

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
Факультет міжнародного туризму та економіки  
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної дипломної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

### УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

Виконав: студент VI курсу, групи МТЕз-410м  
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа  
Федяченко А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Цвілій С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Федяченко Аліни Юріївни  
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу

керівник роботи (проекту) Цвілій С.М., к.е.н., доц. ,

затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 336

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні основи маркетингової конкурентоспроможності ресторанних підприємств.

2) Аналіз конкурентних ринкових позицій ресторанного комплексу «Місто». 3) Механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 16 таблиць і 12 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

| Розділ               | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|----------------------|---|----------------|------------------|
|                      |   | завдання видав | завдання прийняв |
| 1                    | Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ             | 01.09.2021     | 11.10.2021       |
| 2                    | Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ             | 01.09.2021     | 25.10.2021       |
| 3                    | Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ             | 01.09.2021     | 08.11.2021       |
| <b>Нормоконтроль</b> | Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ             | 01.09.2021     | 19.11.2021       |

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи                      | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1     | Узгодження теми, складання змісту                  | 01.09.2021                    | виконано |
| 2     | Вивчення літературних джерел                       | 01.09-10.09.2021              | виконано |
| 3     | Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу   | 01.09-01.10.2021              | виконано |
| 4     | Групування та аналіз зібраного матеріалу           | 01.09-11.10.2021              | виконано |
| 5     | Виконання першого розділу                          | 11.10.2021                    | виконано |
| 6     | Виконання другого розділу                          | 25.10.2021                    | виконано |
| 7     | Виконання третього розділу                         | 08.11.2021                    | виконано |
| 8     | Формування висновків та рекомендацій               | 15.11.2021                    | виконано |
| 9     | Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи        | 19.11.2021                    | виконано |
| 10    | Перевірка роботи на плагіат                        | 22.11.2021                    | виконано |
| 11    | Перевірка роботи керівником                        | 26.11.2021                    | виконано |
| 12    | Одержання відгуку та рецензії                      | 29.11.2021                    | виконано |
| 13    | Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи | 03.12.2021                    | виконано |
| 14    | Подання роботи на кафедру                          | 13.12.2021                    | виконано |
| 15    | Захист кваліфікаційної дипломної роботи            | 22.12. 2021                   | виконано |

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Федяченко А.Ю.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Цвілий С.М.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** Ресторанна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції. Сьогодні відбувається прискорення трансформації технологій обслуговування споживачів. Для підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, а також рівня конкурентоспроможності комплексного ресторанного продукту і ресторанного закладу на ринку ресторанних послуг підприємства повинні мати високий рівень потенціалу і комплекс сучасних маркетингових інструментів. Вивчення технологій управління конкурентоспроможністю ресторанних компаній з урахуванням специфіки сучасного стану ресторанної справи, факторів дії пандемії, норм безпеки сервісу клієнтів є актуальним науковим завданням. Впровадження концепції управління маркетинговою конкурентоспроможністю в ресторанних комплексах обумовила необхідність перегляду економічного змісту основних понять організації бізнес-процесів. Дані положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення механізмів впровадження методів маркетингової конкурентоспроможності в діяльності ресторанних підприємств із урахуванням особливостей ведення бізнесу і стану ресторанної сфери в Запорізькому регіоні за COVID-19.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є розробка рекомендацій з формування механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» на основі вивчення теоретичних аспектів маркетингової конкурентоспроможності та аналізу конкурентних ринкових позицій організації ресторанного сектора економіки. Виходячи з поставленої мети, доцільно виконати **задачі**: розглянути теоретичні основи маркетингової конкурентоспроможності вітчизняних ресторанних підприємств; провести аналіз конкурентних ринкових позицій ресторанного комплексу «Місто»; сформувати механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу та рекомендації щодо його впровадження.

**Об'єктом** наукового дослідження є процес маркетингового управління конкурентними позиціями підприємств ресторанного сектора економіки.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу в умовах коронавірусної економіки регіону.

**Методи дослідження:** порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності обслуговування споживачів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанної компанії. Сформовано механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу, що містить такі підсистеми: керуюча, керована та забезпечення.

**Практичне значення** результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву РК «Місто» щодо впровадження: показників оцінки готовності до реалізації моделі управління маркетинговою конкурентоспроможністю; елементів системи управління якістю обслуговування клієнтів; тренінгів для набуття персоналом маркетингових компетентностей (довідка 22/11/2021-02 від 22.11.2021 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані у ресторанах. Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанній справі» студентам спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр».

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Основні результати, які викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися,

обговорювалися й отримали схвальну оцінку на трьох Всеукраїнських і трьох Міжнародних науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти, за результатами участі у яких отримано сертифікати та опубліковані тези.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (118 найменувань) та додатків (15 позицій). Загальний обсяг роботи – 153 сторінки комп'ютерного тексту (7,09 авт. арк.), основний зміст викладено на 122 сторінках (5,51 авт. арк.). Робота містить 16 таблиць та 12 рисунків.

## АНОТАЦІЯ

**Федяченко А.Ю. Управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу.** – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто розглянуто теоретичні основи маркетингової конкурентоспроможності вітчизняних ресторанних підприємств. Проведено аналіз конкурентних ринкових позицій ресторанного комплексу «Місто». Розроблено механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу та рекомендації щодо його впровадження.

*Ключові слова:* ресторанний комплекс, бенчмаркінг, споживач, якість обслуговування, компетентність персоналу, конкурентні позиції.

## ANNOTATION

**Fediachenko A.Yu. Managing Marketing Competitiveness of the Restaurant Complex.** – Qualifying work.

The theoretical bases of marketing competitiveness of domestic restaurant enterprises are considered in the work. The analysis of competitive market positions of the restaurant complex "City" is carried out. A mechanism for managing the marketing competitiveness of the restaurant complex and recommendations for its implementation have been developed.

*Keywords:* restaurant complex, benchmarking, consumer, quality of service, staff competence, competitive positions.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АУП – адміністративно-управлінський персонал

ДЕСТ – державний стандарт

див. дод. – дивитися додаток

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗРГ – заклад ресторанного господарства

ЗУЯ – загальне управління якістю

ін. – інше

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

НУ – Національний університет

ПВВ – продукція власного виробництва

ПРГ – підприємство ресторанного господарства

р. – рік

РК – ресторанний комплекс

СМО – система масового обслуговування

ст. – стаття

СУ – система управління

т/о – технологічне обслуговування

тис. грн. – тисяч гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

у т. ч. – у тому числі

чол. – чоловік

AIDA – маркетингова рекламна технологія «увага – інтерес – бажання – дія»

COVID-19 – коронавірусна інфекція

PR – робота з громадськістю

TQM – total quality management

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 9   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ..  | 13  |
| 1.1. Генезис розвитку методик дослідження конкурентоспроможності<br>вітчизняних організацій ресторанного сектора економіки.....                  | 13  |
| 1.2. Маркетингова конкурентоспроможність вітчизняного<br>підприємства ресторанної сфери на засадах моделі якості<br>обслуговування клієнтів..... | 24  |
| 1.3. Бенчмаркінговий підхід в сучасному управлінні маркетинговою<br>конкурентоспроможністю ресторанного комплексу .....                          | 35  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ<br>РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «МІСТО».....  | 49  |
| 2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності та<br>менеджменту ресторанного комплексу «Місто».....                                     | 49  |
| 2.2. Маркетинговий аналіз організаційно-технологічних принципів<br>обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто».....                   | 58  |
| 2.3. Дослідження маркетингових конкурентних позицій ресторанного<br>комплексу «Місто» на локальному ринку.....                                   | 72  |
| РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ..   | 86  |
| 3.1. Система управління маркетинговою конкурентоспроможністю<br>ресторанного комплексу «Місто».....  | 86  |
| 3.2. Рекомендації щодо управління персоналом підприємства на<br>засадах набуття маркетингових компетентностей .....                              | 94  |
| 3.3. Реалізація технології загального управління якістю<br>обслуговування клієнтів ресторанного комплексу.....                                   | 105 |
| ВИСНОВКИ.....  | 117 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....  | 123 |
| ДОДАТКИ.....   | 132 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції. Сьогодні відбувається прискорення трансформації ресторанних закладів і технологій обслуговування споживачів. З метою підвищення якості й культури обслуговування клієнтів, а також рівня конкурентоспроможності комплексного ресторанного продукту і закладу на ринку ресторанних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень потенціалу, але й набір сучасних маркетингових інструментів. Вивчення впровадження технологій управління конкурентоспроможністю ресторанних компаній з урахуванням специфіки сучасного стану ресторанної справи, факторів дії пандемії COVID-19, норм безпеки обслуговування клієнтів є актуальним науковим завданням.

Методологія маркетингу послуг та концепція конкурентоспроможності вимагають, щоб служби ресторанного закладу разом, як команда, працювали на досягнення єдиної мети – покращення обслуговування клієнтів ресторану. Економічним проблемам розвитку підприємств ресторанного господарства присвятили наукові розробки Б. Анікін, А. Тряпукін, А. Гаджинський, А. Кальченко. Методологічним основам конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: І. Блака, Г. Даулінг, М. Мальської, В. Момот, Т. Шталь, інших. Питання підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанної сфери на засадах маркетингу отримали висвітлення у працях дієвих вчених, таких як: В. Кардаш, Н. Куденко, Л. Міротін, Ю. Морозов, В. Наумов, Ю. Неруш, С. Уварова. Однак, при дослідженні рівня конкурентоспроможності організацій ресторанного сектора економіки, слід підкреслити, що проблеми розглядаються не комплексно. Попри існуючий науковий доробок у вивченні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують систему управління конкурентоспроможністю підприємств.

Сьогодні проблема ефективного управління конкурентоспроможністю компаній ресторанного бізнесу з позиції маркетингу вимагає більш глибокого

вивчення. Комплексний підхід до цього питання досі не набув достатнього теоретичного й методичного обґрунтування. Ресторанне підприємство постає перед потребою у розробленні методики впровадження сучасної концепції.

Останнім часом над реалізацією завдань з формування різних елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних ресторанних підприємств займається багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк [105], С. Журавльова [106], В. Зайцева, Т. Бут [107], Т. Кукліна, О. Корнієнко [108], Д. Мамотенко [109], Т. Шелеметьєва, Н. Зацепіна, С. Гресь-Євреїнова [110], Д. Гурова, С. Цвілий [111], С. Булатов [112] та інші.

Проблема формування сталих конкурентних позицій підприємства є комплексною, оскільки пов'язана з ефективною взаємодією його структурних підрозділів. Природа проблеми вимагає уточнення причинно-наслідкових зв'язків між певними аспектами управління, що дозволить сконцентруватися на вирішенні питань, які сприятимуть створенню конкурентоспроможного продукту на базі клієнтоорієнтованого підходу. Недостатньо розробленими залишаються методи і підходи до визначення ступеня задоволеності клієнтів якістю кінцевого продукту. Реалізація концепції управління маркетинговою конкурентоспроможністю в ресторанних комплексах обумовила необхідність перегляду економічного змісту основних понять організації бізнес-процесів.

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення механізмів впровадження маркетингової конкурентоспроможності в діяльності ресторанних підприємств із урахуванням особливостей ведення бізнесу і стану ресторанної сфери в Запорізькому регіоні за COVID-19. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка рекомендацій з формування механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» на основі вивчення теоретичних аспектів маркетингової конкурентоспроможності та аналізу конкурентних ринкових позицій організації ресторанного сектора економіки.

Виходячи з поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

- розглянути на основі різних джерел теоретичні основи маркетингової конкурентоспроможності вітчизняних ресторанних підприємств;
- провести аналіз конкурентних ринкових позицій ресторанного комплексу «Місто» щодо рівня якості обслуговування споживачів;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу.

Об'єктом наукового дослідження є процес маркетингового управління конкурентними позиціями підприємств ресторанного сектора економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу в умовах коронавірусної економіки регіону.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності обслуговування споживачів.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанної компанії. Сформовано

механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу, що містить такі підсистеми: керуюча, керована та забезпечення.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву РК «Місто» щодо впровадження: показників оцінки готовності до реалізації моделі управління маркетинговою конкурентоспроможністю; елементів системи управління якістю обслуговування клієнтів; тренінги для набуття персоналом маркетингових компетентностей (довідка 22/11/2021-02 від 22.11.2021 р.). Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних ресторанів. Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанній справі» для студентів спеціальностей «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на Всеукраїнських: «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 24 листопада 2020 р.) [114], «Готельно-ресторанний й туристичний бізнес: реалії і перспективи» (Київ, 18 березня 2021 р.) [116], «Тиждень науки – 2021» (Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р.) [118] і Міжнародних: «Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону» (Запоріжжя, 26–27 листопада 2020 р.) [113], «Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді» (Харків, 12 березня 2021 р.) [115], «Розвиток туристичної галузі, індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність» (м. Дніпро, 25 березня 2021 р.) [117] конференціях, за результатами участі у яких отримано сертифікати та опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (118 найменувань) й додатків (15 позицій). Загальний обсяг роботи – 153 сторінки комп'ютерного тексту (7,09 авт. арк.), основний зміст роботи викладено на 122 сторінках (5,51 авт. арк.). Робота містить 16 таблиць та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Генезис розвитку методик дослідження конкурентоспроможності вітчизняних організацій ресторанного сектора економіки

Базовими поняттями для розвитку організацій сьогодні можна вважати сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» [6; 11]. Вивчення численних визначень поняття «конкурентоспроможність» дозволило дійти висновку, що терміни «конкурентоспроможність» («конкурентоздатність» – рідко) завдяки наявності в них коренів «спроможність», «здатність» та термін «конкурентний потенціал» слід використовувати виключно для позначення потенційного (прогнозного) змісту економічної категорії. Вони є синонімами і адекватно характеризують можливість – потенційну здатність продавців змагатися на ринку за прихильність покупців. Для відображення фактичного (реального) рівня успішності конкурентної боротьби на сегменті ринку Тридідом О. запропоновано застосовувати термін «конкурентність», який є вільним від будь-якого додаткового змістовного навантаження [81; с. 9].

В економічній теорії та практиці існує декілька параметрів, які в певній мірі відображають рівень конкурентоспроможності підприємства і здатні виконувати роль частинних ознак даного складного економічного явища. Це, перш за все, показники рентабельності виробництва, частки ринку або його відповідного сегменту, цінової еластичності попиту споживачів на диференційований товар. Однак, жодна частинна ознака конкурентоздатності підприємства не може розглядатися ізольовано, як самостійний показник конкурентоспроможності, оскільки кожна з них характеризує окремо взятий бік складної властивості сучасного ресторанного підприємства – вести успішну боротьбу на ринках збуту за прихильність споживачів [63, с. 101].

Відсутність єдиного вимірювача поняття конкурентоспроможності підприємства, а також групових факторів впливу на його рівень, означає, що

будь-який дослідник у даній сфері стикається з так званими латентними (прихованими) показниками, про величину яких, зазвичай, судять експерти на основі значень їхніх зовнішніх проявів – чинників-симптомів. Причинно-наслідкова структура сучасного економічного поняття «конкурентоздатність ресторанного підприємства» є досить складною й ієрархічною (див. рис. 1.1).

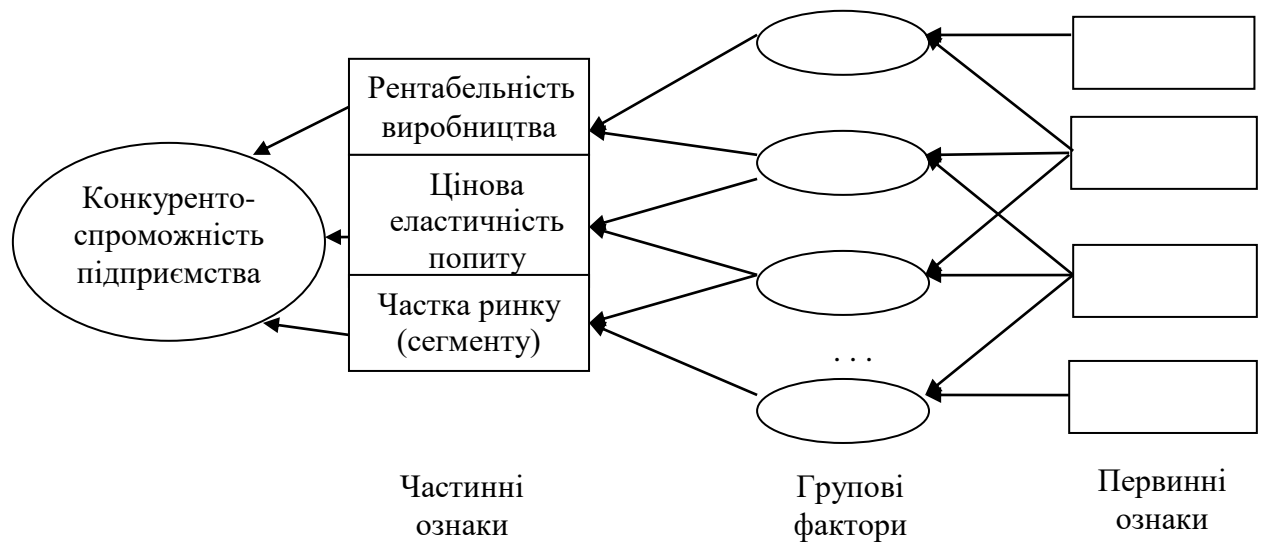


Рис. 1.1 – Схема взаємодії ієрархічних рівнів частинних ознак та факторів конкурентоспроможності підприємства (прямокутниками позначені показники метричної шкали, еліпсами – латентні показники) [38, с. 92]

Представлена схема на рисунку 1.1, на думку Ю.Б. Іванова, включає чотири основних рівня елементів: 1) латентний показник потенційної або фактичної конкурентоспроможності підприємства; 2) частинні ознаки конкурентоздатності або конкурентності, виміряні у метричній шкалі; 3) групові фактори (економічний і збутовий потенціали, рівень управління і тощо), які по суті теж є латентними; 4) первинні чинники (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо) [38].

Коронавірусні економічні умови з високою динамічністю зовнішнього середовища, припускають використання стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу, що дозволяє враховувати, адекватно і вчасно реагувати на зміни в економіці. Однак, вітчизняні підприємства зіштовхуються із

проблемою, що укладається в недоліку кваліфікованих кадрів-аналітиків, здатних розробляти варіанти стратегічних рішень і володіючих відповідним методичним забезпеченням, як вважає О.Є. Воронкова [19, с. 143].

Зазначено, що сьогодні необхідним є використання різноманітного інструментарію аналізу й діагностики розвитку конкурентоспроможності із застосуванням різних методів і підходів. Вдосконалювання інструментарію дослідження має велике значення, вчасно й актуально, виступає основою успіху й ефективності аналітичної роботи. Чим більш глибоко здійснюється проникнення в сутність досліджуваних явищ конкурентоспроможності фірм та компаній ресторанного бізнесу, тим більш точні методи потрібні.

Особлива роль у становленні концепції стратегічного аналізу сфері маркетингової конкурентоспроможності належить Ансоффу І. [8], Карлоффу Б. [40], Стрикленду А., Томпсону А. [80], Портеру М. [72] й ін. Значний внесок в аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю компаній в сфері маркетингу внесли Абдуліна С., Винокуров В., Єфремов В., Герчикова І., Мерзликіна Г., П'ятницька Г., Радченко К., Шершньова З.Є. й ін. [15; 35; 59; 65; 74; 90] Роботи цих вчених відображають особливості застосування аналітичних методів стратегічного маркетингу, в тому числі й конкурентоспроможного розвитку підприємств сфери обслуговування.

Однак, незважаючи на велику кількість публікацій щодо застосування аналітичних методів у системі маркетингової конкурентоспроможності, усе ще залишається невирішеним ряд питань, що стосується використання цього інструментарію в процесі планування й контролю розвитку ресторанного бізнесу. У цьому зв'язку, важливим і новим підходом є застосування аналізу й діагностики в управлінні маркетинговою конкурентоспроможністю компанії сектора економіки гостинності, що функціонує у вітчизняному бізнесі.

Основні концептуальні положення діагностики знайшли відображення в працях вчених-економістів Баролі М., Броуна Д., Шевраль М., Янга Я., Бердникової Т., Глазова М., Марковой В., інш. Більшість авторів визначають діагностику, як оцінку стану економічних об'єктів у трансформаційних

умовах з метою виявлення проблем розвитку й перспективних напрямків їх рішення. Незважаючи на досить значну кількість розробок, використання аналізу й діагностики в системі конкурентоспроможності фірм та компаній ресторанного бізнесу, ще розвинено недостатньо. Саме тому доцільним та логічним є теоретико-методичне обґрунтування можливості використання сучасного інструментарію дослідження даної проблематики в ресторанному секторі, як важливому елементі сфери послуг й економіці України, в цілому.

Важливою методологічною рисою діагностики виступає здатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки й забезпечувати кількісно-якісний вимір впливу факторів на результати діяльності. Використання методу аналізу проявляється через ряд конкретних методик аналітичного дослідження шляхом вивчення окремих сторін господарської діяльності або комплексного аналізу. Причому розмаїтість методів і необхідна точність в оцінках показників розвитку залежать від мети дослідження й умов, у яких здійснюється діяльність, як відзначає у авторській книзі А. Дайан [27].

Методи аналізу й діагностики маркетингової конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу являють собою діалектичний підхід до дослідження господарських процесів, що забезпечує системне, комплексне, органічно взаємозалежне вивчення різних видів діяльності підприємств, їхніх підрозділів й об'єднань, а також інших ланок бізнесу з метою об'єктивної оцінки результатів роботи, виконання й мобілізації резервів підвищення ефективності, забезпечення своєчасною, актуальною, корисною інформацією для прийняття оптимальних рішень відносно управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу сьогодні.

Причому, залежно від мети дослідження приймаються відповідні групи методів, об'єднаних певними критеріями, як доводить провідний науковець А.Н. Люкшинов. Найпоширенішими класифікаційними ознаками є: 1) спосіб відбиття кінцевих результатів (графічні, економіко-математичні, логічні); 2) можливість розробки управлінських маркетингових рішень (стратегічні, одномоментні); 3) спосіб оцінки (індикаторні, матричні); 4) напрямок

формування інформаційної бази (експертні, критеріальні); 5) співвідношення об'єктивних і суб'єктивних початків (математичні, евристичні) [54, с. 116].

Останнім часом методики дослідження стали більше різноманітними й удосконаленими. Важливим кроком вважається використання математичних методів в науці, що робить аналіз і діагностику конкурентоспроможності глибоким і науково обґрунтованим. Комплексне дослідження ресторанної сфери за параметрами, що визначають її стан на перспективу, можливо деякою мірою з використанням таких методів як: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз й ін. [61; 81; 91].

За допомогою STEP-аналізу провадиться оцінка впливу факторів маркетингового середовища на дії і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу, а результати представляються у вигляді матриці, по осях якої відзначаються враховані фактори й чинність їх впливу.

Аналіз позиції підприємства в конкурентному оточенні здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє стабілізувати процес обробки інформації з використанням власних оцінок і висновків, а також урахуванням факторів макро- і мікрооточення та слабких та сильних сторін компанії.

Популярність методу SPACE-аналізу обумовлена тим, що базова увага приділяється чотирьом критеріям: економічному потенціалу, привабливості бізнесу, стабільності середовища, конкурентним перевагам. При цьому аналіз стратегії компанії можливий навіть при її відсутності. Процес здійснюється шляхом сценарного прогнозування, що обумовлює очевидність застосування в діагностиці конкурентоспроможності фірм і ресторанного бізнесу, в цілому.

Широке практичне застосування методу GAP-аналізу одержав спочатку в закордонній практиці. Його головним завданням виступає визначення невідповідності (чи розриву) між цілями підприємства ресторанного бізнесу і можливостей. Все це підкреслює доцільність застосування даного методу й у вітчизняній економіці, в цілому, й для ресторанної сфери, зокрема.

Метод LOTS-аналізу дає можливість розробити позицію для суб'єкта бізнесу, що буде гармоніювати із зовнішнім макро- і мікрооточенням.

Використання методу PIMS у сучасних умовах зводиться до вивчення більш загальних підходів й адаптація їх до умов вітчизняного ресторанного бізнесу. Поки що ціль проведення даного аналізу в ресторанній сфері обмежується визначенням конкретних стратегій, прийнятних для певних ринкових умов з метою прийняття ефективних маркетингових рішень [7].

Поряд із названими вище, в аналізі й діагностиці маркетингової конкурентоспроможності фірм широке поширення мають різні універсальні методи. Так, метод порівнянь найбільше часто використовувався для цих цілей. З його допомогою здійснюється оцінка будь-якому досліджуваному показнику, і чим більше баз порівняння, тим глибше результати дослідження. Метод порівнянь є початковою стадією аналізу й діагностики, виявляє реєстр змін показників і показує інтенсивність зростання конкурентного потенціалу підприємств ресторанного бізнесу. Однак, надалі виникає неоднорідність у вивченні причин виявлення невідповідностей, об'єктивній оцінці й вживанні заходів підтримки, стабілізації, усунення, як доводить Т. Уварова [82, с. 50].

Одночасно, широке використання в практиці аналізу й діагностики розвитку має метод середніх і відносних величин. Метод середніх величин доцільний в невеликих однорідних групах підприємств. Він доповнює характеристики абсолютних даних. Причому, щонайкраще динаміка змін проглядатиметься по ланцюговим, а не по базисним темпам росту (див. табл. 1.1). Згідно даних таблиці 1.1, ланцюгові темпи росту дають можливість побачити прискорення чи вповільнення темпів, визначити стабільність або хаотичність розвитку. Далі, на думку Н. Куденко слід розробити заходи з регулювання бізнесу й прогнози показників маркетингової конкурентоспроможності [48].

Аналіз і діагностику розвитку ресторанного сектора економіки слід проводити також з використанням індексного методу [89]. Він дозволяє не тільки зіставити рівні досліджуваного явища, але й визначити економічну значущість причин, які пояснюють абсолютне розходження порівнюваних рівнів. У підсумку, отримуються індивідуальні індекси змін показників, які характеризують маркетингову конкурентоспроможність ресторанних фірм.

Таблиця 1.1 – Базисні й ланцюгові темпи зростання окремих показників конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

| Показники/роки                                     | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020     |
|--|--------|--------|--------|--------|----------|
| 1. Т/о на 1 чоловіка                               |        |        |        |        |          |
| – базисні темпи росту, % до 2015 року              | 137,1  | 138,56 | 156,53 | 189,84 | в 2,39р. |
| – ланцюгові темпи росту, % до поперед. періоду     | 119,36 | 101,07 | 112,97 | 118,93 | 125,94   |
| 2. Т/о на 1 працівника РБ                          |        |        |        |        |          |
| – базисні темпи росту, % до 2015 року              | 103,15 | 107,7  | 125,39 | 171,6  | 182,09   |
| – ланцюгові темпи росту, % до попереднього періоду | 101,24 | 102,11 | 116,27 | 122,69 | 110,55   |
| 3. Т/о на 1 грн. зар. плати працівників РБ         |        |        |        |        |          |
| – базисні темпи росту, % до 2015 року              | 85,38  | 86,67  | 86,87  | 86,87  | 73,33    |
| – ланцюгові темпи росту, % до поперед. періоду     | 83,58  | 85,96  | 88,37  | 90,19  | 93,59    |

На рівні окремих вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу можливо прораховувати залежність будь-якого показника від різних факторів середовища. Прикладом служить двухфакторна індексна мультиплікативна модель. З її допомогою простежується вплив на рост (зниження), наприклад, товарообігу кількості реалізованих продуктів і зміни чисельності виробничих працівників, цін на продукти й інших значущих факторів (див. дод. Б).

Раніше використовувався ряд методів: 1) визначення узагальнюючих показників господарської діяльності й розвитку підприємства харчування на основі трудових витрат; 2) планування на базі нормативної вартості обробки кулінарної продукції; 3) визначення чисельності населення, що користується послугами підприємств харчування на основі різних коефіцієнтів споживання страв або середньої вартості покупки. Але застосування їх у сучасних умовах обмежено певними об'єктивними причинами, базовими з яких є: 1) застарілі коефіцієнти трудомісткості блюд і виробів (не переглядалися); 2) у сучасних умовах розходження в трудомісткості виробленої продукції очевидні навіть у межах одного підприємства протягом тижня, місяця, тощо; 3) неможливість застосування для різних типів компаній як загальнодоступної мережі, так і з певною часткою умовності для закритої мережі завдяки розходженням у

системі ціноутворення та рівнях націнки у різних компаніях ресторанного сектора економіки; 4) великий «розбіг» кількості споживачів на різних типах підприємств харчової індустрії, як протягом дня, так і тижня, місяця, року.

Встановлено, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності ресторанних підприємств базуються на спрощеній структурі економічного явища, що досліджується: вони не враховують наявності рівня частинних ознак конкурентоспроможності. Крім того, визнання багатьма авторами необхідності комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств не втілилося у розумінні латентного характеру показника з усіма наслідками, що випливають з визначеного теоретичного положення, зокрема можливості застосування багатовимірних статистичних методів. Це призвело до хибної, на думку Кіндрацької Г.І., ідеї побудови безлічі різноманітних інтегральних показників з використанням підсумовування й визначення добутку групових і первинних факторів конкурентоспроможності [41] (див. дод. Д). В процесі такого оцінювання вагові коефіцієнти окремих чинників визначаються експертним шляхом, що вносить певний суб'єктивізм в отримані результати, які часто не мають реального економічного змісту. При цьому брак об'єктивності підсилюється довільним переліком головних групових та первинних факторів, що включаються до складу інтегрального показника окремими дослідниками, це також підтверджено у працях Є.Л. Диканя [29].

Також деякі методики оцінювання конкурентоспроможності компаній засновані на використанні оцінок конкурентоспроможності окремих товарів і послуг, які не є бездоганними в теоретико-методологічному сенсі та містять можливість принципового протиріччя між указаними показниками.

На основі критичного аналізу існуючих у науковій літературі методів оцінювання конкурентоспроможності компаній та обґрунтованої структури поняття «конкурентоспроможність підприємства» виокремлено процедуру оцінки латентного показника  $Y$ , який базується на широкому застосуванні різноманітних багатовимірних статистичних методів (див. рис. 1.2).

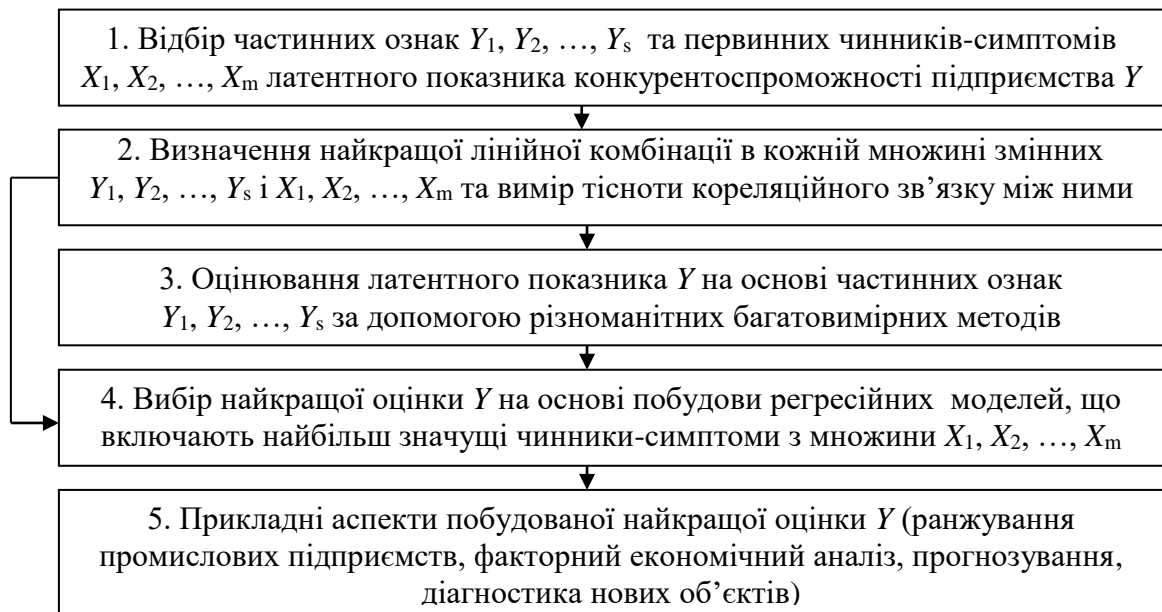


Рис. 1.2 – Блок-схема процедури оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного сектора економіки [67]

На першому етапі в якості частинних ознак конкурентоспроможності ресторанних підприємств  $Y_1, Y_2, \dots, Y_s$  слід використовувати показники рентабельності виробництва ресторанного продукту, частки ринку (або його певного сегменту) та цінової еластичності попиту споживачів. Пропонується будувати майбутню оцінку не на базі групових латентних факторів та первинних чинників-симптомів, а на основі саме цих трьох частинних ознак. При цьому, первинні чинники-симптоми  $X_1, X_2, \dots, X_m$  відіграють аналітичну роль при оцінюванні рівня латентного показника, що досліджується.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, коли внутрішня інформація про діяльність суб'єкта бізнесу оголошується комерційною таємницею, доцільно застосовувати виключно публічну інформацію для визначення частинних ознак та первинних чинників-симптомів конкурентоспроможності ресторанних підприємств, яка міститься в мережі Інтернет, наприклад, на сайтах Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України.

Методологічну основу другого і третього етапів визначеної процедури оцінки конкурентоспроможності компаній складають існуючі багатовимірні статистичні методи – канонічний аналіз, таксономія об'єктів в її класичному

та модифікованому варіантах, кластерний та дискримінантний аналіз об'єктів з урахуванням особливостей структури латентного економічного показника, що досліджується, саме на цьому акцентують увагу різні вчені [9; 46; 64; 92].

Зокрема, на другому етапі за допомогою розрахунку канонічних кореляцій знаходяться такі лінійні комбінації множин змінних  $Y_1, Y_2, \dots, Y_s$  і  $X_1, X_2, \dots, X_m$ , що забезпечують найбільш тісний кореляційний зв'язок між множинами змінних. Логічним є канонічний аналіз двох груп економічних показників (частинних ознак та первинних чинників-симптомів у процесі оцінювання конкурентоспроможності фірм ресторанного бізнесу) проводити за аналогією з регресійним моделюванням, коли пошук найкращого рівняння базується на покроковому включенні факторів у модель або на переборі усіх можливих сполучень вихідних змінних. Це створює можливість знаходження найбільш точних оцінок латентного показника, що досліджується.

На третьому етапі процедури для уникнення помилкових висновків та отримання більш точних та надійних оцінок рівня конкурентоспроможності організацій слід поєднати класичний і модифікований алгоритми таксономії:

$$L_i = C_i f_{ci} + M_i f_{mi}, \quad (1.1)$$

де  $L_i$  – об'єднана оцінка латентного показника  $i$ -го об'єкта;  $C_i, M_i$  – оцінки латентного показника, що визначені за допомогою класичного та модифікованого алгоритмів;  $f_{ci}, f_{mi}$  – коефіцієнти вагомості оцінок, що визначені за допомогою класичного та модифікованого алгоритмів.

Попередньою стадією статистичного зважування отриманих оцінок за формулою (1.1) є їхнє нормування та ранжирування за убубанням. Доцільним є для визначення об'єднаної оцінки конкурентоспроможності ресторанних компаній використання гнучкі статистичні ваги, що змінюються з номером спостереження  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) і враховують результати обох алгоритмів:

$$f_{ci} = \frac{n-i}{n}; f_{mi} = \frac{i}{n}. \quad (1.2)$$

Вагові коефіцієнти  $f_{ci}$ ,  $f_{mi}$ , визначені за формулою (1.2), найкращим чином задовольняють наступні вимоги: 1) для класичного алгоритму – чим вище  $C_i$  (тобто, чим більша схожість з еталоном), тим більшим повинен бути коефіцієнт вагомості  $f_{ci}$ ; 2) для модифікованого алгоритму навпаки: чим вище  $M_i$  (тобто, чим далі об'єкт знаходиться від антиеталону), тим меншим повинен бути коефіцієнт вагомості  $f_{mi}$ ; 3) для будь-якого  $i$ -го об'єкту повинно виконуватися співвідношення:  $f_{ci} + f_{mi} = 1$ . Отже, величини  $f_{ci}$ ,  $f_{mi}$ , визначені за формулою (1.2), цілком придатні для використання їх у якості коефіцієнтів вагомості нормованих оцінок конкурентоспроможності компаній, знайдених за класичним та модифікованим алгоритмами таксономічного аналізу.

Крім того, на третьому етапі процедури для отримання інших варіантів оцінки латентного показника, що досліджується, доцільно застосувати також підхід, який заснований на сполученні двох напрямків багатовимірного аналізу – кластеризації сукупності підприємств вітчизняної ресторанної індустрії та побудові дискримінантної функції конкурентоспроможності.

На четвертому етапі знайдену на основі різних багатовимірних методів множину оцінок конкурентоспроможності (п'ять варіантів) запропоновано тестувати з метою вибору оптимальної оцінки за допомогою переліку первинних чинників-симптомів, який був визначений в ході канонічного аналізу. Зазначене тестування ґрунтується на виборі більш точної регресійної моделі, яка зв'язує певну оцінку конкурентоспроможності підприємств ресторанного сектора із заданим колом її первинних чинників-симптомів.

П'ятий етап визначеної процедури присвячено прикладним аспектам отриманої найбільш точної регресійної моделі конкурентоспроможності підприємств. Поряд з традиційними напрямками (розрахунок і тлумачення  $\beta$ -коефіцієнтів, кількісна оцінка конкурентних переваг підприємств-лідерів та резервів росту конкурентоспроможності об'єктів-аутсайдерів, визначення прогнозних оцінок латентного показника на перспективу) необхідно, на

думку А. Маренича, застосовувати отримане рівняння регресії у ролі дискримінантної функції конкурентоспроможності з метою діагностики досліджуваного латентного показника на нових ресторанних підприємствах, що не увійшли до вихідної статистичної сукупності спостережень [57, с. 24].

