

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Пліщук Віктор Іванович

УДК 67.9(4Укр)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Застосування маркетингових інструментів
як чинника підвищення конкурентоспроможності закладів сфери
гостинності**

Менеджмент та адміністрування

073 – Менеджмент

В. І. Пліщук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Ріщук Л. І., к.е.н., доцент

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Проф. _____ І. П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доц. _____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрямок підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
Полянська А. С.
“ ” 2023 р.

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Пліщуку Віктору Івановичу

1. Тема роботи Застосування маркетингових інструментів як чинника підвищення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності

керівник роботи Ріщук Лілія Іванівна, доцент, кандидат економічних наук
затверджені наказом по університету № від

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2024

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

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

Вступ

1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності

2 Аналіз конкурентоспроможності та маркетингової діяльності закладів сфери гостинності

3 Напрямки та шляхи застосування маркетингових інструментів з метою підвищення конкурентоспроможності закладу сфери гостинності

Висновки

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

1 Мета і завдання магістерської роботи.

2 Конкурентоспроможність та маркетинг.

3 Маркетингові інструменти в управлінні підприємством.

4 Тенденції розвитку ринку кави в Україні.

8 Структура споживання кави.

9 Показники діяльності підприємства

10 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

11 Споживчо орієнтовані фактори підвищення конкурентоспроможності

12 Багатофакторний конкурентоспроможності.

13 SWOT-аналіз ТОВ «Кава Станіслава»

14 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кава Станіслава»

6. Дата видачі завдання 15.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	30.09.23	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ		виконано
	1.1 Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності	08.10.23	виконано
	1.1 Чинники конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності	16.10.23	виконано
	1.2 Маркетингові інструментарії оцінки конкурентоспроможності	27.10.23	виконано
2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ		виконано
	2.1 Тенденції розвитку ринку кав'ярень в Україні у довоєнний та воєнний період	09.11.23	виконано
	2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	17.11.23	виконано
	2.3 Аналіз конкурентоспроможності мережі кав'ярень «Кава Станіслава»	25.11.23	виконано
3	НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ		виконано
3	3.1 Обґрунтування доцільності змін у системі маркетингового управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності	03.12.23	виконано
	3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу сфери гостинності	11.12.23	виконано
	3.3 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Кава Станіслава»	23.12.23	виконано
	Висновки	06.01.24	виконано
	Список використаних джерел	10.01.24	виконано

Магістр _____

(Особистий підпис)

Пліщук В. І. _____

(Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____

(Особистий підпис)

Ріщук Л. І. _____

(Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Мета роботи – розробка теоретико-методичних заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності на місцевому рівні за допомогою маркетингових інструментаріїв.

Об'єкт дослідження – процес розробки та впровадження маркетингових інструментаріїв в закладах сфери гостинності

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розробки та впровадження маркетингових інструментаріїв в закладах сфери гостинності

Методи дослідження – аналізу та синтезу, узагальнення та наукової абстракції, статистичних порівнянь, ситуаційного аналізу, графічний метод, організаційного моделювання, структурно-логічний і семантичний аналіз.

Інформаційне забезпечення – праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі маркетингу, нормативно-довідкова література, дані первинного обліку та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Результати дослідження – розроблено план реалізації маркетингових інструментаріїв в діяльності кав'ярні «Кава Станіслава» м. Івано-Франківськ.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження – основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці діяльності закладів сфери гостинності.

Висновки – розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу конкурентоспроможності кав'ярні «Кава Станіслава» м. Івано-Франківськ.

Відомості про обсяги роботи: дипломна робота містить 65 сторінок, 8 рисунків, 11 таблиць, 44 джерела за переліком посилань.

Ключові слова: маркетинг, інструментарій, конкурентоспроможність.

REFERENCE

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological measures to improve the competitiveness of hospitality enterprises at the local level using marketing tools.

The object of research is the process of development and implementation of marketing tools in hospitality institutions

Subject of research - a set of theoretical, methodological and applied aspects of the development and implementation of marketing tools in hospitality institutions

Research methods - analysis and synthesis, generalization and scientific abstraction, statistical comparisons, situational analysis, graphical method, organizational modeling, structural, logical and semantic analysis.

Information support - works of leading domestic and foreign scientists in the field of marketing, regulatory and reference literature, primary accounting data and statistical reporting of the studied enterprise.

Results of the study - a plan for the implementation of marketing tools in the activities of the coffee shop "Coffee Stanislav" in Ivano-Frankivsk.

Recommendations for the use of the research results - the main scientific provisions of the work are brought to the level of methodological recommendations that can be used in the practice of hospitality industry.

Conclusions - practical recommendations for improving the process of competitiveness of the coffee shop "Coffee Stanislava" in Ivano-Frankivsk have been developed.

Information about the volume of work: the thesis contains 65 pages, 8 figures, 11 tables, 44 sources according to the list of references.

Keywords: marketing, tools, competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	
1.1 Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.....	9
1.3 Чинники конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.....	13
1.4 Маркетингові інструментарії оцінки конкурентоспроможності	23
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	
2.1 Тенденції розвитку ринку кав'ярень в Україні у довоєнний та воєнний період.....	35
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	40
2.3 Аналіз конкурентоспроможності мережі кав'ярень «Кава Станіслава».....	44
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ З МЕТОЮ ПІВЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	
3.1 Обґрунтування доцільності змін у системі маркетингового управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	50
3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу сфери гостинності	51
3.3 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Кава Станіслава».....	58
Висновки до розділу 3.....	62
Висновки.....	63
Перелік використаних джерел.....	65

ВСТУП

Найголовнішим завданням будь-якої компанії на ринку є перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не одноразова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних й ефективних дій та зусиль підприємства. А ось досягається дана перемоги або ні – залежить від конкурентоспроможності товарів чи послуг компанії і від конкурентоспроможності самого підприємства.

В даний час умови конкуренції на ринку невпинно загострюються й зростають, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових інструментів управління компанією і факторів підвищення конкурентоспроможності.

Наразі в вітчизняних реаліях протистояння економічних інтересів товаровиробників у боротьбі за отримання прибутку є природнім процесом в конкурентному середовищі. Конкуренція, як основна характеристика ринку, значно впливає на будь-яку діяльність підприємства, змушує його прагнути до переваги над конкурентами, а отже, володіти конкурентоспроможністю.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність та результати діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення напрямів її підвищення.

Мета роботи – розробка теоретико-методичних заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності на місцевому рівні за допомогою маркетингових інструментаріїв.

Для досягнення зазначеної мети вирішені наступні *завдання*:

- узагальнено теоретичні підходи до економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розроблено заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною базою дослідження виступають наукові праці українських й зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності підприємства. Інформаційну основу роботи становлять законодавчі й нормативні акти, які регулюють конкурентні відносини підприємств; статистичні дані; фінансово-економічна документація кав'ярні «Кава Станіслава».

Для вирішення завдань дослідження використано методи аналізу й синтезу; функціональний, графічний, економіко-статистичний аналіз.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають *наукову новизну*, є :

-обґрунтування термінологічного змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» як комплексної категорії, що формується параметрами виробленої продукції, виробничою ефективністю товаровиробника завдяки сучасним технологіям й обладнанню, кваліфікованим кадрам та здатності завоювати і тривалий термін утримувати стійку позицію на ринку;

Практичне значення результатів полягає в розробці конкретних пропозицій та рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі й визначення напрямів її підвищення.

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Магістерська робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, переліку використаних джерел. Повний обсяг магістерської роботи становить 66 сторінок. Перелік використаних джерел становить 44 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

1.1 Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

В сучасному світі не можна уявити діяльність підприємств без маркетингової діяльності, яка є «філософією» бізнесу та поєднує в собі як науку так і мистецтво.

Її можна охарактеризувати як творчу управлінську діяльність, задача якої полягає в досягненні згоди між виробником і споживачем. За допомогою маркетингової діяльності визначається спосіб, за яким підприємство зможе продати свою послугу чи товар кінцевому споживачеві. Об'єктивні умови розвитку ринку, який з часом втрачає деяку хаотичність, та де особлива роль відводиться споживачу відображають зміст маркетингової діяльності. Споживач створює передумови для розподілу ринку між споживачами. Він висуває свої вимоги щодо продукту чи послуги, їх характеристик, кількості, термінами поставки, тощо. Зростаюча конкуренція за споживача змушує підприємства сфери гостинності приділяти велику увагу вивченню потенційних споживачів і вимогам ринку, на якому існують високі вимоги щодо якості продукції та її конкурентоспроможності.

Бізнес у сфері гостинності являється одним із найбільш рентабельних галузей світової економіки XXI ст. і стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку. Сьогодні саме сфера послуг формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності. Основне призначення сфери гостинності – забезпечення населення кулінарною продукцією, організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб та організація дозвілля.

Розуміння поняття конкурентоспроможності вимагає урахування усіх

основних елементів механізму конкуренції. Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), підприємства, галузі (ринку), регіону, країни. У зв'язку з цим необхідно розрізняти конкурентоспроможність товару (послуги), підприємства, галузі, регіону, країни [12].

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю. Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності [11].

Поняття конкурентоспроможності підприємства є широкоживаним і одночасно багатозначним. Теоретичне обґрунтування поняття

«конкурентоспроможність» визначається науковцями по-різному, не надаючи при цьому єдиного визначення, вкладаючи у це поняття різний зміст (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Дослідники	Визначення
1	2
Р.А. Фатхудінов	- здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі у середині країни й за її межами [18]
С.М. Клименко, О.С.Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко	- потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. - ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по наданню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги [25]
Л.П. Кураков	- рівень переваги або відставання фірми, підприємства, організації по відношенню до інших учасників-конкурентів усередині країни та за її межами, який визначається за такими параметрами, як технологія, кваліфікація персоналу, якість, політика збуту [29]
В. Стівенсон	- рівень ефективності, з якою компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу [3]

1	2
В.Є. Хруцький І.В. Корнєєва	- стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [5]
Л.Н. Чайніков	- здатність виготовляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання свого ресурсного потенціалу, якості організації виробництва та його управління [19]
О.І. Мазілка, Г.Г. Панічкіна	- відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності розвитку певної організації від конкурентів за ступенем задоволеності своїми товарами потреб людей, а також можливості та динаміку пристосування організації до умов ринкової конкуренції [32]
Г.М. Скударь	- відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника –конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [15]
І.З. Должанський, Т.О. Загорна	- здатність виробляти та реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості за умов високого технологічного рівня обслуговування; здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами за умов конкурентного ринка [12]
В. Стівенсон	- рівень ефективності, з якою компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу [3]
В.Є. Хруцький І.В. Корнєєва	- стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [5]

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо. Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [33].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного маркетингу;

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмноцільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [19]

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;

- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;

- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;

- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;

- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання,

внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Загалом конкуренція як базовий механізм ринкових відносин примушує підприємства змагатися одне з одним і тим самим сприяти досягненню найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є якнайповніше задоволення потреб населення, свобода доступу на різноманітні ринки, здешевлення продукції та підвищення її якості тощо. Вона не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків.

