійні витрати на виробництво за рік (без обліку амортизації), тис. грн.	746	746	0
6	Амортизація, тис. грн.	654	654	654
7	Собівартість продукції, тис. грн. (стр. 4 + стор.5+стор.6)	1556	1564	825
8	Прибуток до оподаткування, тис. грн. (стр.3-стр.7)	864	1477	2990
9	Ставка податку на прибуток, %	20	20	20
10	Чистий прибуток, тис. грн. (стр.8×(100-стр.9)/100)	692	1182	2392
11	Чисті грошові потоки, тис. грн. (стр.6+стор.10)	1346	1836	3046

Таким чином, розрахунки грошових потоків, показує, що впровадження нової технології дозволить одержувати чистий грошовий потік у сумі 1346 тис. грн. в

2019 році; 1836 тис. грн. в 2020 році й 3046 тис. грн. в 2021 році. Усі інвестиції, навіть очевидно ефективні, піддаються оцінці ефективності (табл. 2.3.5).

Таблиця 2.3.5 – Прогнозні значення чистого прибутку в результаті реалізації програми

Рік <i>n</i>	Початкові інвестиційні витрати (-) і чисті грошові потоки, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці «0,2», рівної $(1+r)^{-n}$	Сучасна вартість, тис. грн.	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн.
1	2	3	4	5
0	- 3302	1	-3302	-3302
1	1346	0,83	1117	-2185
2	1836	0,69	1267	-918
3	3046	0,58	1766	848
NPV			848	

Визначимо чисту приведену вартість проекту (NPV).

$$NPV = 3302 - 4150 = 848 \text{ грн.}$$

$$NPV = 848 > 0$$

Розрахунки NPV демонструє величину більше нуля, виходить, інвестиції прибуткові, тобто запропонована програма може вважатися ефективною.

Індекс прибутковості – один з основних параметрів, що дозволяє оцінити перспективи даної програми в плані майбутньої прибутковості.

$$PI = 4150/3302 = 1,25 > 1, \text{ це значить що на одну грн витрат припадає 1,25 грн. доходу.}$$

$PP = ((3302/(6228/3)) = 1,6$ року, це говорить про те, що запропонована програма окупиться через 1 рік 6 місяців роботи.

$DPP = ((3302/(4150/3))= 2, 4$ роки, це говорить про те, що запропонована програма окупиться через 2 року 4 місяців роботи.

Таким чином, за рахунок запропонованої програми значно підвищиться рівень і якість обслуговування в ресторані, підвищиться

загальна конкурентоспроможність послуг і збільшиться відвідуваність. Усі показники ефективності програми свідчать про можливість ухвалення позитивного рішення по його впровадженню.

Таким чином, у результаті проведеного аналізу в цьому розділі можна сказати, що основними перевагами ресторану «Sushy eat» є низькі ціни, різноманітна якість блюд і безліч напрямків діяльності: доставка додому, кейтеринг.

Проведена оцінка по моделі Портера каже про те, що ринок організації є високо конкурентним. Ресторан «Sushy eat» має безліч конкурентів, які становлять небезпеку. Слабкими сторонами ресторану є низькі виробничі потужності і якість блюд. Це пов'язане з тим, що на підприємстві не вистачає як персоналу, так і сучасного встаткування.

Аналіз портфеля послуг ресторану «Sushy eat» за допомогою матриці БКГ, показав, що послуги громадського харчування й доставки їжі займають відносно більшу частку ринку та розвивається гарними темпами. При цьому дані послуги є головною послугою ресторану «Sushy eat», тому необхідно підтримувати їхнє зростання шляхом додаткових інвестицій.

Step-Аналіз говорить про те, що ресторан «Sushy eat» не може повною мірою протистояти зовнішнім загрозам і використовувати можливості, які надаються зовнішнім макросередовищем. Swot-Аналіз виявив можливості подальшого розвитку ресторану «Sushy eat», серед основних впровадження нових технологій і посилення оснащення кухні новим сучасним обладнанням.

Організації запропоновано робити заготівлі із застосуванням технології Carpkold, що дозволить збільшити обсяг послуг з харчування в ресторані, а також забезпечить виконання всіх замовлень по доставці додому. Розрахунки ефективності програми впровадження нового обладнання показала, що нове оснащення окупиться повністю через два роки, а чистий прибуток виросте вже в перший рік роботи.

ВИСНОВОК

У першому розділі розглянувши різні підходи до визначення поняття конкуренції, було виявлено найбільш повне й точне визначення досліджуваного поняття «конкуренція – це оцінена в цей момент часу реальна та потенційна здатність підприємства без порушення законодавства й відповідно до прийнятої бізнесов-етики.

Вивчені особливості категорії «конкурентоспроможність» з різних точок зору учених, дозволили сформуванню наступного визначення: конкурентоспроможність – це оцінене зовнішнім середовищем його перевага над конкурентами на певному ринку, обумовлене конкурентоспроможним співвідношенням ціни і якості вироблених товарів або надаваних послуг і робіт, часток підприємства на ринку та рівнем потенціалу, що характеризує здатність успішно конкурувати з іншими підприємствами.