В підсумку, розробка прогнозів конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу може і повинна здійснюватися за допомогою різних методів: від використання складних економічних моделей, побудованих математичними методами з використанням великого масиву статистичної інформації до простих припущень. Оскільки підприємства ресторанної галузі є, здебільшого, малими, які не мають фахівців, що володіють складним економіко-математичним апаратом, а спеціальних служб, які займаються для компаній такими розрахунками й дослідженнями в Україні поки не створено, найбільш доцільним сьогодні бачиться для підприємств ресторанного бізнесу просте припущення. Отже, це логічно, зважаючи на те, що невеликі компанії, як правило, не володіють достатнім обсягом інформації для застосування в економіко-математичних розрахунках. В організаціях ресторанного бізнесу повинен оцінюватися наявний у їх розпорядженні маркетинговий потенціал.

## 1.2. Маркетингова конкурентоспроможність вітчизняного підприємства ресторанної сфери на засадах моделі якості обслуговування клієнтів

Маркетинг, як головний фактор конкурентоспроможності ресторанного підприємства, носить цілеспрямований і доцільний характер, що дозволяє говорити про ефективний маркетинг, вважаючи при цьому його здатність досягати запланованого результату. Ефективність маркетингу є складним і неоднозначним поняттям, який залежить, як від внутрішньоорганізаційних принципів, так і від зовнішніх умов функціонування економіки, партнерів, конкурентів, споживчих переваг, законодавства, підприємницького клімату в країні. Питання ефективного маркетингу, з одного боку, є невід'ємними аспектами розвитку кожної організації, з іншого від них залежить розвиток

економіки і підприємництва країни, в цілому. Від стану і розвитку його істотно залежить конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей у вітчизняному і світовому просторі, на думку М.А. Морозова [63, с. 25].

Ефективність маркетингу визначається багатьма аспектами діяльності ресторанного підприємства, а головною ознакою його ефективності є ступінь досягнення маркетингових. Ресторанні фірми існують для реалізації певної мети, яка визначає успішність діяльності. Так, успішна ресторанна компанія – це та, яка досягає свої цілі, використовуючи певну концепцію ефективного маркетингового менеджменту. Слід менеджменту ресторанного підприємства пам'ятати, що є внутрішня і зовнішня ефективність управління маркетингом.

Внутрішня ефективність показує, яким чином задоволення певних потреб соціуму позначається на динаміці власного економічного зростання, що виявляється в зростанні доходів, економічної стабільності і стійкості (конкурентоспроможності) організації (додаток В). Зовнішня ефективність маркетингу показує, наскільки організація відповідає вимогам і обмеженням зовнішньої середовища, економіки і суспільства в цілому. Бажання добитися успіху характерне для всіх вітчизняних суб'єктів господарської діяльності. Розмір і прибуток організації можуть вважатися за критерії успіху. Однак, ще важливішими критеріями служать ті, які витікають з соціально-економічної природи організації. Тут критерії успіху орієнтовані на задоволення вищих потреб людини. Отже, організація вважається за успішну, а її менеджмент маркетингової діяльності ефективним, якщо вона досягла своєї економічної і соціальної мети, не вступаючи в суперечності із зовнішніми умовами і обмеженнями (ринковими, законодавчими, етичними та ін.).

У статті вітчизняних науковців Максимов В., Качаев С., Корноушенко Е. для компаній сфери послуг, обґрунтовано прийнято вважати, що базовими складовими успіху організації, її ділової ефективності та забезпечення її маркетингової конкурентоспроможності є такі: 1) конкурентоспроможність підприємства 2) результативність та ефективність його діяльності [56].

Найпростіше вимірювати ефективність маркетингової діяльності фірми економічною ефективністю (вигідністю) основного бізнесу, який пов'язаний із зіставленням економічного ефекту (результату) з витратами. Забезпечення ефективності маркетингу характеризується такими ознаками, як: 1) висока продуктивність і результативність; 2) простота і раціональність технології; 3) точність і надійність всіх елементів процесу управління; 4) висока якість операційних процесів; 5) завзятість; 6) висока активність; 7) старанність; 8) працьовитість і наполегливість всіх учасників визначеного бізнес-процесу.

Важливою особливістю ефективного маркетингу є його соціально-психологічна орієнтація на споживача при формуванні всіх управлінських рішень, пов'язаних з конкурентоспроможною діяльністю підприємства. Всі ці управлінські рішення найтіснішим чином взаємозв'язані і надають пряму або непряму дію на кінцеву ефективність бізнесу ресторанного підприємства. Тобто, відмінною рисою ефективного маркетингу, як концепції управління, є головна обставина, за якої в центрі інтересів діяльності ресторанного підприємства знаходиться споживач комплексного ресторанного продукту.

Тепер успішність діяльності підприємства та рівень його маркетингової конкурентоспроможності цілком залежить від того, як повно і якісно отримав обслуговування клієнт, наскільки він залишився задоволений, яким чином він відізветься про підприємство і чи прийде він сюди ще раз. Це ключові чинники маркетингової конкурентоспроможності ресторанної організації. Успішне підприємство повинне боротися за клієнта і всі зусилля направляти на максимальне задоволення потреб, як вважає В.Г. Шинкаренко [91, с. 7-8].

Стратегія ефективного маркетингу орієнтує діяльність ресторанного підприємства на створення високого рівня конкурентоспроможності, яка забезпечить йому досягнення поставлених стратегічних цілей і планових показників зростання прибутку й рентабельності. Звідси витікає, що стратегія ефективного маркетингу – це конкурентна стратегія організації, заснована на концепції маркетингової конкурентоспроможності, сутність якої зводиться до реального задоволення потреб клієнтів в порівнянні з конкурентами.

Маркетингова конкурентоспроможність виявляється в ході та за умов конкурентної боротьби між ресторанными підприємствами, яка є об'єктивним елементом ринкового способу господарювання і організації бізнесу. Зрештою маркетингова конкурентоспроможність визначається здатністю забезпечити для підприємства стабільні сегменти цільових споживачів, що користуються його послугами. Для успішної діяльності підприємства необхідне постійне управління досягнутим рівнем маркетингової конкурентоспроможності.

При аналізі конкуренції можна виділити її чотири рівні [8; 39; 66].

– по-перше, загальна конкуренція. Ресторанне підприємство бачить конкурента в кожному виробнику аналогічних послуг, що бере участь у боротьбі за гроші споживачів. У цьому сенсі, ресторан є конкурентом кафе та інтернет-студіям, що забезпечують послуги харчування і відпочинку гостей;

– по-друге, формальна конкуренція. Ресторан вважає за конкурентів всіх, хто продає продукти харчування та послуги приготування їжі, зокрема, всі продовольчі магазини, колгоспні ринки, продуктові лотки і кіоски;

– по-третє, галузева конкуренція. Ресторанне підприємство розглядає у якості конкурентів всі ресторани, бари, готельні заклади (досуг споживачів);

– по-четверте, товарно-видова (конкретна) конкуренція. Ресторанне підприємство розглядає, як своїх конкурентів ті організації, які пропонують на ринку схожі види товару (блюда, напої) і схожі форми обслуговування в безпосередній близькості від свого територіального сегменту.

Для ресторанного підприємства, на думку П.В. Гудзя, слід враховувати всі можливі форми конкуренції, але більшу увагу слід приділяти конкретній, видовій і галузевій конкуренції. Для успішної конкуренції підприємство повинне мати чітку ефективну маркетингову конкурентну стратегію, тобто: 1) представляти свої маркетингові конкурентні переваги; 2) контролювати детальну інформацію про цілі бізнесу кожного конкурента, про якість продукту, про послуги, про цінову політику, про персонал, про програми реклами і просування послуг, про фінансову і кадрову політику [26, с. 199]. Слід зазначити, що універсально конкурентної стратегії не існує. Кожна

ресторанна компанія повинна визначити, яка із стратегій для неї найкраща, враховуючи свою позицію в індустрії послуг громадського харчування, а також цілі, можливості, ресурси, потенціал. Навіть в межах однієї компанії для різних видів діяльності або продуктів потрібні будуть різні стратегії.

Науковець М. Портер запропонував три виграшні конкурентні стратегії позиціонування, якими можуть користуватися компанії: 1) абсолютна перевага по витратах. Компанія наполегливо працює над досягненням мінімальних витрат на створення послуг, щоб встановити ціну, меншу за конкурентів, і оволодіти значною часткою ринку; 2) диференціація. Компанія зосереджує основні зусилля на створення високоспеціалізованого асортименту послуг і маркетингової програми, виступаючи, таким чином, лідером індустрії в даній категорії послуг. Велика частка споживачів вважала за краще б володіти подібною маркою, якщо ціна не дуже висока; 3) фокусування (концентрація). Підприємство зосереджує зусилля на якісному обслуговуванні одного або декількох ринкових сегментів, а не на обслуговуванні всього ринку [72].

Ресторанні підприємства, які дотримуються чіткої стратегії (однієї з зазначених), швидше за все, досягнуть успіху і отримуватимуть найбільші прибутки. За філософією «триматися середини дороги» підприємства будуть діяти не кращим чином. Треба визнати, що є інша класифікація конкурентних маркетингових стратегій, які розділяються по видах цінності послуг для його споживача. Фірма досягає позиції лідера ринку, надаючи споживачам вищу цінність (концепція ціннісних дисциплін). Даний підхід виглядає достатньо практично і привабливо. Концепція визначає маркетингову стратегію в термінах цілеспрямованого прагнення надати споживачам найвищу цінність і визнає, що керівництво фірми повинне погоджувати кожен аспект діяльності з вибраною ціннісною дисципліною – починаючи з корпоративної культури і закінчуючи організаційною структурою, системами і процесами виробництва і управління. При цьому ресторанні підприємства можуть дотримуватися трьох ціннісних конкурентних стратегій, які можуть забезпечити: позицію лідера послуг, тісний зв'язок із клієнтом, функціональну перевагу [16; 33].

Позиція лідера послуг забезпечує високу споживчу цінність, при цьому пропонуючи безперервний потік новітніх послуг, що приводить до швидкого старіння, як власних послуг, так і послуг конкурентів. Позиція відкрита для свіжих ідей, знаходиться в пошуку нових рішень і працює над скороченням періоду розробки послуг для швидкого виведення нового продукту на ринок. Ресторанна фірма обслуговує споживачів, яким потрібні сучасні послуги, не надаючи значення витратам, які виражаються в ціні або в незручностях.

Тісний зв'язок із споживачем. Фірма забезпечує вищу цінність завдяки точній сегментації ринків і подальшого точного пристосування своїх послуг до потреб цільових гостей. Вона спеціалізується на задоволенні унікальних споживчих потреб, встановлюючи із клієнтами тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про особисті переваги і звички. Вона створює детальні бази даних про споживачів для сегментації і залучення цільової аудиторії. Також компанія надає персоналу своїх маркетингових підрозділів відповідні повноваження, які дають можливість оперативно реагувати за вимогами споживача. Підприємство обслуговує гостей, які готові заплатити велику ціну, щоб отримати бажаний результат, готове на все заради завоювання довгострокової прихильності споживача і отримання найбільших вигод.

Функціональна перевага. Ресторанна фірма забезпечує вищу цінність, коли працює над зниженням витрат, підвищенням якості продуктів і послуг або створенням ефективної системи надання споживчій цінності послуг. Вона обслуговує споживачів, яким потрібні надійні високоякісні послуги, але які вони хочуть отримати дешево і не докладаючи особливих зусиль.

В цілому, для завоювання місця на ринку, фірма повинна добиватися конкурентної переваги, пропонуючи унікальні послуги, які відрізняються від пропозиції конкурентів. Вона може запропонувати споживачам кращу ціну або цікавий сервіс (з унікальними властивостями, особливо високих якостей), за що покупці готові заплатити вищу ціну. Вони можуть, на думку науковця І.Франчука, зосередитися на обслуговуванні певного ринкового сегменту, який відрізняється специфічними потребами його споживачів [84, с. 120].

Фірми, які займають середні позиції на ринку, як правило, вибувають з кола, так нічим особливим і не відрізнившись. Деякі з тих, що потерпіли поразку в конкурентній боротьбі, вимушені шукати захисту від кредиторів в суді в справах про банкрутство. Немає майбутнього у ресторанних послуг, які розраховані на «масовий сервіс». Сьогодні компанії в більшості сегментів ресторанної індустрії стикаються з повільним зростанням ринку і жорстокою конкуренцією. Багато підприємств даної сфери, які міцно займають позицію «посеред дороги», борються з численими новими конкурентами, які атакують з усіх боків. Деякі підприємства, використовуючи ефективний менеджмент, успішно застосовують більше однієї ціннісної дисципліни одночасно.

Тобто, слід зазначити, що ресторан може відрізнити функціональна перевага і тісний зв'язок із споживачем. Такі успіхи даються підприємству, рідко, оскільки формування ефективного менеджменту вимагає підтримки високого рівня маркетингової конкурентоспроможності, що пов'язане із значними витратами ресурсів. Мало ресторанних підприємств можуть досягти переваги більш, ніж в одній з ціннісних дисциплін. Намагаючись досягти успіху у всіх позиціях, підприємство, як правило, не досягає успіху в жодній, тому йому необхідно дотримуватися стратегії забезпечення найвищої якості послуг. На думку провідних вчених слід досліджувати цінність послуг для побудови моделі аналізу якості ресторанного обслуговування [11; 36; 65].

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій, як ціннісних дисциплін для ресторанних підприємств, виглядає практично. Конкурентне обслуговування у зазначеній сфері повинне передбачати надання послуг в максимальній цінності для споживачів. Споживач (клієнт), перш за все, визначає – яка пропозиція принесе максимальну цінність. Після цього він звертається туди, де цінність послуги більш висока. Споживацька цінність, представляє собою різницю між загальною цінністю послуги (продукту) для споживача і загальними витратами, на думку В.Є. Хруцького [85, с. 202].

Зазначено, що загальна цінність представляє собою сукупність вигод клієнта, коли він придбав послугу (продукт). Загальні витрати слід розуміти

як «суму очікуваних витрат клієнта при отриманні і використанні послуги (продукту)». Цінність ресоранного продукту визначається його необхідністю і корисністю для клієнта в даний момент або в найближчому майбутньому. Цінність послуг визначається ступенем повноти, зручності, комфорту і якості супроводжуваних послуг та сервісів. Цінність персоналу, визначається рівнем його професіоналізму. Цінність іміджу – престижністю отримання послуги.

В цьому сенсі слід розуміти загальні витрати клієнта, які включають: 1) грошові витрати слід розглядати як преїскурантну вартість послуги (товару); 2) тимчасові витрати доцільно визначати очікуванням в отриманні послуг; 3) витрати енергії – певними зусиллями для отримання послуги; 4) емоційні витрати пов'язані з відчуттям дискомфорту, як правило, клієнтами [53].

Встановлено, що цінність послуги є підсумковим показником, який формується в свідомості клієнта, коли він ухвалює рішення про придбання послуги. Другим (супутним) чинником, що впливає на вирішення клієнта, є його задоволення від послуги. Задоволення – це відчуття достатку або, навпаки, розчарування, що виникає у людини при порівнянні очікувань від послуги і її реального втілення. Ресторанне підприємство для забезпечення успіху в конкурентній боротьбі у сфері послуг повинне ставити перед собою мету максимального задоволення споживачів, оскільки ті з них, хто відчуває просту задоволеність, легко спокушаються більш вигідними пропозиціями. Високий ступенем задоволення є захоплення: формує унікальну перевагу, емоційну прихильність до певної компанії, марки обслуговування, стилю, лежачі в основі лояльності клієнта до даного ресторанного підприємства.

Очікування клієнтів формуються на базі попереднього досвіду, порад друзів, рекламної інформації, політикою конкурентів. Якщо очікування завищені, то клієнт буде розчарований і, мабуть, буде втрачений для фірми, що дуже небажано. Навпаки, якщо фірма встановлює дуже низький рівень очікувань, то їй не вдається привабити достатньої кількості вигідних клієнтів.

Зроблено висновок, що ресторанне підприємство повинне, з одного боку, забезпечувати високу якість обслуговування і, в той час, піклуватися

про відповідний високий рівень очікувань клієнтів. Резерви ефективного менеджменту і маркетингової конкурентоспроможності підприємства лежать у сфері якості обслуговування. З цією метою, для оцінки якості необхідно здійснювати моніторинг очікувань споживачів, оперативно аналізувати і оцінювати ступінь їх задоволення. За таких умов доцільним є використання функціональної моделі управління якістю обслуговування, яка представлена детально в роботі Н. Дробитько «Управління конкурентоспроможністю в умовах ринку» і побудована на концепції «розривів» [32] (див. рис. 1.3).

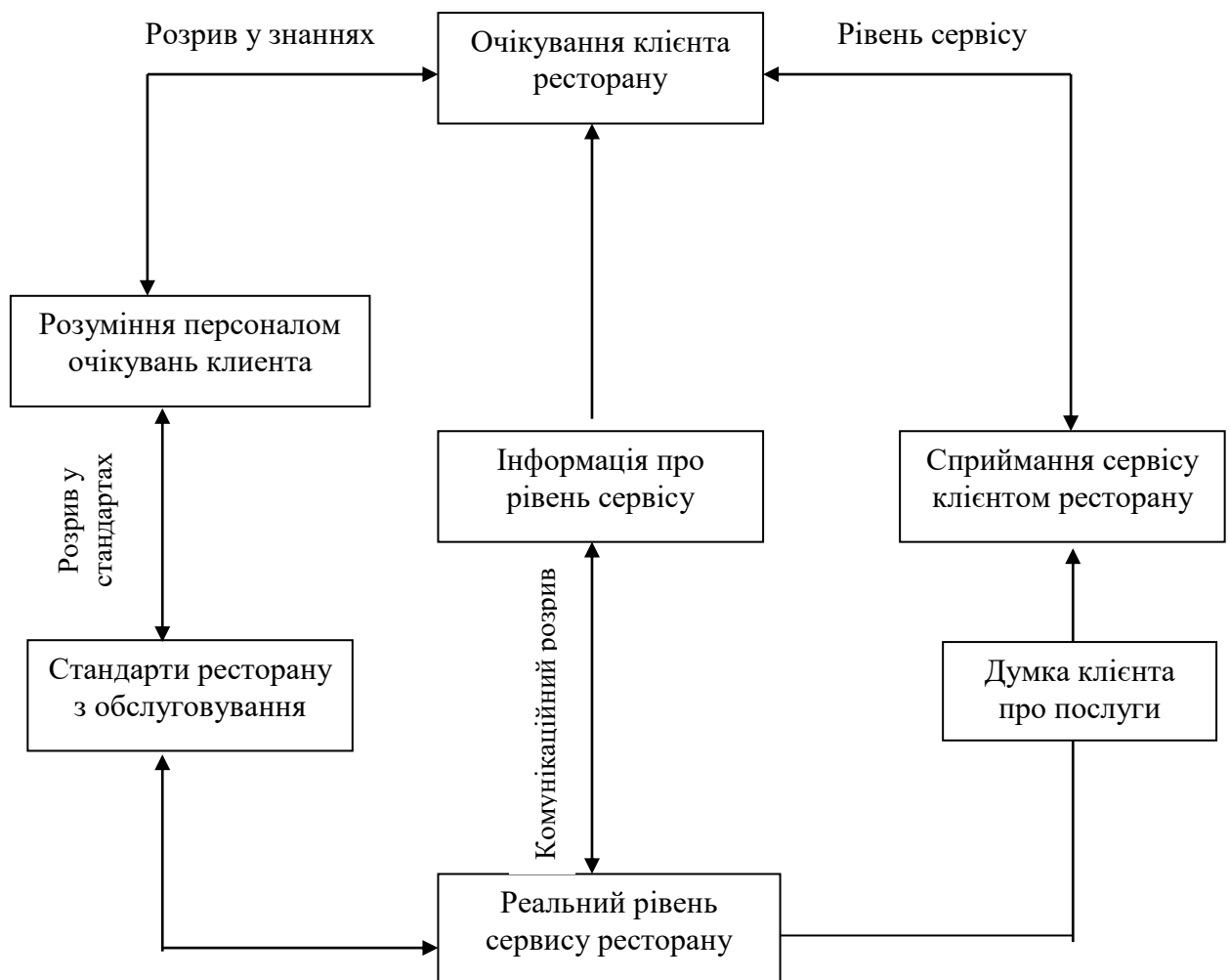


Рис. 1.3 – Модель якості обслуговування клієнтів ресторанного підприємства

Зазначено, що у процесі обслуговування в ресторані і по завершенню цього процесу у клієнта виникає відчуття різниці (розриву) між очікуваним і

сприйманим рівнем обслуговування. Зазначене відчуття називається ефектом розриву в рівні сервісу. На величину розриву в рівні впливають чотири групи чинників: 1) розрив в знаннях: різниця між очікуваннями споживача і їх розумінням обслуговуючим персоналом; 2) розрив в стандартах: різниця між знаннями про очікування клієнта і прийнятими стандартами обслуговування; 3) розрив в обслуговуванні: різниця між прийнятими в ресторані стандартами і фактичним рівнем наданого сервісу; 4) розрив в комунікаціях: різниця між фактичним рівнем сервісу і рівнем, заявленим в рекламних матеріалах.

Утворення розривів в обслуговуванні і управлінні ними досліджується на основі моделі процесу оцінки якості обслуговування. Основний спосіб з'ясування того, яким було обслуговування – це опит клієнтів відразу ж після того, як клієнт отримав обслуговування і збирається покинути заклад. Така інформація дає точне уявлення про очікування і враження клієнтів. Отримані відповіді дозволяють менеджерам ресторану оцінити роботу конкретних працівників і вирішити про заохочення тих, що найбільш відрізнялися і надання допомоги відстаючим працівникам, як вважає Л. Басовський [12].

Перший етап в підвищенні якості обслуговування полягає в аналізі потреб клієнта, які, головним чином формують очікування. Точне розуміння персоналом ресторану бажань ліквідує можливість невірною відношення до замовлення клієнта і забезпечить задоволення очікувань. Так, в замовленні на обслуговування включений коктейль «Ердінгер» в ресторанному комплексі «Місто», який має бути поданий на стіл (за бажанням клієнта) не пізніше 15 год. 30 хв. Якщо офіціант упустив з уваги (забув або не зрозумів, яким чином подати коктейль) і прострочив час, тим самим викликав незадоволення клієнта, яке негативно відіб'ється на його сприйнятті сервісу. Ця причина погіршення обслуговування утворюється із-за розриву в знаннях.

Високоякісний сервіс вимагає дотримання встановлених норм до якості блюд і напоїв, а також правил обслуговування гостей при подачі їх на стіл. Ці норми утворюють стандарти обслуговування. Відхилення від цих стандартів знижує рівень сервісу. В ресторані «Місто» в коктейлі «Ердінгер» одним з

компонентів є горілка «Smirnoff». Якщо в даний момент її не виявилось і сталася заміна на горілку «Російська», то коктейль не відповідає стандарту. В цьому випадку сталося зниження рівня сервісу із-за розриву в стандартах.

Правила обслуговування клієнтів вимагають відповідної поведінки офіціантів. Ці правила і норми утворюють етикет сервісу. Порушення правил зазначеного етикету викликає зниження якостей сервісу за рахунок розриву в обслуговуванні. При подачі коктейля «Ердінгер» на стіл, офіціант повинен заздалегідь довідатися у клієнта – чи можна подати коктейль? Якщо ж він цього не зробив, а в 15 год. 30 хв. подав коктейль, то таке обслуговування не відповідає вимозі етикету, воно знижує відчуття задоволення клієнта.

Четвертий підхід до скорочення розриву в рівні сервісу полягає в зменшенні різниці між обіцяною і фактично наданою якістю обслуговування. Якщо ресторан «Місто» в рекламі обіцяє висококласний сервіс, очікування клієнтів підвищуються, але коли персоналу не вдається зробити обіцяне, у клієнта виникає відчуття незадоволення від розбіжності «слів і справ». У рекламному проспекті коктейль «Ердінгер» характеризувався як напій, що бадьорить, з оригінальним смаком і тонким ароматом. Якщо ж клієнт не відчуває в коктейлі обіцяних якостей, то це викликає відчуття розчарування і неякісне сприйняття рівня сервісу, яке викликане розривом в комунікаціях.

Отже, розглянута модель якості обслуговування дозволяє керівництву ресторанного підприємства цілеспрямовано удосконалювати якість сервісу і створити стійку маркетингову конкурентну перевагу. Клієнти порівнюють те, що відчули в ресторані з тим, що вони чекали. Тому, щоб підвищити рівень сервісу необхідно: 1) знати очікування клієнтів; 2) встановити стандарти сервісу; 3) забезпечити дійсні реалістичні повідомлення про якість сервісу та обслуговування. Такі правила повинні бути щоденною турботою менеджерів і персоналу з обслуговування клієнтів вітчизняного ресторанного закладу. В свою чергу, реалізація на практиці розглянутої моделі дозволить наростити маркетинговий потенціал з одночасним підвищенням рівня маркетингової конкурентоспроможності вітчизняного підприємства ресторанної сфери.

### 1.3. Бенчмаркінговий підхід в сучасному управлінні маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу

Сучасна напружена економічна діяльність ресторанних підприємств вимагає глибокого знання методів управління для досягнення результатів практичної реалізації моделі маркетингового конкурентного позиціонування. Бенчмаркінг в управлінні, як визначає Дж. Глінн, є дослідницьким та аналітичним видом діяльності організації, який полягає в знаходженні і вивченні кращих з відомих методів ведення бізнесу, що допомагає відносно швидко і з найменшими витратами удосконалювати процеси бізнесу [21].

На вітчизняному ринку ресторанних послуг бенчмаркінг близький до поняття маркетингової розвідки, яка означає постійну діяльність по збору поточної інформації про зовнішнє середовище маркетингу. Дана інформація є необхідною для розробки й коригування планів маркетингу. Бенчмаркінг розглядається як безперервний процес збору легальної, напівконфіденційної і неконфіденційної інформації і використання її в діяльності по управлінню маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу. Даний процес ґрунтується на кращому досвіді партнерів та конкурентів в певному сегменті ринку підприємства. Мета бенчмаркінгу полягає в підвищенні ефективності власної діяльності і завоюванні лідерства в конкурентній боротьбі. Історично бенчмаркінг спочатку був відомий як GAP-аналіз, тобто як методика оцінки «розриву» між окремими параметрами ресторанної компанії і бажаними результатами (такими можуть бути позиції головного конкурента). Вона використовувалася для оцінки слабких сторін компанії і визначенні стратегії конкурентного позиціонування [17; 49; 72].

Зазначено, що цілі, які переслідують ресторанні комплекси за умов використання інструментарію бенчмаркінгу, є доволі різними: 1) покращити позицію відносно конкурентів; 2) знизити витрати; 3) позиціонувати новий конкурентний продукт; 3) підвищити ступінь задоволеності споживачів; 4) збільшити ефективність; 5) визначити слабкі місця процесу; 6) розробити

нові інноваційні ідеї; 7) виявити лідера конкурентного середовища і причини його успіху, узагальнити і використовувати ці відомості в процесі побудови моделі власного ефективного маркетингу та структури управління ним. Так, бенчмаркінг в ресторанному комплексі – це постійний процес вивчення і оцінки продукту, послуг і досвіду найсерйозніших конкурентів або тих фірм, які є визнаними лідерами бізнесу (не обов'язково прямі конкуренти). Також це пошук найкращого досвіду комерційної діяльності, який веде до переваги у сфері маркетингової конкурентоспроможності. Він включає процес оцінки, як внутрішнього стану речей в компанії, так і зовнішньої оцінки [93, с. 11].

З метою ефективного впровадження концепції бенчмаркінгу необхідно заздалегідь планувати процес впровадження і визначити пріоритетні напрями маркетингових досліджень, сфокусувавши їх на досягненні конкретної мети і розробивши управлінську технологію їх проведення. Практика висвітила доцільність виокремлення функцій певних відділів і служб з метою виділення спеціалізованої служби по маркетинговій діяльності, й на яку, покладаються завдання по розробці програм і проведенню бенчмаркінгових досліджень.

Бенчмаркінговий підхід приводить до істотної зміни процедури ухвалення рішення в управлінні маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу. Традиційно маркетингові рішення ухвалювалися на основі результатів маркетингових досліджень та інтуїції менеджерів щодо комплексу маркетингу. На основі цього розроблялася маркетингова стратегія ресторанного підприємства. Сучасні умови бізнесу приводять до того, що для забезпечення конкурентоспроможності компанії і її стійкого положення дій таких є замало. Необхідне системне вивчення досвіду діяльності і поведінки лідерів бізнесу для формування маркетингових конкурентних стратегій.

Процес бенчмаркінгу в сучасних ресторанних комплексах, на думку Фатхутдінова Р.А., має складатися з наступних етапів [83, с. 195-197].

По-перше, вибір управління маркетинговою конкурентоспроможністю, як об'єкт бенчмаркінгу ресторанного комплексу. На даному етапі доцільно: 1) встановити потреби зростання рівня конкурентоспроможності; 2) провести

оцінку ефективності маркетингової діяльності; 3) виділити і вивчити основні операції, які впливають на результат діяльності, а також спосіб кількісного виміру характеристик управління маркетинговою конкурентоспроможністю; 4) встановлюється наскільки глибоким має бути бенчмаркетинг.

По-друге, вибір еталонного об'єкту (конкурента) щодо бенчмаркінгу. На цьому етапі доцільно: 1) визначити форму бенчмаркінгу (зовнішній чи внутрішній); 2) провести аналіз фірм-конкурентів (чи тих, які є еталонними); 3) встановити значущі маркетингові конкурентні переваги, що підлягають дослідженню; 4) сформулювати критерії порівняльного аналізу і оцінювання.

По-третє, пошук інформації. Слід дійснити збір інформації про власну фірму і партнерів по бенчмаркінгу. Інформація містить зведення про склад маркетингових конкурентних переваг і рівень. Для цього використовуються первинні, вторинні дані. Здобуту інформацію необхідно детально перевірити.

По-четверте, аналіз інформації. Всю інформацію слід класифікувати, систематизувати, обрати глибину і спектр аналізу конкурентних переваг. Складовими такого інформаційного аналізу для ресторанних комплексів є такі процеси: 1) аналіз обслуговування клієнтів; 2) аналіз інформаційних технологій; 3) аналіз розвитку і навчання персоналу; 4) аналіз поліпшення процесів бізнесу і управління; 5) аналіз служби по роботі з клієнтами; 6) аналіз і оцінка економічної ефективності; 7) аналіз набору кадрів; 8) аналіз виробництва і постачання; 9) аналіз управління комунікаціями. В процесі проведення аналізу доцільно виявити відхилення ключових чинників успіху і визначити критерії для порівняння фінансових і економічних показників, критеріїв ефективності управління маркетинговою конкурентоспроможністю.

По-п'яте, реалізація результатів бенчмаркінгу. Базовим результатом бенчмаркінгових досліджень є генерування маркетингової інформації для ухвалення рішень в області взаємодії суб'єктів маркетингової системи щодо забезпечення конкурентоспроможності. Підготовка управлінських рішень щодо забезпечення певного рівня маркетингової конкурентоспроможності фірми є наступним кроком. Далі – розробка плану впровадження необхідних

змін і процедури контролю. Оцінюється і аналізується процес впровадження, при цьому необхідно добитися того, щоб було сприйняття аналізу переваг, як безперервного процесу, і процеси змін досягли найвищої ефективності.

В оптимальному процесі бенчмаркінгового аналізу маркетингової конкурентоспроможності підприємству слід: 1) чітко визначити конкурентні переваги; 2) мати і контролювати детальну інформацію про цілі бізнесу кожного конкурента, про якість продукту, про послуги, про цінову політику, про персонал, про програми реклами і просування послуг, про фінансову і кадрову політику. Така інформація дозволяє зробити оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, оцінити потенціал, виробити певні програми заходів, які забезпечують стійку конкурентну перевагу [13; 22; 58; 76].

Стійкою маркетинговою конкурентною перевагою для ресторанного підприємства є його перевага над підприємствами-конкурентами, яку воно зберігає протягом тривалого періоду часу. Успішність діяльності компанії визначається багатьма чинниками: фінансування, організація виробництва, вибір місцерозташування, маркетингові заходи, зовнішній вигляд, робота з персоналом, інші чинники, як вважає В.С. Пономаренко [69, с. 211].

Проте, є набір ключових чинників, резерви яких формують стійку конкурентну перевагу підприємства харчування. Основними чинниками, що визначають маркетингову конкурентну перевагу ресторанного комплексу, є:

- високий позитивний імідж підприємства, заснований на поширеній думці серед потенційних клієнтів про високу якість продуктів і різноманітні форм обслуговування, прийнятні ціни, відмінний інтер'єр приміщень, участь ресторанного комплексу в добродійних акціях, а також спонсорство заходів;

- важливий чинник пов'язаний із зручністю місцерозташування і сприятливим зовнішнім виглядом ресторану, що визначає вигідний район міста і сегмент відвідувачів, які знаходяться в цьому районі;

- професіоналізм персоналу та маркетингові компетентності;

- маркетингові комунікації по рекламі послуг і стимулюванню попиту, що створює популярність ресторану далеко за межами свого сегменту;

- внутрішня атмосфера, дизайн та інтер'єр приміщень;
- економічний потенціал і раціональне управління витратами ресурсів.

Далі розглянуто характеристику чинників переваг ресторану, які є базовими в процесі управління маркетинговою конкурентоспроможністю.

Імідж підприємства, на думку Колера Ф. є головним, визначаючим резервом маркетингової конкурентоспроможності, який створює в свідомості відвідувачів узагальнене «обличчя» ресторанного підприємства і є основою для всіх комунікаційних заходів. Імідж підприємства несе у собі функцію зовнішнього сприйняття. Всі внутрішні переваги успішного ресторанного підприємства засновані на високій якості обслуговування, концентруються в привабливому образі, що забезпечує високе задоволення потреб [45, с. 601].

Імідж підприємства створюється шляхом довгої кваліфікованої роботи і потім щодня і повсюдно підтримується впродовж всього періоду роботи, девізом, якої є: «Твори добро і сміливо говори про це!». Для створення і підтримки високого іміджу використовуються різні заходи: 1) активна робота з громадськістю в масштабі регіону в цілях придбання слави, популярності, авторитету, репутації, престижу і визнання; 2) робота з пресою, розміщення в мережі Інтернет не рекламної позитивної інформації, пов'язаної з компанією, що дозволяє уникнути пліток і пересудів навколо ресторанного комплексу; 3) організація під протекцією підприємства спеціальних заходів культурно-просвітницького характеру: художні виставки, лекції, дискусії, покази мод. Важливим принципом підтримки високого іміджу підприємства є передача достовірної і своєчасної інформації, яка має бути правдивою серйозною.

Місце розташування і зовнішній вигляд приміщення. Вибір місця розташування ресторанного комплексу – це важливий конкурентний чинник з таких причин: 1) розташування закладу у визначеному місці населеного пункту сприяє відвідуванню жителями довколишніх районів і працівниками інших підприємств; 2) дана конкурентна перевага є вельми довготривалою на відміну від цін, рівня сервісу і асортименту, тобто чинників, які можуть бути відтворені конкурентами. Типи місця розташування ресторанного

підприємства в межі міста можуть бути наступних видів: центральні і ділові райони; густонаселені мікрорайони; зони відпочинку; робочі зони, тощо.

При виборі і оцінці місця розташування ресторанного комплексу слід враховувати численні показники, серед яких, на думку Красноносової О.М., важливе значення мають.: 1) загальний розмір регіону і щільність населення в ньому; 2) демографічні характеристики регіону і міграція населення; 3) соціально-культурна середовище регіону; 4) переважний спосіб життя населення і трудова зайнятість. Оцінка місць розташування ресторанного комплексу має проводитися за системою показників (можна отримати переваги) [47, с. 18].

По-перше, тип місця: 1) район міста і відповідність цільовому сегменту ринку; 2) стан місця і наявність підприємств-сусідів; 3) яка область торгівлі сервісами (обслуговування) і наявність конкурентів; 4) збіг цільового ринку клієнтів з територіальним сегментом; 5) упорядкований район; 6) наявність інших неконкурентних підприємств; 7) відсутність конкурентів-ресторанів.

По-друге, доступність: 1) схема дорог і дорожні умови навколо місця; 2) рівень інтенсивності руху; 3) наявність парковок транспорту; 4) зручність в'їзду, виїзду; 5) хороший огляд і видимість місця; 6) послуги таксі.

По-третє, правові аспекти: 1) відповідність місця архітектурному стилю; 2) відповідність місця природоохоронним стандартам; 3) можливість в цьому місці отримання необхідних ліцензій; 4) умови і вигідність оренди території і приміщень; 5) наявність маршрутів і зупинок суспільного транспорту; 6) середній рівень інтенсивного руху; 7) наявність автопарковок; 8) зручний під'їзд, в'їзд і виїзд автотранспорту; 9) хороша видимість і огляд місця привертають увагу; 10) відповідність архітектурним і екологічним вимогам; 11) відсутність обмежень на отримання необхідних ліцензій; 12) невисокі тарифи на оренду землі і приміщень забезпечують економію.

Зрозуміло, що зовнішній вигляд ресторанного комплексу визначається архітектурно-планувальними рішеннями будівлі, в якій він знаходиться. Як правило, підприємства харчування (кафе, ресторани, бари, їдальні) розміщені в будівлях існуючого комунального фонду, і самостійних окремих будівель

не мають. Кафе, бари, ресторани при готелях повністю вписують в готельний інтер'єр, дотримуючи при цьому свободу доступу не лише постійних гостей, але і «разових» відвідувачів. Ресторанний комплекс, який розташований в будівлі житлового фонду, обов'язково має окремий фасад, з виділеним входом, сходами і нічними світильниками. По фасаду розташовується назва. Вікна приміщення обслуговування виконуються в певному архітектурному стилі (модерн, класичний або під старину), вони можуть містити помірну рекламу. Прилегла територія має бути оформлена під особливу тротуарну плитку, мати зелені насадження (кущі), стрижений газон, зелену огорожу. Зовнішній вигляд повинен знаходитися в чистоті і порядку і вселяти клієнтам гарантію відмінного обслуговування, на думку І. Ліфица [51, с. 113].