Концептуально конкуренція можлива лише за умов збалансованого поєднання приватних інтересів її учасників та публічних інтересів – щодо дотримання прав та законних інтересів споживачів, держави як організатора господарського життя в суспільстві, територіальних громад у сфері господарювання. Лише за умови, що вимагає від учасників ринкових відносин добросовісної поведінки у процесі виробництва і збуту, можлива реальна конкуренція і, відповідно, її позитивний вплив на економіку та інтереси споживачів.

1.2 Чинники конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

Маркетинг займає важливе місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Так розроблена і впроваджена ефективна маркетингова політика підприємства зможе зміцнити та розширити позиції підприємства на ринку,

сформувати позитивний образ у споживачів і вигідно виділити продукцію серед продукції конкурентів. Це в свою чергу і є конкурентоспроможністю підприємства на ринку товарів і послуг.

Конкурентоспроможність - це така властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або можливого задоволення певної потреби у порівнянні з подібними об'єктами, які існують на цьому ринку.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається або по відношенню до конкретного ринку або до певної групи споживачів. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Отже, висока конкурентоспроможність країни характеризується високим рівнем життя в ці дні.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- визначити необхідні для підприємства управлінські завдання, наприклад визначення підходів щодо виробництва продукції, її технології та подальшого збуту, тощо;
- приймати рішення, наприклад щодо збільшення чи зменшення витрат, щодо вибору сегменту для збуту товару, тощо;
- розробити напрямки щодо підвищення ефективності підприємства, підтримки конкурентних переваг та можливостей, тощо;
- пристосувати підприємство до сучасного ринку та його умов, задля забезпечення конкурентних переваг та здобуття споживача [51].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає в розрахунку, інтерпретації і оцінки комплексу показників, що характеризують стан ринкового середовища і різні сторони діяльності підприємства, які формують його конкурентоспроможність. У системному вигляді теоретико- методологічний підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства представлено на схемі. Він складається з трьох укрупнених організаційно- економічних блоків: об'єкт, суб'єкт, мета, завдання та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства; порядок виконання аналітичних процедур; інформаційне,

методичне, нормативно-правове та технічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи підходи щодо оцінки конкурентоспроможності, була виявлена їх значна кількість, тому доцільним є їх систематизація в відповідні групи. Можна запропонувати таку класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою (рис. 1.1).

Блок 1

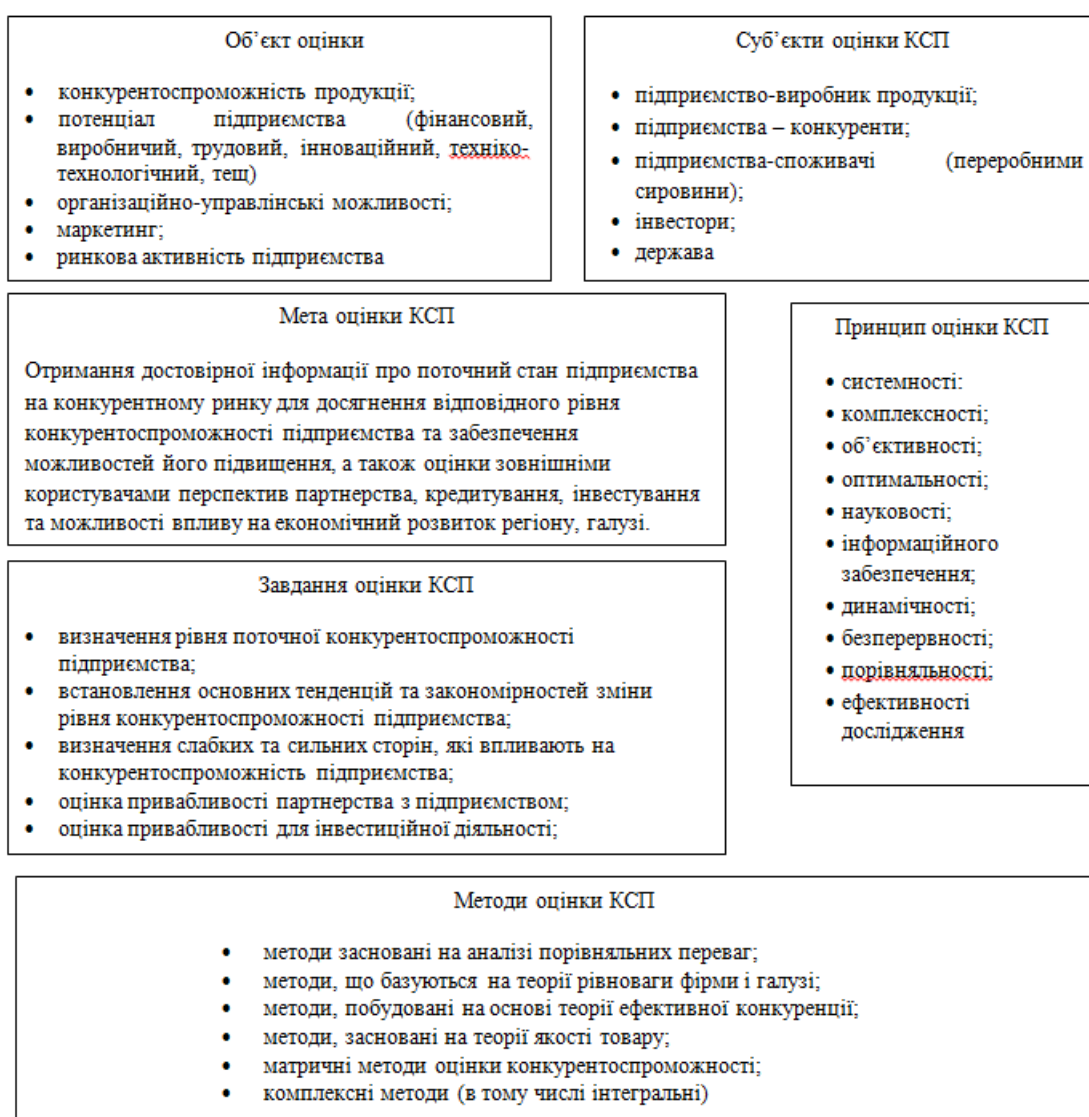


Рисунок 1.1 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Отже, існують такі групи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1 Графічні. Метод характеризується своєю простотою створення та наочністю. Проте, узагальненого значення конкурентоспроможності він не створює. Приклад такого методу – «Діаграма конкурентоспроможності».

2 Матричні. Метод базується на створенні таблиці з впорядкованими по рядкам та стовпцях елементами. Наприклад, матриця БКГ, конкурентна карта ринку, тощо. Проте знову ж таки, метод не дає узагальненого значення конкурентоспроможності.

Розрахункові методи можна поділити на 2 групи:

- специфічні методи, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за різноманітними аспектами його діяльності, до прикладу маркетингової, інноваційної, виробничої, тощо;

- комплексні методи, які засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності компанії.

3 Комбіновані [38].

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належать наступні методи:

- Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [41, с.75]. Метод заснований на припущенні, що найефективнішим та найконкурентоздатнішим підприємством є те, в якому відбувається злагоджена робота його підрозділів, що таим чи іншим чином використовують ресурси фірми. Під час застосування методу, оцінюється кожен підрозділ та те, настільки ефективно він використовує ресурси фірми. Оцінюються 4 групи показників, наведені нижче (табл. 1.2).

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [41,с.89].

Таблиця 1.2 - Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару	Роль показника в оцінці	Формула розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн. / грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн. / грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації × 100 / Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 / Обсяг продажу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку відреалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$KKO=0,15EB+0,29\Phi C+0,23EЗ+0,33KT, \quad (1.1)$$

де EB- ефективність виробництва; ΦC – фінансовий стан організації;

EЗ- ефективність збуту; KT- критерій КСП товар;

а 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв

$$EB= 0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1ПП \quad (1.2)$$

де EB- ефект. виробництва

PB- рівень витрат

Φ - фондвіддача

PT- рентабельність товару ПП- продуктивність праці

$$\Phi C= 0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO, \quad (1.3)$$

де ФС – фінансовий стан організації;

КА - коефіцієнт автономії організації; КП - коефіцієнт покриття;

КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$E3 = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,13КР, \quad (1.4)$$

де E3- ефективність збуту

РП - рентабельність продажу продукції

КЗ- коефіцієнт затовареності

КВ- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей

КР- коефіцієнт ефективності реклами

КТ- критерій КСП товарів [49]

Ще одним методом оцінки конкурентоспроможності є метод бенчмаркінга – це сучасний метод, який успішно зарекомендував себе і широко використовується у практиці американських, японських, західноєвропейських та вітчизняних вчених і бізнесменів [24].

Суть цього методу полягає у тому, що компанії порівнюють свою діяльність з діяльністю інших компаній з метою підвищення ефективності роботи підприємства та збільшення конкурентоспроможності.

До методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства можна віднести:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансового стану підприємства;
- екстраполяція;
- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод складання прогнозної звітності підприємства [6].

Після детального розгляду таких понять, як «маркетинг» та «конкурентоспроможність», необхідно зазначити яке місце займає маркетинг в

системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Маркетингова діяльність підприємства сфери гостинності може оцінюватися як за кількісними показниками, наприклад розрахунок рентабельності діяльності, прибутку, облік інфляції, тощо, так і за якісними. Наприклад імідж і репутація фірми, рівень пізнаваності торговельної марки, тощо.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. [28].