Особливості розвитку програм підвищення конкурентоспроможності в ресторанах полягають в розробці цінових і нецінових методів ведення конкурентної боротьби підприємствами ресторанного бізнесу. При цьому, цінові методи використовуються між ресторанами бізнес-класу та однієї цінової ніші, а в інших сегментах – нецінові методи.

Методи визначення конкурентоспроможності включають матричні методи; методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуги підприємства; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; комплексні методи. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності продукції виявило відсутність на даному етапі економічного розвитку універсального методу, що сполучає як кількісну, так і якісну оцінку.

У другому розділі проведений фінансовий аналіз показав, що майно ресторану «Sushy eat» утворене в основному за рахунок позикових коштів. Зовнішнє фінансування спрямовується в основному на купівлю оборотних активів. Зниження коефіцієнтів ліквідності в 2018-

2020 роки означає зростаючий ризик неплатоспроможності. Коефіцієнти фінансової стабільності також носять негативний характер, хоча і є деяке поліпшення до 2020 року. Для підвищення даних коефіцієнтів необхідно оптимізувати склад позаоборотних і оборотних активів, а також співвідношення власного та позикового капіталу.

Виручка від продажу послуг має нестабільну тенденцію. Низька виручка в 2018 році пов'язана з економічною ситуацією в країні, у результаті якої продажі значно знизилися. Надалі підприємство змогло вийти із кризи, у результаті чого доходи вирости в 2019 році на 37592 тис. грн., але в 2020 році знову знизилася на 13984 тис. грн. На сьогоднішній день основним фактором, що впливає на прибуток від продажу послуг, є висока собівартість реалізованих товарів. В 2018 році вона склала 97,2%, в 2019 році 95%, а в 2020 році 91,5%. Безсумнівним плюсом є зростання чистої з 42 тис. грн. в 2019 році до 2359 тис. грн. в 2020 році. Завдяки даному зростанню вирости й показники рентабельності, що вказує на поліпшення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що ринок громадського харчування в Конотопі є високо конкурентним. Ресторан «Sushy eat» має безліч конкурентів, які становлять небезпеку. Слабкими сторонами ресторану є низькі виробничі потужності і якість блюд. Це пов'язане з тим, що на підприємстві не вистачає як персоналу, так і сучасного обладнання.

Аналіз портфеля послуг ресторану «Sushy eat» за допомогою матриці БКГ, показав, що послуги громадського харчування й доставки їжі займають відносно велику частку ринку та розвиваються гарними темпами. При цьому дані послуги є головною послугою ресторану «Sushy eat», тому необхідно підтримувати їх зростання шляхом додаткових інвестицій.

Step-Аналіз говорить про те, що ресторан «Sushy eat» не може повною мірою протистояти зовнішнім погрозам і використовувати можливості, надані зовнішнім макросередовищем. Swot-Аналіз виявив можливості подальшого розвитку ресторану «Sushy eat», серед основних впровадження нових технологій і посилення оснащення кухні новим сучасним обладнанням.

Ресторану «Sushy eat» пропонується використовувати малу виробничу лінію Carcold, яка розміщується на 300 м² і обслуговується 2 співробітниками. Дана технологія є однією з найбільш нових і ефективних технологій, що дозволяють вирішувати проблему забезпечення якісним харчуванням великої кількості людей у рамках одного підприємства з мінімальними витратами сировини, видатками на енергію й працезатратами.

Аналіз економічної ефективності проекту виявив наступні позитивні величини проекту: чиста наведена вартість – 848 тис. грн; індекс рентабельності – 1,25 грн/грн; простий строк окупності – 1,6 року; дисконтований строк окупності – 2,4 років. Таким чином, програма по підвищенню конкурентоспроможності буде приносити істотний прибуток ресторану «Sushy eat».

Література:

1. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2010. 459 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011. 344 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: ВД "Професіонал", 2019. 448 с.
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
5. Бритвина В.В., Шабалина Н.В., Дусенко С.В., Седенков С.Е., Шинков С.О. Внедрение инноваций для повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. *Научное обозрение*. 2019. №2. С. 96-99.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2011. 296 с.
7. Гаранина Е.Н., Забаев Ю.В. Методология и практика формирования конкурентных стратегий гостиничных компаний: монография. М.: Логос, 2013. С. 26-30.
8. Головка-Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 67–73.
9. Гребенькова Я.В. Инновации в гостиничном бизнесе. *Современные наукоемкие технологии*. 2020. № 10. С.20-25.
10. Грищенко Д. А. Инновационное развитие гостиничного предприятия. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. № 1.2019. с. 48-53.
11. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2012. 864 с.

12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. №6. С. 29–35.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
14. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100–103.
15. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2019. № 31 (1). С. 143–150.
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб. : Наука, 2019.- 589 с.
17. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : ВТД «Університетська книга». 2013. № 4. С. 274–282.
18. Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2011. 336 с.
19. Морозова Л.С., Поправкина А. А., Чернова Д.Г. Подходы к определению понятия «лояльность потребителя» в индустрии гостеприимства. *Сервис в России и за рубежом*. 2019. Т.10, №1(62). URL: http://electronicjournal.rguts.ru/index.php?do=cat&category=2019_1 (дата обращения: 21.05.2021).
20. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. И.Минервина. М.: Альпина Паблицер. 2020. 454 с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2012. 307 с.
22. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2020. 424 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. 416 с.

24. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.