По-четверте, персонал ресторанного комплексу. Компанія ресторанної сфери не може функціонувати без персоналу – працівників, що здійснюють основні виробничі функції, управління і допоміжні роботи в процесі своєї господарської діяльності. Категорія «персонал» має виключно важливе значення в рівні конкурентоспроможності підприємства, тому що [6]:

- персонал ресторану несе відповідальність за безперебійне здійснення виробничого процесу, у сфері управління, у сфері обслуговування клієнтів;
- персонал грає велику роль у формуванні думки про ресторанний комплекс у клієнтів, постачальників, партнерів (особливо у digital-просторі);
- тільки у тому випадку, коли лояльний персонал прикладає всі сили для досягнення мети підприємства, може бути забезпечений загальний успіх.

Менеджмент в ресторанному комплексі має бути організований таким чином, щоб персонал прагнув виконувати роботу із задоволенням. Для цього необхідно, щоб співробітники, проводивши на підприємстві велику частку дня, відчували там себе добре. Де панує несприятливий робочий клімат, не можна створити гостинну атмосферу для відвідувачів. Дружній атмосфері сприяє висока культура працівників, професіоналізм і чітка організація праці.

По-п'яте, реклама і комунікації. Реклама направлена на підтримку іміджу і продаж послуг з використанням різних ЗМІ. Реклама передбачає

завдання: 1) познайомити з рестораном; 2) проінформувати про спеціальну пропозицію; 3) виділитися на фоні конкурентів; 4) привабити нових клієнтів; 5) залишитися у контакті із старими клієнтами; 6) проінформувати про події.

Слід зауважити, що не має бути реклами без конкретної постановки мети. Розроблені на передплановій стадії дані і відповідні опрацювання і структуризація служать основою для визначення цілей реклами відповідно до переслідуваної основної мети ресторану. До здійснення реклами відносяться встановлені детальне оформлення реклами і вибір її засобів та носіїв. Далі необхідно розробити терміни і бюджет для окремих заходів. Важливими локальними засобами реклами є: інтренет, сайти, газетні оголошення; ЗМІ; рекламний листок; плакати; проспекти (кольорові ілюстрації) [18; 51; 79].

Важливу роль для просування іміджу ресторанного комплексу є робота з громадськістю (PR). Це відповідає хорошим формам звернення, наприклад, представитися сусідам і близькому оточенню і підтримувати з ними контакт. Завдання по організації роботи з громадськістю зачіпають наступні сфери: 1) робота з медіа; 2) PR; 3) власні заходи. Робота з пресою, на думку Чернеги О.В., містить таке: 1) познайомитися особисто з блогерами, редакторами, журналістами, репортерами газет і журналів; 2) ЗМІ цікавляться новинами, а не відшліфованими рекламними текстами компанії; 3) завчасно підготовлена інформація допомагає уникнути негативного сприйняття; 4) у повідомленнях для преси дотримуватися слід правила: хто, що, де, коли, чому [87, с. 312]. Власні заходи: щоб громадськість зробити активною, потрібний привід для інтересу, а саме 1) вільні художники виставляють твори в ресторані; 2) спеціальні лекції, дискусії, покази мод. Вищим принципом комунікацій є передача інформації, яка заснована на справдивості і абсолютній серйозності.

По-шосте, внутрішня атмосфера. Найважливішим елементом ресторану є внутрішня атмосфера, оформлювальний дизайн і інтер'єр приміщень. Тут доцільно керуватися двома цілями: 1) атмосфера повинна відповідати іміджу і загальній стратегії; 2) дизайн приміщень повинен сприяти задоволеності відвідувача, пролонгації проведення часу, повторним замовленням сервісів.

В свою чергу, під атмосферою ресторанного комплексу слід розуміти: візуальні компоненти, освітлення, кольори, музика, запахи, які стимулюють емоційний стан клієнтів, і все, що зрештою впливає на рішення і поведінку. Візуальні компоненти забезпечуються обробкою стін і стель, меблями і внутрішнім убранням приміщення. Все повинно бути виконано стильно, з добрим смаком і відповідати іміджу закладу. Добре продумане освітлення – це не просто світильники і люстри, а також ефекти. Світлові ефекти потрібні для локалізації посадочних місць і зон обслуговування, створення певного настрою, пробудження відчуттів, відповідних даному місцю і часу. Система освітлення дозволяє прикрити помилки і застарілі елементи конструкції приміщення. Тільки той ресторан, менеджмент якого додає важливе значення перерахованим чинникам маркетингової конкурентоспроможності може мати стабільний комерційний успіх, сприяючий досягненню маркетингових цілей.

По-сьоме, економічний потенціал і оптимальне використання ресурсів. Так, у забезпеченні високого рівня маркетингової конкурентоспроможності важливим резервом є економне управління витратами ресурсів підприємства і ринкова політика ціноутворення. Ціна є одним з важелів конкурентної боротьби, тобто перевагу отримує той, хто за інших рівних умов здатний продавати товар за нижчою ціною. У основі ціноутворення на продукцію ресторанного підприємства лежать реальні витрати матеріальних і трудових ресурсів. Планування цих витрат, на думку А. Градова, дозволяє забезпечити: 1) виробниче планування на майбутній період, оптимізувати структуру плану і визначити потребу у виробничих ресурсах; 2) виробничий контроль всіх витрат і визначити ефективність роботи окремих ділянок підприємства, і якщо частка витрат на якій-небудь ділянці дуже велика, прийняти заходи для їх зниження; 3) визначення ціни на основі обліку всіх наявних витрат. Ціни, по яких повинні обслуговуватися споживачі, мають покрити всі витрати, забезпечити прибуток і зробити податкові платежі в бюджет [25, с. 133]. Чітке і оптимальне планування витрат дозволяє управляти політикою ціноутворення, тобто визначати і диференціювати ціни на продукти і послуги

залежно від життєвого циклу продуктів, сезону і пори року, рівня попиту, тактичних заходів конкурентів, як вважає науковець П. Дойл [30, с. 205].

Аналіз і діагностика рівня маркетингової конкурентоспроможності дає можливість виявити відмінності між підприємством і конкурентами, але це не пояснює, як ці відмінності подолати і завоювати якнайкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на базі порівняння і аналізу процесу діяльності, направлений на виявлення причин відмінностей з метою їх подолання. Бобто бенчмаркінг є інструментом управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанної організації. Взагалі, при здійсненні бенчмаркінгу співробітники повинні працювати в командах, які можуть складатися з представників різних фірм. Найважливішими складовими їх діяльності є компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури обслуговування, в економічних питаннях діяльності підприємства, необхідних для планування з орієнтацією на створення цінності послуг.

Зроблено наголос на тому, що велике значення має стратегія утримання клієнтів і маркетинг стосунків. Утримання клієнтів, формування контингенту прихильних (лояльних) відвідувачів є важливим чинником конкурентної переваги підприємства. Аналіз процесів обслуговування ресторану дозволяє зробити один важливий висновок: витрати на залучення нового клієнта значно перевищують витрати на збереження і утримання в своїй сфері «старого» клієнта. Витрати по залученню нового клієнта в п'ять разів більше витрат, необхідних для вже наявного клієнта. Для зміцнення зв'язків і створення груп прихильних (лояльних) клієнтів на підприємстві необхідно проводити цілеспрямовану роботу із створення і підтримки клієнтських стосунків, тобто здійснювати менеджмент стосунків з відвідувачами ресторану (див. дод. Е).

Маркетинг стосунків передбачає організацію управлінських заходів, які сукупно утворюють систему управління поведінкою клієнта (див. рис. 1.4).

Основною метою управління клієнтами, на думку Герасимчука В.Г. є формування стійких груп споживачів: 1) лояльних клієнтів, що отримали повне задоволення від обслуговування, які цілком можуть відвідати заклад

ще раз; 2) клієнтів-друзів – це клієнти, які стали постійними відвідувачами і з якими встановлені дружні взаємини; 3) клієнтів-партнерів, це задоволені відвідувачі, з якими встановлені і дружні і ділові взаємини [20, с. 275].

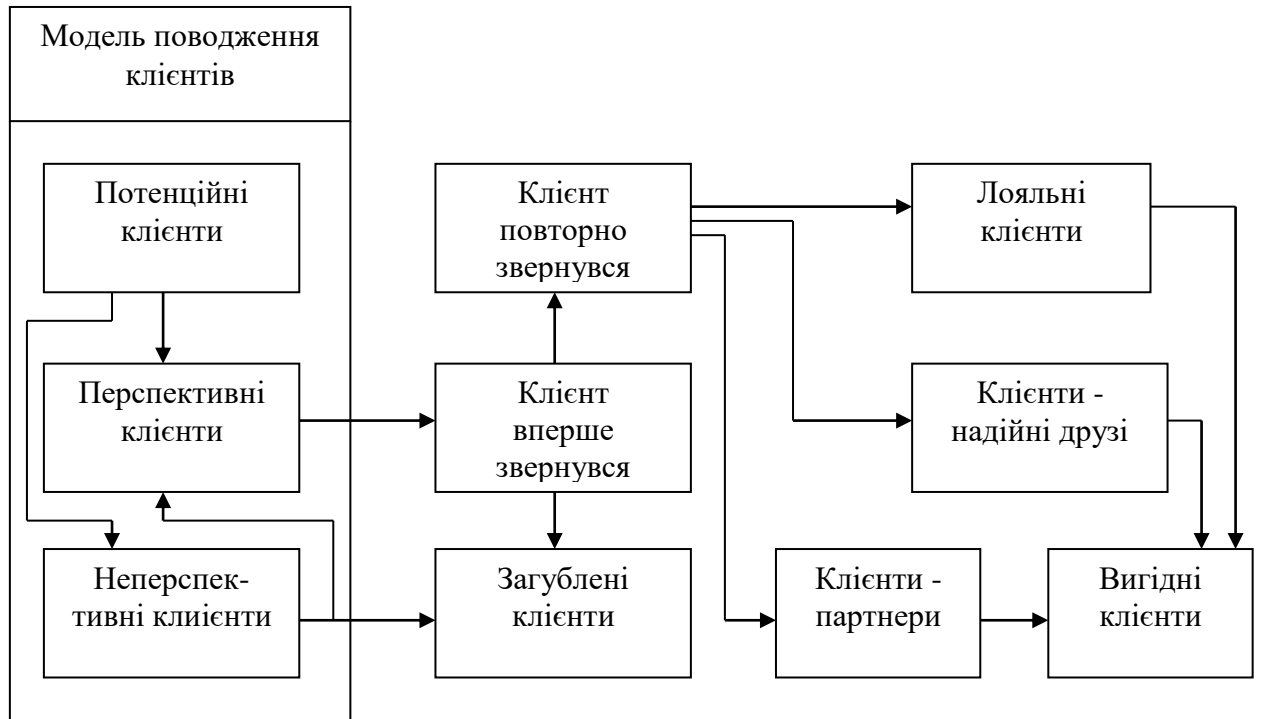


Рис. 1.4 – Система управління клієнтами в маркетингу відносин ресторанного комплексу [15, с. 109]

Ресторанний комплекс, який піклуються про вигідних клієнтів повинен здійснювати заходи з їх утримання. Дієвим заходом в маркетингу стосунків є контроль якості обслуговування і виявлення фактів «розривів» в процесі обслуговуванні. Для реалізації цього слід використати практичну методику виконання персоналом ресторанного закладу певних заходів (див. табл. 1.2).

В цілому, очевидно, що застосування заходів зазначеної методики повинне забезпечити ресторанному комплексу контроль досягнення високого рівня задоволення споживачів в межах своїх наявних ресурсів:

- створення клубів споживачів даної фірми. Клієнти, члени таких клубів мають значні пільги при обслуговуванні. Тобто, споживачі послуг ресторанів безкоштовно отримують рекламну продукцію фірми; беруть участь в спеціальних конкурсах і змаганнях, де розігруються дорогі призи;

Таблиця 1.2 – Заходи системи маркетингу відносин у ресторані [89, с. 153]

| Захід                                 | Вміст роботи   | Регламент        |
|---------------------------------------|--|------------------|
| 1.Опити про міру задоволення клієнтів | Організація розсилки анкет з питаннями для клієнтів. Телефонні опити клієнтів про міру задоволення обслуговування. По можливості здобуття інформації про конкурентів.  | Вибіркові опити. |
| 2.Система збору скарг і пропозицій    | Пропозиція клієнтам заповнити бланки про свої пропозиції, зауваження або недоліки в обслуговуванні. Установка безкоштовних «гарячих» телефонних ліній для клієнтів.  | Систематично.    |
| 3.Система «клієнтів–невидимок»        | Створення спеціального штату людей, які виступаючи в ролі клієнтів, інформуватимуть фірму про сильні і слабкі сторони в обслуговуванні. Крім того, вони інформують потенційних клієнтів про достоїнства фірми. | Вибіркові опити. |
| 4.Аналіз причин втрати клієнтів       | Організація збору статистики про причини відмов клієнтів від відвідин даного підприємства.   | Систематично.    |

– проведення програм частотних винагород. Вони передбачають спеціальну винагороду для клієнтів, часто відвідуючих дане підприємство;

– проведення програм зміцнення особистих зв'язків з клієнтами. Мета полягає у встановленні дружніх взаємозв'язків співробітників підприємства з клієнтами і створення сприятливого іміджу закладу в колі друзів і знайомих. Фірма може забезпечити клієнтів спеціальним комп'ютерним сервісом для забезпечення зв'язку по замовленнях і оплаті послуг. Важливим завданням в здійсненні управління стосунками є визначення кількісних показників лояльності клієнтів, як вважають Ю.А. Савінов і М.Н. Чепурін [76].

Кількісна оцінка коефіцієнта відходу клієнтів:  $K_{ух} = 1 - K_{уд}$ , де  $K_{уд}$  – це коефіцієнт утримання клієнтів. Він визначається як частка тих клієнтів, які отримали повторне обслуговування за період (місяць, квартал, рік):

– кількісна оцінка зниження доходів і зростання витрат втрати клієнту;

– визначення причин, за яких втрачаються клієнти і організація роботи менеджментом ресторанного комплексу по усуненню цих причин;

– розрахунок витрат необхідних для забезпечення зниження величини  $K_{ух}$  шляхом вдосконалення менеджменту в ресторанному комплексі.

Таким чином, менеджмент стосунків є важливим інструментом в процесі управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу щодо формування контингенту лояльних клієнтів і стабілізації доходів. Взагалі, теоретичний аналіз положень ефективного маркетингового менеджменту дозволяє проаналізувати роботу ресторанного підприємства, визначити слабкі і сильні сторони стратегії і запропонувати рекомендації для оптимізації управлінського механізму забезпечення рівня маркетингової конкурентоспроможності компанії. Стратегічні дослідження даного явища передбачають виявлення перспективних маркетингових факторів впливу на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу для розробки певних стратегій.

#### Висновки до розділу 1.

Визначено генезис розвитку методик аналізу конкурентоспроможності вітчизняних організацій ресторанного сектора економіки. Відсутність єдиного вимірювача поняття конкурентоспроможності підприємства, а також групових факторів впливу на його рівень, означає, що будь-який дослідник у цій сфері стикається з латентними (прихованими) показниками, про величину яких, судять експерти на основі значень чинників-симптомів. Виокремлено чотири рівня елементів конкурентоспроможності підприємства: 1) латентний показник потенційної або фактичної конкурентоспроможності підприємства; 2) частинні ознаки конкурентоздатності або конкурентності, виміряні у метричній шкалі; 3) групові фактори (економічний і збутовий потенціали, рівень управління і тощо), які по суті теж є латентними; 4) первинні чинники (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо).

Методи аналізу й діагностики маркетингової конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу являють собою діалектичний підхід до дослідження господарських процесів, що забезпечує системне, комплексне, органічно взаємозалежне вивчення різних видів діяльності підприємств, їхніх підрозділів й об'єднань, а також інших ланок бізнесу з метою об'єктивної

оцінки результатів роботи, виконання й мобілізації резервів підвищення ефективності, забезпечення своєчасною, актуальною, корисною інформацією для прийняття оптимальних рішень відносно управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу сьогодні.

Комплексне дослідження ресторанної сфери за параметрами аналізу її стану на перспективу можливо з використанням таких методів як: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз.

Вивчено маркетингову конкурентоспроможність вітчизняної компанії ресторанної сфери на засадах моделі якості обслуговування споживачів. Ресторанне підприємство повинне одночасно забезпечувати високу якість обслуговування та піклуватися про відповідний високий рівень очікувань клієнтів. Резерви маркетингової конкурентоспроможності компанії лежать у сфері якості обслуговування. Для оцінки якості слід здійснювати моніторинг очікувань споживачів, оперативно аналізувати і оцінювати ступінь їхнього задоволення. Розглянута модель якості обслуговування дозволяє керівництву ресторанного підприємства цілеспрямовано удосконалювати якість сервісу і створити стійку маркетингову конкурентну перевагу. Клієнти порівнюють те, що відчували в ресторані з тим, що вони чекали. Тому, щоб підвищити рівень сервісу треба: 1) знати очікування клієнтів; 2) встановити стандарти сервісу; 3) забезпечити реалістичні повідомлення про якість сервісу і обслуговування.

Розглянуто бенчмаркінговий підхід в управлінні маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу. Бенчмаркінг розуміють, як безперервний процес збору інформації і використання її в діяльності по управлінню конкурентоспроможністю фірми. В оптимальному процесі цього аналізу підприємству слід: 1) чітко визначити конкурентні переваги; 2) мати детальну інформацію про цілі бізнесу конкурентів, якість продукту, послуги, цінову політику, персонал, програми реклами і просування послуг, фінансову і кадрову політику. Зазначена інформація дозволяє зробити оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, оцінити потенціал, виробити певні програми заходів, які забезпечать стійку маркетингову конкурентну перевагу закладу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «МІСТО»

### 2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності та менеджменту ресторанного комплексу «Місто»

Ресторан «Місто» є структурним підрозділом багатoproфільної фірми ТОВ «Місто», у складі якої знаходяться: казино, боулінг, сауна, кафе. Він має статус господарського товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний фонд, розділений на долі, розмір яких визначається засновницькими документами (ч. 1 ст. 50 Закону України «Про господарські товариства»). Назва товариства обумовлена тим, що його учасники несуть відповідальність по зобов'язаннях товариства лише в межах їх вкладів. Товариство відповідає по своїх боргах лише майном, що знаходиться в його активі. У основі діяльності ТОВ є два документи: засновницький договір і статут. Засновницький договір набирає чинності з моменту підписання засновниками і зв'язує їх певними обов'язками ще до моменту реєстрації ТОВ. Якщо в засновницьких документах товариства не вказаний термін його діяльності, товариство визнається створеним на невизначений термін.

Найвищим органом ТОВ «Місто» є збори учасників. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток в статутному фонді. Збори учасників товариства «Місто» обирають голову. У досліджуваному товаристві обирається виконавчий орган – директор. Контроль за діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, яка утворюється зборами учасників з їх числа, в кількості, передбаченій засновницькими документами. Оперативне управління роботою ресторану виконує директор, найнятий штат менеджерів, функціональних працівників і обслуговуючий персонал.

У статуті ресторану «Місто» як приватної фірми відбиті положення: 1) найменування підприємства з вказівкою організаційно-правової форми,

прізвища власників майна і назви підприємства; 2) дані про засновників; 3) юридична адреса підприємства; 4) предмет і види діяльності; 5) порядок утворення майна (право власності на майно ресторану); 6) порядок розподілу прибутків і покриття збитків; 7) управління підприємством і компетенція органів управління; 8) умови ліквідації і реорганізації підприємства.

У статуті також обумовлена відповідальність засновників по зобов'язаннях підприємства. Реєстрація товариства здійснена місцевими органами влади в Дніпровському районі м. Запоріжжя. Ресторан є платником податків до бюджету на спільних підставах; здійснює платежі ПДВ, податку на прибуток місцеві і комунальні відрахування і платежі.

До показників, що характеризують економічну діяльність підприємства громадського харчування відносяться [23]: а) валові доходи за період; б) валові витрати за період; у) чистий річний прибуток; г) фінансові результати діяльності. Аналіз економічних показників проводився на переддипломній практиці на основі даних річного звіту за 2018-2020 роки.

Роздрібний товарообіг підприємства харчування є основним дохідообразуючим показником. Для характеристики спільного об'єму і складу товарообігу в динаміці за звітними даними складена таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Показників структури і динаміки товарообігу досліджуваного ресторанного комплексу «Місто»

| Найменування показника                           | Фактично за рік |         |         |
|--|-----------------|---------|---------|
|  | 2018 р.         | 2019 р. | 2020 р. |
| Загальний товарообіг, тис.грн.                   | 881,3           | 1 296,7 | 1 313,8 |
| Реалізація продукції власного виготовлення (ПВВ) | 828,4           | 1 057,1 | 1 098,3 |
| Перші страви, тис.грн.                           | 138,9           | 141,2   | 153,5   |
| Другі страви, тис.грн.                           | 254,6           | 475,3   | 481,6   |
| Холодні закуски, тис.грн.                        | 220,2           | 224,2   | 234,6   |
| Десерти, тис.грн.                                | 214,7           | 216,4   | 228,6   |
| Реалізація покупних товарів, тис.грн.            | 252,9           | 239,6   | 215,5   |
| Питома вага ПВВ до т/о, %                        | 79,7            | 81,5    | 83,7    |

На діаграмі рисунку 2.1 наведено співвідношення товарообігу за період з 2018 по 2020 рік по продукції власного виробництва (ПВВ) і закупним товарам. Тобто, за аналізований період (2018-2020 рр.) сукупний об'єм товарообігу зростає (позитивний тренд), зростає також реалізація продукції власного виробництва і знижується об'єм продажу закупних продуктів.

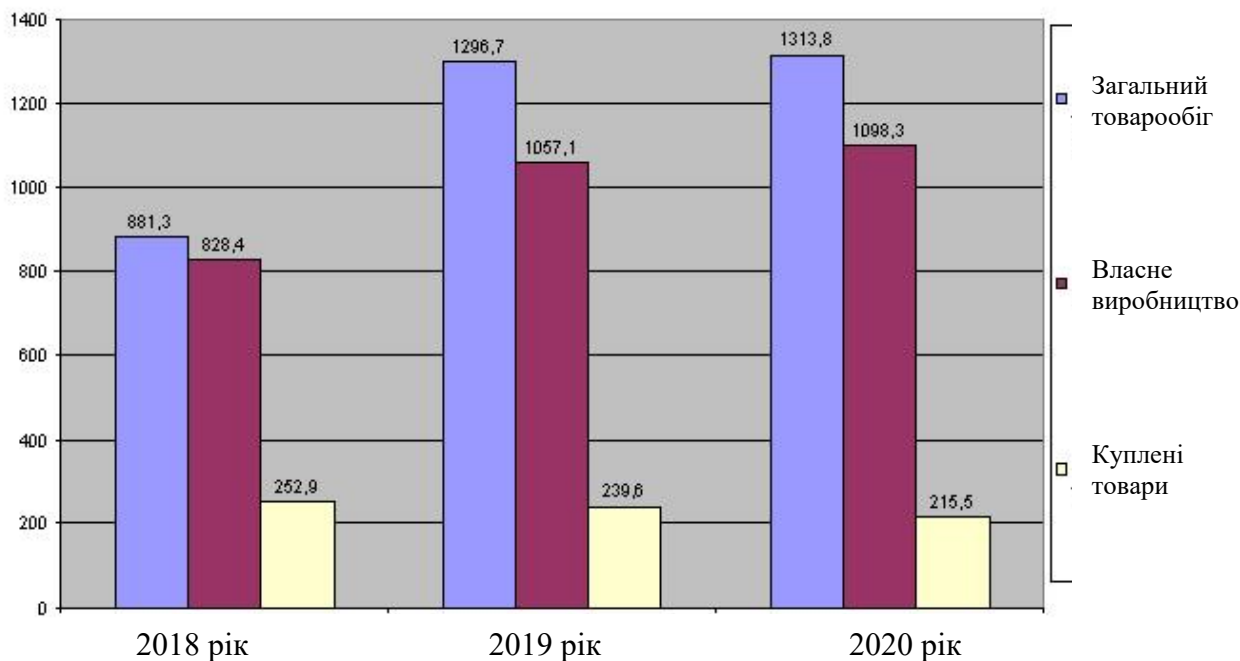


Рис. 2.1 – Динаміка товарообігу ресторану «Місто» за 2018-2020 роки

На діаграмі (див. рис. 2.2) показано залежність структури реалізації продукції РК «Місто» за видами страв: перші страви, другі страви, холодні страви і десерт. За цими даними можна визначити перевагу у попиту на другі страви і зниження попиту на інші. Реалізація продукції власного виробництва з 2018 р. по 2020 р. зросла на 273,9 тис.грн. (33,4 %). Реалізація куплених товарів знизилася на 37,4 тис. грн. (14,4 %). Попит на холодні закуски зріс на 6,2 %, на десерти – 7,3 %. Проведений аналіз динаміки місячного товарообігу показує, що є істотна нерівномірність в динаміці товарообігу: у весняно-літньому доходи значно перевищують осінньо-зимовий період; є істотне підвищення товарообігу в передсвяткові дні в березні, травні і грудні місяці.

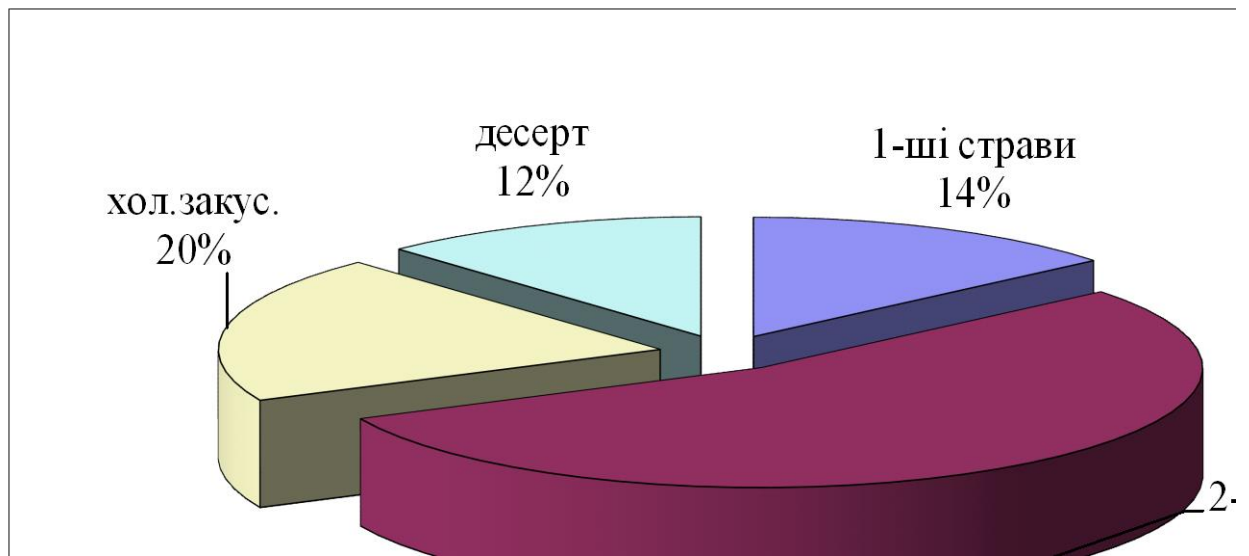


Рис. 2.2 – Структура реалізації страв продукції харчування

Зведені економічні показники господарської діяльності досліджуваного ресторану «Місто» за 2020 рік і попередній 2019 рік (див. табл. 2.2, яка містить абсолютні значення показників і їх зміну у відсотковому вираженні за 2020 і минулий 2019 рр.). Як свідчить даний аналіз, валовий прибуток в звітному періоді трохи виріс на 117,1 тис. грн., що склало 9 % у порівнянні з 2019 роком. Таке незначне зростання валового доходу ресторану «Місто» обумовлене низькими темпами зростання товарообігу і, завдяки цьому, темпи зростання всіх інших показників опинилися на низькому рівні. Причиною зниження темпів товарообігу є загострення конкурентної боротьби, що вимагає від менеджменту ресторану мобілізації всіх наявних резервів.

Як показали результати магістерського дослідження, основними резервами для підвищення валового доходу є здійснення конкурентної маркетингової стратегії і впровадження заходів що забезпечують позитивний імідж досліджуваного ресторанного комплексу «Місто», зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Рівень і позитивна динаміка продуктивності праці можуть бути забезпечені за рахунок заходів, пов'язаних з впровадженням: 1) сучасних прогресивних форм організації праці; 2) форм матеріального та морального стимулювання праці; 3) із зміцненням трудової дисципліни; 4) поліпшенням морально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 2.2 – Показники господарської діяльності ресторанного комплексу  
«Місто» за 2019 – 2020 роки

| Показники   | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення |      |
|---|----------|----------|------------|------|
|   |          |          | величина   | %    |
| Валовий дохід (чистий), тис. грн.                         | 1196,7   | 1313,8   | 117,1      | 9    |
| Валові витрати, в т.ч.:                                   | 916,2    | 940,0    | 23,8       | 2,1  |
| закупівля товару, тис. грн.                               | 543,7    | 560,8    | 17,1       | 3,1  |
| витрати звернення, тис. грн.                              | 372,5    | 379,2    | 6,7        | 2,0  |
| Дохід від нереализационных операцій, тис. грн.            | -        | -        | -          | -    |
| Балансовий прибуток, тис. грн.                            | 280,2    | 373,8    | 23,8       | 8    |
| Среднесписочная чисельність працівників, чол..            | 22       | 24       | 2          | 9    |
| Текучість кадрів, %                                       | 35       | 37       | 2          | 8    |
| Продуктивність (місячне вироблення) працівника, тис. грн. | 1,5      | 1,6      | 0,1        | 6    |
| Торгівельний майдан, кв.м.                                | 142      | 142      | -          | -    |
| Торгівельна продуктивність, тис. грн.                     | 6,4      | 8,8      | 2,4        | 35   |
| Товарообіговість, днів                                    | 41       | 36       | -5         | 12   |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                | 111,6    | 212,7    | 101,1      | 90,6 |
| Комерційна рентабельність, %                              | 9        | 16       | 7          | 7    |

Організаційна структура управління підприємства «Місто» встановлює наявність підрозділів, відділів і служб, органів управління, що забезпечують координацію їх діяльності, як єдиного цілого. Організаційна структура управління рестораном представлена на рисунку 2.3, вона є структурою лінійно-функціонального типу. Цей тип структури володіє перевагами:

- чітке функціональне розділення сфер зайнятості персоналу;
- однозначність рішень, що приймаються, і розпоряджень;
- обґрунтованість і оперативність вирішень планування, обліку і контролю всієї діяльності досліджуваного підприємства.

Так, на досліджуваному підприємстві, директор здійснює стратегічне і оперативне управління рестораном «Місто», для цього він делегує повноваження своїм заступникам: по виробництву, по обслуговуванню (адміністраторам), і по фінансовій діяльності, тобто головному бухгалтерові.

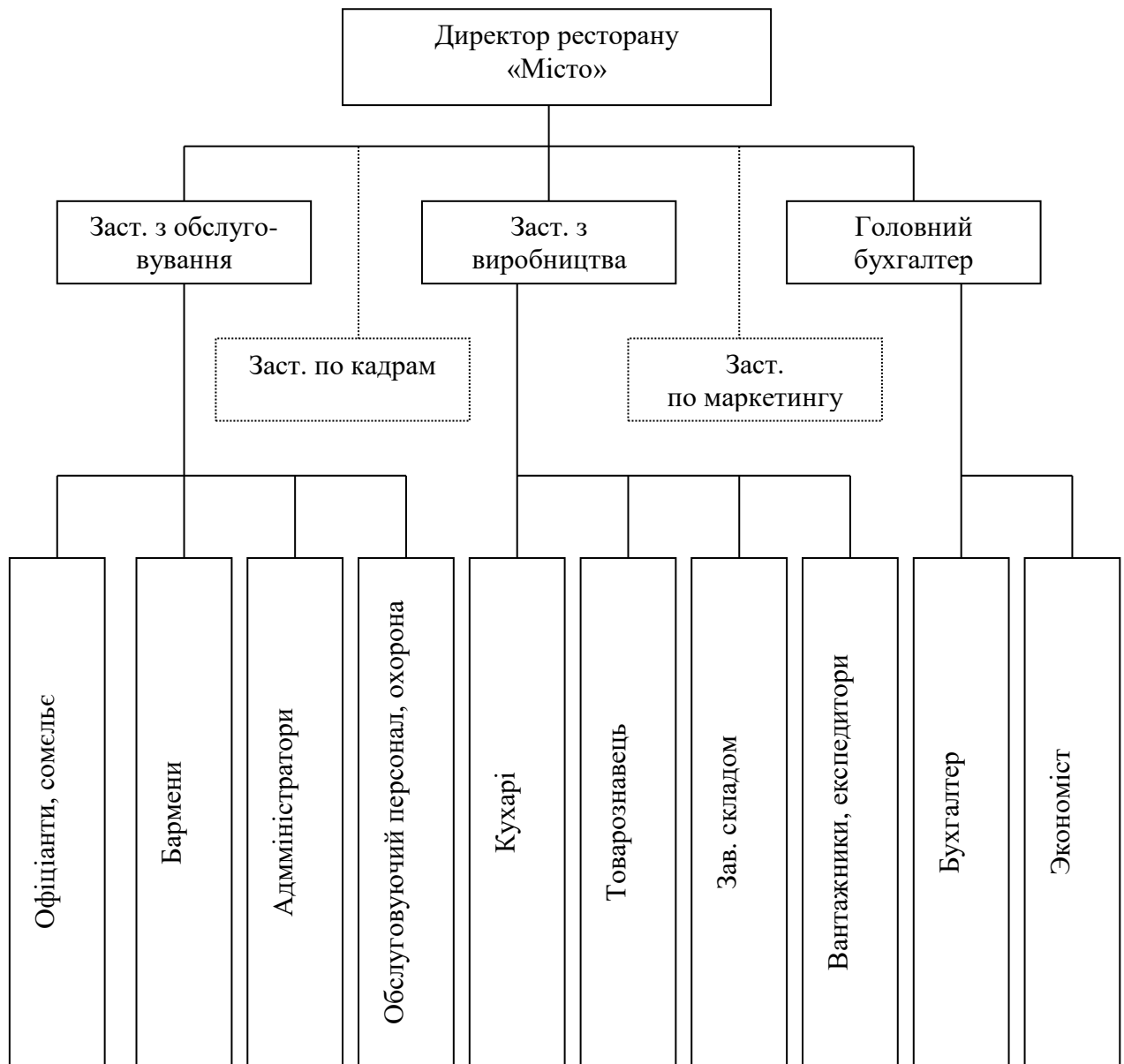


Рис. 2.3 – Організаційна структура управління ресторану «Місто»

Завідувач виробництвом вирішує всі завдання, пов'язані з виробництвом продукції харчування, якістю блюд, організовує роботу з персоналом кухарів. Він відповідає за роботу кухні і всіх служб, пов'язаних з сировиною, технологією і якістю виробництва блюд. Головним помічником у нього є товарознавець-технолог, тобто фахівець, який відповідає за організацію закупівель сировини і товаропостачання, за якість продуктів і блюд. Шеф-кухар має спеціальну технологічну освіту утворення щодо його кваліфікації. Товарознавець має економічну і технологічну освіту. За

збереження товарів і продуктів у ресторані «Місто» відповідає завідувач складу, він приймає на зберігання і видає продукти для виробництва, при цьому несе повну матеріальну відповідальність в разі товарної недостачі.

Слід додати, що всіма питаннями відносно обслуговування відвідувачів займається адміністратор ресторану. Він здійснює керівництво персоналом офіціантів в залах, керує проведенням розважальних заходів і програм в ресторані. На жаль, в ресторані відсутня служба маркетингу і реклами, тому він вирішує питання про імідж ресторану, рекламі і залученню відвідувачів.

Служба головного бухгалтера виконує всю роботу по матеріальному і фінансовому обліку, також бере участь у фінансовому плануванні діяльності ресторану. Бухгалтери і економісти здійснюють облік використаних ресурсів на виробництво, своєчасні розрахунки з постачальниками і бюджетом, нарахування заробітної плати персоналу і іншу економічну роботу.

Основними працівниками кафе є кухарі, офіціанти, бармени, персонал, який забезпечує обслуговування відвідувачів. Від їх професіоналізму, уміння і кваліфікації залежить достаток головної справи – якість послуг. Головні вимоги до зазначеного персоналу: 1) професійне уміння чітко і грамотно обслужити клієнта; 2) чесність і порядність; 3) здоров'я і енергійність. Кваліфікація кухарів ресторанного комплексу «Місто» повинна відповідати новітнім вимогам знання кулінарної майстерності, уміння працювати з сучасним устаткуванням і володіти необхідними технологіями.

Штатний розклад і рух кадрів ресторану протягом 2020 р. представлено в таблиці 2.3. Так, по структурі зайнятого персоналу 29 % складають АУП (управлінці і фахівці); 71 % – основні і допоміжні працівники. Така структура є типовою для підприємств подібного типу. У аналізі достатку кадрів кафе важливим є визначення показників текучості персоналу за звітний період.

Далі розрахуємо середньосписковий склад і його співвідношення з кількістю працівників на початок і кінець року:  $N_c = (25 + 23) / 2 = 24$  чол. Як видно з розрахунку, в спільному обсязі ресторанного комплексу «Місто» штатний склад кадрів за досліджуваний 2020 рік практично мало змінився.