На конкурентоспроможність закладів сфери гостинності впливає багато чинників, які необхідно враховувати при визначенні імперативів діяльності. До зовнішніх факторів можна віднести:

- 1 Загальна соціально-економічна політика країни;
- 2 Ціни на продукцію, яка виробляється закладами, або послуги, які надаються. На конкурентному ринку переваги отримує той заклад, який має можливість запропонувати більш низьку ціну в порівнянні з конкурентами. Але при цьому така ціна повинна відшкодовувати всі витрати закладу і забезпечувати отримання прибутку. Конкуренція зростає серед закладів сфери гостинності відкритої мережі, тобто таких, що обслуговують усі верстви населення;
- 3 Урахування вимог споживачів до якості продукції, яка виробляється або послуги, які надаються;
- 4 Місце розташування закладів сфери гостинності та зручність для споживачів при їх відвідуванні. Особливості розвитку транспортної системи міста з урахуванням також основних напрямків і інтенсивності пасажирських та пішохідних потоків; наявність і облаштованість місця для паркування (платного чи безплатного) індивідуальних автомобільних тощо;
- 5 Впровадження новітніх технологій та інноваційних систем у виробництві продукції підприємств сфери гостинності та надання послуг.[30]

Не менш поширеним зараз є використання нових видів сировини і продуктів при приготуванні страв, використання нових видів теплової обробки і устаткування; використання біологічно активних добавок на основі рослинної і іншої сировини для виготовлення страв функціонального призначення.

У зв'язку з чим поступова заміна традиційного асортименту харчових продуктів на функціональні, які сприяють підтриманню нормального функціонування всіх органів і систем організму людини, забезпеченню здоров'я і довголіття, є основним напрямом розвитку цивілізованого ринку і одним з основних напрямків підвищення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності [30].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності закладів сфери гостинності. До них відносяться:

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

2 Потреба закладу сфери гостинності в персоналі відповідно до цілей, завдань обраної стратегії на перспективу; оцінка потреб закладу у розвитку компетентності персоналу (первинна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, отримання другої вищої освіти).

3 Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

4 Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

5 Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію [30].

Особливий характер конкуренції у бізнесі сфери гостинності пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій

виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах сфери гостинності.

На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств сфери гостинності конкурентоспроможність господарюючого об'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу» [26].

Визначальним критерієм вибору підприємства сфери гостинності споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [35].

Основним засобом конкурентної боротьби 52% вважають ціну, 30% – якість продукції та асортимент, 15% – рекламу. В даному випадку керівники закладів сфери гостинності нехтують такими важливими чинниками, як якість обслуговування, інтер'єр, дотримання санітарно-гігієнічних норм, наявність кваліфікованого персоналу.

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо для оцінки конкурентоспроможності закладу сфери гостинності використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна [17].

Розвиток сучасної галузі сфери гостинності доводить, що підприємства цієї сфери задовольняють не лише споживчі потреби першого рівня, але й відповідають таким потребам як зручність та соціальний імідж, що позиціонуються на вищих щаблях піраміди потреб в товарах та послугах. Окрім самої продукції споживач у підприємствах сфери гостинності сприймає цінність підприємства також і через послуги, обслуговуючий персонал та імідж суб'єкта господарювання [3].

Конкурентоспроможність закладів сфери гостинності характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність дає можливість: підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

1.3 Маркетингові інструментарії оцінки конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає використання значної кількості методів, яким властиві як недоліки, так і переваги. Але кожен із них є вираженням конкурентної позиції підприємства із врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, високого рівня об'єктивності, передбачає багатоальтернативність у стратегічному виборі.

Прикладний характер є головним принципом їх використання у сучасній практиці визначення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим єдиного загальновизнаного та такого, що не містить недоліків, методу на сьогодні об'єктивно не існує. Так, розглянемо характеристику прикладних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які пропонуються в економічній літературі.

1 Індикаторний метод. Завдяки цьому методу оцінка конкурентоспроможності підприємства формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. При цьому стандарти конкурентоспроможності підприємства поділяють на дві групи: економічні та соціальні.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – п'ятьма економічними стандартами, а саме за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, за рівнем доходів. Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

- індикатор використання ресурсів (КР) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (Кдп) – (Чистий прибуток підприємства /

Відрахування до бюджету та соціальних фондів) – і коефіцієнтом ресурсів підприємства ($K_{рп}$) – (Ресурси, авансовані підприємством / Ресурси, застосовані на підприємстві):

$$K_{рп} = K_{\partial n} / K_{рп \max}; \quad (1.5)$$

– індикатор використання праці ($K_{Пр}$) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (ЧПп) і вартості робочих місць підприємства (ВРМп):

$$K_{Пр} = \text{ЧПп} / \text{ВРМп} \max. \quad (1.6)$$

Вартість робочих місць підприємства – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць;

– індикатор місткості ринку ($K_{М}$) – це співвідношення валового прибутку підприємства (БПп) і прибуткової місткості ринку товару (ПМРт):

$$K_{М} = \text{БПп} / \text{ПМРт} \max. \quad (1.7)$$

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим потоком споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару;

– індикатор дохідності ($K_{Д}$) – це співвідношення чистого доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (ВДПр), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності загалом в економіці країни (ВДПрА):

$$K_{Д} = \text{ВДПр} / \text{ВДПрА} \quad (1.8)$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами. Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності підприємства, у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження.

У матриці конкурентоспроможності вищий рівень індикатора, отриманий експертним шляхом, приймається за 100% і, відповідно, за 100 балів. На основі цієї матриці можна виконати бальний розрахунок рівня конкурентоспроможності як за окремими індикаторами, так і загалом, щодо всього їх комплексу.

На основі запропонованої матриці ПКП необхідно скласти таблицю резервів (Р) і втрат (В) потенціалу підприємства і провести її аналіз. Резервами для підприємства є різниця між більш високими показниками того чи іншого стандарту (індикатора) і реальною величиною показників самого підприємства. Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства.

Крім точних даних про резерви і втрати, спеціалісти повинні знати обсяги інвестицій (I), час (T), економічний ефект (Ee), які можуть бути важливими під час прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту). Для кінцевих висновків потрібно розрахувати два показники:

- коефіцієнт ефективності використання інвестицій:

$$Kei = Ee / I \quad (1.9)$$

- інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу:

$$Kint = Kei / T, \quad (1.10)$$

де T – це проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту.

Цей аналіз необхідно доповнювати дослідженням динаміки резервів, втрат та інтегрального коефіцієнта ефективності.

Загалом коефіцієнт успіху у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства розраховується таким чином:

$$KY = (\Delta K_{int} - \Delta B) / \Delta P \quad (1.11)$$

У розвинутих країнах велику роль в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства відіграють соціальні стандарти. Ці показники – нормативи, які характеризують соціальну якість підприємства. Така оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів, а саме: рейтингу споживачів (R_c), ділового рейтингу (R_d), рейтингу престижу (R_p), міжнародного рейтингу (R_m). Порівнюючи сумарні бали оцінки рейтингів власних і у конкурентів, отримуємо показник, який відображає рівень ПКП за соціальними стандартами.

2 Метод експертного оцінювання полягає в анкетних опитуваннях щодо конкурентоспроможності підприємства за такими блоками запитань:

- управління підприємством (цілі та стратегія, система мотивації, загальні цінності);
- виробництво (стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан НДДКР);
- маркетинг (планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках);
- кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікації)
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- фінанси (частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість

отримання кредиту).

За результатами опитування попередньо визначається рівень важливості критеріїв та середні значення показників окремого критерію, згодом шляхом множення отриманих розрахунків та їх додавання узагальнюється рівень використання конкурентоспроможності підприємства. Аналогічним чином обробляються експертні оцінки підприємств-конкурентів, і результати обробки зводяться в таблицю, за допомогою якої проводиться порівняння отриманих результатів.

3 Метод набору конкурентоспроможних елементів. Цей метод забезпечує поетапне дослідження конкурентоспроможності підприємства, починаючи з порівняльного оцінювання найвагоміших складових: конкурентоспроможності продукції; конкурентоспроможності системи управління; конкурентоспроможності техніко-технологічної бази та ін. Водночас вважається, що конкурентоспроможність продукції підприємства є головною складовою.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за цим методом здійснюється за такими алгоритмом:

- формується перелік індикаторів (I_j , де $j = 1, \dots, m$), які слугують базою для оцінювання конкурентоспроможності конкретного виду продукції;
- експертним шляхом для кожного індикатора встановлюється його вага (B_j , де $j = 1, \dots, m$) у загальній оцінці за умови, що $\sum B_j = 1$;
- відбувається вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами;
- за отриманою інформацією будується матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що слугує об'єктом оцінювання;
- за допомогою абсолютних значень обраних індикаторів визначаються ранги одиниці продукції (P_{ij});
- обчислюється зважений відносно індикатора загальний ранг одиниці

продукції кожного підприємства, що бере участь масиві оцінювання за формулою (1.12):

$$P_i = \sum P_{ij} \times B_j \quad (1.12)$$

– після встановлення загальних рангів визначається підприємство-лідер (Л) та підприємство-аутсайдер (А) за певною одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (Дв) за формулою (1.13):

$$Дв = PA - PL. \quad (1.13)$$

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (Дв), а саме: 0 - $\frac{1}{4}$ Дв – коло лідерів; $\frac{1}{4}$ Дв - $\frac{1}{2}$ Дв – зона очікування нападу; $\frac{1}{2}$ Дв - $\frac{3}{4}$ Дв – зона невикористаних можливостей; $\frac{3}{4}$ Дв - Дв – коло аутсайдерів

– конкурентоспроможність одиниці продукції (КС_{іа}), таким чином, визначається за формулою (1.14):

$$КС_{іа} = (PA - P_i) / Дв; \quad (1.14)$$

– для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що ним виготовляється, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції:

– ранг ПКП (РПКП) визначається за формулою (1.15):

$$РПКП = КС_{іа} \times (1 - РКС_{іа}), \quad (1.15)$$

– рівень ПКП розраховується, як середній ранг потенціалу конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність продукції поза сумнівом є головною складовою

потенціалу конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять не менш важливі елементи: виробничий, фінансовий, управлінський потенціали та ін., конкурентоспроможність яких слід урахувати під час визначення остаточного рівня потенціалу конкурентоспроможності.

Стратегічний аналіз ПКП – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACEаналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555. Застосування цих методів доцільне в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосування SWOT-аналізу має сприяти:

- 1) докладанню зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;

2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

Таким чином, метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства (ФС) (оцінюється за показниками рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості);
- конкурентоспроможність підприємства (КП) (оцінюється за показниками частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції);
- привабливість галузі (ПГ) (визначається за рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури);
- стабільність галузі (СГ) (визначається за стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими рекламними можливостями).

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та шляхом вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Метод GAP-аналізу розроблено у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він передбачає спробу знайти методи розробки стратегії та способи управління, які дозволяють підприємству відповідати найбільш високому рівню вимог.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльностями.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес стала

розробка приблизно в 1980 р. методу аналізу LOTS (зі шведської-лоцман), метою якого є розроблення заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки, – це метод, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов’язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х р. у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній. Ціль проведення цього аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах.

Метод вивчення профілю об’єкта полягає в ідентифікації та кількісному оцінюванні (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у цьому контексті є сукупністю специфічних параметрів, що характеризують об’єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є модель GE/McKinsey (модель аналізу Мак-Кінсі 7S), розроблена спеціалістами корпорації «General Electric» спільно із консалтинговою компанією «McKinsey & Co» ще на початку 1970-х р. В основу методу покладені такі основні оцінні показники: стратегічний стан підприємства, привабливість ринку.

Так, стратегічний стан підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: зіставна потужність підприємства, частка ринку, порівнювана рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал. Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, структура

конкуренції, галузева норма прибутку.

Таким чином використання стратегічного підходу при визначенні рівня сформованості та ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства дозволяє структурно виявити усю сукупність його напрямів та пріоритетів забезпечення і захисту стану конкурентного лідерства на ринку.

В умовах ринкової економіки конкуренція є формою економічної боротьби між окремими суб'єктами ринку за кращі умови задоволення свого попиту, кращі умови та результати господарювання. Галузева конкуренція передбачає суперництво окремих підприємств-продавців товарів та послуг у задоволенні потреб споживачів, в обсягах реалізації товарів та послуг, в частках обслуговування ринку та відповідно масі одержаного прибутку. Існує багато методів визначення конкурентоспроможності підприємства, які мають свою характеристику переваги та недоліки. Найбільш відомі з них наведені в таблиці 1.3 [13].

Результати аналізу таблиці 1.3 демонструють, що наведені методи мають свої особливості, переваги та недоліки. Деякі дають можливість визначити конкурентоздатність певного товару чи послуги, інші в свою чергу – конкурентоздатність підприємства взагалі.

З метою реалізації цілей дослідження та специфіки даних діяльності підприємств вважаємо необхідним примінити методи опитування (анкетування), SWOT – аналіз та метод «SERVQUAL».

Опитування є універсальним методом збору соціологічної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього або опосередкованого спілкування того хто опитує з респондентом. Основними перевагами цього методу є: безпосередній контакт з респондентом, глибина та комплексність інформації, можливість впливу. В даному дослідженні опитування респондентів було проведено за анкетною в якій чітко фіксований порядок, зміст і форма питань.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки конкурентоспроможності закладу сфери гостинності

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Матричні методи	В основі лежить побудова матриць: БКГ, Портера, моделі групи Мак-Кінсі, «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» та інших.	Висока адекватність оцінки	Потреба наявності точної маркетингової інформації; неможливість проведення аналізу причин ситуації
Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції або послуги	Конкурентоспроможність підприємства та товару (послуги) знаходяться в прямій залежності. Визначається відношення «ціна – якість»	Оцінка конкурентоспроможності виробленого товару чи послуги	Відсутність повної характеристики слабких і сильних сторін підприємства
Методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції	Найбільш конкурентними є ті підприємства, в яких налагоджена робота всіх підрозділів. Досліджуються переваги наявності робочих ресурсів	Врахування різних елементів роботи підприємства	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається сумою різних елементів цієї складної системи, що є помилковим
Комплексні методи, на основі інтегральної оцінки	Конкурентоспроможність – величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу, які в рамках інтегрального показника можуть відрізнятися	Можливість прогнозування майбутньої динаміки конкурентоспроможності підприємства	Визначення поточної та потенційної конкурентоспроможності здійснюється методами, вказаними вище, тому їх недоліки можуть перейти на даний метод

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Цей метод дає можливість оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, і виявити на ринку його місце, визначити його загрози та можливості. Основним змістом SWOT-аналізу являється правильне визначення сильних чи слабких сторін, можливостей або загроз.

Найбільш ефективним, наочним і корисним в умовах сервісної організації є

використання методики «SERVQUAL». Даний метод має широке застосування всередині сфери послуг з метою розуміння особливостей сприйняття цільової аудиторії стосовно її потреб в сервісі, а також з метою вимірювання якості послуг, що надаються самою організацією, а також дає загальне уявлення про якість послуги на основі відмінностей між очікуваннями клієнтів і тим, що вони отримали. Крім того, дана модель може бути використана і для розуміння особливостей сприйняття співробітників організації стосовно якості пропонуваного сервісних послуг, щоб зрозуміти, як їх можна поліпшити.

Висновок до розділу 1

Метою маркетингової діяльності підприємства сфери гостинності є забезпечення стимулювання збуту для отримання максимальної прибутковості торгово - господарської діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку реалізованих товарів і послуг, підвищення впізнаваності закладу сфери гостинності і розширення сфери присутності на ринку.

У результаті проведених нами теоретичних досліджень, можна зробити наступні висновки.

Визначено поняття та суть конкурентоспроможності підприємств з точки зору різних авторів, досліджено основні чинники впливу, що визначають конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

2.1 Тенденції розвитку ринку кав'ярень в Україні у довоєнний та воєнний період

Прискорений ритм життя вимагає від людей, щоб вони постійно перебували у тонусі. Саме кава є тим напоєм, що може придати людині бадьорості і забезпечити їй отримання смакового задоволення. Існують основні чинники, які сприяють тому, що зростає споживання натуральної кави як в Україні, так і у світі, зокрема прискорення ритму життя людей, підвищення популярності кави, збільшення кількості як кав'ярень, так і кафе [11]. За обсягами реалізації товарів кава посідає друге місце у світі за таким показником, як обіг коштів, відразу після енергоносіїв, перевищуючи обсяги реалізації зброї та високих технологій.

Статистичні дані свідчать, що населення у світі випиває понад 500 млрд чашок кави протягом року, лідером за споживанням кави є населення Фінляндії, що споживає понад 1 680 чашок цього напою. Водночас українці випивають у середньому лише від 100 до 120 чашок кави на рік, тому ринок кави України можна розглядати як такий, який активно розвивається, попит на ньому постійно збільшується та має значний потенціал для свого подальшого розвитку. Збільшення відбувається у сегменті споживання кави у закладах громадського харчування, поза домом, при цьому збільшується попит на натуральну зернову каву та мелену каву, хоча раніше українці надавали перевагу розчинній каві [17].

Основна частка в споживанні кави - це імпортований продукт. Українське виробництво формується тими виробниками, які імпортують кавові зерна (арабіку або робусту), як сировинної продукт, а в Україні обсмажують, фасують, упаковують, виробляють продукт без кофеїну і продають під своєю торговою маркою.

Оскільки ринок кави України слід тенденціям світового ринку кави, то і

попит на каву в Україні стабільно зростає. На сьогоднішній день можна виділити тенденцію до зміни культури споживання кави.

У 2018-2019 рр. споживання кави в Україні зростало, але в 2020 р споживання зменшилося на 4,6 тис. тонн в порівнянні з 2019 р. Різке зниження даного показника пов'язане впливом економічної кризи, викликаного пандемією COVID 19, яка вплинула на обмеження імпорتنих поставок кави, а також на занепад сегмента HoReCa (який до пандемії сприяв збільшенню споживання кави в Україні).

До пандемії коронавірусу культура споживання кави мала тенденцію до зміни: з офісу і вдома, які переважали кілька років тому, попит зсувається в кафе і ресторани.

Пандемія COVID 19 вплинула на зниження відвідування українцями кав'ярень, кафе, ресторанів та інших закладів громадського харчування, а на перехід офісних співробітників на дистанційну роботу. Тому, все більше людей почали споживати каву вдома.

В ході сегментації в розрізі цін були встановлені наступні сегменти на підставі вартості чашки «Американо». Для низького цінового сегмента це вартість в 28 грн. за чашку, в середньому - 28-40 грн., в високому - більше 50 гривень за чашку. Самим поширеним ціновим сегментом є низький (рис. 2.1).

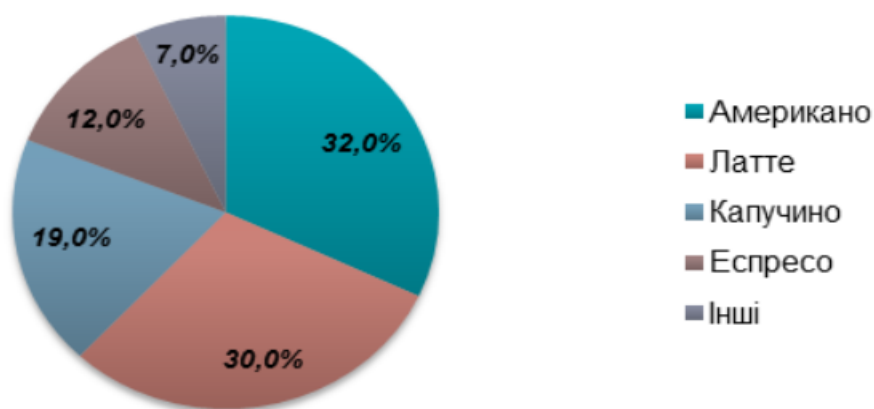


Рисунок 2.1 – Структура споживання кавових напоїв в Україні за видами, в кількісних показниках, чашок

Загальна динаміка зростання ринку - яка підтверджується зростанням ринку в 2020 в порівнянні з 2018 роком - показує, що падіння 2020 року спричинене виключно пандемією Covid-19.

У кав'ярнях України разом з кавою можна придбати супутні товари, такі як молоко (рослинного і тваринного походження), сиропи, топінги, солодоші, тістечка та інша випічка. Зростання популярності здорового харчування і трендів щодо здорового способу життя додав в асортимент кав'ярень також горіхи, але продають їх як суміш у вигляді снєків.