Таблиця 2.3 – Штатний склад і рух працівників ресторану «Місто» за 2020 р.

| Посада                      | Категорія | Чисельність  |             |           |          | Режим роботи |
|-----------------------------|-----------|--------------|-------------|-----------|----------|--------------|
|                             |           | Початок року | Кінець року | Звільнено | Прийнято |              |
| 1. Директор                 | АУП       | 1            | 1           | -         | -        | однозмінний  |
| 2. Заступник директора      | АУП       | 2            | 2           | 1         | 1        | однозмінний  |
| 3. Бухгалтери і економісти  | АУП       | 2            | 2           | 1         | 1        | однозмінний  |
|                             | АУП       | 1            | 1           | -         | -        | однозмінний  |
| 4. Технолог                 |           |              |             |           |          |              |
| 5. Офіціанти і бармени      | ОР        | 8            | 9           | 3         | 4        | позмінно     |
|                             | ОР        | 3            | 4           | 2         | 3        | позмінно     |
| 6. Кухарі                   | ВР        | 1            | 1           | -         | -        | однозмінний  |
| 7. Комірник                 | ВР        | 2            | 1           | 1         | -        | однозмінний  |
| 8. Вантажники               |           |              |             |           |          |              |
| 9. Шофер-експедитор         | ВР        | 1            | 1           | 1         | 1        | однозмінний  |
| 10. Молодший техн. персонал | ОП        | 2            | 2           | -         | -        | однозмінний  |
|                             | ОП        | -            | 1           | -         | 1        | однозмінний  |
| 11. Охорона                 |           |              |             |           |          |              |
| Разом:                      | —         | 23           | 25          | 9         | 11       | —            |

Плинність кадрів ресторанного комплексу «Місто» по вибуттю оцінюється величиною працівників, що звільнилися, за власним бажанням. Визначено по формулі:  $До = 9 / 24 \cdot 100 = 36 \%$ . Це означає, що протягом 2020 року кожен третій працівник в ресторані «Місто» є новою людиною. Ця обставина викликана, очевидно, незадовільненою роботою з кадрами. У ресторані «Місто» не вистачає спеціальної служби, яка б ефективно займалася менеджментом та маркетингом персоналу. Така служба дозволить в досліджуваному ресторані правильно відбирати кадри, навчати кадри, правильно оцінювати і стимулювати роботу персоналу і планувати їх ділову кар'єру. Вдосконалення системи управління в ресторані повинне обов'язково передбачити включення таких функцій управління, як: по-перше, управління персоналом і, по-друге, управління маркетингом. Результатом цього повинні стати зростання професіоналізму знання своїх обов'язків і відповідальності, розвиток трудового потенціалу, сприятливий психологічний клімат, що незмінно відіб'ється на якості обслуговування в ресторані «Місто».

Функціями управління людськими ресурсами повинна займатися сильна кадрова служба. Основними завданнями кадрової служби мають бути:

- маркетинг персоналу і формування кадрів організації (планування, відбір і наймання, вивільнення, аналіз текучості і тому подібне);
- розвиток працівників (професійна орієнтація і перепідготовка, атестація і оцінка персоналу, організація просування по службі);
- вдосконалення організації праці і його стимулювання, створення безпечних умов праці, формування навичок роботи з клієнтами ресторану.

Таким чином, надано характеристику менеджменту та фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Результати аналізу довели, що валовий прибуток в звітному періоді трохи виріс на 117,1 тис. грн., що склало 9 % у порівнянні з минулим роком. Реалізація продукції власного виробництва з 2018 р. по 2020 р. зросла на 273,9 тис. грн. (33,4 %). Служба управління персоналом особливе значення надає ретельній розробці методів мотивації учасників трудового процесу, здійснює диференційований підхід до трудового персоналу при виробленні спільних принципів і правил роботи з персоналом в компанії. Зазначено, що якісний склад персоналу ресторану «Місто» має бути визначений за філософією відношення до клієнтів, результати якого мають прямий вплив на обсяг замовлень. Слід додати, що більшістю питань відносно сервісу і обслуговування відвідувачів займається адміністратор ресторану. Він здійснює керівництво персоналом офіціантів в залах, керує проведенням розважальних заходів і програм в ресторані. На жаль, в ресторані відсутня служба маркетингу і реклами, тому він вирішує питання про імідж ресторану, рекламі і залученню відвідувачів.

Взагалі, відсутність даної служби, навіть за наявності такої посади, як заступник директора з маркетингу, не відповідає принципам організації ефективного обслуговування клієнтів ресторанного закладу щодо надання їм своєчасної інформації відносно комплексного ресторанного продукту, не в змозі компенсувати створення привабливого бренду підприємства у digital-просторі, підтримувати конкурентоспроможність у сфері комунікації.

## 2.2. Маркетинговий аналіз організаційно-технологічних принципів обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто»

Відомо, що метою роботи підприємства харчування є задоволення потреб людини в їжі. Процес вживання їжі збігається за часом із процесом спілкування людей, виховання, розваги, тощо. Сертифікація підприємств харчування в Україні проводиться відповідно до ДЕСТ 28661-90, за яким підприємство повинно відповідати певним вимогам і характеристикам. У системі організаційно-технологічного комплексу ресторану «Місто» можна виділити дві взаємодіючі підсистеми: по-перше, процес приготування їжі і, по-друге, процес обслуговування клієнтів. Приготування їжі здійснюється під керівництвом завідувача виробництвом, містить планування і організацію виробництва блюд, включаючи матеріальне і сировинне забезпечення. Результати дослідження показали, що система обслуговування виконується офіціантами, під керівництвом адміністратора, передбачає надання широкого комплексу всіляких послуг, високої культури і якості обслуговування.

Далі проведено аналіз організації виробництва в досліджуваному ресторані «Місто». Виробництво в ресторані передбачає цілеспрямований процес кулінарної обробки продуктів з метою отримання глибокого та широкого асортименту продукції і напівфабрикатів різної міри приготування. Основними завданнями організації виробництва харчової продукції є:

- створення передумов вірного професійного ведення технологічних процесів і організації робочих місць;
- розробка виробничої програми і обґрунтування асортименту продукції на окремі періоди реалізації;
- випуск кулінарної продукції і забезпечення контролю над її якістю.

Технологічний процес виробництва продукції харчування у ресторані «Місто» у 2018-2020 роках можна розділити на дві стадії: 1) механічна обробка продуктів, яка включає операції по приготуванню напівфабрикатів; 2) теплова обробка, при якій напівфабрикати доводяться до готовності.

Організація роботи в кухні ресторану «Місто» будується на дотриманні технологічних норм, внутрішнього розпорядку, трудової і технологічної дисципліни. Чітка організація роботи, своєчасне і якісне виготовлення кулінарної продукції значною мірою залежить від оперативного планування виробництва. Оперативне планування передбачало у 2021 р. складання меню. Меню передбачає перелік блюд, закусок, напоїв, кондитерських виробів, запропонованих відвідувачам з вказівкою ціни. Меню блюд і напоїв – один з найважливіших елементів успіху підприємства харчування. Воно повинне узгоджуватися із спільною концепцією, а оскільки концепція базується на чеканнях клієнтів, то і виходить, що саме меню повинне задовольняти ці чекання або навіть перевершити їх. Складання меню у ресторані «Місто» вважається складною справою, оскільки необхідно враховувати багато чинників: 1) смаки і бажання відвідувачів; 2) кваліфікацію кухарів; 3) наявне устаткування; 4) цінову стратегію; 5) живильну цінність блюд.

При складанні меню у 2020-2021 роках у ресторанному комплексі «Місто» враховувались потужності кухні і устаткування. Устаткування тим складніше, чим більше пунктів меню. Висока швидкість обслуговування вимагає також високої потужності устаткування. При складанні меню слід піклуватися про здорове харчування і харчову цінність блюд. Зазначена обставина накладає особливі вимоги до вихідної сировини і продуктів. Меню має бути точним, тобто його пропозиції повинні повністю відповідати реальній якості продуктів. Важливим моментом є оформлення меню.

Магістерське дослідження показало, що крапка, на якій фокусується увага, перш за все – середина сторінки, тому тут слід розміщати «страви-переможці» і «страви-зірки», які мають підвищений попит. Керівник підприємства несе відповідальність за те, щоб страви, включені до меню, мають бути в реалізації впродовж всього робочого дня, шеф-кухар відповідає за якість, своєчасне приготування, дотримання норм виходу блюд, вказаних в меню. Схема організаційної взаємодії в технологічному процесі виробництва на кухні ресторанного комплексу «Місто» приведена на рисунку 2.4.

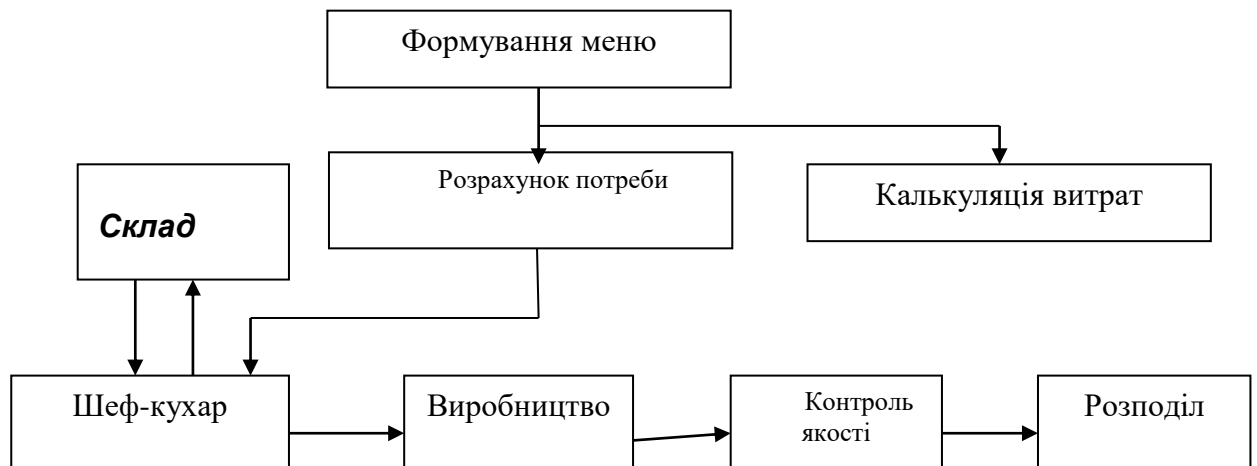


Рис. 2.4 – Схема організаційної взаємодії в ресторанному комплексі «Місто»

Так, технологічна схема на підприємстві починається з організації виробництва і продовольчого постачання. Продукція закладу харчування є прямим корисним результатом основної діяльності. Сировина (продукти, призначені для приготування різних страв), що поступає на підприємство, піддається обробці. До продуктів виробництва відносять страви, кулінарні вироби, напівфабрикати, булочки, борошняні кондитерські вироби, напої.

Страва представляє собою єдність харчових продуктів (порція їжі), що володіє кулінарною готовністю, повністю придатна для вживання, і продана споживачеві. Стравам властиві конкретні якості. Так, на відміну від блюда кулінарний виріб, володіє якістю кулінарної готовності, однак, вимагає додаткової обробки у формі підігрівання, порціонування, оформлення перед подачею. Приготування їжі можливе за наявності сировини (не продукція). Ознакою закінченості страви вважається повна завершеність і готовність до вживання. У приготуванні страв використовуються також напівфабрикати. Напівфабрикати вельми різні по мірі обробки сировини. Прикладами м'ясних напівфабрикатів служать: біфштекс, філе, лангет, антрекот; дрібнокускових напівфабрикатів (бефстроганов, шашлик, гуляш, азу). Напівфабрикати, що не отримали закінченого вигляду, і страви, які не закінчені у виробництві, утворюють незавершене виробництво, яке є необхідним, оскільки воно забезпечує ритмічність роботи, скорочення часу обслуговування клієнта.

Приміщення кухні складаються з ділянок (м'ясний, рибний, овочевий) заготовок, доготовочних ділянок (гарячий, холодний, кондитерський), сервізною, мийних для кухонного і столового посуду, бара і роздачею. Велике значення в безперервній роботі кухні має товарний запас сировини, що формується в процесі закупівлі. В ресторанному комплексі «Місто» існує транзитна форма постачання, яка: 1) пропонує прямі зв'язки «постачальник – підприємство громадського харчування»; 2) прискорює просування товарів; 3) визволяє від необхідності в додаткових витратах на навантажувально-розвантажувальні роботи; 4) покращує укладання і збереження продуктів; 5) скорочує товарні втрати, дозволяє краще зберегти якість товарів.

Доставка продуктів ведеться централізованим способом, при якому, продукти і товари завозяться постачальниками безпосередньо в ресторан. Організація постачання напівфабрикатів має велике значення, оскільки: 1) покращує умови роботи персоналу; 2) підвищує продуктивність роботи; 3) зменшує втрати цінного робочого часу на приготування страв; 4) покращує санітарний достаток виробництва. Перевезення вантажів здійснюється спеціалізованими автотранспортними засобами. Взагалі, икористовується спеціалізований транспорт для перевезення різних товарів: автомобілі із спеціальними кузовами (для хлібопродуктів, муки, ізотермічні з внутрішнім охолодженням, закриті, відкриті, і тому подібне), авторефрижератори.

Основними вимогами до використання транспорту ресторану «Місто» є: 1) повне завантаження автомобіля; 2) постійний контроль за технічним і санітарним станом автомобіля; 3) зменшення простоїв під час навантаження і розвантаження. При транспортуванні сировини, напівфабрикатів, товарів ведеться дотримання встановлених санітарних правил, правил товарного сусідства (можливості передачі запаху, волога, тощо), а також послідовності розвантаження продовольчих товарів при кільцевій доставці.

Організація прийому продовольчих товарів проводиться по кількості і якості, відповідно інструкціям, що діють. В процесі прийому продовольчих товарів перевіряють кількість місць, масу бруто (нетто), справність тари,

пломб, маркіровки, правильність оформлення транспортних і супровідних документів, їх відповідність фактичній товарній наявності. Прийом продовольчих товарів за кількістю проводиться по товарно-транспортним накладним (рахункам – фактурам) шляхом перерахунку, зважування. Так, маса тари перевіряється одночасно з прийомом продовольчих товарів. Прийом продовольчої сировини, яка входить до складу з переліку продукції, яке підлягає обов'язковій сертифікації, проводять за наявності сертифікату відповідності. Продукція з альтернативних джерел відповідає показникам якості стандартів. При завезенні, сировина і продукти приймаються від водія – експедитора завідуючим складом і технологом. Якщо в процесі прийому товару був виявлений недолік і надлишок товару, то в основних супровідних документах робиться відмітка і складається акт, який підписується експедитором і поваром-бригадиром ресторанного комплексу «Місто».

Прийом продуктів за якістю є визначенням їх відповідності, сортності і кондиції сировини і напівфабрикатів вимогам стандартів, що діють, і технічних умов. Кожна партія сировини, яка швидко псується, супроводиться накладною (сертифікатом), де вказані дати, а для напівфабрикатів – час виготовлення, час відправлення, а також допустимі терміни збереження продукції до реалізації в процесі перетворення сировини на страву.

Основними завданнями, що стосуються вдосконалення організації продовольчого і матеріально-технічного постачання ресторанного комплексу «Місто» у 2021 р є: 1) вірне визначення потреби в сировині, напівфабрикатах, продовольчих товарах, обладнанні, паливі, інвентарі; 2) розробка оптимальних схем постачання досліджуваного комплексу; 3) вчасне укладення договорів з постачальниками і автотранспортними підприємствами-партнерами; 4) здійснення контролю над реалізацією товарів і виконанням договірних обов'язків; 5) забезпечення своєчасного безперебійного і комплектного постачання досліджуваного підприємства «Місто» продуктами і матеріалами, меблями, інвентарем і оснащенням; 6) економні витрати сировини і матеріалу за рахунок кращого їх транспортування, збереження, переробка.

Складське господарство в ресторанному комплексі призначене для створення нормальних умов для прийому, збереження і видачі запасів сировини, напівфабрикатів і предметів матеріально-технічного забезпечення. Склад має в своєму розпорядженні окреме приміщення та є єдиним блоком в підвальному поверсі. Склад має зручний зв'язок з господарським двором і виробничими цехами, також там підтримується певний температурний режим, вологість і повітряний обмін за допомогою природної системою вентиляції. Холодильні камери розміщені єдиним блоком також. Підлога, стеля, зовнішні стіни, утеплено гідроізоляційними матеріалами. Холодильні камери для овочів і напоїв мають штучне освітлення. У холодильних камерах встановлені підтоварники, пересувні стелажі, полиці у вигляді ґрат, металеві крюки; для збереження картоплі і овочів – підтоварники, контейнери. Сухі продукти зберігаються на підтоварниках, стелажах, в шафах.

На складі є інструменти для прийому, відпуску продуктів і розкриття тари, оснащення для завантаження товарів і інвентаря для прибирання приміщень. Сировина і товари, що «заходять» у досліджуване підприємство, після перевірки їх якості і кількості прямують для збереження. Захололе і охолоджене м'ясо зберігають в підвішеному перебуванні на крюках, морожене складають штабелями. Напівфабрикати, субпродукти, птиця зберігаються у функціональних ємкостях. Риба, рибопродукти в промисловій упаковці розташовуються залежно від розмірів на стелажах і підтоварниках. На полицях зберігаються також сири тверді без тари. Ковбасні, м'ясні, копчені вироби, сосиски вивішуються в холодильних камерах на крюках. Свіжі фрукти, овочі, зелень розташовуються на нижніх полицях стелажу на підтоварниках в ящиках. Соки, нектари, охолоджувальні напої зберігаються в заводській упаковці – банках і пляшках ящиками або в поліетиленовій упаковці, встановленими на підтоварники. Камери для збереження муки, крупи, макаронних виробів, цукру, кави, какао розташовуються в сухих прохолодних приміщеннях з природним освітленням і вентиляцією. Так, Більшість продуктів зберігаються у фабричній упаковці на підтоварниках,

стелажах, полицях, шафах. Вода, безалкогольні напої зберігаються в пляшках в поліетиленовій упаковці на стелажах або штабелем на підтоварниках.

Відповідальність за збереження матеріальних цінностей, які поступили на склад, несе завідувач складом. З метою забезпечення обліку і контролю за рухом товарно-матеріальних цінностей завскладом веде автоматизований комп'ютерний облік у файлі «складська книга», де він реєструє всі відомості про надходження і видачу продуктів. В ресторанному комплексі «Місто» відбувається вживання товарів і продуктів харчування, тому виникає питання про високу якість цих продуктів. Оскільки з вживанням харчових продуктів безпосередньо пов'язано здоров'я і життя споживачів, то в першу чергу вони мають бути безпечними. Зрозуміло, покупець має бути впевнений в безпеці продукції, а це можливо за умови її обов'язкової сертифікації. Обов'язкова сертифікація підтверджує відповідність продукту вимогам стандартів.

Посилення контролю за якістю і безпекою продовольства і підвищення конкурентоспроможності постачальників продуктів харчування названі в числі першочергових заходів в рамках державної політики оздоровлення харчування. В умовах сформованого останніми роками різкого зростання виробництва різних продуктів харчування, припливу сільськогосподарської сировини зі сфери малих підприємств спостерігається зростання значної кількості неякісного продовольства на споживчому ринку, неконтролюючого імпорту продуктів харчування. Все вищеперелічене вимагає вдосконалення існуючої системи забезпечення якості продукції, оскільки проблеми забезпечення якості не можуть бути вирішені сучасним ринком самі по собі.

Далі проаналізовано процес організації обслуговування в ресторані. Ресторан об'єднує функції виробництва, реалізації продукції і організації її споживання. Раціональна організація обслуговування відвідувачів передбачає надання комплексу всіляких послуг, різноманіття яких перетворює ресторан в ресторанний комплекс (центр дозвілля, розваг і відпочинку). За своїм характером всі послуги в ресторанному комплексі «Місто» можна розділити на: 1) основні – послуги харчування, пов'язані з реалізацією страв, напоїв,

кулінарних і кондитерських виробів; 2) додаткові – культурно-масові послуги включають: музичні програми, дискотеки, казино, більярд, виклик таксі і ін.; 3) послуги виготовлення продукції на замовлення, продаж продукції для споживання за межами даного підприємства (особливо за умов COVID-19). Це раціональна система прийому замовлень на обслуговування, сервіровка святкового столу, приготування окремих видів кулінарної продукції.

Висока культура обслуговування вимагає від персоналу ресторану професійних знань, навиків і ініціативи. Це досягається систематичною підготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів. Основними чинниками, які характеризують якість обслуговування в ресторані «Місто» у 2020 році, є:

- зручне місце розташування ресторану і наявність автостоянки, що охороняється. Воно знаходиться у вигідному місці (в центральному районі села Долинське, Запорізький район) з великою пішохідною і транспортною доступністю. До недоліків розташування віднесено наявність найближчих конкурентів (загрози конкурентному статусу ресторану «Місто»): готельні ресторани «Мир», «Національ», культурно-розважальний центр «Брістоль»;
- режим роботи залів відповідає побажанням контингенту клієнтів;
- якість харчової продукції відповідає всім стандартам, також підтримується технологічний процес за галузевими вимогами;
- підтримка високих санітарно-гігієнічних вимог;
- оперативність: приймається замовлення протягом 10 хвилин;
- ресторанний комплекс має комфортні умови: приміщення обладнане столами, стільцями, барними стійками; столи постійно сервіруються після завершення візиту клієнтів, є музичне оформлення і відповідне освітлення;
- ввічливість, уважність, зовнішній вигляд персоналу створюють атмосферу привітності, гостинності, дарують добрий настрій споживачеві.

Культура і висока якість обслуговування роблять безпосередній вплив на конкурентоспроможність ресторанного комплексу «Місто», збільшується кількість відвідувачів і зростання товарообігу. Застосовувалися протягом 2018-2020 років в ресторанному комплексі «Місто» наступні основні форми

обслуговування постійних клієнтів і гостей: 1) повсякденне обслуговування; 2) обслуговування банкетів; 3) спеціальні форми обслуговування.

Повсякденне обслуговування відвідувачів характеризується потоком клієнтів, які формуються стихійно і це дійство не припиняється, до того ж воно не передбачено. Обслуговування в ресторані складається з наступних основних елементів: 1) прийом замовлень; 2) виконання замовлень; 3) подача замовлених страв і напоїв; 4) розрахунок по закінченню обслуговування.

Залежно від контингенту гостей, категорії і оснащення в ресторанному комплексі «Місто» використовуються різні види сервісу. Проміж тим, більш цікавими є сервіси: французький; англійський; американський; російський. Французький є звичайним для ресторанів високої кухні, де він підкреслює елегантність обслуговування, і вважається самим вражаючим і дорогим в світі. Велике блюдо з розкладеною їжею демонструється гостям. При цьому враховується візуальне сприйняття людиною красиво сервірованої їжі, що, поза сумнівом, збуджує апетит. Підходячи з лівого боку, офіціант накладає їжу з блюда в тарілки гостей. Існує і такий варіант французького сервісу, коли офіціант пропонує блюдо гостю, який обслуговує себе самого. Для французького сервісу необхідна ціла бригада обслуговуючого персоналу, у складі якої мають бути: 1) менеджер ресторану – метрдотель (maitre d'hotel); 2) старший офіціант (chef de rang), відповідальний приблизно за чотири столики. Він зустрічає гостей, дає пояснення з приводу меню і приймає замовлення, стежить за оперативністю обслуговування і особисто розкладає їжу по тарілках гостей, нарізує м'ясо; 3) помічник старшого офіціанта (demi chef de rang) – приймає замовлення на напої, подає страви; 4) офіціант, що подає воду (commis de rang). Він передає замовлення на кухню, привозить звідти візки з їжею, прибирає зі столу; 5) офіціант по винах – сомельє (sommelier). Французький вигляд сервісу у ресторані «Місто» може бути використаний, як при обслуговуванні окремих столиків, так і банкетних столів. Переваги французького сервісу: 1) постійний контакт з гостями; 2) гість визначає сам бажаний об'єм їжі, а недолік – висока трудомісткість.

Англійський сервіс (обслуговування з приставного столика). При цьому методі офіціант накладає їжу на тарілку гостя на приставному столику, потім подає її з правого боку. Якщо потрібна добавка, офіціант використовує чисту тарілку. При цьому міняється також столовий прилад. Цей сервіс трудомісткий, тому він рекомендується лише для обслуговування окремих столиків. Переваги англійського сервісу: 1) ідеальний контакт з гостями; 2) свобода рухів для обслуговуючого персоналу. Недолік – великі витрати часу.

Американський сервіс (їжа готується і розкладається по тарілках безпосередньо на кухні). Офіціанти розносять і розтавляють тарілки гостям. Цей вигляд користується популярністю завдяки простоті і оперативності. Переваги американського сервісу для ресторанного комплексу «Місто»: 1) низька трудомісткість; 2) потрібно мало персоналу. Недоліки американського обслуговування: 1) слабкий контакт з гостем; 2) встановлений обсяг порцій.

Німецький сервіс, тобто їжа розкладається на велике блюдо і ставиться на стіл на доступній від гостя відстані, щоб він міг обслужити себе самого. Переваги сервісу: 1) гість сам визначає бажаний обсяг їжі, бере добавку; 2) низька трудомісткість. Недолік німецького сервісу – використання великої кількості посуду, оскільки всі блюда повинні сервіруватися окремо.

Російський сервіс: їжа приноситься на блюді сервіровки. Офіціант на очах у гостей розділяє її на порції, далі гості самі перекладають ці порції в тарілки. Перевага російського сервісу: гість сам визначає бажаний обсяг їжі. Недоліки російського сервісу для «Місто»: 1) висока трудомісткість; 2) при перекладанні їжі недосвідченими гостями порушується вигляд блюда.

Прийом замовлень у ресторанному комплексі «Місто» здійснюється через офіціантів. Запропонувавши меню, офіціант звертає увагу гостей на фірмові блюда і відходить на деякий час, щоб дати можливість гостям ознайомитися з асортиментом страв. Після ознайомлення гостя з меню (папка закрита, відкладена у бік), офіціант підходить до столу і приймає замовлення.

Давати кваліфіковані поради при підборі блюд і напоїв офіціант може в тому випадку, якщо він добре знає меню і кулінарні характеристики окремих

блюду. Він повинен виразно знати різноманітність смакових відчуттів, що виникають при поєднанні окремих блюд і напоїв. Для надання кваліфікованої допомоги у виборі блюд офіціант знає про наявності на кухні готових страв, що дозволить прискорити сервіс клієнтів; час, необхідного для приготування страви; асортименті гарнірів і соусів; кулінарній характеристиці блюд.

У тому разі, якщо при замовленні з'ясується, що клієнт не хоче обмежити свій вибір якоюсь закускою, пропонується калорійніша їжа. Традиційно, гарячі закуски пропонують після холодних. В кінці прийому замовлення, офіціант пропонує каву або чай, після чого він повторює замовлення, щоб уникнути помилки, особливо в кількості замовлених порцій до столу. Запис замовлення проводиться під копірку в такій послідовності: 1) з початку холодні страви і закуски, гарячі закуски; 2) потім – перші і другі гарячі блюда; 3) десерт, буфетна продукція. При прийомі замовлення у ресторанному комплексі «Місто» уточнюються всі деталі подачі різних блюд. Прийом замовлення відвідувача є, певною мірою, і своєрідна реклама фірми. Офіціант повинен звернути увагу відвідувачів на наявність в меню фірмових блюд і напоїв, підкреслити їх смакові якості. Після того, як прийнято замовлення, офіціант визначає послідовність його виконання. Так, з початку офіціант видає замовлення вказаних блюд на кухню, і лише після цього пробиває чек на касовій машині для здобуття барної продукції.

Отримуючи блюда на роздачі, офіціант ретельно розглядає кожне з них. Якщо при видачі однакових блюд виявлено, що одне добре оформлене, а інше погано або одне з них видається менше за обсягом або масі, офіціант має право не подавати їх клієнту. Прийняте офіціантом від роздавальника недбало оформлене блюдо, що підгоріло або захололо, є завжди втратою престижу ресторану. При сервіровці офіціант ресторану «Місто» виконує правила: 1) столові прилади розміщують справа і зліва від центральної тарілки; 2) сервіровка столу завжди починається з ножів; 3) вилки розміщують в напрямі справа наліво; 4) стіл сервірують не більше ніж на три комплекти приладів; 5) прилади кладуть поруч так, щоб вони не стикалися.

У ресторанному комплексі «Місто» приступаючи до подачі блюд і напоїв, офіціант дотримується наступних правил техніки обслуговування: 1) відвідувачів слід обслуговувати швидко, без зайвих питань, шуму і метушні. В гостей не повинне створюватися враження квапливості в роботі офіціанта. Час очікування повинен складати не більше 20 хвилин; 2) офіціант повинен уміти ставити посуд і розкладати столові прилади перед клієнтом акуратно, без шуму, плавними рухами і в певному послідовному порядку.

Розрахунок з відвідувачами за замовлені страви і напої проводять по загальному рахунку. Офіціант, перевіривши правильність записів в рахунку, підрахувавши спільну суму і підписавши рахунок, подає замовникові перший екземпляр на підносі або на тарілці. Крім основних ресторанний комплекс «Місто» надає додаткові послуги, структура яких наведена на рисунку 2.5.

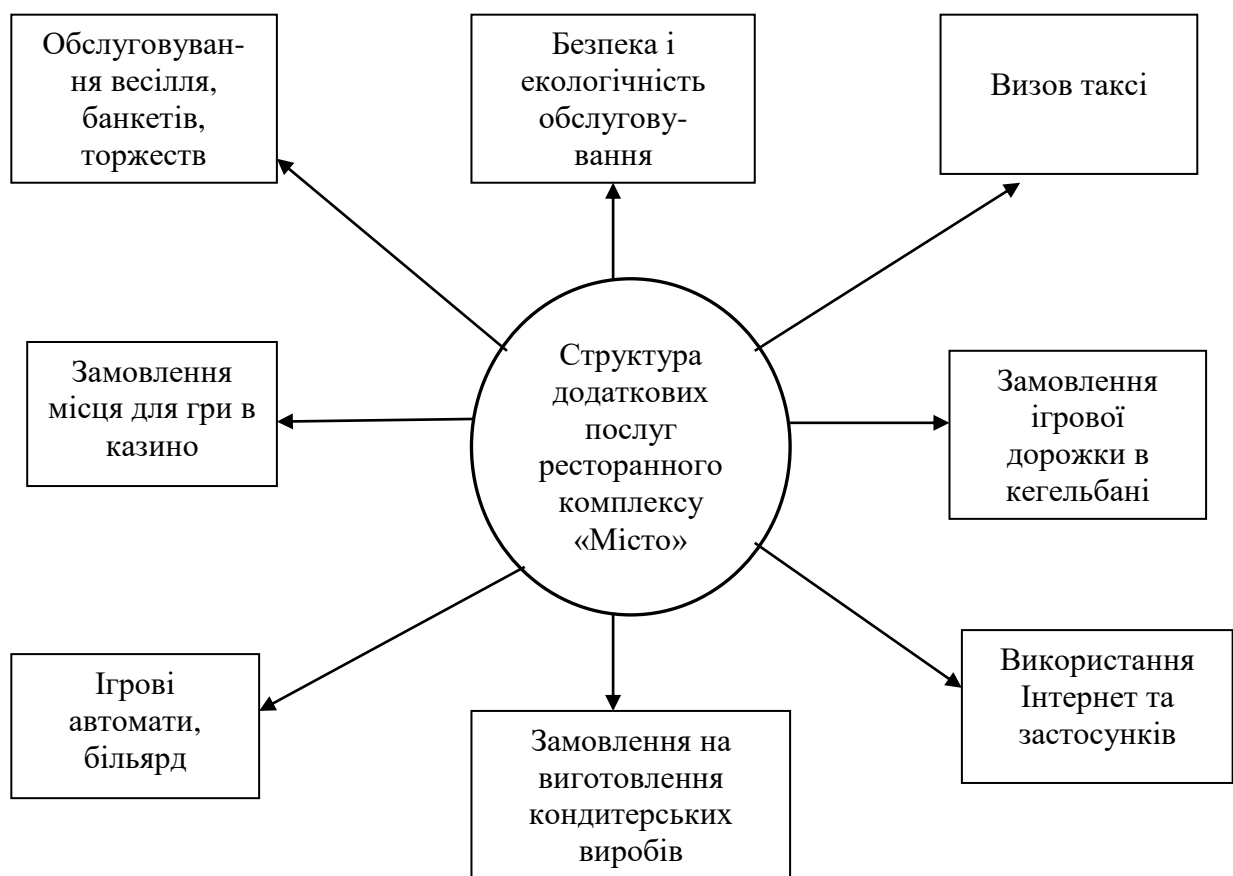


Рис. 2.5 – Структура додаткових послуг ресторанного комплексу «Місто» у 2020 році (потенціал маркетингової конкурентоспроможності)

Аналіз довів, що у ресторанному комплексі «Місто» обслуговуються постійні споживачі й гості з нагод весілля, банкетів, ювілеїв, дня народжень. Також, досліджуване підприємство, де основним контингентом є молодь, пропонує такі види спеціальних послуг: 1) організація дискотек і показ відео програм з використання проектору; 2) продовження часу обслуговування зверху встановленого режиму; 3) надання зали для гри в більярд. Крім перерахованих послуг, ресторан викличе таксі на замовлення відвідувача.

Оскільки обслуговування відвідувачів здійснюється офіціантами, то до них пред'являється ряд вимог. При підборі даної категорії персоналу основна увага звертається на дві риси характеру претендента на роль офіціанта: щирість і любов до людей, посмішка, ввічливість, галантність. З одного боку, потрібно шукати людей із стандартним набором якостей: розторопність, хороша реакція, акуратність. З іншого, вони мають бути знавцями вишуканої кухні, алкогольних напоїв, а також гурманами по частині кавових і чайних напоїв. У роботі офіціант повинен керуватися принципами, в основу яких покладена висока свідомість професійного обов'язку, творче відношення до праці, товариська допомога. Із здійсненням цих принципів на практиці пов'язані права і обов'язки офіціанта сучасного ресторанного комплексу.

Офіціант ресторанного комплексу «Місто» зобов'язаний: 1) приходити на роботу у встановленому графіком час; 2) дотримувати правила сервісу та обслуговування відвідувачів, бути ввічливим, уважним; 3) знаходитися на роботі у форменому одязі, який завжди має бути чистим і вигладженим, взуття – вичищеним; 4) дотримувати правила особистої гігієни; 5) ретельно готувати до прийому відвідувачів столи і своє робоче місце; 6) доброзичливо зустрічати відвідувачів. Офіціант також повинен володіти професійними здібностями. Професійна придатність до роботи визначається наступними якостями: 1) доброзичливість; 2) уміння спілкуватися з людьми; 3) витримка, емоційна стійкість, врівноваженість, самовладання; 4) спостережливість і хороша пам'ять; 5) здатність відчувати настрій іншої людини; 6) ерудиція, виразна мова, правильна вимова; 7) відчуття форми, кольору, розміру; 8)

уміння розподіляти і перемикати увагу; 9) прудкість і точність в підрахунках; 10) уміння знатися на людях, складади в короткі терміни портрет клієнта.

Практичний досвід засвідчив, що, офіціант є базовим персоналом, який є посередником між ресторанним комплексом й клієнтом і має бути хорошим психологом, що дозволяє йому: 1) розуміти поведінку відвідувачів і надавати їм впевненість у отриманні цілеспрямованих дій для створення оптимальних умов обслуговування; 2) добре знати власний характер і свідомо управляти відчуттями і емоціями; 3) добре знати колег по роботі і підтримувати стосунки доброзичливості і взаємодопомоги. Всі працівники ресторану в обов'язковому порядку проходять регулярний медичний огляд. Мета оглядів – не допустити до роботи хворих осіб. Культура і якість обслуговування роблять безпосередній вплив на результати роботи, збільшується кількість відвідувачів і зростає товарообіг і доходи ресторанного комплексу «Місто».

Таким чином, проведений маркетинговий аналіз організаційно-технологічних принципів обслуговування клієнтів ресторану «Місто». Виробництво в ресторані передбачає цілеспрямований процес кулінарної обробки продуктів з метою здобуття широкого та глибокого асортименту продукції і напівфабрикатів різної міри та ступеня приготування. Основними завданнями організації виробництва харчової продукції в ресторанному комплексі «Місто» є: створення передумов вірного ведення технологічних процесів і організації робочих місць; розробка виробничої програми і обґрунтування асортименту продукції на окремі періоди реалізації; випуск кулінарної продукції і забезпечення контролю над її якістю. Технологічний процес виробництва продукції харчування в досліджуваному комплексі «Місто» у 2018-2020 рр. можна розділити на дві стадії: 1) механічна обробка продуктів, яка включає операції по приготуванню напівфабрикатів; 2) теплова обробка, при якій напівфабрикати доводяться до готовності.

Внутрішній маркетинговий потенціал конкурентоспроможності даного закладу є достатнім для набуття сталих конкурентних позицій на ринку. Відвідувачі за допомогою google-форм демонструють задоволеність.

### 2.3. Дослідження маркетингових конкурентних позицій ресторанного комплексу «Місто» на локальному ринку

Дослідження довело, що перехід громадського харчування споживчої кооперації до ринку супроводжувався виникненням наступних проблем: 1) загальний кризовий стан економіки України відобразився на функціонуванні підприємств; 2) фактори пандемії COVID-19 активізували перелік медичних формальностей; 3) потужні конкуренти з боку підприємств громадського харчування різних форм власності; 4) недосконалість структури управління і розподілу функцій між організаційними рівнями управління компаніями; 5) консервативність організаційних форм управління; 6) скорочення обсягів діяльності призвели до значних структурних змін у соціальних функціях підприємств; 7) держава повністю усунулася від підтримки споживчої кооперації у здійсненні нею основних цілей; 8) кадрове забезпечення споживчої кооперації виявилось нездатним для управління в умовах ринку. Систематизація комплексу проблем дозволяє визначити систему заходів для стабілізації економічного становища підприємств ресторанного бізнесу.

У процесі вивчення системи споживчої кооперації здійснено об'єктивну оцінку динаміки загального обсягу товарообороту громадського харчування, рівня випуску продукції власного виробництва, встановлено причини та чинники зниження цих показників у 22 ресторанах та ресторанних комплексах міста Запоріжжя та Запорізького району, виявлено поточні та перспективні резерви зростання виробничо-торговельної діяльності та обслуговування споживачів, посилення соціальної спрямованості функціонування.

За останні 16 років відбулися значні кількісні та якісні зміни переважно негативного спрямування (див. табл. 2.4). За даними представленої таблиці 2.4 зроблено висновок, що зниження купівельної спроможності населення призвело до різкого зменшення чисельності відвідувачів підприємств і зумовило закриття значної кількості переважно в сільських населених пунктах, які консервувалися, змінювали форму діяльності, здавалися в оренду або продавалися.