Помітно, що на ринку кав'ярень темпи зниження нижче ніж, наприклад, на ринках кавових барів і ресторанів. Головним фактором цього є розвиток сегмента кав'ярень take away, які під час пандемії почали розвиватися швидкими темпами.

У великих і туристичних містах кав'ярень більше і бізнес розвивається активніше. Лідерами за обсягами реалізації виступають Київ, Харківська, Дніпропетровська, Закарпатська та Львівська області. Також є регіони (Львів) з культурою вживання кави, який вважається традиційним напоєм.

27% кав'ярень в Україні зосереджені в столиці, близько 10% в Харкові, 7,4% - в Одесі, понад 4% в Львові і також в Дніпрі.

Як очікується, частка споживання кави в сегменті HoReCa продовжить збільшуватися. Так, ринок кав'ярень в Україні динамічно розширюється, основною причиною чого є зростаючий попит. Відвідуваність зростає, на ринку з'являються нові сильні гравці, інвестори, які готові вкладати гроші у відкриття нових закладів, мережі закладів укрупнюються. Продовжать відкриватися авторські кавові магазини і міні-кав'ярні з індивідуальними кавовим меню і атмосферою, професійний баріста.

Розвитку ринку кав'ярень в Україні сприяє зростання середнього рівня заробітної плати, яка з початку 2017 року зросла на 87%.

Кава поза домом спочатку була трендом, а тепер стає необхідністю для кожної людини з доходом вище середньої. Зростання ринку кав'ярень пов'язане

насамперед із зростанням ринку кави як такої.

Український ринок кави розвивається відповідно до світової тенденції зростання виробництва, стабільного збільшення попиту та загалом зростання обсягу ринку кави у зв'язку із залежністю вітчизняного виробництва від імпортних поставок сировини. Крім того, одним із ключових драйверів зростання ринку кави в Україні стало безмитне ввезення зеленого зерна.

Україна не вирощує кавові зерна, але завдяки нульовому миту на зелене зерно компанії стали обсмажувати каву всередині країни. Релевантність кавового бізнесу виправдовує себе, оскільки вартість смаженого зерна вдвічі перевищує ціну зеленого.

Основні тенденції, що простежувалися на ринку кав'ярень в Україні у 2021 році:

- збільшення попиту на натуральну каву в зернах, замість розчинної;
- імпорт кави за останні 5 років збільшився на 63% та продовжує зростати;
- через швидкий спосіб життя збільшився попит на каву з собою, на винос;
- збільшення попиту на безлактозне, рослинне молоко під час приготування кави;
- еко-тренди (своя склянка, відмова від пластикових трубочок та кришок);
- у великих містах набирають популярність інді-кафе, де можна не тільки випити кави, а й купити мелену або зернову каву в упаковці, розробленій спеціально для конкретного кафе;
- для цього ринку характерна незначна сезонність, влітку споживання падає на 2-4%;
- частина ринку у кав'ярень стали забирати заправки WOG, ОККО, Shell та McDonalds;
- зростає кількість офіційних імпортерів, зменшується кількість

контрабанди кави;

- попит на нові смаки та нові коктейлі;
- у людей більше вимог до кав'ярень, просто гарної кави недостатньо, потрібен сервіс, атмосфера;
- підвищення у клієнтів лояльності до конкретних кав'ярень.

Найбільша частка кави на українському ринку споживається у домашніх умовах. Найчастішим місцем купівлі зернової та меленої кави є гіпер- і супермаркети. Там припадає 44% продажів у натуральному вираженні. Також активно останнім часом зростає частка продажу кави кінцевим споживачам через мінімаркети та магазини біля будинку. Із загального споживання кавових напоїв лише 23% посідає кав'ярні (рис. 2.2).

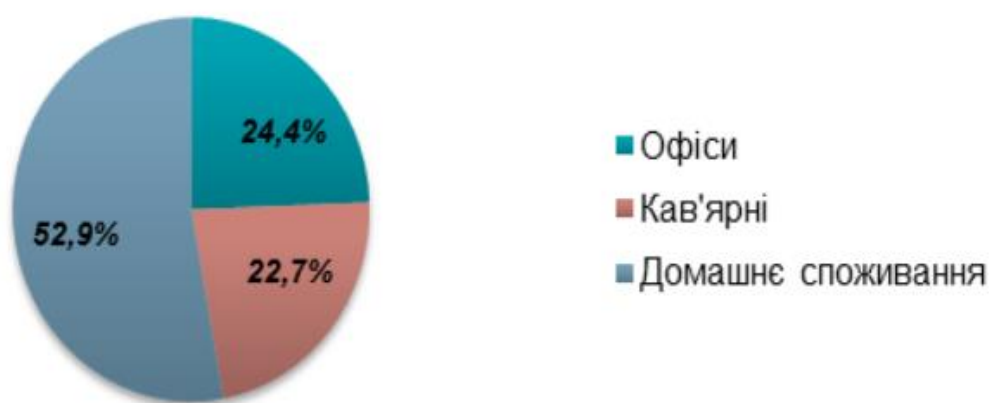


Рисунок 2.2 – Структура споживання кави за сегментами у 2023 році

За даними 2023 року у кав'ярнях громадяни витрачають на 27% більше ніж у 2022 році.

За даними компанії Poster, заклади фастфуду, пекарні та кав'ярні наздогнали довоєнні показники прибутків ще наприкінці весни.

Розрахункова величина стиснення кавового ринку через війну — до 82% до початку літа 2022 року порівняно з періодом січень – травень 2021 року.

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Кав'ярні - це заклад галузі сфери гостинності з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, у якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами.

Кав'ярні – це підприємство сфери гостинності, призначене для організації відпочинку споживачів.

Асортимент продукції в порівнянні з рестораном обмежений. Реалізує фірмові, замовлені страви, борошняні кондитерські вироби, напої, купівельні товари. Страви в основному нескладного приготування, розширений асортимент гарячих напоїв (чай, кава, молоко, шоколад та ін.).

Кав'ярня «Кава Станіслава» - це мережа кав'ярень, а саме як вони себе позиціонують – мережа каво барів «to go» де подають відвідувачам каву, чай, закуски тощо. Кав'ярня «Кава Станіслава» - спеціалізований заклад сфери гостинності, який пропонує споживачам широкий асортимент кавових напоїв. У меню включають найбільш популярні напої, відомі у всьому світі: кава натуральна, кава капучино, кава еспресо, кава по-східному, кава- корретто тощо. У кав'ярні споживачам можуть запропонувати й інші напої, які складають альтернативу кавовим – від напоїв та соків до різноманітних фруктових коктейлів власної розробки, також в меню представлена чайна карта.

Підприємство ТОВ "Кава Станіслава" зареєстроване 09.04.2014 за юридичною адресою Україна, 760088, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вул. Андрія Палія , будинок 7, квартира 1.

Керівником організації є Лотоцький Ігор Васильович.

Розмір статутного капіталу складає 150 000,00 грн.

Код ЄДРПО 39173015

Види діяльності підприємства за КВЕ:

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами - основний

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Мережа кав'ярень «Кава Станіслава» розташовується переважно у центральній частині Івано-Франківська:

- вулиця Пилипа Орлика, 10 – кав'ярня;
- площа Ринок, 14 – їжа з собою;
- вул.. Шпитальна, 1 – кав'ярня.

Підприємство не має власного вебсайту.

Предствлення в інстаграм https://www.instagram.com/kava_stanislava/

Представлення у фейсбук <https://www.facebook.com/coffeeok.if/>

На своїх інтернет-сторінках мережа «Кава Станіслава» пропонує відвідувачам:

- запашну каву, зернову та мелену в асортименті;
- затишну атмосферу;
- домашню випічку;
- продаж та оренду кавового обладнання.

Пропозиція для відвідувачів кав'ярні:

- продаж кавових зерен;
- продаж меленої кави;
- широке різноманіття кавових напоїв;
- ніжні десерти;
- свіжу випічку, яка так смакує до кави;
- прохолодні напої.

Для бізнес-клієнтів:

- встановлення вендіногового обладнання та продаж інгредієнтів до нього;
- продаж та оренда кавового обладнання.

ТОВ "Кава Станіслава" є учасником у 14 закупівлях, у тому числі

переможцем у 13 закупівлях, результатом чого є укладені 13 договорів на загальну суму 1,26 млн. грн. Дані про отримані кошти і кількість трансакцій подано у таблиці 2.1 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.1 - Отримані кошти та кількість трансакцій ТОВ «Кава Станіслава» за період 2015-2023 р.р.

Показники	Роки								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість трансакцій	5	12	7	-	-	-	1	-	-
Отримані кошти, тис.грн.	50.586	55.315	10.047	-	-	-	9.815	-	-

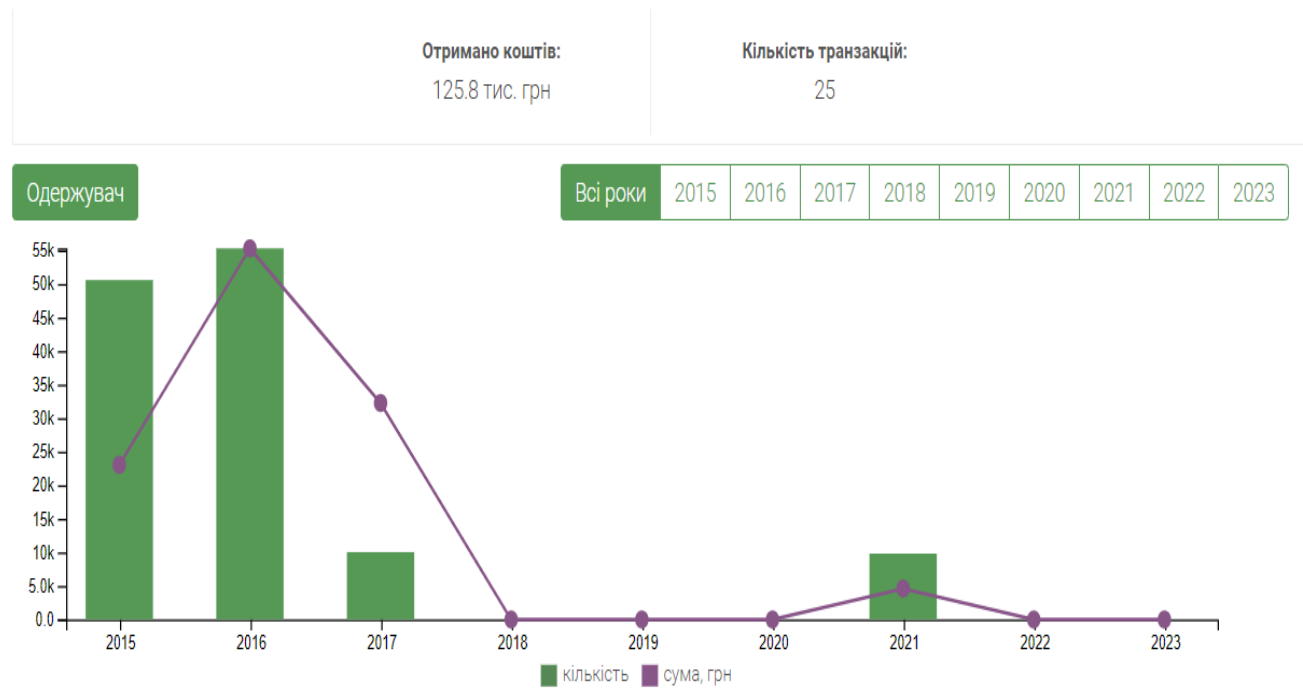


Рисунок 2.3 – Отримані кошти та кількість трансакцій ТОВ «Кава Станіслава» за період 2015-2023 р.р.

Діяльність підприємства демонструє змінну динаміку показників, в якій переважає погіршення тенденцій розвитку. Показники діяльності за період 2019-2022р.р. представлені у таблиці 2.2 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.2 - Фінансові результати роботи ТОВ «Кава Станіслава» за період 2019-2022 р.р.

Показники	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення показника, тис.грн.	Відносне відхилення показника, %	2021 рік	Абсолютне відхилення показника, тис.грн.	Відносне відхилення показника, %	2022 рік	Абсолютне відхилення показника, тис.грн.	Відносне відхилення показника, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	388.9	289.7	-99.2	-25.5	263.7	-26.0	-8.9	318.8	55.1	20.8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	221.0	144.6	-76.4	-34.5	143.5	-1.1	-0.7	182.0	38.5	26.8
Інші операційні витрати, тис.грн.	136.5	152.6	16.1	11.7	128.8	-23.8	-15.5	108.9	-19.9	-15.4
Разом доходи, тис.грн.	388.9	289.7	-99.2	-25.5	263.7	-26.0	-8.9	318.8	55.1	20.8
Разом витрати, тис.грн.	357.5	297.2	-60.3	-16.8	272.3	-24.9	-8.3	290.9	18.6	6.8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	31.4	-7.5	-38.9	-123.8	-8.6	-1.1	-14.6	27.9	36.5	424.4

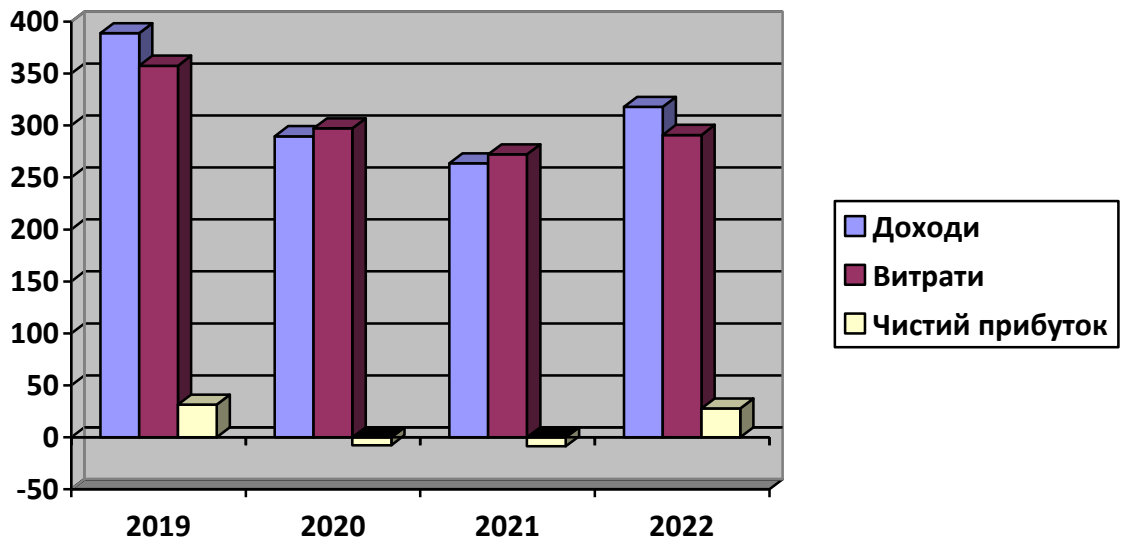


Рисунок 2.4 - Результати діяльності ТОВ «Кава Станіслава»
за період 2019-2022 р.р.

Як бачимо, період карантину відзначився падінням доходів підприємства, що призвело у 2020-2021 р.р. до збитків. Ситуація 2022 року демонструє вихід із зони збитків і отримання позитивного показника прибутку.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності мережі кав'ярень «Кава Станіслава»

Як показують проведені дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, визначальним критерієм вибору підприємства сфери послуг споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу та працівників кухні, оскільки відвідувачі останніми роками частіше приходять в ті заклади сфери гостинності, які пропонують якісні страви, а з погіршенням якості продукції – віддають перевагу іншим закладам.

Для проведення конкурентного аналізу визначено систему показників

(табл. 2.3) та обрано метод порівняльного аналізу й бальних оцінок. Основними конкурентами для кав'ярні «Кава Станіслава» визначено наступні заклади сфери гостинності м. Івано-Франківськ, які за форматом відповідають досліджуваному підприємству та пропонують подібні послуги: «Aroma kava», «Галка», «Будинок кави», «Street Coffe».

Таблиця 2.3 - Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Показники	Кав'ярня «Кава Станіслава »	Конкуренти			
		Галка	Aroma kava	Будинок кави	Street Coffe
1	2	3	4	5	6
1. Організаційні					
1.1. Місце розташування	4	5	5	4	4
1.2. Імідж закладу	3	2	4	5	5
1.3. Інтер'єр	5	3	4	4	4
1.4. Екстер'єр	4	3	4	4	3
1.5. Відповідність формату	5	4	5	4	5
<i>Всього</i>	<i>21</i>	<i>17</i>	<i>22</i>	<i>21</i>	<i>21</i>
<i>Ранг</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
2. Комплекс маркетингу					
2.1. Товарна політика					
вид кухні	3	3	3	3	3
асортимент страв та напоїв	5	3	4	5	5
додаткові послуги	3	3	3	3	3
якість страв	5	3	4	5	5
оформлення страв	5	4	4	5	4
фірмові страви	4	2	4	4	4
інновації	3	3	3	3	3
<i>Всього</i>	<i>27</i>	<i>18</i>	<i>25</i>	<i>27</i>	<i>27</i>
<i>Ранг</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
2.2. Цінова політика					
рівень цін	5	4	4	3	5
цінові знижки	2	2	2	2	2
відповідність ціна/якість	5	5	4	4	5
<i>Всього</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>12</i>
<i>Ранг</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
2.3. Збутова політика					
дисконтні картки	0	0	0	0	0
програми лояльності	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
акції	0	0	0	0	0
збутові канали	4	4	4	4	4
системи стимулювання персоналу	3	3	3	4	3
<i>Всього</i>	7	7	7	8	7
<i>Ранг</i>	2	2	2	1	2
2.4. Комунікаційна політика					
брендінг	4	5	5	5	5
наявність та якість сайту	0	5	5	5	0
PR - заходи	1	3	2	2	2
<i>наявність інформації у ЗМІ</i>	0	3	1	1	1
<i>рекламна активність</i>	0	2	0	1	0
<i>SMM</i>	2	2	4	3	4
<i>Всього</i>	6	20	17	17	12
<i>Ранг</i>	4	1	2	2	3
3. Персонал					
3.1. Кваліфікація	4	5	4	5	4
3.2.Зовнішній вигляд	4	4	4	4	4
3.3. Культура спілкування	5	5	5	5	5
3.4.Знання іноземних мов	4	3	4	4	4
3.5. Забезпеченість персоналом	4	5	4	5	4
<i>Всього</i>	21	22	21	23	21
<i>Ранг</i>	3	2	3	1	3
4. Рівень обслуговування					
4.1. Якість обслуговування	5	4	4	5	4
4.2. Швидкість обслуговування	5	5	5	5	5
4.3. Індивідуальність обслуговування	5	5	3	4	3
4.4. Уважність персоналу	5	4	4	5	4
<i>Всього</i>	20	18	16	19	16
<i>Ранг</i>	1	3	4	2	4
<i>Разом оцінки КСП</i>	113	113	118	124	116
<i>Загальний Ранг КСП</i>	4	4	2	1	3

На основі даних сайтів вище зазначених закладів та власного спостереження здійснено порівняльний аналіз визначених показників, які оцінено за 5-ти бальною системою: 1 бал – відповідає низькому рівню показника, 2,3,4 – проміжні оцінки між низьким та високим рівнем показників, 5 балів відповідає досить високому рівню показника. Результати оцінювання представлено в таблиці 2.3., в якій також наведено результати розрахунків

групових показників та узагальнюючого.

За результатами дослідження встановлено, що кав'ярня «Кава Станіслава» порівняно з іншими кав'ярнями формату швидкого харчування має середню конкурентоспроможність, ближчу до низької. В основному таку позицію даному закладу забезпечує комунікаційна політика. У результаті порівняння сайтів, рекламних матеріалів, сторінок у соціальних мережах – зокрема Instagram, досліджуваних закладів виявлено, що саме у кав'ярні «Кава Станіслава» показники за даним напрямом маркетингової діяльності мають середні оцінки порівняно з конкурентами. Конкурентні переваги кав'ярні «Кава Станіслава» забезпечує персонал та організаційні фактори, якість обслуговування та якість страв. Кав'ярня «Кава Станіслава» не єдине з досліджених підприємств, що не впроваджує маркетингову інновацію у вигляді мобільного додатку, який дозволяє здійснювати онлайн-замовлення і значно збільшує можливості для збільшення клієнтів та замовлень.