Таблиця 2.4 – Динаміка мережі підприємств громадського харчування  
споживчої кооперації за 1990 – 2022 рр.<sup>1</sup>

| Роки | <b>Всього підприємств громадського харчування Укркоопспілки</b> |             |                                       |            | Динаміка, %  |              |
|------|---|-------------|---------------------------------------|------------|--------------|--------------|
|      | Одиниць   | Тисяч місць | Відхилення до попереднього року (+,-) |            | до 1990 року | до 2000 року |
|      |   |             | одиниць                               | тис. місць |              |              |
| 1990 | 21116   | 982,6       | -                                     | -          | -            | -            |
| 1995 | 21653   | 1165        | +537                                  | +182,4     | 102,5        | -            |
| 2000 | 22133   | 1226,2      | +480                                  | +61,2      | 104,8        | -            |
| 2005 | 12849   | 700,9       | -2648                                 | -172,4     | 60,8         | 58,1         |
| 2010 | 11352   | 581,1       | -1497                                 | -119,7     | 53,8         | 51,2         |
| 2015 | 11061   | 530,5       | -291                                  | -49,8      | 52,4         | 50,0         |
| 2020 | 9774  | 435,8       | -128                                  | -94,7      | 46,3         | 44,2         |
| 2021 | 8358  | 372,1       | -141                                  | -63,7      | 39,6         | 37,9         |
| 2022 | 8243  | 351,4       | -115                                  | -20,7      | 39,0         | 36,4         |

<sup>1</sup> (2022) Розраховано за даними статистичної звітності Укркоопспілки.

Зазначено, що особливо нерентабельними є великі підприємства та ресторани комплекси, оскільки обсяги виробництва й реалізації продукції різко скоротилися, а витрати на підтримку й обслуговування підприємств зросли.

У даному дослідженні обґрунтовано сутність механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю фірм громадського харчування, яку визначає основна мета – забезпечення задоволення потреб споживачів за рахунок зростання конкурентної позиції на ринку рестораних продуктів та послуг. Механізм управління підприємствами формується під дією загальних особливостей і закономірностей розвитку коронавірусної економіки: високий динамізм, локальний характер і територіальна сегментація ринку товарів і послуг. Зазначений механізм також визначається особливостями діяльності підприємств громадського харчування: 1) переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі та висока швидкість обороту капіталу; 2) велика чутливість до кризової ринкової інфраструктури; 3) індивідуальність і нестандартність технологій виробництва продукції й послуг; 4) динамічність організаційних форм і структур управління; 5) адаптивність до змін.

Зовнішніми рушійними силами є такі елементи механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю: а) державне правове й нормативне регулювання виробничо-господарської діяльності підприємств громадського харчування, яке базується на дотриманні законів та нормативних актів у контексті напрямів формування соціальної політики держави; б) ринкові умови господарювання підприємств, тобто це співвідношення попиту й пропозиції, рівня цін на продукцію та послуги тощо. У складі внутрішнього механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю різних підприємств громадського харчування споживчої кооперації слід у 2021 році виділити провідні (мета, принципи, функції, методи управління, управлінські рішення) і забезпечувальні елементи (інформаційне та кадрове забезпечення управління маркетинговою конкурентоспроможністю цих організацій).

Важливим показником ефективного функціонування малих компаній галузі, що впливає на рівень їх конкурентоспроможності, є прибуток. Згідно офіційних даних, із загальної кількості 60,7% малих компаній ресторанного бізнесу Запорізької області отримали чистий прибуток; малі підприємства харчової промисловості складають 55,7% від них, решта були збитковими (збиток становить 3,2 млн.грн.). Це доводить необхідність та доцільність розроблення механізмів її підвищення через визначення значущості факторів конкурентоспроможності малих підприємств ресторанного бізнесу області.

В дослідженні емпіричною базою оцінки конкурентоспроможності є малі підприємства, які відібрані згідно до запропонованих критеріїв віднесення підприємств до категорії малих: малі підприємства з кількістю працюючих до 50 чоловік та різних організаційно-правових форм – ресторани «Мир», «Національ», культурно-розважальний центр «Брістоль», які працюють у на локальному ринку підприємств громадського харчування.

З метою визначення значущості факторів конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу з ресторанної справи проведено анкетування фахівців підприємств, а також споживачів їх продукції. Методом проведення була google-форма. Проведений аналіз свідчить, що ключовими факторами

маркетингової конкурентоспроможності в галузі виступають: 1) активність маркетингової діяльності; 2) якість продукції (страв); 3) розвиненість комунікаційної мережі; 4) кваліфікація персоналу; 5) ціни на страви; 6) командний дух; 7) фінансові можливості ресторану; 8) забезпеченість сировиною та матеріалами; 9) задоволення споживачів; 10) рівень технології виробництва й інновації обслуговування. Чотири з десяти факторів є ринково орієнтованими. Це доводить усвідомлення опитаними респондентами важливості маркетингових факторів конкурентоспроможності, про поступове формування маркетингової політики в ресторанному закладі і маркетингової орієнтації вітчизняних малих підприємств ресторанного бізнесу.

В свою чергу, сукупність ключових факторів конкурентоспроможності формує маркетинговий конкурентний потенціал ресторанного комплексу «Місто» (відносно конкурентів), визначення якого здійснено у таблиці 2.5.

Дослідження показує, що найвищий рівень конкурентного потенціалу серед досліджуваних малих підприємств Запорізького району даної галузі має ресторан «Мир». Останню позицію в порівнянні зайняло КРЦ «Брістоль», конкурентний потенціал якого (406,3 балів) ледве досяг 50,9% від максимального і був менший за рівень потенціалу лідера у півтора рази. Ресторанний комплекс «Місто» з потенціалом зайняв другу позицію (534,9).

Встановлено, що аналіз рівня маркетингової конкурентоспроможності ресторанного підприємства неможливий без оцінки конкурентоспроможності його продукції, яка здійснювалася в розрізі трьох видів продукції (перші страви, другі страви, десерт) та проводилася за п'ятьма показниками. Слід відзначити, що при проведенні аналізу, було отримано високі усереднені оцінки значущості показників конкурентоспроможності продукції (від 7,4 до 9,7 – по продукції «перші страви»; від 7,3 до 8,4 – по продукції «другі страви», а також від 5,9 до 9,8 по продукції «десерт»). Отримані показники засвідчують обґрунтованість відібраного переліку критеріїв.

По трьох групах зазначених продуктів найбільш вагомими є показники «свіжість продукції» і «доступність ціни» (з точки зору споживачів).

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентного потенціалу підприємств ресторанного бізнесу Запорізького району Запорізької області\*

| Ключові фактори конкурентоспроможності в галузі           | Оцінка значущості | Ступінь реалізації ключового фактору конкурентоспроможності на малих підприємствах |        |         |        |             |        |                |        |
|---|-------------------|--|--------|---------|--------|-------------|--------|----------------|--------|
|   |                   | «Мир»  |        | «Місто» |        | «Національ» |        | КРЦ «Брістоль» |        |
|   |                   | бали   | оцінка | бали    | оцінка | бали        | оцінка | бали           | оцінка |
| Активність маркетингової діяльності                       | 8,8               | 8,3  | 73,0   | 6,4     | 56,3   | 4,0         | 35,2   | 4,5            | 39,6   |
| Якість продукції  | 8,7               | 6,8  | 59,2   | 7,1     | 61,8   | 7,3         | 63,5   | 5,3            | 46,1   |
| Розвиненість комунаційної мережі                          | 8,4               | 8,0  | 67,2   | 6,4     | 53,8   | 3,8         | 31,9   | 5,3            | 44,5   |
| Кваліфікація персоналу                                    | 8,3               | 7,6  | 63,1   | 6,7     | 55,6   | 6,5         | 54,0   | 4,8            | 39,6   |
| Ціни на продукцію (страви)                                | 8,2               | 7,6  | 62,3   | 7,3     | 59,9   | 6,2         | 50,8   | 7,1            | 58,2   |
| Командний дух   | 8,0               | 9,0  | 72,0   | 7,1     | 56,8   | 4,4         | 35,2   | 3,7            | 29,6   |
| Фінансові можливості ресторану                            | 7,6               | 8,5  | 64,6   | 7,0     | 57,8   | 6,0         | 45,6   | 4,0            | 30,4   |
| Забезпеченість сировиною та матеріалами                   | 7,4               | 7,9  | 58,5   | 5,2     | 38,5   | 6,7         | 49,6   | 8,0            | 59,2   |
| Задоволення споживачів                                    | 7,21              | 8,9  | 64,2   | 8       | 57,7   | 7,0         | 50,5   | 4,7            | 33,9   |
| Рівень технології виробництва та інновації обслуговування | 7,2               | 8,2  | 59,0   | 5,1     | 36,7   | 5,0         | 36,0   | 3,5            | 25,2   |
| Разом:  | 79,81             | –  | 643,1  | –       | 534,9  | –           | 452,3  | –              | 406,3  |
| Резерви   | –                 | –  | 155,0  | –       | 263,2  | –           | 345,8  | –              | 391,8  |
| у %   | 100,0             | –  | 80,6   | –       | 67,02  | –           | 56,7   | –              | 50,9   |

\*за результатами власного анкетування фахівців малих підприємств ресторанного бізнесу Запорізького району Запорізької області, 2020 рік

На думку опитаних клієнтів, власників ресторанного бізнесу, фахівців з ресторанної справи (вибірка – 50 чоловік), «асортимент» є більш важливим критерієм при покупці «других страв», і менш важливим при придбанні десерту. Помірна значущість при прийнятті рішення при обранні ресторану або ресторанного комплексу присвоєна критерію «додаткові послуги».

Отримані результати дослідження довели, що такий метод оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу Запорізького району Запорізької області, які є конкурентами ресторанного комплексу «Місто» у 2020 році, дає можливість оцінити діяльність господарюючих суб'єктів, але при цьому піддаються оцінці лише елементи маркетингу, не враховуються дані про фінансово-господарську діяльність. Для визначення рівня конкурентоспроможності малих підприємств галузі слід даний аналіз доповнити оцінкою за показниками їх фінансово-господарської діяльності, проведеного за період з 2016-2020 рр. Так, малі ресторани підприємства галузі працюють із залученням позикового капіталу, його частка складає в середньому 62%, що свідчить про їх фінансову залежність. Показники прибутковості підприємств станом на 01.01.2021 р. знизилися. Фінансовий стан ресторанів погіршився, рентабельність діяльності знизилась.

Оцінка конкурентоспроможності ресторанів показала, що найбільш конкурентоспроможним у певному сегменті локального ринку Запорізького району Запорізької області є ТОВ «Мир». Таким чином, ситуація, яка склалась у секторі ресторанного бізнесу, терміново потребує впровадження заходів щодо підвищення загальної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства «Місто» та покращення його фінансового стану.

Як засвідчило дослідження, однією із основних проблем існування підприємств ресторанного сектору є зменшення у закладів власних коштів, погіршення фінансового стану, низький рівень конкурентоспроможності. З метою підвищення конкурентних переваг підприємства «Місто» доцільно дійти до визначення інтегрального показника, який забезпечує комплексну кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств цієї галузі. Зазначений показник розраховується за формулою (2.1).

$$K = \sqrt[3]{K_1 \times K_2 \times K_3}, \quad (2.1)$$

де  $K$  – критерій оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу;  $K_1$  – коефіцієнт операційної ефективності;  $K_2$  – коефіцієнт інноваційності;  $K_3$  – коефіцієнт адаптивності.

Зазначено, що значення інтегрального показника повинні належати площині  $0 < K < 1$ , і чим ближче до 1, тим більш конкурентними є компанії. Також треба підкреслити, що інтегральний показник, який представляє собою агреговану форму вказаних коефіцієнтів, включає в себе важливі кінцеві критерії конкурентоспроможності, якими є прибутковість, обсяг стратегічних інноваційних інвестицій та частка підприємств на ринку. Ці критерії, об'єднують абсолютну більшість факторів, які здійснюють вплив на діяльність малих підприємств в умовах конкурентного ринку, визначають перспективи їх функціонування та розвитку, що в підсумку забезпечує максимальну достовірність очікуваних результатів. Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності для досліджуваних ресторанних підприємств-конкурентів наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу Запорізького району Запорізької області

| № п/п | Підприємство                            | $K_1$ | $K_2$ | $K_3$ | $K$  |
|-------|---|-------|-------|-------|------|
| 1.    | Ресторан «Мир»                          | 0,98  | 0,87  | 1,07  | 0,97 |
| 2.    | Ресторанний комплекс «Місто»            | 0,82  | 0,53  | 0,65  | 0,66 |
| 3.    | Ресторан «Національ»                    | 1,04  | 0,74  | 0,94  | 0,9  |
| 4.    | Культурно-розважальний центр «Брістоль» | 0,89  | 0,49  | 0,39  | 0,55 |

Зроблено висновок, що за інтегральним показником найбільш стійкими конкурентними позиціями характеризується підприємство ТОВ «Мир», найгірші позиції у культурно-розважальному центрі «Брістоль».

Результати розрахунку критерію оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств за даною методикою не відрізняються від результатів

оцінювання їх рівня загальновідомими методиками, що свідчить про її достовірність та прийнятність. Достовірність результатів підтверджується і тим, що у ході розрахунків при оцінці рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта не використовуються різного роду синтетичні, умовні показники. Вся необхідна вихідна інформація, яка має вартісний вираз, може бути отримана з даних бухгалтерської та статистичної звітності підприємств, що підвищує точність та оперативність розрахунків.

Далі наведено результати маркетингового дослідження іміджу ресторанного комплексу «Місто». Для цього використаний вибірковий метод досліджень. Важливими напрямками досліджень для підприємства харчування є: 1) дослідження структури цільових сегментів відвідувачів; 2) дослідження думок відвідувачів про імідж ресторану або ресторанного комплексу.

Для дослідження думок відвідувачів на практиці використовувався вибірковий метод анкетного опиту. Збір необхідної інформації здійснюється за допомогою анкетного опиту репрезентативної групи відвідувачів ресторану на основі вибіркового методу. Оцінка експериментального об'єму репрезентативної групи респондентів проводиться по формулі (2.2) [23].

$$n = \frac{0,25V\alpha^2}{\varepsilon^2} \cdot . \quad (2.2)$$

Значення квантиля  $V\alpha$  знаходиться по статистичних таблицях [24], для прийнятої величини  $P$ . Покладемо, в нашому випадку  $P = 0,9$ , тоді  $\alpha = 0,1$ .

Далі знаходимо  $V\alpha = -1,23$ . Покладемо граничну помилку вибірки рівної 10 %. Підставимо ці значення у формули і знайдемо  $n$ , яке дорівнює:

$$n = \frac{0,25 \cdot (-1,23)^2}{(0,1)^2} \approx 39 \text{ респондентів.}$$
 Так, для вивчення думок клієнтів ресторану

досить опитати 39 відвідувачів – рівень довіри при цьому складе 0,9.

Дослідження складу відвідувачів. Для дослідження структури цільових сегментів відвідувачів розроблена анкета №1 із запитальником: 1) вік (молодий, середній, літній); 2) стать (чоловіча, жіноча); 3) сімейний стан

(родинний, самотній); 4) національність (українець, росіянин, інший); 5) соціальний клас тарівень доходів (високий, середній, низький); 6) професійна зайнятість (робітник, службовець, підприємець, студент); 7) тип особи (робе як всі, індивідуальний); 8) статус відвідувача (постійний, рідкий, новачок).

Серед відвідувачів було поширено 39 анкет в період переддипломної практики, при цьому використовувався механізм випадкового відбору. Результати опитування (google-форма) наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Статистика анкетного опитування відвідувачів ресторанного комплексу «Місто», вересень 2021 року

| Номер в опиті | Число відповідей респондентів | Всього |
|---------------|-------------------------------|--------|
| 1             | 3-26-10                       | 39     |
| 2             | 28-11                         | 39     |
| 3             | 10-29                         | 39     |
| 4             | 15-18-6                       | 39     |
| 5             | 5-31-3                        | 39     |
| 6             | 11-9-14-5                     | 39     |
| 7             | 12-27                         | 39     |
| 8             | 12-16-11                      | 39     |

Результати обробки даних таблиці 2.7, дозволили визначити основні сегменти клієнтів ресторанного комплексу «Місто»:

– по-перше, основний контингент відвідувачів складають люди середнього віку (до 40 років), близько 75%, причому серед них 1/3 складає жінок; вважають за краще відвідувати люди необтяжені сім'єю  $\approx 64\%$ ;

– по-друге, розглянутий ресторанний комплекс «Місто» користується популярністю, як у людей російською, так і українській національності, вони складають 83 % відвідувачів, останні – це люди інших національностей;

– по-третє, за рівнем доходів, відвідувачі, в основному, відносяться до середнього і високого рівня – 90 %. По професійній зайнятості лідирують: підприємці – 36 %, робітники – 28%, службовці – 23 %;

– по-четверте, серед відвідувачів виділяється група людей, що мають постійну прихильність до цього місця, близько 33 %. У той же час значне число відвідувачів (30 %) опинилося в ресторанному комплексі вперше.

Проведений аналіз анкетного опитування дозволяє визначити резерви і намітити конкретні напрями маркетингових зусиль підприємства «Місто» для поліпшення форм і методів залучення і обслуговування відвідувачів.

Дослідження частоти відвідуваності ресторанного комплексу. Велике значення в практиці маркетингового планування має знання частоти, мотивів і переваг клієнтів, коли вони відвідують ресторан. Для цього була розроблена анкета № 2 із запитальником в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Дослідження відвідуваності ресторанного комплексу «Місто»

| №  | Як часто ви відвідуєте ресторанний комплекс «Місто» | Всього відвідин | Відвідин в % | Варіанти відповідей залежно від статі |         |
|----|---|-----------------|--------------|---------------------------------------|---------|
|    |   |                 |              | Чоловічий                             | Жіночий |
| 1. | Щодня   | 3               | 8,5          | 2                                     | 1       |
| 2. | Кілька разів в тиждень                              | 12              | 33           | 9                                     | 3       |
| 3. | Раз на місяць                                       | 19              | 41,5         | 17                                    | 2       |
| 4. | Рідко   | 5               | 17           | 1                                     | 4       |
| 5. | Всього  | 39              | 100          | 29                                    | 10      |

Як можна відзначити, дані таблиці 2.8 свідчать про частотну залежність відвідуваності ресторанного комплексу «Місто» від чинника статі. Можна з впевненістю зазначити, що основна частина відвідувачів – це чоловіки. Виходячи з аналізу мотивуючих чинників, основними у виборі ресторану для відвідувачів є такі: 1) якість продукції (комплексний ресторанний продукт); 2) якість і асортимент додаткових послуг; 3) асортимент і вартість блюд; 4) рівень обслуговування; 5) зручність розташування, зовнішній вигляд.

Дана група чинників характерна для підприємців і керівників підприємств з середнім і вище рівнем доходу. При вивченні матеріалів аналізу маркетингового дослідження було виявлено, що, не дивлячись на

велику кількість транзитних відвідувачів у досліджуваного підприємства харчування, є велика кількість постійних клієнтів. Найбільш популярними є другі страви, холодні закуски і спиртні напої. При вивченні отриманих даних виявлено, що більш перспективний сегмент ринку ресторанного комплексу «Місто» складають чоловіки 26-35 років з середнім і вище рівнем доходу.

Далі надано результати вивчення іміджу ресторанного комплексу «Місто». Імідж є узагальненою інтегрованою характеристикою і визначається системою якісних показників, значення яких оцінювалися за шкалою семантичного диференціалу. Шкала містить наступні значення (див. рис. 2.5).

|  |             |               |                       |               |             |   |
|--|-------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------|---|
| Крайнє<br>верхнє<br>(бажанє)<br>значєннє<br>ознаки | «дуже»<br>+ | «досить»<br>+ | «важко<br>вiдповiсти» | «досить»<br>- | «дуже»<br>- | Крайнє<br>нижнє<br>(небажанє)<br>значєннє<br>ознаки |
|  |             |               |                       |               |             |   |

Рис. 2.5 – Шкала семантичного диференціалу досліджуваного ресторанного комплексу «Місто»

Анкета № 3 включає запитальник, що містить перелік параметрів, які відбивають імідж ресторанного комплексу «Місто»: 1) інтер'єр (приємний, неприємний); 2) якість страв і продуктів (високе, невисоке); 3) процес обслуговування і сервіс (рівень високий, рівень низький); 4) кількість послуг (багато, мало); 5) вибір меню (обширний, мізерний); 6) офіціанти і персонал (привітні і послужливі, непривітні і непослужливі); 7) ціни (високі, низькі); 8) місцерозташування (зручне, незручне). Думки відвідувачів розподілилися таким чином (див. табл. 2.9). Аналіз зазначених даних проведений по методу тах правдоподібності. Для цього було необхідно визначити тах число відповідей по кожному рядку в таблиці 2.9; дані значення і визначають середньостатистичну думку відвідувачів досліджуваного ресторанного комплексу «Місто» по кожній позиції запитальника, який був розроблений.

Таблиця 2.9 – Розподіл думок респондентів відносно іміджу досліджуваного ресторанного комплексу «Місто»

| Крайнє верхнє значення ознаки | Поточнє значення ознаки |          |                    |          |        | Крайнє нижнє значення ознаки |
|-------------------------------|-------------------------|----------|--------------------|----------|--------|------------------------------|
|                               | «дуже»                  | «досить» | «важко відповісти» | «досить» | «дуже» |                              |
| 1                             | 2                       | 31       | –                  | 5        | 1      | 1                            |
| 2                             | 13                      | 15       | 1                  | 10       | –      | 2                            |
| 3                             | 10                      | 23       | –                  | 6        | 2      | 3                            |
| 4                             | 4                       | 10       | 3                  | 17       | 5      | 4                            |
| 5                             | 4                       | 22       | –                  | 9        | 4      | 5                            |
| 6                             | 5                       | 6        | 2                  | 24       | 2      | 6                            |
| 7                             | 6                       | 23       | –                  | 10       | –      | 7                            |
| 8                             | 12                      | 15       | –                  | 8        | 4      | 8                            |

Так, досліджено маркетингові конкурентні позиції ресторанного комплексу «Місто» на локальному ринку громадського харчування. Громадське харчування є самостійною галуззю національної економіки, яка включає технологічно однорідні підприємства, виконує взаємопов'язані специфічні функції: виробництво продукції, реалізацію, обслуговування. Частка валового суспільного продукту, створеного у громадському харчуванні коливається біля 1%. Проведено аналіз галузевих особливостей сфери громадського харчування і обґрунтовано системні складові управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто»: елементи, структура, форми, зв'язки із зовнішнім середовищем.

Дослідження конкурентних позицій підприємств висвітлює, що найвищий рівень конкурентного потенціалу серед досліджуваних малих підприємств галузі має ресторан «Мир». Останню позицію зайняло КРЦ «Брістоль», конкурентний потенціал якого (406,3 балів) ледве досяг 50,9% від максимального і був менший за рівень потенціалу лідера у півтора рази. Ресторан «Місто» з потенціалом зайняв другу позицію (534,9).

Виокремлено ситуацію, яка склалась у секторі ресторанного бізнесу Запорізького району, терміново потребує впровадження заходів з підвищення

конкурентоспроможності досліджуваного ресторанного комплексу «Місто», що повинно призвести до досягнення цілей по залученню нових відвідувачів, збереження бази постійних клієнтів та зростання частоти відвідувань.

## Висновки до розділу 2.

Надано характеристику фінансово-господарської діяльності та менеджменту досліджуваного підприємства. Результати аналізу довели, що валовий прибуток в звітному періоді трохи виріс на 117,1 тис. грн., що склало 9 % до 2019 р. Реалізація продукції власного виробництва протягом 2018 – 2020 рр. зростає на 273,9 тис. грн. (33,4 %). Служба управління персоналом особливе значення надає ретельній розробці методів мотивації учасників трудового процесу, реалізує зважений диференційований підхід до трудового персоналу при виробленні спільних для організації принципів і правил роботи з персоналом. Зазначено, що якісний склад персоналу ресторанного комплексу «Місто» має бути визначений за філософією відношення до клієнтів, результати якого мають пряму вплив на обсяг замовлень.

Аналіз системи менеджменту фірми підкреслив, що протягом 2020 року кожен третій працівник в ресторанному комплексі є новою людиною, і ця обставина викликана не зовсім задовільною роботою з кадрами. У ресторанному комплексі «Місто» не вистачає спеціальної служби, яка б ефективно займалася менеджментом та маркетингом персоналу. Така служба дозволить в досліджуваному підприємстві вірно відбирати кадри, навчати кадри, правильно оцінювати і стимулювати роботу персоналу і планувати їх ділову кар'єру. Вдосконалення управління в РК «Місто» повинне обов'язково передбачити включення таких функцій управління як, по-перше, управління персоналом і, по-друге, управління маркетингом. Результатом повинні стати зростання професіоналізму, знання обов'язків і відповідальності, розвиток трудового потенціалу, сприятливий психологічний клімат, що незмінно відіб'ється на якості обслуговування в ресторанному комплексі «Місто».

Визначено, що всіма питаннями відносно обслуговування відвідувачів займається адміністратор ресторану. Він здійснює керівництво персоналом офіціантів в залах, керує проведенням розважальних заходів і програм в ресторані. На жаль, в ресторані відсутня служба маркетингу і реклами, тому він вирішує питання про імідж ресторану, рекламу і залучення відвідувачів.

Результати здійсненого аналізу організаційно-технологічних принципів обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто» висвітили, що основними завданнями організації виробництва харчової продукції в ресторані є: створення передумов вірного ведення технологічних процесів і організації робочих місць; розробка виробничої програми і обґрунтування асортименту продукції на окремі періоди реалізації; випуск кулінарної продукції і забезпечення контролю над її якістю. Технологічний процес виробництва продукції харчування у ресторанному комплексі «Місто» у 2018-2020 рр. можна розділити на дві стадії: 1) механічна обробка продуктів, яка включає операції по приготуванню напівфабрикатів; 2) теплова обробка, при якій напівфабрикати доводяться до кінцевого ступеня готовності.

Досліджено маркетингові конкурентні позиції ресторанного комплексу «Місто» на локальному ринку громадського харчування. Проведено аналіз галузевих особливостей громадського харчування і обґрунтовано системні складові управління ресторанного комплексу «Місто»: елементи, структура, форми, зв'язки із зовнішнім середовищем. Визначено, що найвищий рівень маркетингового конкурентного потенціалу у 2020 році серед досліджуваних малих підприємств галузі має ресторан «Мир». Останню позицію зайняло КРЦ «Брістоль», конкурентний потенціал якого (406,3 балів) ледве досяг 50,9% від максимального і був менший за рівень потенціалу лідера у півтора рази. Ресторанний комплекс «Місто» зайняв другу позицію (534,9).

Взагалі, аналіз конкурентних позиції ресторанного комплексу «Місто» в локальному секторі Запорізького району дозволив дійти висновку щодо впровадження управлінських заходів щодо досягнення цілей по залученню нових і збереженню постійних клієнтів, зростанню частоти відвідувань.

## РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

3.1. Система управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто»

Розглядати окремо систему конкурентоспроможності обслуговування споживачів ресторанного комплексу «Місто» без підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємством, в цілому, неможливо.

Для підвищення ефективності управління підприємством громадського харчування пропонується безперервний процес цілеспрямованого впливу на його бізнес-процеси, сприятливий формуванню й зміцненню конкурентних позицій ресторанного комплексу на ринку Запорізького району у 2022 році. Управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства «Місто» зводиться до формування конкурентних переваг у всіх сферах діяльності, але не окремими блоками, а комплексним, цілеспрямованим розв'язанням завдань по управлінню маркетинговою конкурентоспроможністю ресторану.

Зроблено слушне припущення, що у системі керування маркетинговою конкурентоспроможністю компанії ресторанного бізнесу об'єктом керування є його конкурентні переваги, які є ключовими факторами, що забезпечують підприємству більш вигідне, у порівнянні з конкурентами, положення, а також досягнення стратегічних і тактичних цілей при оптимальній витраті всіх видів ресурсів у період часу. Сучасну систему управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства, також як і систему керування підприємством в цілому, можна визначити як складну систему.

Складність систем управління конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» постійно росте, що пов'язано: по-перше, з безперервним внутрішнім технологічним та економічним розвитком, що відбуваються в організації, по-друге, з постійною зміною механізму управління даного підприємства, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, а це спричиняє

зміна зв'язків між елементами системи й усієї системи, в цілому. Таким, чином, управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства є процес, а система управління маркетинговою конкурентоспроможністю є механізмом, який забезпечує цей процес (див. рис. 3.1).

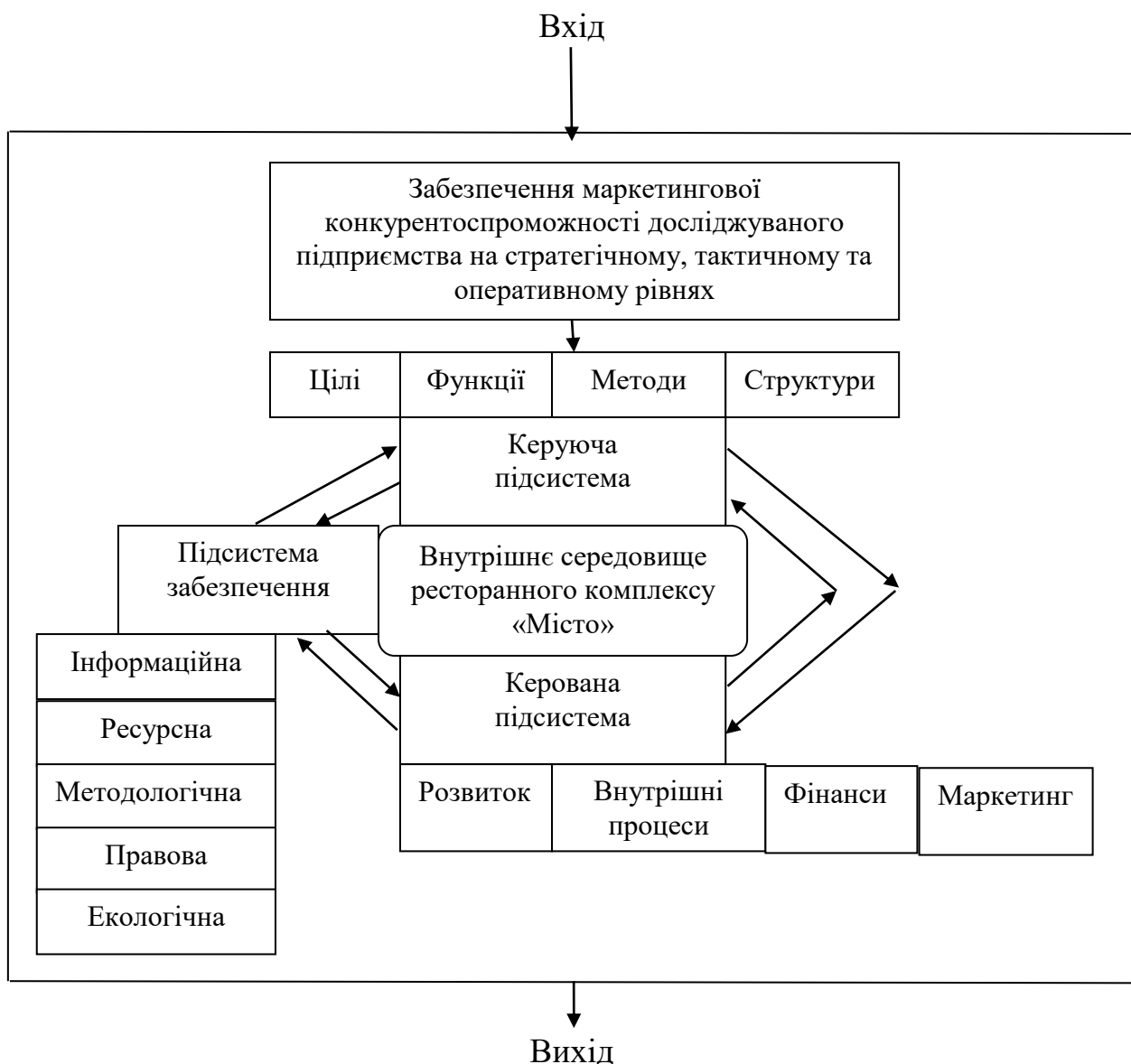


Рис. 3.1 – Система управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» (запропоновано автором)

Як свідчить рисунок 3.1, формування сучасної системи керування маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства припускає виділення підсистем управління: керуючої, керованої та підсистеми забезпечення.

Керуюча підсистема складається з визначення цілей, функцій, методів і структури керування маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного підприємства. Цілі управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» слід розділяти за тимчасовою ознакою (стратегічні, тактичні, оперативні), за функціональною ознакою та відповідно до рівня пріоритетності. Визначення функцій керуючої підсистеми є вибір сукупності процесів планування, організації, мотивації, взаємодії, обліку й контролю, які необхідні у процесі управління. Методи керуючої підсистеми містять в собі взаємозалежну сукупність існуючих методів керування, які спрямовані на досягнення пріоритетних цілей управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства. Слід також зазначити, що структури керуючої підсистеми повинні визначати організаційну структуру й структуру управління ресторанним комплексом «Місто» у 2022 р. для досягнення цілей забезпечення його маркетингової конкурентоспроможності у взаємозв'язку з функціями й методами управління. Структура управління маркетинговою конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства «Місто» може бути представлена, як у вигляді мережної, лінійно-штабної, проектної, матричної, дивізійної, функціональної, так і у вигляді їх оптимальної комбінації, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у Запорізькому районі.

Підсистема забезпечення, яку запропоновано скласти з інформаційних, ресурсних, методичних, правових, екологічних компонентів, є необхідною для забезпечення дії внутрішнього мікросередовища і забезпечення її маркетингової конкурентоспроможності, що впливає на формування конкурентоспроможності продукції на «виході». Керована функціональна підсистема, яка складається з елементів «маркетинг», «фінанси», «внутрішні процеси», «розвиток», є сукупністю об'єктів впливу «керуючої підсистеми» з використанням «підсистеми забезпечення», і яка найбільше здійснює вплив на забезпечення маркетингової конкурентоспроможності ресторану «Місто».

Підсистема внутрішнього мікросередовища є відображенням взаємодії керуючої, керованої підсистем та підсистеми забезпечення. Її маркетингова

конкурентоспроможність повинна у 2022-2024 роках бути досягнута збалансованими й цілеспрямованими впливами наведених підсистем.

Головною метою в управлінні конкурентоспроможністю є формування маркетингової конкурентоспроможності продукції на виході, а ця мета буде досягнута при цілеспрямованому формуванні та забезпеченні маркетингової конкурентоспроможності підприємства, як на вході системи, так і під час перетворень. У зв'язку із цим, важливим елементом будь-якої системи, у тому числі сучасної системи управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу є формування зворотного зв'язку. Цей елемент системи має найбільш значиму роль, тому що від ефективності побудови зворотнього зв'язку, правильної його оцінки, інтерпретації й добору коригувальних впливів залежить загальна ефективність функціонування системи керування маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства.

У якості зворотного зв'язку в системі управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства «Місто» є збільшення фінансових надходжень від забезпечення конкурентоспроможності обслуговування та сервісу. При формуванні та забезпеченні функцій зворотного зв'язку оцінка конкурентоспроможності сервісу є одним з основних інструментів розробки й обґрунтування маркетингової конкурентоспроможності функціонування підприємства в умовах дії факторів COVID-19. Управління маркетинговою конкурентоспроможністю обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто» виступає у вигляді процесу виконання наступних важливих функцій: 1) управління ціною; 2) управління якістю; 3) управління збутом; 4) управління витратами; 5) управління інноваційними процесами.

Так, систему управління маркетинговою конкурентоспроможністю обслуговування клієнтів ресторану «Місто» у 2022 році доцільно розглядати, як складову керованої підсистеми виходячи з наступних позицій:

– по-перше, безпосередній об'єкт управління (керована підсистема) – технологічний цикл формування якості і конкурентоспроможності продукції на всіх стадіях циклу обслуговування клієнтів ресторанного комплексу;

– по-друге, суб'єкт управління (керуюча підсистема) – органи управління, виконуючі загальні й специфічні функції в системі управління якістю й маркетинговою конкурентоспроможністю продукції та послуг;

– по-третє, процес управління є інформаційним процесом;

– по-четверте, мета (завдання керування), що стоїть перед суб'єктом управління – вироблення таких управлінських впливів, при яких стан об'єкту керування для нього сприятливий з погляду критеріїв ефективності діяльності вітчизняної організації ресторанного бізнесу;

– по-п'яте, процес ухвалення рішення про управління маркетинговою конкурентоспроможністю і якістю комплексного продукту віднесено до слабо структурованих завдань управління в ресторанному комплексі.

Кожна стадія виробництва й перебування продукції в процесі її просування до споживача висуває свої завдання по управлінню якістю й конкурентоспроможністю, що дозволяє їх розглядати як підсистеми.

Схема управління маркетинговою конкурентоспроможністю продукції підприємства ресторанного бізнесу містить у собі такі блоки (див. рис. 3.2):

– 1 блок – аналіз ситуації на ринку послуг, який у свою чергу ділиться на аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища ресторанного комплексу;

– 2 блок – оцінка конкурентоспроможного положення продукту на ринку;

– 3 блок – управлінське обстеження;

– 4 блок – формування цілей і маркетингової стратегії й визначення критеріїв конкурентоспроможності, реалізація продукції та послуг;

– 5 блок – прогнозування, оцінка і оптимізація альтернативних варіантів;

– 6 блок – планування заходів щодо всього життєвого циклу продукції;

– 7 блок – організація і контроль виконання;

– 8 блок – оцінка результатів діяльності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції і послуг ресторану «Місто».

Доцільно зазначити, що в основі системи управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» перебувають три взаємозалежні підсистеми: підсистема забезпечення, керуюча й керована.