За організаційними чинниками кав'ярня «Кава Станіслава» поділяє перше місце з конкурентами, поступаючись екстер'єром, іміджем. У цілому усі кав'ярні мають свій фірмовий стиль оформлення, проте не вистачає додаткових елементів декору, які б формували позитивні враження.

Найкращу позицію займає кав'ярні «Кава Станіслава» за показниками цінової політики, що забезпечується доступністю та демократичністю цін у закладі та відповідністю співвідношення ціна/якість.

Найнижчу кількість балів та 4 позицію поділяє кав'ярня «Кава Станіслава» разом з кав'ярнею «Галка». Не зважаючи на достатню розвинуту мережу закладів, використання різноманітних каналів збуту, слабкою стороною є політика стимулювання збуту. Для посилення конкурентних переваг кав'ярні «Кава Станіслава» необхідно запровадити дисконтну систему, програму лояльності, а також систему стимулювання персоналу.

У цілому за результатами узагальнюючої оцінки кав'ярня «Кава Станіслава» має середню оцінку та займає четверте місце за рівнем

конкурентоспроможності серед досліджених закладів.

Проведемо SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз для кав'ярні «Кава Станіслава»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Смак та якість продукції, наявність фірмових страв	1 Слабка активність у соціальних мережах, відсутність сайту
2 Доступність цін	2 Відсутність мобільного додатка
3 Кваліфікований і привітний персонал	3 Недостатність цінкових знижок та акцій
4 Камерна атмосфера у закладі	4 Відсутність послуги доставки
5 Гарний інтер'єр	5 Недостатня інноваційна активність
6 Хороші відгуки про заклад	
Можливості	Загрози
1 Збільшення кількості відвідувачів та бізнес-клієнтури за рахунок посилення активності в соцмережах, створення сайту	1 Посилення конкуренції
2 Запровадження послуги доставки	2 Зміна смаків споживачів
3 Урізноманітнення пропозиції	3 Погіршення економічної ситуації
	4 Політична нестабільність

Для посилення конкурентних переваг та забезпечення подальшого розвитку у складних та нестабільних умовах в кав'ярні «Кава Станіслава» необхідно більш активно використовувати маркетингові інструментарії.

Висновок до розділу 2

Ринок кави в Україні є досить розвинутий через високу культуру споживання цього напою. Війна внесла свої корективи у розвиток цього ринку, однак зберігаються позитивні тенденції його роботи.

Досліджуване підприємство – мережа кав'ярень «Кава Станіслава», розташоване у м. Івано-Франківськ. Період карантину призвів до погіршення показників діяльності підприємства, зокрема до збитків. У 2022 році підприємство вже ввійшло у позитивну динаміку прибутковості.

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що у порівнянні з конкурентами воно займає нижчі позиції. Причинами такої ситуації

є низька активність у соцмережах, рекламуванні, відсутність сайту, низький рівень інноваційності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні слабкі сторони діяльності підприємства, а також ідентифікувати загрози та можливості для розвитку.

Визначено, що для посилення конкурентних переваг та забезпечення подальшого розвитку у складних та нестабільних умовах в кав'ярні «Кава Станіслава» необхідно більш активно використовувати маркетингові інструментарії.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

3.1 Обґрунтування доцільності змін у системі маркетингового управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності

На основі вивчення діяльності ТОВ «Кава Станіслава», проведеного аналізу та порівняння показників та критерії діяльності підприємств-конкурентів зроблено висновок про те, що перед керівництвом досліджуваного підприємства стоїть питання покращення окремих складових діяльності на основі застосування маркетингових інструментів. Визначено, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «Кава Станіслава» є середнім, наближеним до низького.

Проведений у другому розділі магістерської роботи аналіз критеріїв конкурентоспроможності дозволив виділити такі основні недоліки в роботі ТОВ «Кава Станіслава»:

- слабка активність у соціальних мережах, відсутність сайту;
- недостатність цінових знижок та акцій;
- недостатня інноваційна активність.

Результати здійсненого нами дослідження дозволяють стверджувати, що маркетингова політика ТОВ «Кава Станіслава» не відповідає сучасним вимогам управління закладами сфери гостинності. Подібна ситуація присутня також і на інших вітчизняних підприємствах. З метою усунення причин та наслідків неефективного керівництва у сфері маркетингової діяльності вітчизняним підприємствам слід активніше використовувати маркетингові інструменти у роботі.

Результати проведеного SWOT-аналізу дають можливість визначити конкретизувати напрямки, які потребують конструктивних змін.

За результатами аналізу впливає, що найбільше потребують управлінської уваги, певних змін та розвитку такі напрямки:

- стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства та його розвиток;
- формування системи утримання і збільшення кількості клієнтів;
- активізація використання інформаційних технологій, у т.ч. Інтернет технологій.

3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу сфери гостинності

Опираючись на результати проведеного аналізу, пропонуємо наступну систему пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кава Станіслава».

У загальному вигляді пропозиції передбачають здійснення певного комплексу заходів, які направлені на поставлену мету, та включають:

1 Для підприємств сфери гостинності важливим моментом є визначення маркетингової стратегії діяльності.

Основним у процесі забезпечення конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Визначення цілей різних рівнів гарантує розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу забезпечення конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдання, яке необхідно вирішити, в результаті дасть підприємству змогу збільшити частку ринку, освоїти нові сектори або ж утримати позиції, які існують, захистившись від фірм-конкурентів. Пропонуємо розглянути докладніше характеристики базових стратегій та підстави для обрання кожного з їх різновидів для діяльності кав'ярень (табл. 3.1).

Кав'ярні, що використовують стратегію фокусування, зазвичай невеликі за розмірами та виробничими потужностями, адже створюються для роботи на невеликому сегменті ринку. Сьогодні це — кав'ярні «Кава Станіслава», "Галка" тощо. Заклади такого типу стають успішними за рахунок формування сталого

контингенту постійних клієнтів. Працівники таких кав'ярень надзвичайно цінують кожного клієнта, що виявляється в уважному ставленні до інтересів і вподобань споживачів. Робота закладів, які використовують стратегію фокусування направлена на конкретну цільову аудиторію та на заходи з утримання клієнтів.

Таблиця 3.1 - Характерні ознаки конкурентних стратегій за М. Портером та рекомендації щодо їх використання

Стратегія	Характерні ознаки стратегії	Можливі ризики за умов впровадження даної стратегії	Характеристики закладів, що їх використовують
Зниження витрат	Впевненість, що «ніхто не зробить це дешевше»; стандартизований продукт; постійне зниження собівартості та витрат на інновації; використання цін в наступальних чи оборонних цілях на ринку.	Ризик втратити перевагу при технологічному прориві; імітація конкурентами заходів зі зниження витрат; значні витрати на зміни у виробництві.	Заклади, відкриті на основі фірм з обсмажування кавових зерен.
Диференціація	Твердження, що «ніхто не зробить цього краще»; різноманітність; інноваційність	Диференціація коштує дорого	Заклади, які інвестують у персонал та розвиток.
Фокусування	«Виготовлене саме для тебе»; цільовий сегмент ринку; поглиблена диференціація	За рахунок подальшої сегментації ринку можлива втрата споживачів	Міні-кав'ярні, які зорієнтовані на цільову групу покупців певного географічного регіону.

Для підтримки належної маркетингової діяльності на підприємстві слід запровадити посаду маркетолога, функціональні обов'язки якого пропишемо далі.

2 Найважливішим для закладів типу «мінікав'ярня» є вміння утримати клієнта. Пропонуємо споживчо орієнтовану модель виокремлення факторів підвищення та утримання конкурентного рівня міні-кав'ярень (рис. 3.1).

Розглянемо чинники, презентовані на рисунку 3.1 детальніше.

Щодо якості кавового напою, то це найважливіша складова успішної

діяльності кавового бізнесу. В умовах підвищення кавової культури в Україні споживач зацікавлений у можливості придбати не просто дешеву, а якісну і смачну каву.

Тому підприємцям варто подбати про якість не тільки кавових зерен, а й решти складових кавових напоїв — молока, сиропів, наповнювачів, а також про якість та естетичний вигляд посуду.



Рисунок 3.1 – Споживчо-орієнтовані фактори підвищення конкурентоспроможності міні-кав'ярень

Ширина асортименту кавових напоїв та наявність різноманітних смакових наповнювачів надасть можливість вибору споживачеві, що виключить фактор одноманітності та дасть змогу залучити ширше коло споживачів відповідно до уподобань.

Наявність у меню оригінальних фірмових напоїв виступає чинником ідентифікації закладу серед безлічі кав'ярень схожого типу.

Поповнення асортименту кондитерськими виробами. Функціонування у закладі власної кондитерської чи пекарні або ж наявність контракту з такими

фірмами виступає неабиякою конкурентною перевагою і здатна утримувати велику кількість споживачів. Наявність послуги «кава з собою» дає змогу збільшити продажі фактично вдвічі. Це ознака європейського стилю кав'ярень. Важливо дати змогу кожній людині споживати каву не лише в ресторані, в офісі у кав'ярні чи вдома, але й на вулицях міста – дорогою на роботу, на навчання, на прогулянку або навіть по дорозі додому.

Якщо мова йде про невеликі кав'ярні, то високовартісні види реклами такі, як сітілайти, бігборди, оголошення на вуличному радіо чи у поліграфічних виданнях часто є економічно недоречними. Закладам такого типу краще використовувати менш дорогі, але не менш дієві маркетингові засоби, серед яких – безкоштовні дегустації, спеціальні пропозиції, програми лояльності а також просування через сторінки в соціальних мережах. Дослідження підтверджують, що в ТОП-3 причин, за якими люди підписуються на сторінки компаній в соціальних мережах, входить наявність цікавого та корисного контенту. А це означає, що запорукою успіху і популярності є якісна та продумана контент-стратегія. Фотографії, статті, картинки – усе це повинно нести не тільки рекламний характер, а реальну користь для цільової аудиторії. Ефективне просування компанії в соціальних мережах неможливе без усього, перерахованого вище. Різного роду конкурси, розіграші, акції та інші способи залучення аудиторії у взаємодію з компанією в соціальних мережах будуть сприяти зростанню поінформованості споживачів про діяльність та пропозиції закладу. Адже задоволені клієнти – найкращі рекламні носії.