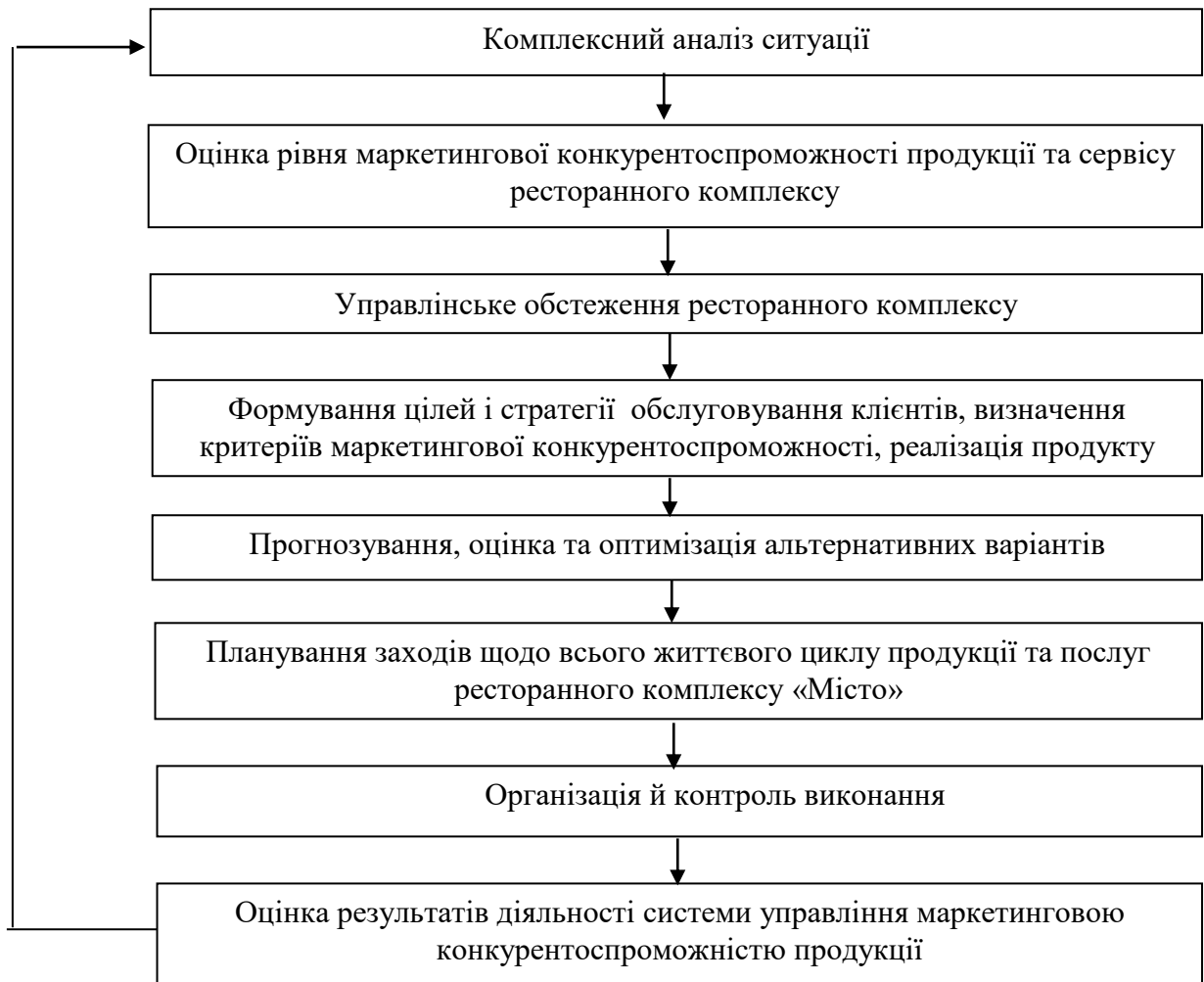


Рис. 3.2 – Схема управління маркетинговою конкурентоспроможністю продукції та сервісу ресторану «Місто», як процесу обслуговування клієнтів

Так, основи управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного підприємства закладені в його керуючій підсистемі. Саме тут формуються цілі й завдання, виробляються методи й структура керування.

Потім необхідно забезпечити функціонування внутрішніх процесів за рахунок реалізації конкурентних переваг у підсистемі забезпечення. Тут сконцентровані бізнес-процеси, що мають допоміжний характер, але за рахунок придбання конкурентних переваг у даній підсистемі можна значно підвищити конкурентний потенціал досліджуваного підприємства, а також конкурентоспроможність його продукції. Наприклад, оптимізація процесів закупівельної діяльності, впровадження енергозберігаючої технології

виробництва залежно від поставлених цілей і методів управління, може забезпечити зниження вартості закупівель, підвищення якості сировини й комплектуючих, зниження витрат на виробництво. І, нарешті, і заключну чергу, управлінські впливи повинні бути спрямовані на керовану підсистему. Помилкою багатьох сучасних ресторанних підприємств Запорізької області є проведення стрімких змін у керованій підсистемі без аналізу підсистеми забезпечення й керуючої підсистеми, що приводить або до незначних змін, або до погіршення конкурентного стану підприємства ресторанного бізнесу.

Запропонована модель здійснення процесу маркетингового управління конкурентоспроможністю РК «Місто» дозволить у 2022 році структурувати розв'язання питання управління по етапах, також враховує динаміку процесів в часі, тобто носить циклічний характер та дає можливість використовувати розроблену схему управління маркетинговою конкурентоспроможністю обслуговування, що розглядається як складова керованої підсистеми.

Прогноз розвитку ринку ресторанних послуг Запорізького району Запорізької області дозволяє зробити висновок, що у 2022 році споживачі будуть здійснювати вплив на маркетингову конкурентоспроможність ресторану «Місто» за наступними напрямками: 1) розширення номенклатури продукції або диверсифікація послуг; 2) підвищення якості рівня продукції (страв); 3) розробка гнучкої цінової політики відповідно до індивідуальних запитів споживача; 4) задоволення споживчого попиту впродовж процесу взаємодії; 5) підвищення рівня позаресторанного обслуговування покупців (digital-сервіси); 6) розробка системи інформаційної підтримки і консалтингу; 7) адаптація існуючих страв залежно від умов і попиту споживача.

В результаті проведеного маркетингового дослідження діяльності ресторанного комплексу «Місто» виявлено, що найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства у 2022 році будуть здійснювати: 1) кількість потенційних споживачів; 2) кваліфікаційні характеристики робочої сили. Негативний вплив на діяльність ресторану «Місто» у 2022 році будуть здійснювати наступні фактори: 1) загальний рівень економічного розвитку; 2)

система оподаткування; 3) якість економічного законодавства; 4) рівень розвитку конкурентних відносин. Політико-правове середовище має загальний негативний вплив на діяльність компанії, але серед позитивних рис слід зазначити деяку лібералізацію політики держави щодо підприємців в комплексі з її практичною реалізацією. Готовність ресторанного комплексу «Місто» до розробки та впровадження моделі управління маркетинговою конкурентоспроможністю подано в таблиці 3.1. При цьому, оціночна шкала: 0,1 - не проявляється, 0,2 – проявляється дуже слабо, 0,3 – проявляється слабо, 0,4 – проявляється не повністю, 0,5 – проявляється повністю.

Таблиця 3.1 – Показники оцінки готовності РК «Місто» до реалізації моделі управління маркетинговою конкурентоспроможністю

| Ознаки, що проявляються  | Оцінка ступеню прояву ознаки | Оцінка |
|--|------------------------------|--------|
| Визначеність місії   | проявляється слабо           | 0,3    |
| Визначеність цілей і стратегій підприємства  | проявляється слабо           | 0,3    |
| Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації  | проявляється не повністю     | 0,4    |
| Робота з підвищення конкурентноздатності підприємства  | проявляється не повністю     | 0,4    |
| Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються у обслуговуванні клієнтів  | не проявляється              | 0,1    |
| Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних маркетингових завдань підприємства                             | проявляється не повністю     | 0,4    |
| Організаційний розподіл завдань стратегічного маркетингу від завдань оперативного маркетингу                                 | не проявляється              | 0,1    |
| Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішньофірмове консультування з питань стратегічного маркетингового розвитку | не проявляється              | 0,1    |
| Запрошення сторонніх консультантів для рішення неспецифічних завдань маркетингової діяльності                                | проявляється не повністю     | 0,4    |
| Постійне інформування персоналу про маркетингові цілі і плани підприємства   | проявляється слабо           | 0,3    |
| Високий рівень корпоративної культури  | проявляється слабо           | 0,3    |
| Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу   | проявляється слабо           | 0,3    |
| Підсумковий рейтинг  | –                            | 0,283  |

За даними таблиці 3.1 виявлено, що на підприємстві застосовується стратегія утримання конкурентних переваг та позицій на ринку Запорізького району. Маркетингові дослідження в цьому випадку покликані, в основному, вирішувати завдання дослідження ринку, поповнення відповідними даними системи маркетингової інформації і, частково, розв'язувати проблеми оцінки стану ринку й прогнозу його розвитку. Тобто, у 2022 році реалізація запропонованої системи буде своєчасним кроком організації до успіху.

### 3.2. Рекомендації щодо управління персоналом підприємства на засадах набуття маркетингових компетентностей

Персонал ресторанного комплексу «Місто» є головним чинником, який забезпечує досягнення успіху його діяльності. При цьому, він залишається іміджеутворюючим фактором. Персонал компанії ресторанного бізнесу включає менеджерів, лінійних працівників і АУП. Вся відповідальність за результати лежить на менеджерів. Образно кажучи, менеджери знаходяться на «вогневих рубежах» торгівлі ресторанными послугами. Вони щодня контактують з клієнтами і краще за інших робітників знаються на потребах клієнтів і діях конкурентів. З цієї точки зору, чинник працівників компанії має величезне значення при розробці і реалізації її маркетингової стратегії. Управління працівниками ресторану є справою нелегкою – він відчинений цілодобово і заради зручності клієнтів також працює у вихідні дні.

Основний наплив відвідувачів припадає на обідній і вечірній час, також у святкові дні. У таких умовах змінами (по 8 годин на добу) не обійтись, доводиться наймати додаткових працівників у ресторан «Місто» на неповну ставку (а вони мало зацікавлені в своїй роботі і завжди можуть піти з неї).

Менеджерам необхідно контролювати витрати, тому вони обережно підходять до питань підвищення заробітної плати, особливо відносно звичайних працівників. Часто в якості складських робітників і помічників працюють співробітники з невеликим досвідом роботи або взагалі без нього.

Зазначені та багато інших проблем ресторанного комплексу «Місто», в результаті, призводять до високих показників плинності кадрів, прогули і низькі результати роботи. Слід додати, що базовою проблемою багатьох робітників все ще залишається відсутність маркетингових компетентностей.

Функції менеджерів ресторанного комплексу «Місто» повинні ділитися на п'ять категорій: 1) управління персоналом; 2) запобігання втратам; 3) управління обслуговуванням; 4) забезпечення сервісу; 5) контроль запасів. Менеджери відповідають, перш за все, за продажі і прибуток, а досягнуті показники є основними критеріями оцінки роботи керівників. Важливою функцією менеджерів є підготовка кадрів, здатних прийняти додаткову відповідальність на себе, яка гідна вищих посад. В цьому випадку фірма отримує ефективніших керівників; менеджери – гідну заміну при просуванні по службових сходах. Розглянемо відбір персоналу і прийом на роботу.

Перший етап в управлінні персоналом полягає у відборі і наймі нових співробітників, який проводиться на підставі грамотно складених посадових інструкцій для вакантних робочих місць потенційних кандидатів, що володіють необхідними маркетинговими компетентностями і здібностями. Потім кращі з них запрошуються на інтерв'ю. У посадовій інструкції, яка слугує керівництвом по відбору, найму, оцінці працівників, перераховуються виконувані працівником функції і повинні вказуватися бажані показники його діяльності. Посадова інструкція складається на основі аналізу дій, які зобов'язаний виконувати конкретний співробітник, і необхідних для цього психологічних якостей і професійних компетентностей. Офіціанти, які працюють в залі ресторанного комплексу «Місто», повинні уміти почати спілкування відвідувачами: вони очікують, поки до них звертаються клієнти. Інструкція, зазвичай, оформляється на папері у вигляді затвердженого документа, щоб її можна було обговорити з кандидатами на роботу.

Підбір працівників повинен здійснюватися традиційно у 2022 р., тобто для пошуку нових співробітників слід використовувати рекламні оголошення в газетах, контакти з працівниками інших компаній, співпраця з агентствами

по працевлаштуванню, університетами і коледжами (пріоритет – здобувачі вищої освіти НУ «Запорізька політехніка»). Нерідко ресторанний комплекс пропонує співробітникам приводити на співбесіди своїх друзів і знайомих.

Процес відбору полягає в порівнянні характеристик і претендентів на роботи з вимогами посадової інструкції. Як джерело інформації про кандидата слід використовувати анкети, характеристики і результати тестів. У анкеті претендент на вакантне місце вказує зведення про колишнє місце (місцях) роботи, заробітну плату, причини відходу, дані про компетентності, освіту та професійну підготовку, здоров'я та інші характеристики. За допомогою цієї інформації менеджер, що займається наймом, визначає відповідність претендента мінімальним вимогам, а також отримує основу для майбутнього інтерв'ю. Основна увага приділяється минулим заняттям претендента. Часта зміна роботи без достатніх на те причин нерідко свідчить про неуміння або небажання кандидата виконувати посадові обов'язки.

Психологічні й smart-тести на інтелектуальні здібності, маркетингові компетентності, особові якості та інтереси можуть показати претендента з нового боку. Тести на інтелект, наприклад, дозволяють отримати інформацію про природні здібності кандидата і використовуються при складанні програми. Багато хто використовує тести для оцінки чесності і етичності претендентів на вакантну посаду. Крім того, для роботи у ресторанному комплексі «Місто» у 2022 році слід проводити тести на вживання наркотиків.

Після попереднього відбору кандидатів з ними слід проводити інтерв'ю або співбесіду. Саме тут і буде вирішуватися: чи отримає претендент нову роботу чи. Менеджер ресторану «Місто» повинен добре підготуватися до інтерв'ю, постійно контролювати хід співбесіди. Мета інтерв'ю полягає в тому, щоб зібрати необхідну інформацію, тому даний менеджер складає список питань, які визначаються після аналізу анкети претендента і вимог посадової інструкції. Далі йде знайомство з колективом та обов'язками.

Після того, як новий співробітник буде прийнятий на роботу, його слід ознайомити з фірмою і її правилами (маркетинговою політикою). Необхідно

прагнути, щоб новачки активно брали участь в діяльності ресторану, вносили свій вклад до його успіху. Нові службовці і самі повинні прагнути більше дізнатися про свої обов'язки в ресторані «Місто», на який вони вирішили працювати. Процес перетворення новачка в ефективного співробітника називається соціалізацією (або адаптацією), а його основна мета полягає у створенні довгострокових і тісних взаємин в робочому колективі, що дозволяє знизити плинність кадрів. Висока плинність співробітників нерідко призводить до зниження продажів фірми і зростання його витрат у зв'язку з необхідністю постійного пошуку і відбору нових членів колективу.

Професійна підготовка прийнятих на роботу співробітників повинна включати їх участь в навчальній програмі і навчання безпосередньо на робочому місці. Протягом навчання у 2022 році новачки будуть отримувати (або оновлювати) основні знання і навички, необхідні в їх роботі. Наприклад, вивчають політику ресторанного комплексу «Місто», правила роботи на касовому терміналі і прості правила продажу товарів, ті, хто працюватиме на складі, вчаться правильно приймати і оформляти товар. Програма навчання може включати лекції, аудіо- і відеокурси. Нові працівники набувають довідкове керівництво і вивчають правила ведення ділової кореспонденції.

Друга частина навчання нових працівників ресторану з 2022 р. повинна відбуватися на робочому місці. Працівник отримує завдання, за виконанням якого стежить його керівник. Кращий спосіб закріплення теоретичних знань – перевірка їх на практиці. Менеджери складають спеціальні плани розвитку прийнятих співробітників і разом з новачками працюють над їх реалізацією. Новий працівник просто приречений на помилки. Мудрий менеджер створює таку атмосферу, в якій робітник має право на експерименти, різні підходи до обслуговування. Звичайно, вони розуміють, що слід уникати різкої критики окремих робітників. Менеджери і підлеглі спільно обговорюють підсумки невдалої новації, аналізують помилки, намічають шляхи подальшої роботи.

Особливу увагу в 2022 році слід приділяти мотивації працівників ресторану «Місто». З метою розкриття потенціалу нового працівника та

надання йому можливості належним чином виконувти функції, його доцільно мотивувати. Мотивація персоналу є одним з найбільш складних завдань менеджерів. Ефективність праці підвищується лише в тих випадках, коли вони упевнені в тому, що: 1) встановлені менеджерами цілі цілком досяжні, але для цього необхідні певні зусилля; 2) вирішення поставлених завдань буде відповідним чином винагороджено керівництвом підприємства «Місто».

Зроблено висновок, що мотивація працівників полягає у визначенні реалістичних цілей діяльності і адекватному заохоченні. Цілі, на досягнення яких у 2022 році повинні бути орієнтовані працівники РК «Місто», доцільно представити у вигляді п'яти таких характеристик: 1) продажі за годину; 2) середній розмір операції; 3) кількість операцій; 4) кількість привілейованих клієнтів; 5) кількість зустрічей з ними. Слід зазначити, що привілейовані клієнти – це ті, з якими спілкуються регулярно, розсилають їм повідомлення, призначають зустрічі для спеціальних презентацій. Окрім показника збуту діяльність працівників оцінюється за: величиною недостачі; помилками при роботі касовим апаратом; підтримкою зовнішнього вигляду ресторану. Також необхідно проводити оцінку працівників з організації зворотнього зв'язку. Тобто, четвертий етап управління персоналом полягає в оцінці діяльності працівників і зворотнього зв'язку з ними, якого полягає у визначенні кращих і гірших співробітників, відповідно, винагорода зусиль і майстерності перших і спільна розробка планів для тих, хто міг би працювати краще. Працівників, що в деяких випадках не справляються зі своїми обов'язками, доведеться звільнити, а іншими – рекомендується провести додаткову програму.

Критерії оцінок маркетингових компенентностей повинен розробляти відділ кадрів, проте проводять її безпосередні начальники (менеджери), які найтісніше взаємодіють із службовцями, праця яких підлягає атестації. Як правило, оцінка діяльності співробітників проводиться один-два рази на рік. Ефективним методом вдосконалення працівників має стати зворотній зв'язок, що виникає після атестації між ними і менеджерами, тому робота новачків оцінюється частіше. Зазначено, що часті формальні оцінки віднімають у

менеджерів багато часу, а працівники можуть не встигнути відреагувати на зауваження. Менеджерам слід практикувати неформальну оцінку підлеглих. Загальна оцінка працівника виставляється на основі суб'єктивних вражень керівника і помічників. Основна увага приділяється спільним показникам діяльності ресторанного комплексу «Місто» (найбільша вага), що стимулює робітників до командної роботи. Отже, цілеспрямовані дії по управлінню персоналом повинні забезпечити високу якість процесу обслуговування в ресторані «Місто» у 2022 році. Концепція зв'язку якості обслуговування і якості персоналу є головним принципом загального управління якістю (ЗУЯ).

Доцільно приділяти особливу увагу методичній підготовці організації тренінгів для ефективної взаємодії персоналу з відвідувачами ресторану. Персонал ресторану, офіціанти знаходяться в прямому контакті з гостем і саме тому необхідно залучати досвідчених співробітників, що відповідають за свою справу. Мотиви ресторану гостями були вже представлені вище. Гості шукають захищеності, симпатії, самовираження. Вдалий менеджер здогадується або бачить різні потреби. Він в змозі знайти індивідуальний підхід до різних характерів і створити у гостя відчуття, що він «король».

Рекомендується у ресторані «Місто» у 2022 році впровадити «Тренінг 1: Ефективна взаємодія при подоланні заперечень клієнта». Кожна взаємодія офіціанта з клієнтом повинна містити в собі чотири фази: 1) як він може привернути увагу до послуги (страви); 2) як він може викликати у клієнта до цього інтерес; 3) чим він може викликати бажання клієнта придбати цю послугу; 4) як він може допомогти клієнтові в його рішенні зробити покупку.

Технологія ефективної взаємодії офіціантів з клієнтом повинна бути побудована та розвиватися за сценарієм: 1) привітно привітати і створити приємну атмосферу розмови, симпатизувати гостю; 2) визначити і запитати про настрій, встановити додаткові бажання; 3) представити асортимент, чітко і зрозуміло передати інформацію; 4) у діалозі з клієнтом аргументувати потреби: продавати клієнтові не сам продукт, а його переваги і користь; 5) чітко представити ціни на послуги; 6) виявити і спростувати можливе, типове

або висунуте небажання здійснювати замовлення; 7) допомогти при виборі замовлення без тиску. Зрозуміло, що в процесі обслуговування виникають ситуації, коли клієнт буде не погоджуватися, заперечувати, критикувати. Критика є особливо неприємним засобом зворотнього зв'язку для персоналу. У такій ситуації необхідно бути винахідливим і стати переможцем. По-перше: оскільки в рекламачії криються шанси, якщо ми їх правильно оцінюємо. По-друге: отже рекламачії показують, що щось відсутнє. Спочатку слід розібратися, чому пред'являються рекламачії і висловлюється критика. Причина завжди і у будь-якому випадку є: по-перше, це може бути надумана причина; по-друге, це дійсно могла статися помилка. У першому випадку причини рекламачії носять психологічний характер і є важкорозв'язуваними. Такими причинами можуть бути: 1) неприємності клієнта; 2) неправильне представлення продуктів і послуг; 3) неприємності офіціанта; 4) вплив третіх осіб. Персонал повинен вчитися розуміти взаємозв'язки, щоб поліпшити своє ставлення згодом до рекламачій в і до клієнтів ресторанного комплексу.

Рекомендується у ресторані «Місто» у 2022 р. впровадити «тренінг 2: Технологія взаємодії з клієнтами з врахуванням типу характеру». Технологія ефективної взаємодії передбачає такі основні правила обслуговування у ресторанному комплексі для різних стилів поведінки клієнтів (див. табл. 3.2).

Дана система методів задоволення поведінкою персоналу буде сприяти досягненню, як результатів при обслуговуванні споживачів, так і створенню сприятливого іміджу ресторану. Далі сформуємо рекомендації по організації маркетингових комунікацій і просування іміджу ресторанного комплексу.

Слід виділити у окремий напрямок для ресторану організацію реклами. Реклама направлена на створення іміджу і продаж послуг із використанням різних ЗМІ (Інтернет включно). Встановлено цілі реклами на 2022 рік для досліджуваної компанії: 1) познайомити клієнта з ресторанним комплексом; 2) проінформувати про спеціальну пропозицію; 3) виділитися серед інших підприємств; 4) залучити нових клієнтів; 5) залишитися у контакті із старими клієнтами; 6) проінформувати про злободенні події у конкурентів.

Таблиця 3.2 – Технологія взаємодії персоналу з клієнтами ресторанного комплексу «Місто» у 2022 році

| Клієнт                  | Працівник   |
|-------------------------|---|
| Грубий і неввічливий    | Залишатися ввічливим, зберігати спокій, не дратуватися, вислухати можливі претензії, залишатися об'єктивним, при необхідності без жодного шуму попросити допомоги у адміністратора або менеджера.   |
| Нервовий і нетерплячий  | Швидко реагувати, коротко представити меню і асортимент, але не квапливо, не намагатися заспокоїти клієнта, зберігати спокій, не ставати самому нервовим, бути привітним та дружелюбним.  |
| Повільний               | Не чинити тиску, дати час на роздум, привести прості аргументи для кращого ухвалення рішення, залишатися об'єктивним.   |
| Нелюб'язний             | Стримано, але ввічливо відповідати, передати відчуття розташування швидко реагувати.  |
| Хвалькуватий            | Не сумніватися, не відповідати в тому же тоні, використовувати сприятливу ситуацію розмови, але не «перестаратися», передати відчуття довіри, задовольнити честолюбство, залишатися ввічливим.  |
| Спокійний, стриманий    | Не «заговорити до смерті» гостя або нав'язати щось, задавати ціленаправлені питання, витримувати паузу для роздумів, стимулювати дія, залишаючись при цьому стриманим.  |
| Балакучий               | Мати терпіння, задавати цілеспрямовані проміжні питання і аргументи; підійти до справи, не здавшись неввічливим; ввічливо, але ясно перебивати, якщо цього вимагають інтереси справи.   |
| Недовірливий, критичний | Із знанням справи переконати, дуже об'єктивно і без перебільшень аргументувати; без жодних доводів, якщо відсутні точні докази; за рахунок цілеспрямованих аргументів, створити довіру; встановити, що гостю необхідно; сприймати критику відкрито і з ввічливістю. |
| Невпевнений і нерішучий | Узяти на себе ініціативу, але без тиску, в клієнтові власної гідності, ставити клієнтові прості питання, переконувати спеціальними знаннями, передавати упевненість, детально описати переваги.   |
| Гордовитий і зухвалий   | Не «вирушати в опозицію», бути привітним і обережним, залишатися ввічливим, йти назустріч; за певних умов «похвалити» клієнта.  |
| Педантичний             | Відноситься до клієнта дуже серйозно, не сміятися над ним; при виникаючих непорозуміннях одразу ж вибачитися і пояснити, давати точні довідки, рекомендувати письмову інформацію, бути дуже точним.   |

Розроблені на предплановій стадії дані і відповідні опрацювання та структуризація будуть служити основою для визначення цілей реклами відповідно до переслідуваної основної мети підприємства. До здійснення реклами віднесемо: створення рекламних звернень, детальне оформлення реклами і вибір засобів і носіїв; точні терміни і бюджет для окремих заходів.

Відомою рекламною формулою психологічної дії є AIDA (attention – interest – desire – action, тобто увага – інтерес – бажання – дія) і запропонована

американським рекламистом Е. Льовісом ще в 1896 р. Суть її полягає в тому, що ідеальне рекламне звернення повинно привертати мимовільну увагу.

Сформульовано шляхи досягнення мети для ресторанного комплексу у 2022 році: 1) використання контрастів; 2) яскраве, оригінальне кольоровене оформлення; 3) помітний малюнок; 4) курьозні в розташуванні звернення (напр., розміщення тексту рекламного послання); 5) шокування аудиторії. Після того, як увага аудиторії притягнена, звернення повинне утримати інтерес. Для цього воно може містити обіцянку задоволення потреб адресата, бути оригінальним, цікавим за формою і лаконічним. Відповідно до моделі AIDA, звернення повинне також збудити бажання адресата випробувати рекламований товар, продукт або послугу. Важливими на локальному ринку Запорізького району у 2022 р. засобами реклами для ресторанног комплексу «Місто» мають стати: 1) газетні оголошення; 2) засоби масової інформації; 3) рекламний листок (напр., наявною пропозицією); 4) плакати; 5) проспекти (кольорові ілюстрації); 6) рекламний лист; 7) пост у соціальних мережах. Так, підготовлене рекламне звернення необхідно донести до цільової аудиторії. У торгівлі і харчуванні використовуються наступні засоби реклами: газети, журнали, пряма поштова реклама, радіо, ТБ, зовнішня реклама, довідники покупців, телефонні довідники. Їх характеристики представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика ефективних засобів реклами у 2022 році

| Засіб реклами                  | Обхват цільового ринку | Своєчасність | Можливості представлення інформації | Час життя реклами | Вартість |
|--------------------------------|------------------------|--------------|-------------------------------------|-------------------|----------|
| Газети + online                | Добрий                 | Добра        | Середні                             | Коротке           | Помірна  |
| Журнали + online               | Поганий                | Погана       | Середні                             | Помірне           | Висока   |
| Пряма поштова реклама + online | Відмінний              | Помірна      | Великі                              | Помірне           | Помірна  |
| Радіо                          | Помірний               | Хороша       | Низькі                              | Коротке           | Низька   |
| Телебачення                    | Помірний               | Помірна      | Низькі                              | Коротке           | Помірна  |
| Зовнішня реклама               | Помірний               | Погана       | Дуже низькі                         | Тривале           | Помірна  |
| Довідники покупця              | Помірний               | Помірна      | Низькі                              | Помірне           | Низька   |
| «Жовті сторінки»               | Помірний               | Погана       | Низькі                              | Тривале           | Низька   |

Розглянемо детально рекомендації по стимулюванню продажу страв. Під цим розуміються всі дії, стимулюючі продажі в ресторані безпосередньо і за допомогою презентації товарів, блюд та видачі премій до візитів і покупок. Доцільно керівництву ресторану «Місто» розробити комплекс основних і додаткових послуг, що стане також сильним маркетинговим чинником стимулювання продажів. Ці активні послуги повинні у 2022 році включати:

- контактний персонал (офіціанти) активно стимулює продажі;
- спокуслива, приваблива і наглядна карта блюд і напоїв, карта вин;
- спеціальна пропозиція для дітей (морозиво, іграшки, сувеніри);
- проведення тижнів фірмових блюд (сезонні блюда, рибні фірмові блюда, тиждень французьких фірмових блюд і так далі);
- оптимальне за площею використання «гостьових приміщень»;
- розташування приміщень на місці продажу, самообслуговування (швидкий сервіс) і затишну частину для відпочинку і розваг;
- оснащення доцільним і відповідним стилю освітленням, яке за рахунок оптичних ефектів може підкреслити переваги атмосфери ресторану;
- оформлення підлоги, стін і стель, а також елементів декору, графіки і кольору, що гармонійно поєднуються між собою у інтер'єрі;
- вірне поводження з рекламаціями, що допомагає зберегти гостей;
- вдала пропозиція блюд (буфети з сніданком, салатами, десертом);
- спеціальні пропозиції: блюда «на день» (обіди), блюда «на винос»
- пропозиція блюд додому (холодці, торти власного виробництва);
- настільне меню із спеціальною пропозицією, таблички «заходів».

Вдало організована система стимулювання збуту (продажів) дозволить у 2022 році збільшити потік відвідувачів, а також створити і утримувати групи постійних, лояльної групи клієнтів ресторанного комплексу «Місто».

Також важливу роль для просування іміджу РК «Місто» є робота з громадськістю (public relations, PR – далі в тексті). Власне, це відповідає добрим формам звернення, наприклад, представитися сусідам і близькому

оточенню і підтримувати з ними контакт. Робота з громадськістю повинна містити функціональну і об'єктивну інформацію, яка лише побічно може поліпшити товарообіг і прибуток компанії. Завдання по організації роботи громадськістю зачіпають такі сфери: робота з пресою; PR і власні заходи.

Робота з пресою повинна містити такі напрями: 1) знайомство особисто з блогерами, редакторами, журналістами, репортерами соціальних мереж, газет і журналів; 2) засоби масової інформації цікавляться новинами, а не відшліфованими рекламними текстами компанії; 3) завчасно підготовлена інформація допомагає уникнути марних витрат часу; 4) у повідомленнях для преси слід дотримувати правила: «що, де, коли, чому». Щоб громадськість Запорізького району зробити активною, потрібні новини, заходи і приводи для інтересу. Прикладами мають стати події: 1) вільні художники виставляти свої твори в ресторані; 2) спеціальні лекції, дискусії; 3) покази мод. Вищим принципом рекламних комунікацій ресторану «Місто» має стати передача інформації, яка заснована на принципі правдивості і абсолютній серйозності.

Таким чином, розроблено рекомендації щодо управління персоналом в ресторані. Персонал ресторану є чинником, який забезпечує досягнення успіху діяльності, і включає: менеджерів, лінійних працівників і АУП. Вся відповідальність за результати лежить на менеджерів. Формування системи управління маркетинговою конкурентоспроможністю припускає виділення підсистем управління: керуючої, керованої та підсистеми забезпечення.

Доведено, що особливу увагу в 2022 році доцільно приділяти мотивації працівників РК «Місто». Для розкриття потенціалу з метою належного виконання функцій персонал необхідно мотивувати. Мотивація персоналу є одним з головних завдань менеджерів. Ефективність праці зростає в тих випадках, коли працівники упевнені в тому, що: 1) встановлені менеджерами цілі цілком досяжні, але для цього необхідні певні зусилля; 2) вирішення завдань буде відповідним чином винагороджено керівництвом підприємства. Отже, плідна робота по управлінню персоналом повинна забезпечити високу якість процесу обслуговування в ресторанному комплексі «Місто» у 2022 р.

### 3.3. Реалізація технології загального управління якістю обслуговування клієнтів ресторанного комплексу

Слід підкреслити, що важлива роль в розвитку концепції загального управління якістю (ЗУЯ, або TQM – Total Quality Management) належить вченим із США Е. Демінгу і Дж. Джурану. Розроблені ними філософія якості і методи забезпечення якості є основоположними в цій теорії. У виданій у 1982 р. книзі Е. Демінга «Якість, продуктивність, конкурентоспроможність» міститься 14 відомих постулатів менеджменту, практична реалізація яких складає концепцію ЗУЯ. Постулати Е. Демінга рекомендовано використати в управлінні маркетинговою діяльністю ресторану «Місто» у 2022 році, а саме:

- для персоналу підприємства має бути вироблене постійне прагнення до підвищення якості сервісного обслуговування клієнтів та надання послуг. Підвищення якості повинне здійснюватися не епізодично, а безперервно і планомірно, стати одним з важливих завдань ресторанного комплексу «Місто» протягом 2022-2024 років. При цьому слід забезпечити раціональне розміщення ресурсів, конкурентоспроможність, задоволення довгострокових потреб, нарощування бізнесу, зайнятість і створення нових робочих місць;
- необхідно опанувати нову філософію бізнесу, яка полягає в тому, що в коронавірусних економічних умовах керівник не може задовольнятися успіхами. Вивчив ситуацію, що склалася, він повинен періодично брати на себе керівництво переходом підприємства до діяльності в нових умовах;
- припинити залежність від інспекції, тобто слід усунути інспекції, як спосіб досягнення якості обслуговування клієнтів ресторанного комплексу;
- припинити практику надання контрактів на основі низьких цін;
- систему управління маркетинговою конкурентоспроможністю слід постійно і безперервно: системи планування, виробництва і обслуговування передбачають оперативне вирішення проблем покращення якості сервісу;
- навчання на робочому місці. Для безпосередньої організації кадрів на робочому місці необхідно в сучасні методи підготовки на робочих місцях

для всіх включити управлінський персонал. При цьому особлива увага має бути приділена використанню можливостей кожного працівника;

- заснувати наставництво, тобто впровадження інституту керівництва з метою надання допомоги персоналу в вирішенні поставлених задач;

- викоренити страх: працівники ресторану працюють ефективніше, якщо серед рушійних мотивів примушення і страх грають незначну роль;

- усунути бар'єри: мається на увазі усунення бар'єрів між відділами і групами персоналу. Кадри повинні сприймати один одного як єдина команда;

- уникати лозунгів і закликів до підвищення якості, не враховуючи способів її досягнення (такі лозунги, які б привабливі вони не були, мають визначений ефект протягом короткого часу і потім забуваються);

- не слід перебільшувати значення щодо організації роботи через різні нормативи, слід добиватися цілей через культивування системи лідерства;

- дати можливість працівникам пишатися приналежністю до компанії «Місто». Усунути бар'єри відсторонення від кінцевого продукту. Дуже важко мати відчуття гордості за свою роботу, якщо продукція та послуги ресторану не користуються репутацією чи працівник не може впливати на ситуацію;

- заохочувати освіту і самоудосконалення, просування по службових сходах повинно визначатися рівнем знань і професійними компетенціями;

- залучити кожного працівника до діяльності по перетворенню фірми. Однією з головних умов успіху в процесі досягнення якості є переконаність вищого керівництва ресторану «Місто» в необхідності цього залучення.

Керівництво повинне щодня брати участь в процесі підвищення якості і продуктивності. Лише за цієї умови керівник вірить в дієвість забезпечення якості і приймає в зазначеній роботі безпосередньо і активну участь, що буде відбуватися у 2022-2024 роках безперервне покращення якості. При цьому для впровадження концепції якості слід приділити увагу таким моментам:

- партнерській сфері. Як наголошувалося раніше, необхідно усунути страх робітників ресторану перед покаранням або звільненням, замінивши його доброзичливими стосунками між співробітниками і керівництвом;

- мотиваційній сфері. Слід відмовитися від неконкретних лозунгів, ідей та обіцянок тому, що вони не є мотивуючими чинниками;
- розвитку людських ресурсів. Рекомендується заохочувати освіту і самоосвіту для підвищення рівня маркетингової конкурентоспроможності;
- взаєминам між керівником і підлеглими. Слід вважати, що завдання керівника не контролювати, а допомагати підлеглим в їх роботі;
- взаєминам між різними відділами і службами. Рекомендується не лише усувати бар'єри між відділами, але і заохочувати взаємодопомогу.

Зроблено висновок, що впровадження даної системи управління якістю обслуговування в досліджуваному ресторанному комплексі «Місто» у 2022 році значно підвищить рівень його маркетингової конкурентоспроможності.

Рекомендовані керівництву компанії на 2022 рік впровадити заходи:

- акцентування всієї діяльності на вимогах і побажаннях споживачів;
- фокусування уваги на процесах, що розглядаються, як оптимальної системи досягнення головної мети ресторанного комплексу «Місто»,
- максимізації цінності продукту для клієнта і мінімізації вартості;
- постійне і безперервне покращення якості обслуговування;
- забезпечення маркетингової конкурентоспроможності за рахунок реальної участі кожного в процесі задоволення всіх запитів споживачів;
- базування всіх маркетингових рішень лише на фактах, а не на інтуїції або досвіді працівників ресторанного комплексу «Місто».

Слід впровадити клієнтоцентрований підхід, який означає, що акцент треба робити на споживача. В свою чергу, якість оцінюється лише клієнтом і сервіс повинно бути поставлено в залежність від його вподобань і побажань. Це означає, що споживач є учасником процесу, здійснюваного виробником, і зацікавлений в його результаті, будучи головним арбітром в його оцінці.

Акцент на споживача означає не лише його головну роль в діяльності системи забезпечення маркетингової конкурентоспроможності РК «Місто», але і достовірної інформації про потребу і бажання клієнта. Тому з'являється необхідність в контактному персоналі, від якого залежить не достовірність

інформації, але також і суб'єктивний імідж підприємства в очах споживача. Так, клієнт перше враження про ресторанний комплекс «Місто» отримує від співробітників служб обслуговування, прийому і запрошення. Від того, яким буде це враження, залежить імідж комплексу. Основна вимога, яка надається маркетингу ресторанного комплексу «Місто» при впровадженні концепції загального управління якістю обслуговування, полягає у розгляді споживача як учасника процесу створення високоякісного продукту (послуги).

Першим кроком, який слід зробити для того, щоб включити споживача в процес створення високоякісного продукту, це визначення його бажань і очікувань. Для цього необхідно досліджувати ринок Запорізького району і реалізувати ринкові вимоги при плановій розробці і зміні продукту.

В якості методів пошуку і збору даних про споживача, кожен з яких має переваги і недоліки, не забезпечуючи повноту відповідей на питання, що цікавлять виробника, для ресторанного комплексу «Місто» у 2022 році більш прийнятними будуть такі: 1) письмове анкетування споживача за допомогою раніше підготовленої анкети; 2) особисте анкетування споживача (телефону, google-форма), що забезпечує швидшу відповідь; 3) групове обговорення проблеми в колективах споживачів, що є групою 8-12 чоловік, погодившихся зустрітися у вільний від роботи час; 4) спостереження за споживачем.

Окрім згаданих прямих методів контакту виробника зі споживачем, можна впроваджувати декілька непрямих методів, які дозволяють отримати необхідні дані, а саме: дані, які отримано на підставі друкованих досліджень ринку, спеціальних відгуків, скарг покупців, перейняття на себе ролі клієнта. В цілому, керівництву ресторанного комплексу «Місто» у 2022 році доцільно використовувати декілька методів одночасно для отримання дійсної картини «бажань і потреб споживача», особливо в умовах дії факторів COVID-19.

Акцент також слід робити на процес обслуговування. ЗУЯ розглядає процес як будь-яку організовану діяльність. В процесі є кордони, визначені початковою стадією (вхід) і кінцевою (вихід). Нова технологія породжена очолюючою роллю споживача для ресторану «Місто» полягає в наступному:

- процеси існують для задоволення клієнтів ресторанного комплексу;
- процеси корисні, якщо вони додають цінності для людей і груп;
- бажання різні в часі і просторі для різних категорій клієнтів;
- потреби і бажання відвідувачів та процеси їх задоволення можуть бути змодульовані і відстежені за допомогою статистичного аналізу;
- краща модель процесу задоволення потреб відвідувачів має бути прийнята керівництвом при безпосередній участі кожного працівника.

Відповідно до зазначеної технології будь-який процес для задоволення потреби повинен гармонійно враховувати інтереси ресторанного комплексу «Місто» і інтереси конкретного клієнта. Нова технологія змінює уявлення про цінність не лише продукту, але і кожного учасника процесу надання та його свідомості. Раніше цінувався працівник, який беззаперечно виконував вказівки керівника ресторану («бос завжди правий»), то тепер цінність його роботи повинна оцінюватися споживачем: «споживач завжди правий».

Внаслідок діяльності компанії «Місто» виконується велика кількість процесів. В той же час, один процес може синхронізувати багато сфер його діяльності. З точки зору ЗУЯ процес необхідно розглядати як джерело якості. Звідси витікає, що якість процесу дорівнює якості результату цього процесу. Фокусування уваги на процесі означає, що головним чинником є профілактика, а не виправлення помилок. Вплив на процес, а не на результати процесу повинно стати базовою концепцією управління процесами обслуговування відвідувачів ресторанного комплексу «Місто» у 2022 році та стати чинним фактором формування його маркетингових конкурентних переваг на ринку.

Безперервне (постійне) покращення якості повинно стати елементом успіху маркетингової стратегії якості та може бути крупним або постійним дрібним. Крупні покращення процесу передбачають одноразову кардинальну реорганізацію процесу і вимагають вагомих інвестицій. Крупне поліпшення якості пов'язане із застосуванням принципово нових технологій, широкою реконструкцією й модернізацією. Покращення такого роду японці називають «Кайрію» (Kaigyō). Вони характерні для західного підприємництва. Систему

покращення «Кайріо» для ресторанного комплексу «Місто» слід розглядати, як перспективу підвищення рівня конкурентоспроможності у 2023-2024 рр., яка характеризується особливостями: 1) не потрібно великих зусиль людей, а потрібні великі інвестиції; 2) слід декілька фахівців залучити в систему покращення якості; 3) необхідно використовувати лише обмежену кількість технологій; 4) підхід використовується для вирішення поставлених цілей.

В свою чергу, система «Кайзен» заснована на принципі маленьких поурашень. При дрібних покращеннях ефект «окремого кроку» дуже малий, але велика серія постійних покращень дає ефект, цілком ідентичний тому, що забезпечується покращеннями першого при значно менших інвестиціях. Цей підхід («Кайзен» (Kaizen)) рекомендовано для впровадження у ресторанному комплексі «Місто» вже у 2022 році для зростання рівня якості сервісу і його конкурентоспроможності. Системі «Кайзен» характерні такі особливості: 1) потрібні великі зусилля людей і малі інвестиції; 2) необхідне велике число дрібних кроків; 3) залучення до роботи якості всіх учасників бізнес-процесу. Системі якості «Кайзен» при використанні у порівнянні з системою «Кайро» потрібні малі інвестиції, вимагає постійних зусиль усіх учасників процесу в якості. Так, жоден учасник процесу не повинен опинитися осторонь від цієї роботи, не втратити зацікавленості від того, що йому не була надана можливість бути залученим, і тому вона більш підходить ресторану.

Забезпечення можливості і реальної участі кожного працівника в процесі забезпечення якості процесу обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто» (від нижчої ланки управління до вищого керівництва) повинно знайти відображення в маркетинговій стратегії якості, тобто слід: 1) навчити персонал основам ЗУЯ і технологіям постійного підвищення якості роботи; 2) наділення всіх працівників відповідальністю і правами, які будуть відповідати виконуваній роботі; 3) моніторинг та виявлення зацікавленості працівників у результатах праці; 4) заохочення персоналу щодо результатів роботи. Виконання всіх перерахованих вимог дозволить успішно виконати програми якості обслуговування клієнтів. Участь кожного співробітника в

процесі якості повинно визначатися можливостями впливати на протікання процесу обслуговування споживачів ресторанного комплексу «Місто».

Система масового обслуговування (СМО) є найбільш вдалою формою економіко-математичної моделі специфічного класу економічних систем, в яких операції виконуються циклічно над заявками (вхід), розподіленими в часі відповідно до закону розподілу вірогідності (див. рис. 3.3). Прогноз оптимальної потреби персоналу обслуговування передбачає статистичний аналіз (візитів) в РК «Місто» і розробку моделі обслуговування на основі теорії систем масового обслуговування (СМО). Вихідною інформацією для прогнозу є результати аналізу динаміки візитів, зареєстрованих в журналі.

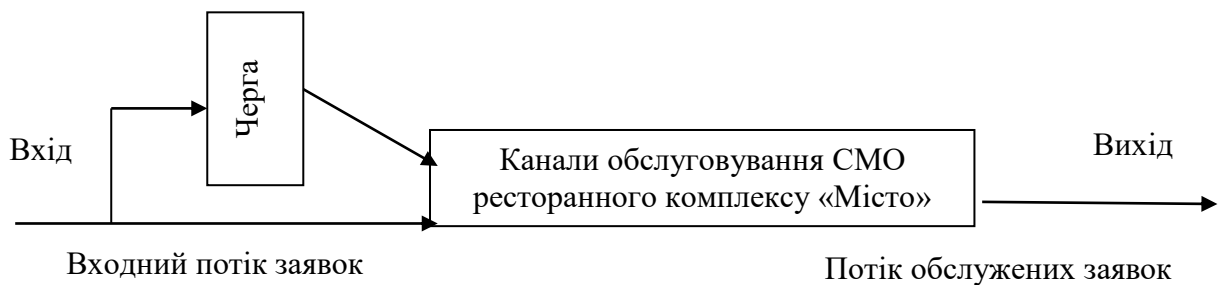


Рис. 3.3 – Структурна схема СМО ресторанного комплексу «Місто»

Модель СМО дозволяє описати динаміку процесів обслуговування заявок і визначити систему показників, що характеризують економічну і операційну ефективність функціонування реальної системи. Модель СМО здійснює імітаційне моделювання системи, дозволяє вибрати організаційні параметри і провести порівняння декількох варіантів систем з тим, щоб вибрати кращий. Найбільш спільний випадок СМО, коли  $n$ -канальна система працює в режимі з чеканням і з обмеженням на довжину черги ( $m$ -заявок). Вхідний потік вимог описується пуассоновским законом розподілу з інтенсивністю –  $\lambda$ , а час обслуговування розподілений по показовому закону з інтенсивністю –  $\mu$ . В цьому випадку, основне рівняння моделі виражає вірогідність того, що в системі знаходиться  $k$ -вимог. Відношення  $\rho = \lambda / \mu$  називається приведена щільність вхідного потоку заявок або рівнем системи,

його величина має бути  $> 1$ ; інакше черга в системі буде необмежено зростати. Це умова стаціонарності системи масового обслуговування.

Використовуючи модель СМО визначаються основні характеристики ефективності системи СМО, які використовуються при аналізі і порівнянні варіантів системи з різною організацією процесу обслуговування.

Методика розрахунку і аналізу економічних систем ресторанного комплексу «Місто» у 2022 р. на основі моделі СМО повинна включати етапи:

- 1 етап. Визначення імовірнісних властивостей потоку вхідних вимог процесу обслуговування;
- 2 етап. Вибір операційної структури базової і альтернативної моделі;
- 3 етап. Розрахунок основних операційних характеристик процесу обслуговування даної і альтернативної системи і порівняння систем.

Розрахунок показників ефективності системи обслуговування «Місто» по моделі СМО відповідно до приведеної методики виконаний на ПК в програмі Excel. Розрахункові співвідношення моделі дозволяють обчислити показники ефективності функціонування системи масового обслуговування:

- вірогідність відмови в обслуговуванні:

$$P_{\text{отк}} = \frac{\rho^{n+m}}{n! \cdot n^m} \cdot P_0 ; \quad (3.1)$$

- вірогідність виникнення черги:

$$P_n = \frac{\rho^n}{(n-1)! \cdot (n-\rho)} \cdot P_0 ; \quad (3.2)$$

- середня довжина черги:

$$\bar{V} = \frac{\rho^{n+1}}{(n-1)! \cdot (n-\rho)^2} P_0 ; \quad (3.3)$$

– відносна пропускна спроможність системи:

$$q = P_{\text{отк}} = 1 - D. \quad (3.4)$$

Для виконання розрахунків слід прийняти, що інтенсивність вхідного потоку відвідувачів ресторанного комплексу «Місто» у 2022 році складе 4,6 чол./год., середня інтенсивність обслуговування складе 6,3 чол./год. Далі проведено розрахунок на ПК у форматі Excel показників для двох варіантів обслуговування: 1) з 3-ма офіціантами ( $n = 3$ ), і 2) з 4-ма офіціантами ( $n = 4$ ). Результати розрахунків представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняльні показники ефективності обслуговування в ресторанному комплексі «Місто» у 2022 р. при впровадженні системи СМО

| №  | Показник   | Значення СМО 1 | Значення СМО 2 |
|----|--|----------------|----------------|
| 1. | Інтенсивність вхідного потоку, чол./год.                   | 4,6            | 4,6            |
| 2. | Інтенсивність обслуговування, чол./год.                    | 5,5            | 5,5            |
| 3. | Приведена щільність потоку обслуговування, б/р             | 0,83           | 0,83           |
| 4. | Вірогідність відмови в обслуговуванні, б/р                 | 0,27           | 0,11           |
| 5. | Вірогідність виникнення черги, б/р                         | 0,34           | 0,22           |
| 6. | Середня довжина черги, чол.                                | 1,6            | 0,8            |
| 7. | Відносна пропускна спроможність системи, %                 | 0,73           | 0,89           |
| 8. | Абсолютна пропускна спроможність системи, чол.             | 41             | 49             |
| 9. | Середній упущений дохід (за робочий день – 12 годин), грн. | 1 680          | 720            |

Результати розрахунків (див. табл. 3.4) показують, що залучення 4-го офіціанта в системі обслуговування підвищує її ефективність, оскільки: по-перше, приводить до збільшення пропускної спроможності ресторанного комплексу «Місто»; по-друге, скорочення черги і, по-третє, зниження середнього упущеного доходу, який викликаний відтоком клієнтів.

На підставі запропонованих рекомендацій щодо створення СМО, які орієнтовані переважно на обслуговування діючих клієнтів, та формулювання низки пропозицій та рекомендацій практичного характеру щодо їх організації

і функціонування, проведено оцінку чинників економічного ефекту реалізації механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю та оцінено сумарний ефект ресторанного комплексу «Місто» у 2022 році (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка чинників економічного ефекту РК «Місто» у 2022 році

| №      | Перелік чинників  | Результат                       | Значення (тис. грн.) |
|--------|---|---------------------------------|----------------------|
| 1.     | Удосконалення координації закупівельної політики у розрізі «ціна-якість»  | Оптимізація матеріальних витрат | 15                   |
| 2.     | Прискорення оборотності обігових коштів внаслідок кращої узгодженості взаємодії ланцюга відвідувань ресторану клієнтами | Вивільнення фінансових коштів   | 25                   |
| 3.     | Підвищення ефективності управління персоналом за рахунок кращої організації роботи відділу кадрів щодо його навчання    | Зростання продуктивності праці  | 50                   |
| 4.     | Покращення якості обслуговування відвідувачів ресторанного комплексу  | Зростання кількості відвідувань | 35                   |
| 5.     | Підвищення оперативності за рахунок автоматизації та оптимізації бізнес-процесів  | Відносна економія коштів        | 25                   |
| 6.     | Продаж додаткових послуг споживачам і залучення нових відвідувачів  | Зростання обсягів замовлень     | 20                   |
| 7.     | Організація спеціальних пропозицій клієнтам (для дітей, «бізнес-ланчі», їжа «на винос»)                                 | Додатковий прибуток             | 20                   |
| Всього |   |                                 | 190                  |

Таким чином, обґрунтовано і оцінено заходи з впровадження концепції загального управління якістю обслуговування клієнтів ресторану «Місто». Проведені розрахунки показників для двох варіантів обслуговування (з 3-ма та 4-ма офіціантами) довели, що залучення додаткового офіціанта в системі обслуговування підвищує її ефективність, оскільки призводить до: по-перше, збільшення пропускної спроможності; по-друге, скорочення черги і, по-третє, зниження середнього упущеного доходу, який викликаний відтоком клієнтів.

Впровадження всіх рекомендацій дозволило їх структурувати у вигляді економічних ефектів від реалізації механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто», що дозволить вже у 2022 році отримати додатковий прибуток у сумі 190 тис. грн., який можна буде інвестувати у розвиток системи маркетингу на 2023-2024 роки.

### Висновки до розділу 3.

Подано механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Для підвищення ефективності управління підприємством громадського харчування пропонується безперервний процес цілеспрямованого впливу на його бізнес-процеси, сприятливий формуванню й зміцненню конкурентних позицій ресторанного комплексу на локальному ринку у 2022 році. Управління маркетинговою конкурентоспроможністю РК «Місто» зводиться до формування конкурентних переваг у сферах діяльності не окремими блоками, а комплексним цілеспрямованим вирішенням завдань.

Сучасна система управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу є складним елементом механізму, а її формування припускає виділення підсистем управління: керуючої, керованої і підсистеми забезпечення. Метою в управлінні конкурентоспроможністю є формування маркетингової конкурентоспроможності продукції на виході, а ця мета буде досягнута при цілеспрямованому формуванні та забезпеченні маркетингової конкурентоспроможності компанії на вході системи та під час перетворень.

Розроблено блок-схему управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ресторанного бізнесу містить у собі блоки: 1) аналіз ситуації на локальному ринку послуг, що ділиться на аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ресторанного комплексу; 2) оцінка конкурентоспроможного положення продукту на ринку; 3) управлінське обстеження; 4) формування цілей, стратегії, визначення критеріїв конкурентоспроможності, реалізація продукції та послуг; 5) прогнозування, оцінка і оптимізація альтернативних варіантів; 6) планування заходів щодо всього життєвого циклу продукції; 7) організація і контроль виконання; 8) оцінка результатів діяльності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції і послуг.

Сформовано рекомендації щодо управління персоналом підприємства на засадах набуття маркетингових компетентностей. Персонал є чинником, що забезпечує досягнення успіху діяльності, і включає: менеджерів, лінійних

працівників і АУП. Відповідальність за результати лежить на менеджерів. Доведено, що особливу увагу в 2022 році доцільно приділяти мотивації працівників РК «Місто». Для розкриття потенціалу з метою належного виконання функцій персонал необхідно мотивувати. Мотивація персоналу є одним з головних завдань менеджерів. Ефективність праці зростає в тих випадках, коли працівники упевнені в тому, що: 1) встановлені менеджерами цілі цілком досяжні, але для цього необхідні певні зусилля; 2) вирішення завдань буде відповідним чином винагороджено керівництвом підприємства. Отже, плідна робота по управлінню персоналом повинна забезпечити високу якість процесу обслуговування в ресторанному комплексі «Місто» у 2022 р.

Запропоновано процедуру реалізації технології загального управління якістю обслуговування клієнтів ресторанного комплексу. Зроблено висновок, що впровадження системи управління якістю обслуговування в ресторані у 2022 році підвищить рівень його маркетингової конкурентоспроможності.

Рекомендовано керівництву ресторанного комплексу «Місто» на 2022 рік впровадити заходи: 1) акцентування діяльності на вимогах і побажаннях споживачів; 2) фокусування уваги на процесах, як оптимальної системи досягнення головної мети ресторанного комплексу «Місто», 3) максимізації цінності продукту для клієнта і мінімізації вартості; 4) постійне і безперервне покращення якості обслуговування клієнтів; 5) забезпечення маркетингової конкурентоспроможності за рахунок реальної участі кожного в процесі задоволення запитів споживачів; 6) базування маркетингових рішень лише на фактах, а не інтуїції чи досвіді працівників ресторанного комплексу «Місто».

Обґрунтовано і оцінено заходи з впровадження концепції загального управління якістю обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто». Впровадження всіх рекомендацій дозволило їх структурувати у вигляді економічних ефектів від реалізації механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто», що дозволить вже у 2022 році отримати додатковий прибуток у сумі 190 тис. грн., який можна буде інвестувати у розвиток системи маркетингу на 2023-2024 роки.

## ВИСНОВКИ

Досягнуто основну мету кваліфікаційної дипломної роботи, яка полягає у розробці рекомендацій з формування механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто» на базі вивчення теоретичних аспектів маркетингової конкурентоспроможності та аналізу конкурентних ринкових позицій організації ресторанного сектора економіки.

Визначено генезис розвитку методик аналізу конкурентоспроможності вітчизняних організацій ресторанної сфери. Відсутність єдиного вимірювача поняття конкурентоспроможності підприємства та групових факторів впливу на його рівень означає, що дослідник у цій галузі стикається з прихованими показниками, про величину яких, визначають на основі значень симптомів. Виокремлено чотири рівня елементів конкурентоспроможності підприємства: 1) латентний показник потенційної або фактичної конкурентоспроможності підприємства; 2) частинні ознаки конкурентоздатності або конкурентності, виміряні у метричній шкалі; 3) групові фактори (економічний і збутовий потенціали, рівень управління), які теж є латентними; 4) первинні чинники (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо).

Методи аналізу й діагностики маркетингової конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу являють собою діалектичний підхід до дослідження господарських процесів, що забезпечує системне, комплексне, органічно взаємозалежне вивчення різних видів діяльності підприємств, їхніх підрозділів й об'єднань, а також інших ланок бізнесу з метою об'єктивної оцінки результатів роботи, виконання й мобілізації резервів підвищення ефективності, забезпечення своєчасною, актуальною, корисною інформацією для прийняття оптимальних рішень відносно управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу сьогодні.

Комплексне дослідження ресторанної сфери за параметрами аналізу її стану на перспективу можливо з використанням таких методів як: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз.

Вивчено маркетингову конкурентоспроможність вітчизняної компанії ресторанної сфери на засадах моделі якості обслуговування споживачів. Ресторанне підприємство повинне одночасно забезпечувати високу якість обслуговування та піклуватися про відповідний високий рівень очікувань клієнтів. Резерви маркетингової конкурентоспроможності компанії лежать у сфері якості обслуговування. Для оцінки якості слід здійснювати моніторинг очікувань споживачів, оперативно аналізувати і оцінювати ступінь їхнього задоволення. Розглянута модель якості обслуговування дозволяє керівництву ресторанного підприємства цілеспрямовано удосконалювати якість сервісу і створити стійку маркетингову конкурентну перевагу. Клієнти порівнюють те, що відчували в ресторані з тим, що вони чекали. Тому, щоб підвищити рівень сервісу треба: 1) знати очікування клієнтів; 2) встановити стандарти сервісу; 3) забезпечити реалістичні повідомлення про якість сервісу і обслуговування.

Розглянуто бенчмаркінговий підхід в управлінні маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу. Бенчмаркінг розуміють, як безперервний процес збору інформації і використання її в діяльності по управлінню конкурентоспроможністю фірми. В оптимальному процесі цього аналізу підприємству слід: 1) чітко визначити конкурентні переваги; 2) мати детальну інформацію про цілі бізнесу конкурентів, якість продукту, послуги, цінову політику, персонал, програми реклами і просування послуг, фінансову і кадрову політику. Зазначена інформація дозволяє зробити оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, оцінити потенціал, виробити певні програми заходів, які забезпечать стійку маркетингову конкурентну перевагу закладу.

Надано характеристику фінансово-господарської діяльності та системи менеджменту досліджуваного підприємства. Результати аналізу довели, що валовий прибуток в звітному періоді трохи виріс на 117,1 тис. грн., що склало 9 % до 2019 р. Реалізація продукції власного виробництва протягом 2018 – 2020 рр. зросла на 273,9 тис. грн. (33,4 %). Служба управління персоналом особливе значення надає ретельній розробці методів мотивації учасників трудового процесу, реалізує зважений диференційований підхід до трудового

персоналу при виробленні загальних для організації принципів і правил роботи із персоналом. Зазначено, що якісний склад персоналу ресторанного комплексу «Місто» має бути визначений за філософією відношення до клієнтів, результати якого мають пряий вплив на обсяг замовлень.

Аналіз системи менеджменту фірми підкреслив, що протягом 2020 р. кожен третій працівник в ресторанному комплексі є новою людиною, і ця обставина викликана не задовільною роботою з кадрами. У РК «Місто» не вистачає спеціальної служби, яка б ефективно займалася менеджментом та маркетингом персоналу. Така служба дозволить відбирати кадри, навчати кадри, правильно оцінювати і стимулювати роботу персоналу і планувати їх ділову кар'єру. Вдосконалення управління в РК «Місто» повинне обов'язково передбачити включення таких функцій управління як, по-перше, управління персоналом і, по-друге, управління маркетингом. Результатом повинні стати зростання професіоналізму, знання обов'язків і відповідальності, розвиток трудового потенціалу, сприятливий психологічний клімат, що незмінно відіб'ється на якості обслуговування в ресторанному комплексі «Місто».

Визначено, що всіма питаннями відносно обслуговування відвідувачів займається адміністратор ресторану. Він здійснює керівництво персоналом офіціантів в залах, керує проведенням розважальних заходів і програм в ресторані. На жаль, в ресторані відсутня служба маркетингу і реклами, тому він вирішує питання про імідж ресторану, рекламу і залучення відвідувачів.

Результати здійсненого аналізу організаційно-технологічних принципів обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто» висвітили, що основними завданнями організації виробництва харчової продукції в ресторані є: створення передумов вірного ведення технологічних процесів і організації робочих місць; розробка виробничої програми і обґрунтування асортименту продукції на окремі періоди реалізації; випуск кулінарної продукції і забезпечення контролю над її якістю. Технологічний процес виробництва продукції харчування у ресторанному комплексі «Місто» у 2018-2020 рр. можна розділити на дві стадії: 1) механічна обробка продуктів,

яка включає операції по приготуванню напівфабрикатів; 2) теплова обробка, при якій напівфабрикати доводяться до кінцевого ступеня готовності.

Досліджено маркетингові конкурентні позиції ресторанного комплексу «Місто» на локальному ринку громадського харчування. Проведено аналіз галузевих особливостей і обґрунтовано системні складові управління РК «Місто»: елементи, структура, форми, зв'язки із зовнішнім середовищем. Визначено, що найвищий рівень маркетингового конкурентного потенціалу у 2020 р. серед малих компаній галузі має ресторан «Мир». Останню позицію зайняло КРЦ «Брістоль», конкурентний потенціал якого (406,3 балів) ледве досяг 50,9% від максимального і був менший за рівень потенціалу лідера у півтора рази. Ресторанний комплекс «Місто» зайняв другу позицію (534,9).

Взагалі, аналіз конкурентних позицій ресторанного комплексу «Місто» в локальному секторі Запорізького району дозволив дійти висновку щодо впровадження управлінських заходів щодо досягнення цілей по залученню нових і збереженню постійних клієнтів, зростанню частоти відвідувань.

Подано механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Для підвищення ефективності управління підприємством громадського харчування пропонується безперервний процес цілеспрямованого впливу на його бізнес-процеси, сприятливий формуванню й зміцненню конкурентних позицій ресторанного комплексу на локальному ринку у 2022 році. Управління маркетинговою конкурентоспроможністю РК «Місто» зводиться до формування конкурентних переваг у сферах діяльності не окремими блоками, а комплексним цілеспрямованим вирішенням завдань.

Сучасна система управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу є складним елементом механізму, а її формування припускає виділення підсистем управління: керуючої, керованої і підсистеми забезпечення. Метою в управлінні конкурентоспроможністю є формування маркетингової конкурентоспроможності продукції на виході, а ця мета буде досягнута при цілеспрямованому формуванні та забезпеченні маркетингової конкурентоспроможності компанії на вході системи та під час перетворень.

Розроблено блок-схему управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ресторанного бізнесу містить у собі блоки: 1) аналіз ситуації на локальному ринку послуг, що ділиться на аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ресторанного комплексу; 2) оцінка конкурентоспроможного положення продукту на ринку; 3) управлінське обстеження; 4) формування цілей, стратегії, визначення критеріїв конкурентоспроможності, реалізація продукції та послуг; 5) прогнозування, оцінка і оптимізація альтернативних варіантів; 6) планування заходів щодо всього життєвого циклу продукції; 7) організація і контроль виконання; 8) оцінка результатів діяльності системи маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції і послуг.

Сформовано рекомендації щодо управління персоналом підприємства на засадах набуття маркетингових компетентностей. Персонал є чинником, що забезпечує досягнення успіху діяльності, і включає: менеджерів, лінійних працівників і АУП. Відповідальність за результати лежить на менеджерові. Доведено, що особливу увагу в 2022 році доцільно приділяти мотивації працівників РК «Місто». Для розкриття потенціалу з метою належного виконання функцій персонал необхідно мотивувати. Мотивація персоналу є одним з головних завдань менеджерів. Ефективність праці зростає в тих випадках, коли працівники упевнені в тому, що: 1) встановлені менеджерами цілі цілком досяжні, але для цього необхідні певні зусилля; 2) вирішення завдань буде відповідним чином винагороджено керівництвом підприємства. Отже, плідна робота по управлінню персоналом повинна забезпечити високу якість процесу обслуговування в ресторанному комплексі «Місто» у 2022 р.

Запропоновано процедуру реалізації технології загального управління якістю обслуговування клієнтів ресторанного комплексу. Зроблено висновок, що впровадження системи управління якістю обслуговування в ресторані у 2022 році підвищить рівень його маркетингової конкурентоспроможності.

Рекомендовано керівництву ресторанного комплексу «Місто» на 2022 рік впровадити заходи: 1) акцентування діяльності на вимогах і побажаннях споживачів; 2) фокусування уваги на процесах, як оптимальної системи

досягнення головної мети ресторанного комплексу «Місто», 3) максимізації цінності продукту для клієнта і мінімізації вартості; 4) постійне і безперервне покращення якості обслуговування клієнтів; 5) забезпечення маркетингової конкурентоспроможності за рахунок реальної участі кожного в процесі задоволення запитів споживачів; 6) базування маркетингових рішень лише на фактах, а не інтуїції чи досвіді працівників ресторанного комплексу «Місто».

Обґрунтовано і оцінено заходи з впровадження концепції загального управління якістю обслуговування клієнтів ресторанного комплексу «Місто». Впровадження всіх рекомендацій дозволило їх структурувати у вигляді економічних ефектів від реалізації механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу «Місто», що дозволить вже у 2022 році отримати додатковий прибуток у сумі 190 тис. грн., який можна буде інвестувати у розвиток системи маркетингу на 2023-2024 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу. Вперше представлено механізм управління маркетинговою конкурентоспроможністю ресторанного комплексу, формування якого припускає виділення підсистем управління: керуючої, керованої та підсистеми забезпечення. Розроблено модель управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства, яка дозволить структурувати розв'язання питання управління по етапах, враховує динаміку маркетингових процесів в часі, має циклічний характер та надає можливість використати схему управління конкурентоспроможністю обслуговування клієнтів, що розглядається як складова керованої підсистеми.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій керівництву закладу з впровадження в РК «Місто» механізму управління маркетинговою конкурентоспроможністю. Загальний ефект від реалізації всіх заходів за прогнозом складе 190 тис. грн. у 2022 р. Окремі пропозиції можуть бути використані у практиці інших ресторанів. Матеріали слід використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в ГРС».

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР : станом на 16 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text> (дата зверн.: 11.11.2021).
2. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 р. № 887-ХІІ : станом на 1 січ. 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
3. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ : станом на 3 лип. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
4. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність : Закон України від 16.07.1999 р. № №996-ХІV. *Галицькі контракти*,. № 36. С. 12-17.
5. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
6. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. Москва : Финансы и статистика, 1997. 248 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 518 с.
8. Ансофф И. Корпоративная стратегия. С-Петербург : ИКА, 1999. 416 с.
9. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / пер. з англ. В. Калгина. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
10. Барабась Д. О. Оценка конкурентоспособности производственного предприятия. *Укр. производитель*. 2000. № 4. С. 8–9.
11. Баранчев В. П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. С. 430.
12. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2021. 260 с.
13. Бондаренко Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства автотранспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2001. 19 с.

14. Ведров Е. С., Петухов Д. В., Алексеев А. Н. Маркетинговые исследования. МИЭМП, 2019. 242 с.
15. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2020. 458 с.
16. Виханский О. Стратегическое управление. Москва : ЧП, 1999. 296 с.
17. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 149 с.
18. Воронкова А.Э. и др. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. Киев : Техника, 2000. 152 с.
19. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Издательство ВНУ им. В.Даля, 2000. 315 с.
20. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
21. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. 2-е изд. Новосибирск : ИРЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 2021. 245 с.
22. Головки Т., Салов С. Стратегічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.
23. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. Москва : Финпресс, 1998. 416 с.
24. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции: учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СПбУЭФ, 1991. 64 с.
25. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие. Санкт-Петербург : Спецлитература, 1999. 589 с.
26. Гудзь П.В., Білецька І.І., Соколова Ю.О. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія / за ред. П.В. Гудзя, Л. О. Кримської. Запоріжжя : ЗНТУ, 2010. 226 с.
27. Дайан А. Академия рынка: маркетинг / пер. з франц. А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Москва : Экономика, 2017. 700 с.
28. Дениелс Д. Д., Радеба Л. Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. 6-е изд. Москва : Дело, 1994. 594 с.

29. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий : монография. Харьков : Основа, 1995. 160 с.
30. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 560 с.
31. Долгова С.И. Основы внешнеэкономических знаний : словарь-справочник. Москва : Высшая школа, 1990. 432 с.
32. Дробитько Н.А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки : авт.. дис. ... канд. екон. наук. Харків : ХДЕУ, 2001. 20 с.
33. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Москва : ЧП, 2000. 312 с.
34. Ермолов М.О. Как продать ваш товар на внешнем рынке. Москва : Мысль, 1990. 520 с.
35. Ефремов В.С. Стратегия ресторанного бизнеса: концепции и методы планирования : учеб. пособие. Москва : Финпресс, 2015. 289 с.
36. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Харьков : ХГЭУ, 1997. 248 с.
37. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: теоретико-методологічний аспект. Кременчук : Б.Б.Б., 2005. 330 с.
38. Иванов Ю.Б. Система факторов конкурентоспособности ресторана-предприятия. Уфа : Уфимский научный центр РАН, 203 с.
39. Иванов Ю.Б. Устойчивость работы предприятий и конкурентоспособность. *Экономика и кадры Украины* : Тезисы докладов Украинской научно-практической конференции. Харьков, 2012. С. 18–20.
40. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
41. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Львів : Кінапрі ЛТД, 2000. 127 с.
42. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. СПб.: Любавич, 2017. 284 с.
43. Коркушко Н.Н. Выбор стратегии конкурентного преимущества дорожно-строительных организаций. *Економіка транспортного комплексу* : Зб. наук. пр. Харків, 1999. С. 47–51.

44. Коршунов В. И., Савченко В. И., Пасечник И. Ю. Маркетинг й питання управління конкурентоспроможністю і матеріаломісткістю продукції. Харків : Основа, 1999. 188 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. С-Петербург : ЧП, 1999. 896 с.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга / ред. Е. М. Пенькова. Москва : Прогресс, 1990. 734 с.
47. Красноносова О.М. Розробка стратегії маркетингу в умовах диверсифікації виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків : ХДЕУ, 2000. 19 с.
48. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 1998. 151 с.
49. Кульман А. Экономические механизмы : пер. с фр. / общ. ред. Н.И. Хрусталева. Москва : Прогресс, 1993. 192 с.
50. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в ресторанных учреждениях. Москва : ЛОГОС, 2019. 294 с.
51. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг в ресторане. 4-е изд. Москва : Юрайт-М, 2018. 224 с.
52. Лищишин О.І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки, адреси фірм). Львів : Б.В., 1992. 175 с.
53. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием. *Экономика Украины*, 1997. №1. С. 86-87.
54. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент в ресторанах, кафе, предприятиях общественного питания. Москва : АСТ, 2020. 375 с.
55. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 320 с.
56. Максимов В., Качаев С., Корноушенко Е. Анализ и управление в нестабильной среде. *Банковские технологии*. 1999. №3. С. 34-37.
57. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*. 1996. №5. С. 23-27.
58. Маркова В., Кузнецова С. Стратегический менеджмент в компаниях общественного питания : курс лекций. Москва : ИНФРА-М, 2020. 369 с.

59. Мерзликина Г.С., Шаховская Л.С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография. Волгоград : ВГТУ, 1998. 426 с.
60. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1999. 800 с.
61. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 684 с.
62. Моисеева Н., Анискин Ю. Современное ресторанное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Москва : ВЕКО, 2019. 410 с.
63. Морозов М.А., Пушкарь А.И., Тридед А.Н. Стратегия и тактика продвижения товара на рынок. Харьков : Основа, 1998. 176 с.
64. Осауленка О.Г. Статистичний щорічник України за 2020 рік : довідкове вид. Держкомстату України, 2020. 400 с.
65. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. Київ : Логос, 2016. 568 с.
66. Павленко Ф., Якубовский Н. Повышение конкурентоспособности производства в странах с переходной экономикой. *Экономика Украины*. 1998. №11. С. 42-51.
67. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління компанією : методологічний аспект. *Фінанси України*. 2010. №10. С. 69-74.
68. Поліщук Н.В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2002. №1. С. 61-66.
69. Пономаренко В.С. Стратегическое управление предприятием. Харьков : Основа, 1999. 620 с.
70. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент : підр. / за ред. В. Пономаренко. Харків : ІНЖЕК, 2010. 482 с.
71. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. Москва : Дело, 2012. 559 с.
72. Портер М. Конкуренция : учеб. пос. Москва : Вильямс, 2016. 1105 с.
73. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

74. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Новий світ-2000, Альтаїр-2002, 2003. 272 с.
75. Рибінцев В. Організація державно-приватного партнерства в Запорізькій області. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 2 (30). С. 6–11.
76. Савинов Ю.А., Чепурин М.Н. Как сделать ресторанный товар конкурентоспособным. Москва : Мысль, 2018. С. 214-227.
77. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник. Ростов-на-Дону : Феникс; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2012. 448 с.
78. Тихонов Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции. Москва : Финансы и статистика, 1990. 196 с.
79. Тищенко А. Н., Абрамова О. С. Анализ профиля среды дорожного предприятия. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. 4-те вид. Харків, 2001. С. 153–157.
80. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколова. Москва : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
81. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
82. Уварова Т. Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием. *Предпринимательство, хозяйство и право*. 1999. №4. С. 49-51.
83. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 304 с.
84. Франчук И. Определение маркетинговой стратегии конкуренции. *Вестник Акад. гос. управл. при Президенте Украины*. 2000. С. 120-127.
85. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг. Москва : Финансы и статистика, 1991. 256 с.
86. Цвилый С. Бизнес-проект создания станции технического сервиса. *Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности* : сб.науч.тр. Донецк, 2010. Т. 1. С. 174–191.

87. Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. Донецк : ИЭП, 1999. 448 с.
88. Чернова Т. Экономическая статистика : Таганрог : ТРТ, 2019. 440 с.
89. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів : Львівська політехніка, 2011. 251 с.
90. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
91. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Формирование объектов при исследовании систем управления. *Экономика транспортного комплекса* : сб. науч. тр. 4-е изд. Харьков : ХГАДТУ, 2001. С. 5-11.
92. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / пер. с нем. под ред. А.Г. Поршнева. Москва : Финансы и статистика, 2017. 512 с.
93. Шнипко О.С. Експортно-імпортна політика в умовах глобалізації. *Фінанси України*. 2002. №5. С. 9-19.
94. Garmire B.L. Local Government Police Management. USA : International City Management Association, 1977.
95. Griffin R. W. Management. Boston : Houghton Mifflin Company, 1990.
96. Heneman H., Schwab D., Fossum J., Dyer L. Personnel/Human Resource Management. Revised Edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1983.
97. Hooley W.H., Jennings K.M. The labor Relations Process. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1980.
98. Hussey R. Oxford Dictionary of Accounting. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 1999.
99. Imber J., Toffler B. Dictionary of Marketing Terms. USA : Barron. 2000.
100. Ivanovic A., Collin P. H. Dictionary of Marketing, 2nd ed. Great Britain : Peter Collin Publishing, 1997.
101. Державна служба статистики України.  
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2021).
102. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2021).

103. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2021).

104. Звіти про фінансово-економічну діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Місто» за 2018-2020 роки.

105. Віндюк А. В. Формування мотиваційного компонента готовності майбутніх фахівців з готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр. А.В. Віндюк. Запоріжжя: КПУ, 2014. 115 – 121 с.

106. Журавльова С. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія [Елек. ресурс] / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя, ЗНТУ, 2015. 84–92 с.

107. Зайцева В.М., Бут Т.В., Пуліна Т.В. Ринок туристичних послуг України: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Запоріжжя, ТОВ РВА «Просвіта», 2019. 292 с.

108. Кукліна Т.С., Корнієнко О.М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі // Інфраструктура ринку. 2017. Режим доступу : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/22.pdf).

109. Мамотенко Д.Ю., Лозова О.А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка : Економічні науки*. Харків, ХНТУСГ. 2017. Вип. 185. С. 251-259.

110. Шелеметьєва Т., Зацепіна Н., Гресь-Євреїнова С. Social Media Marketing як фактор розвитку туризму в умовах євроінтеграційних процесів. *Innovative development of the economy: global trends and national features*. Collective monograph. Lithuania: Publishing House “Baltija”, 2018. С. 575–589.

111. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.

112. Tsviliy S., Gurova D., Bulatov S. Reserves for reduction of labor capacity of hotel and restaurant product and their effective use in the enterprise personnel management system. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 123-128.

113. Fediachenko A. The importance of developing ecological tourism under the influence of COVID-19. *Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону* : матер. Між. наук.-практ. конф. (26–27 листопада 2020 р.). Запоріжжя : наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний навчально-науковий інститут, 2020. 415 с. С. 168–171.

114. Федяченко А.Ю. Управління резервами зниження трудомісткості ресторанного продукту. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика* : зб. мат. IV наук.-пр. конф. (24 листопада 2020 р.). Київ : КУБГ, 2020. 472 с. С. 36 – 39.

115. Федяченко А. Управління організаційним розвитком вітчизняного ресторанного комплексу. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді* : матер. XIV Міжнар. наук. конф. здобув. вищої освіти (м. Харків, 12 березня 2021 р.). Харків : ХНАДУ. 2021. 399 с. С. 324-326.

116. Федяченко А.Ю. Тренд «Органік»: підвищення ресторанної конкурентоспроможності. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи* : тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (м. Київ, 18 березня 2021 р.). Київ : КНТЕУ. 2021. 538 с. С. 147-148.

117. Федяченко А.Ю. Розробка антикризової маркетингової стратегії конкурентоспроможності ресторанного комплексу. *Розвиток туристичної галузі, індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність* : тези доп. I Міжнар. конф. здоб. та мол. вч. (м. Дніпро, 25 березня 2021 р.). Дніпро : Вид-во Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 478 с. С. 427-429.

118. Федяченко А.Ю. Цифрова освіта споживача в маркетинговій в маркетинговій конкурентоспроможності ресторанного комплексу. *Тиждень науки – 2021* : тези допов. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В.В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 274 с. С. 141-143.

## ДОДАТКИ

## Додаток Н

### Анкета гостя ресторанного комплексу «Місто»

1. Скільки Вам років?
  - до 18
  - 18-30
  - 30-45
  - більше 45
2. Ваша стать?
  - жіноча
  - чоловіча
  - інша
3. У Вас є діти?
  - так
  - ні
4. Якщо у Вас є діти, то чи відвідуєте ресторан разом з ними?
  - відвідую ресторан з дітьми
  - відвідую ресторан без дітей
5. Якими соц.мережами Ви найбільш активно користуєтесь?
  - Instagram
  - Facebook
  - Tik Tok
  - інші \_\_\_\_\_
6. Яким чином Ви дізналися про наш ресторан?
  - з реклами в інтернеті
  - отримав(ла) флаєр на вулиці
  - порадили друзі/знайомі
  - інше: \_\_\_\_\_
7. Як часто Ви відвідуєте наш заклад?
  - кожен день
  - 1-2 рази на тиждень
  - кілька разів на місяць
  - рідко
8. О котрій годині Ви зазвичай відвідуєте наш ресторан?
  - 10:00-12:00
  - 12:00-17:00
  - 17:00-21:00
  - 21:00-00:00
9. Скільки коштів Ви готові витратити у ресторані?
  - до 100 грн.
  - 100-300 грн.
  - 300-500 грн.
  - більше 500 грн.
10. Яким способом Вам зручніше розраховуватись у ресторані?
  - готівкою
  - безготівковим розрахунком
11. Вас задовольняє асортимент запропонованих страв та напоїв у меню нашого ресторану?
  - так
  - ні
12. Що Ви хотіли б змінити, які страви/напої додати до меню? \_\_\_\_\_
13. Як Ви оцінюєте швидкість та якість обслуговування у нашому ресторані?
  - відмінно
  - добре
  - по-різному
  - незадовільно
  - жахливо
14. Порадили б Ви наш заклад друзям та знайомим?
  - так
  - можливо
  - навряд чи
  - ні
15. Ваші рекомендації нашому ресторану: \_\_\_\_\_

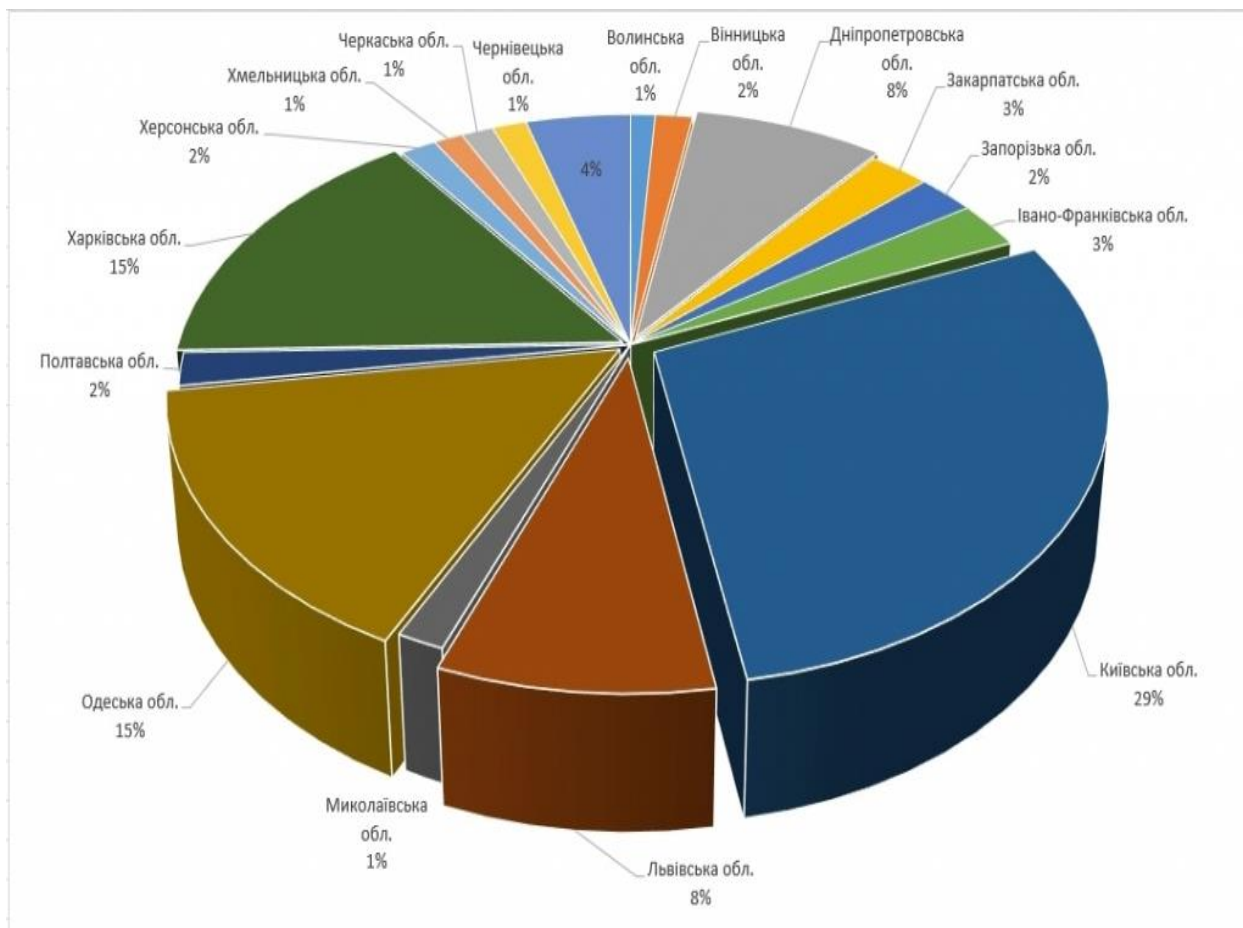
## Додаток П

### Профіль гостя ресторанного комплексу «Місто»



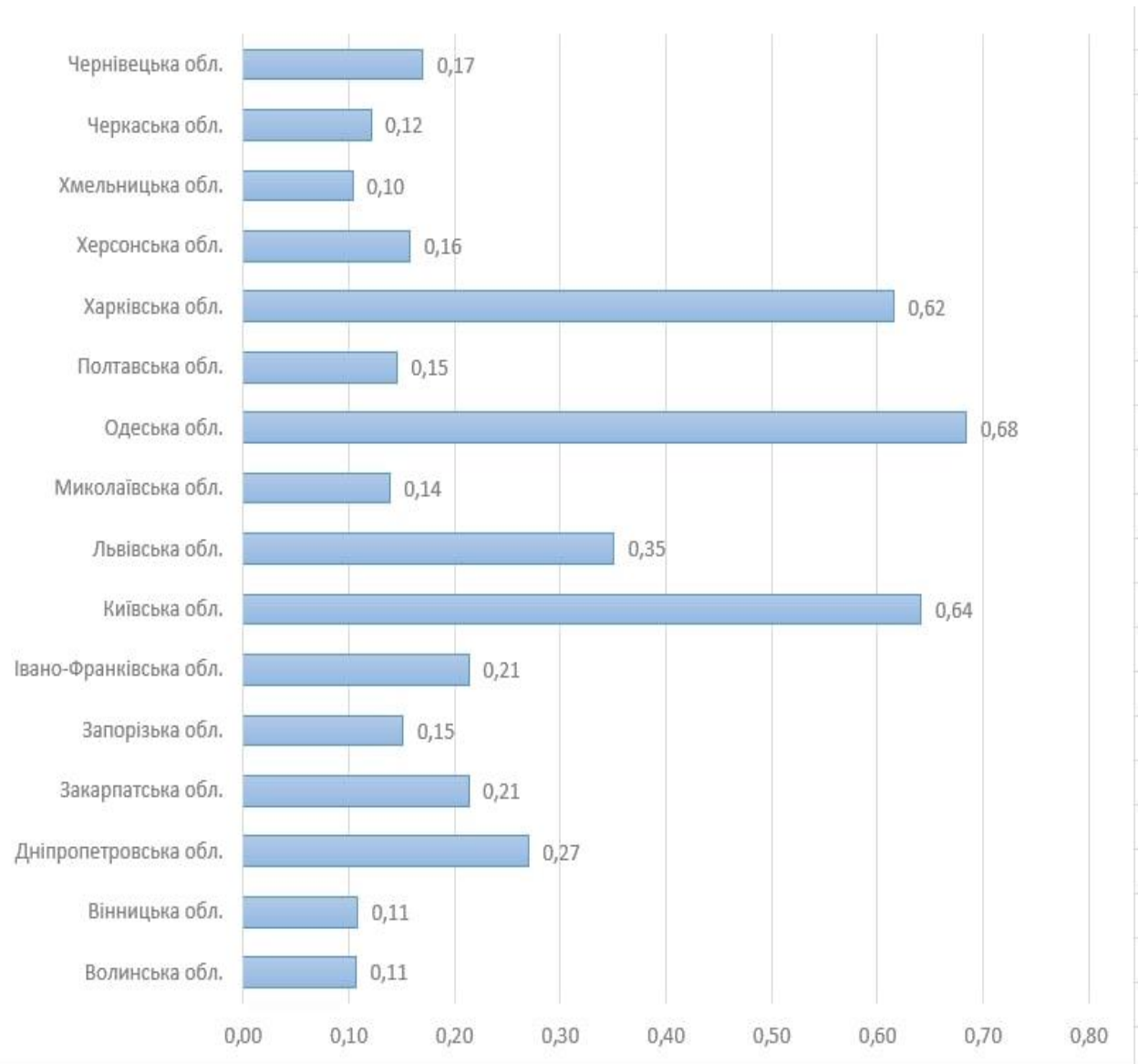
## Додаток М

### Структура розподілу кількості закладів громадського харчування по областям України



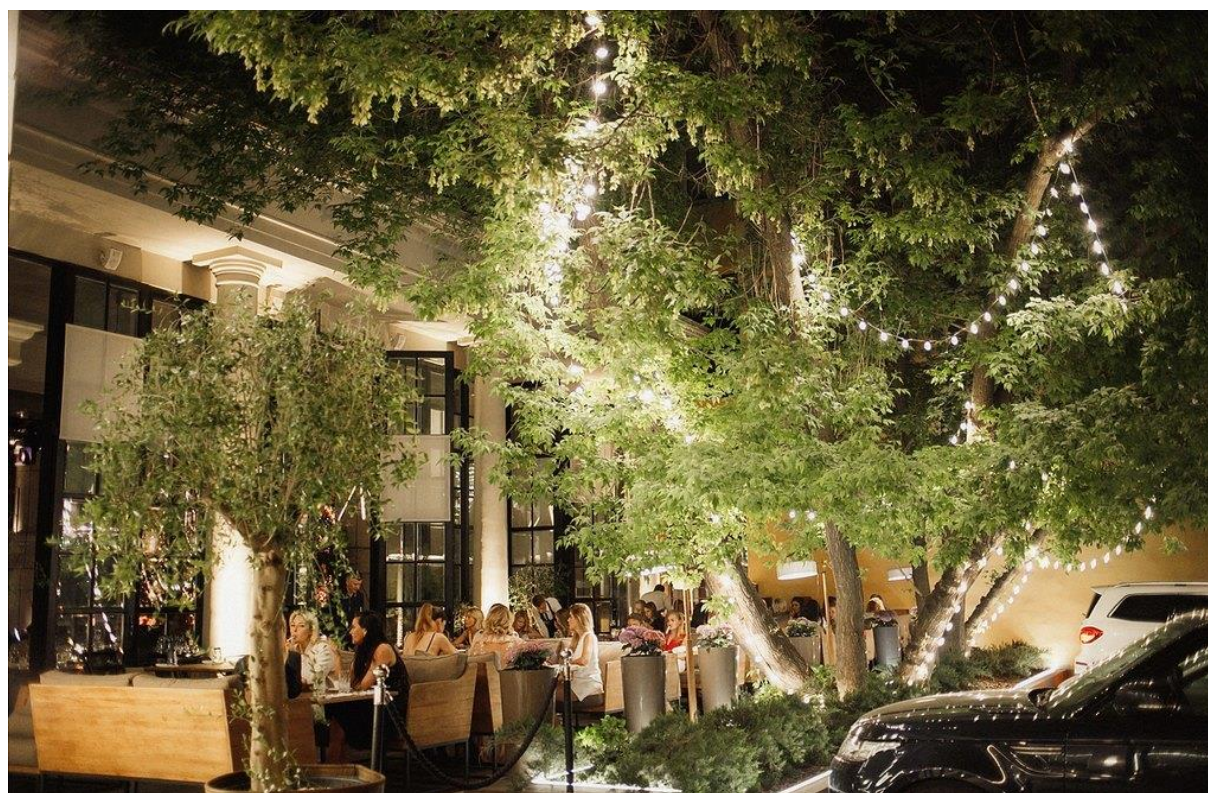
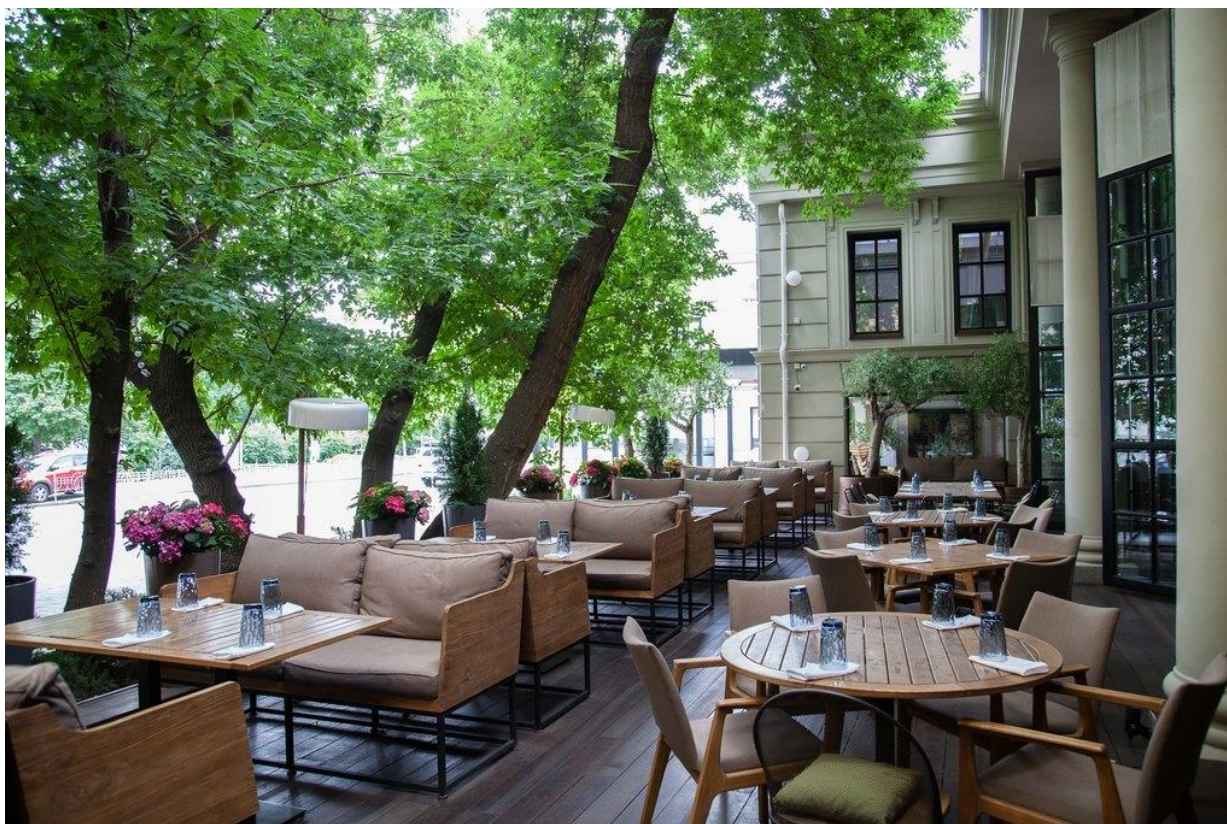
## Додаток Г

Оцінка показника насиченості (кількості) діючих закладів громадського харчування на одну тисячу жителів по областях України станом на кінець 2020 року



## Додаток Л

### Тераса ресторанного комплексу «Місто»



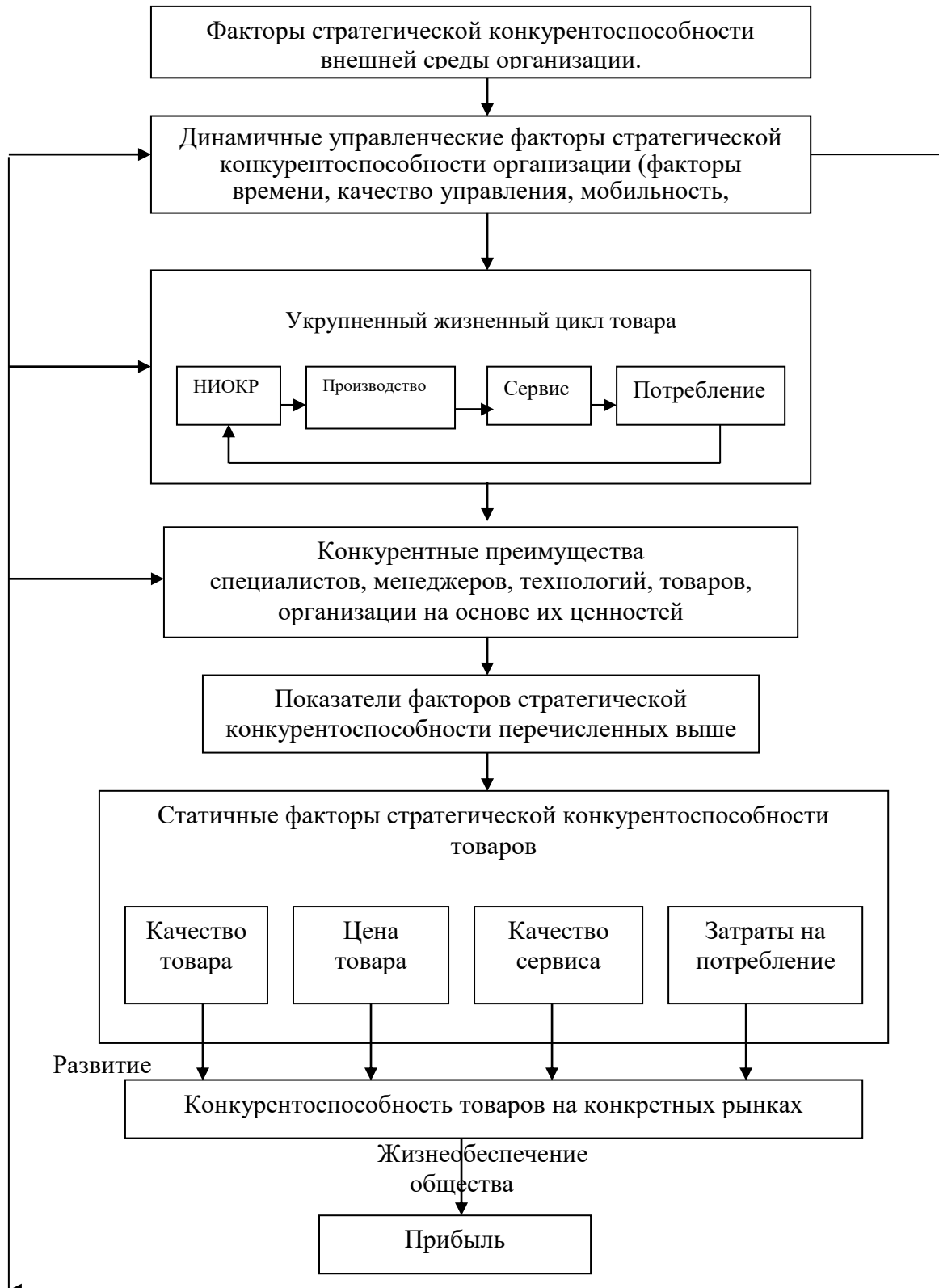
## Додаток Б

### Класифікація чинників конкурентоспроможності ресторанного комплексу

| Ознака класифікації / Чинники  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Сфера дії  |   |   |  |
| Макроекономічні - діють на рівні держав і галузей країни   |   | Мікроекономічні - діють на рівні підприємств, конкретних товарів і послуг   |  |
| Походження   |   |   |  |
| Основні (природні) - природні ресурси, клімат, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; «дістаються» країні задарма або задіювання їх вимагає невеликих вкладень; значну роль грають в ненаукоємкому виробництві: добувній промисловості, будівництві цивільних об'єктів (шкіл, житла), галузях АПК   |   | Розвинені (штучні) - часто є результатом інтелектуальної діяльності - організація наукових центрів виробництва і формування високоосвічених кадрів, добре розвинена інфраструктура обміну інформацією; для створення чинників потрібні значні і часто тривалі вкладення капіталу і людських зусиль.   |  |
| Спеціалізація  |   |   |  |
| Загальні - чинники, що діють в широкому спектрі галузей: мережа автомобільних шляхів і залізниць, персонал з вищою освітою.  |   | Спеціалізовані - чинники, що діють в обмеженому колі галузей або навіть в одній-єдиній (персонал з вузькою спеціалізацією, інфраструктура специфічного типу; формування чинників вимагає постійного і істотного фінансування, проте їх складніше продублювати конкурентам, оскільки для їх створення необхідні довгострокові інвестиції   |  |
| Значна і стійка конкурентна перевага створюється тоді, коли в галузі діють одночасно спеціалізовані чинники.   |   |   |  |
| Стадії життєвого циклу   |   |   |  |
| <p>Виробничі (чинники, що формують якість продукції (основні виробничі чинники, що впливають на якість продукції на стадії виробництва (сировина, технологія, конструкція); чинники, що формують ціну продукції (вартість сировини, трудомісткість технологічного циклу, складність конструкції, обсяг виробництва, прибуток, відрахування); керівники (дозволяють ефективно задіювати якість і ціни).</p> | <p>Збутові (безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги і опосередкованій, через сервісні чинники, - на конкурентоспроможність товарів): ув'язка нової продукції з асортиментом продукції, що випускається; створення розгалуженої дилерської мережі; рекламне забезпечення; форма розрахунку з постачальником товару; транспортабельність товару; надійність постачання; ланковість руху</p> | <p>Сервісні (діють на стадії обігу та враховуються в діяльності як організацій-виробників, що надають сервісні послуги, так і підприємств сфери побутових послуг): умови придбання товару і форма його оплати; демонстрація складно технічного товару у дії і надання покупцю можливості продегустувати харчовий продукт; підбір товару, виходячи з індивідуальних особливостей покупця; наявність і якість послуг з пакування, доставки і установки товарів, технічного обслуговування в гарантійний і післягарантійний періоди; культура обслуговування</p> | <p>Ринкові: гострота конкуренції; місткість ринку (розмір потенційного ринку; ринкова новизна); стабільність і перспективність ринку; підготовленість ринку; патентно-правові показники (показники патентної чистоти і патентного захисту)</p> |
|  | <p>Збутові і сервісні чинники як послуги тісно кореспондують між собою, оскільки переслідують одні і ті ж цілі: забезпечення належної якості товарів; доступність його для споживача за ціною і іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортименту, відповідного попиту різних категорій покупців по різних параметрах.</p>  |   |  |
| Соціально-економічна природа   |   |   |  |
| <p>Ресурси: трудові ресурси (кількість, кваліфікація, вартість робочої сили, тривалість робочого часу, трудова етика); фізичні (кількість, якість, доступність і вартість корисних земельних ділянок, корисних копалини, лісових ресурсів, води, риболовецьких угідь, кліматичні умови, розташування); ресурс знань (сума наукової, ринкової інформації, наявної в країні).</p>                            |   | <p>Інфраструктура. Якість інфраструктури і плата за користування нею (транспортна система, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів або засобів із банку в банк, система охорони здоров'я, житловий фонд, установи культури тощо)</p>   |  |

## Додаток Е

### Логічна схема реалізації конкурентних переваг ресторанного комплексу



## Додаток Є

### Технологія формування асортиментної політики товарної категорії ресторанного комплексу «Місто»



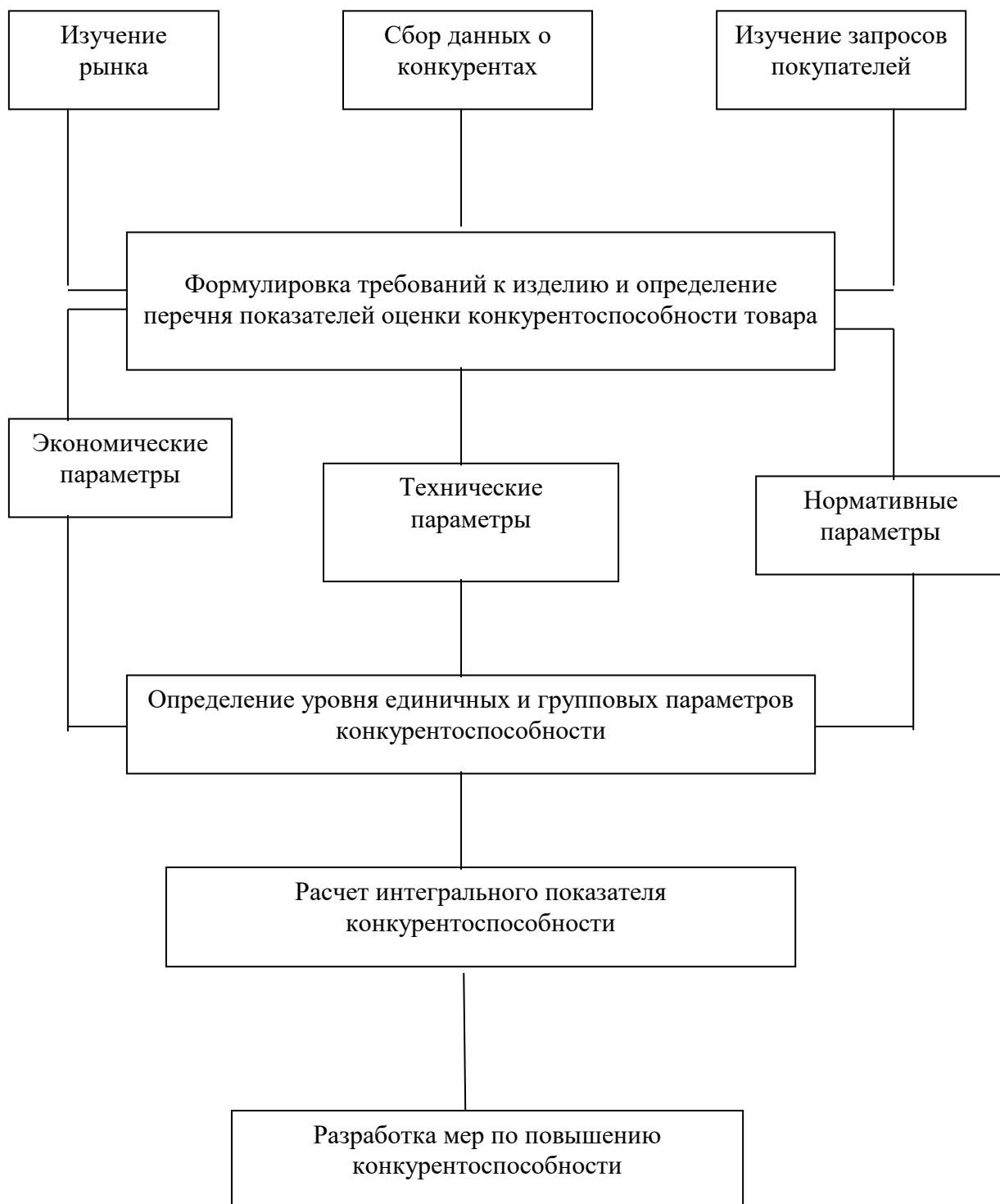
## Додаток Ж

### Послідовність досягнення маркетингової конкурентної переваги ресторанного комплексу



### Додаток 3

#### Блок-схема анализа конкурентоспособности продукции



## Додаток I

### Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності маркетингового потенціалу ресторанного комплексу

| Класифікаційна ознака                         | Класифікаційна група        | Різновиди методів  |
|---|-----------------------------|--|
| За напрямком формування інформаційної бази    | Критеріальні                | Теорія конкурентних переваг М. Портера;                    |
|   |                             | Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;          |
|   |                             | SPACE-аналіз;  |
|   |                             | GAP-аналіз;  |
|   |                             | LOTS-аналіз;   |
|   |                             | PIMS-аналіз;   |
|   |                             | Модель аналізу McKinsey 7S;                                |
|   |                             | Формалізований метод Іванова;                              |
|   |                             | Методика Ансоффа щодо КСФ;                                 |
|   |                             | Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; |
|   |                             | Метод інтегрального критерію;                              |
|   |                             | Метод таксономічного показника                             |
|   | Експертні                   | STEP-аналіз;   |
|   |                             | SWOT-аналіз;   |
|   |                             | Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;         |
|   |                             | Метод американської асоціації управління;                  |
|   |                             | Метод порівнянь;   |
|   |                             | Метод рангів;  |
|   |                             | Метод вивчення профілю об'єкта;                            |
| Графічна методика Зав'ялова                   |                             |  |
| За способом відображення кінцевих результатів | Графічні                    | Теорія конкурентних переваг М. Портера;                    |
|   |                             | Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;          |
|   |                             | SWOT-аналіз;   |
|   |                             | Модель аналізу McKinsey 7S;                                |
|   |                             | Метод вивчення профілю об'єкта;                            |
|   | Графічна методика Зав'ялова |  |
|   | Математичні                 | Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;         |
|   |                             | Формалізований метод Іванова;                              |
|   |                             | Методика Ансоффа щодо КСФ;                                 |
|   |                             | Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; |
|   |                             | Метод американської асоціації управління;                  |
|   |                             | Метод порівнянь;   |
|   |                             | Метод рангів;  |
|   |                             | Метод інтегрального критерію;                              |
|   |                             | Метод таксономічного показника                             |

## Продовження додатку І

| Класифікаційна ознака                          | Класифікаційна група | Різновиди методів                                  |
|--|----------------------|--|
|  | Логістичні           | STEP-аналіз;                                       |
|  |                      | SPACE-аналіз;                                      |
|  |                      | GAP-аналіз;  |
|  |                      | LOTS-аналіз;                                       |
|  |                      | PIMS-аналіз  |
| За можливістю розроблення управлінських рішень | Одномоментні         | PIMS-аналіз  |
|  |                      | Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; |
|  |                      | Методика Ансоффа щодо КСФ;                         |
|  |                      | Методика Градова до детермінантів «нац. ромба»;    |
|  |                      | Метод американської асоціації управління;          |
|  |                      | Метод порівнянь;                                   |
|  |                      | Метод інтегрального критерію;                      |
|  |                      | Метод таксономічного показника;                    |
|  |                      | Метод вивчення профілю об'єкта;                    |
|  |                      | Графічна методика Зав'ялова                        |
|  | Стратегічні          | Теорія конкурентних переваг М. Портера;            |
|  |                      | Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;  |
|  |                      | STEP-аналіз;                                       |
|  |                      | SWOT-аналіз;                                       |
|  |                      | SPACE-аналіз;                                      |
|  |                      | GAP-аналіз;  |
|  |                      | LOTS-аналіз;                                       |
|  |                      | PIMS-аналіз;                                       |
|  |                      | Модель аналізу McKinsey 7S;                        |
|  |                      | Формалізований метод Іванова;                      |
| Метод рангів                                   |                      |  |
| За способом оцінки                             | Індикаторні          | STEP-аналіз;                                       |
|  |                      | SPACE-аналіз;                                      |
|  |                      | GAP-аналіз;  |
|  |                      | LOTS-аналіз;                                       |
|  |                      | PIMS-аналіз;                                       |
|  |                      | Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; |
|  |                      | Формалізований метод Іванова;                      |
|  |                      | Методика Ансоффа щодо КСФ;                         |
|  |                      | Методика Градова до детермінантів «нац ромба»;     |
|  |                      | Метод американської асоціації управління;          |
|  |                      | Метод порівнянь;                                   |
|  |                      | Метод рангів;                                      |
|  |                      | Метод інтегрального критерію;                      |
|  |                      | Метод таксономічного показника;                    |
|  |                      | Метод вивчення профілю об'єкта;                    |
|  | Матричні             | Графічна методика Зав'ялова                        |
|  |                      | Теорія конкурентних переваг М. Портера;            |
|  |                      | Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;  |
|  |                      | SWOT-аналіз;                                       |
|  |                      | Модель аналізу McKinsey 7S                         |

## Додаток К

### Система маркетингових стратегій (напрями) розвитку підприємств на засадах управління маркетинговою конкурентоспроможністю

| № | Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств             | Характерна ознака  | Характеристика вартості та ризикованості      |                            |
|---|---|--|---|----------------------------|
|   |   |  | обсяг капітало-вкладень                       | ступінь фінансового ризику |
| 1 | 2   | 3  | 4   | 5                          |
| 1 | Концентрація зусиль на поточному бізнесі                    | Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності   | Мінімум додаткових фінансових ресурсів        | Мінімальний                |
| 2 | Розширення ринку  | Розширення ринку збуту тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності | Помірні інвестиції                            | Помірний                   |
| 3 | Оновлення продукції   | Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності   | Те саме                                       | Те саме                    |
| 4 | Інновація   | Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу                                 | Капітало-вкладення, тривалий термін окупності | Високий                    |
| 5 | Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів | Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності  | Помірні інвестиції                            | Помірний                   |
| 6 | Вертикальна інтеграція                                      | Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину(матеріали),- регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності         | Те саме                                       |                            |

Продовження додатку К

| 1  | 2                            | 3  | 4   | 5                                     |
|----|------------------------------|--|---|---------------------------------------|
| 7  | Спільне підприємство         | Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності  | Залежить від конкретного проекту                | Залежить від конкретного проекту      |
| 8  | Концентрична диверсифікація  | Розширення діяльності за рахунок купівлі підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Купівля підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм                              | Великі інвестиції                               | Зменшення фінансового ризику          |
| 9  | Конгломератна диверсифікація | Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергичний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності  | Великі інвестиції                               | Суттєве зменшення фінансового ризику  |
| 10 | Зменшення витрат             | Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності  | Скорочення (або заморожування) інвестицій       | Зменшення ризику банкрутства          |
| 11 | Частковий розпродаж          | Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути; прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності             | Часткове повернення попередніх капіталовкладень | Зменшення ризику фінансових втрат     |
| 12 | Ліквідація                   | Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності | Те саме   | Зменшення ризику втрат для акціонерів |