Професійний персонал і високий рівень обслуговування. Як показують дослідження, визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді, як престижність та зовнішній вигляд оздоблення, відходять на другий план. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу та бариста, оскільки відвідувачі останніми роками частіше приходять у ті заклади, які пропонують якісний продукт, а з

погіршенням його якості – віддають перевагу іншим закладам.

Спеціальні пропозиції для постійних (лояльних) клієнтів. Лояльним певному закладу можна вважати клієнта, який свідомо надає йому перевагу серед інших закладів, функціонуючих на ринку. Лояльний покупець регулярно робить повторні покупки; купує широкий спектр товарів; залучає інших покупців; не реагує на пропозиції конкурентів. Слід пам'ятати, що витрати із залучення нового клієнта в п'ять разів перевищують витрати, пов'язані збереженням відносин з існуючим клієнтом. Тому важливо створювати різного роду дисконтні програми для постійних відвідувачів.

Вигідність розташування закладу. Місце має бути людним і розташовуватися ближче до паркових зон, подалі від жвавих шосе. Варто взяти до уваги бізнес-зони, офісні будівлі, навчальні заклади, гуртожитки, торгові центри. Вагому конкурентну перевагу надає наявність транспортних під'їздів і парковки.

Час роботи. Найоптимальніше розпочинати роботу міні-кав'ярень о сьомій ранку, так як у цей час більшість закладів ще не працюють, а люди вже поспішають на роботу.

Дизайн та атмосфера. Якщо кав'ярня тематична, то тема повинна простежуватися в усьому: від картин на стінах до уніформи офіціантів та бариста. Від цього багато в чому залежить, наскільки випадковому перехожому, який ненароком зазирнув у заклад, захочеться повернутися сюди знову.

Розглянемо діяльність представлених закладів детальніше, зосередивши увагу на виділених раніше факторах, що впливають на підвищення конкурентоспроможності міні-кав'ярень (табл. 3.2).

Для більш наочного зображення різниці у рівнях конкурентоспроможності оцінюваних закладів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, виділивши з десяти проаналізованих вище найсуттєвіші фактори підвищення конкурентоспроможності на думку споживачів. Подібний метод порівняльної оцінки досить зрозумілий для

сприйняття і допомагає порівнювати товари, послуги підприємства між собою. Для цього на кресленні відображаються положення порівнюваних об'єктів за всіма показниками. Багатокутник формується на основі численних характеристик, які представлені на малюнку вектори, що виходять з однієї точки в різні сторони (рис. 3.2).

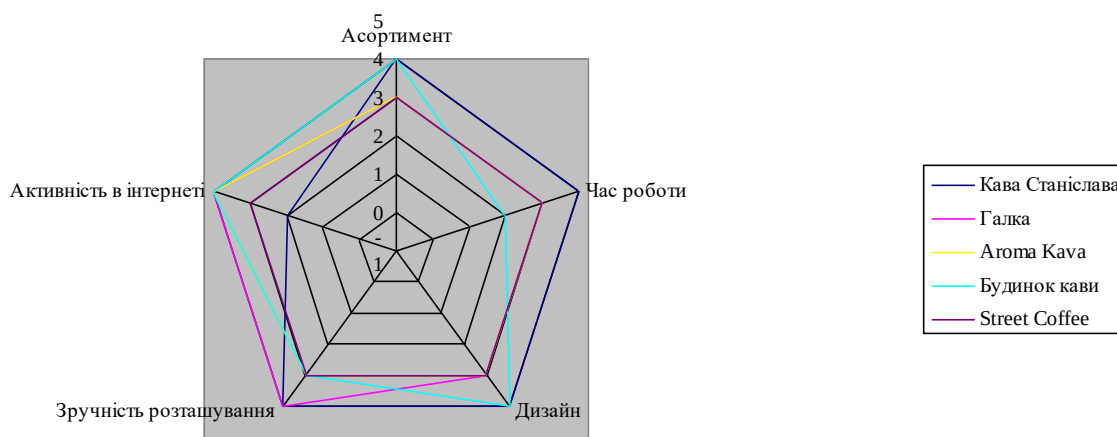


Рисунок 3.2 – Багатокутник конкурентоспроможності мінікав'ярень Івано-Франківська

В основу представленої на рисунку моделі лягли дані бальної оцінки кав'ярень десятима споживачами, які відвідували усі порівнювані заклади.

3 Активізація присутності ТОВ «Кава Станіслава» в інтернет-мережі є обов'язковою умовою підвищення конкурентоспроможності закладу. Недарма є вислів «Кого немає в інтернеті, того немає в бізнесі». Для досліджуваного підприємства цю ситуацію слід негайно виправити. Для цього слід активізувати сторінку у фейсбук, розробити сайт.

Таблиця 3.2 - Реалізація споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності в процесі практичної діяльності кав'ярень

Показники	Кав'ярня «Кава Станіслава»	Конкуренти			
		Галка	Aroma kava	Будинок кави	Street Coffe
Якість кавового напою	У закладі готують каву на основі свіжообсмаженого бленду зерен арабіки та робусти	У закладі готують каву на основі свіжообсмаженого бленду зерен арабіки та робусти	Для приготування кавових напоїв використовується виключно стовідсоткова робуста	У закладі готують каву на основі свіжообсмаженого бленду зерен арабіки та робусти	Для приготування кавових напоїв використовується виключно стовідсоткова робуста
Ширина асортименту напоїв	22 позиції	24 позиції	12 позицій	26 позицій	14 позицій
Наявність в меню фірмових напоїв	Наявні напої за фірмовими рецептами	Відсутні	Відсутні	Наявні напої за фірмовими рецептами	Відсутні
Кондитерські вироби	Наявні	Відсутні	Наявні	Наявні	Наявні
Реклама, наявність сторінок в соцмережах	Реклама відсутня Фейсбук: сторінка не оновлюється Інстаграм: сторінка активна	Реклама присутня Фейсбук: сторінка активна Інстаграм: сторінка активна	Реклама відсутня Фейсбук: сторінка активна Інстаграм: сторінка активна	Реклама відсутня Фейсбук: сторінка активна Інстаграм: сторінка активна	Реклама відсутня Фейсбук: сторінка не оновлюється Інстаграм: сторінка не оновлюється
Професійність персоналу	Високий рівень підготовки персоналу	Високий рівень підготовки персоналу	Високий рівень підготовки персоналу	Високий рівень підготовки персоналу	Високий рівень підготовки персоналу
Спец. пропозиції для пост. клієнтів	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Вигідність розташування	Центральна частина міста	Центральна частина міста. Зручність паркування транспортних засобів. Прямий вихід на вулицю	Центральна частина міста	Центральна частина міста. Зручність паркування транспортних засобів.Прямий вихід на вулицю	Центральна частина міста
Час роботи	7.30-22.00	8.00-20.00	8.00-20.00	9.00-18.00	8.00-22.00
Дизайн	Авторський дизайн, затишна атмосфера	Приємний дизайн	Стандартний дизайн мережі	Стандартний дизайн мережі	Стандартний дизайн мережі

Необхідним є максимальне використання соціальних мереж для просування та популяризації кав'ярні (у тому числі проведення будь-якої гри з користувачами соціальних мереж, призом у якій є відвідування на двох у кав'ярні. Якщо відвідувачі не просто проведуть час у кав'ярні, а отримають необхідну їм атмосферу та позитивні емоції, вони захочуть повернутися, а також розкажуть про це своїм друзям та знайомим. Таке «сарафанне радіо» також є одним із інструментів із залучення нових клієнтів, які, зацікавившись розповіддю своїх друзів/знайомих, також захочуть відвідати кав'ярню.

Відновлення роботи сторінки підприємства у фейсбук – завдання для маркетолога.

Для створення сайту слід звернутись за допомогою до фахівців. Обслуговування сайту може здійснювати маркетолог.

4 Посилення інноваційності у роботі. Як варіант, можна розглянути можливість створення мобільного застосунку та послуги доставки. Такі дії забезпечать покращення сервісу для клієнтів.

Для забезпечення доставки підприємству не вигідно приймати на роботу кур'єра і забезпечувати його транспортом. Прогнозуємо, що кількість замовлень доставки спочатку буде незначна. Тому для забезпечення такого сервісу можна скористатись доставкою Glovo, підписавши контракт на співпрацю.

3.3 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Кава Станіслава»

Подані нами у попередньому пункті магістерської роботи пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Кава Станіслава» можна згрупувати і прописати можливі ефекти, що будуть отримані в результаті їх практичного застосування.

Основні пропозиції стосуються застосування маркетингових інструментів, а саме: визначення маркетингової стратегії; утримання клієнтів; активність в інтернет просторі; посилення інноваційності у роботі.

Представимо у таблиці 3.3 та на рисунку 3.3 деталізовані заходи стосовно кожного напрямку удосконалення діяльності ТОВ «Кава Станіслава» і пропишемо основні ефекти – кількісні чи якісні, які можна отримати у випадку їх застосування у практичній діяльності підприємства.

Як бачимо, подані пропозиції, у переважній своїй кількості, передбачають відповідальність за їх реалізацію на маркетологу. Власне тому слід прописати умови роботи даного спеціаліста. Оскільки мережа «Кава Станіслава» не є великою, вважаємо, що для забезпечення маркетингового напрямку роботи достатньо буде одного спеціаліста. В коло його посадових обов'язків мають входити наступні:

- перегляд і оцінка маркетингової стратегії підприємства;
- періодична оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства;
- оновлення інформації на сторінках соцмереж та на сайті;
- організація акцій, розіграшів тощо на сторінках соцмереж;
- формування програми лояльності для відвідувачів закладу.

Оплата праці маркетолога на початкових етапах роботи може передбачати сталий оклад, пізніше – змішаний формат. Наприклад, гарантований мінімум плюс відсотки від продажу. Такий підхід забезпечить гарантований дохід фахівцю в період становлення роботи і стимулюючий ефект – в період налагодженої роботи.

Таким чином, складаючи, відповідно до запропонованої маркетингової стратегії, свій план локального маркетингу, кав'ярня зможе використати по максимуму всі види просування. При цьому зв'язкам з громадськістю та піару кав'ярні слід, особливо спочатку, приділяти максимальну увагу.

Щоб усі заплановані заходи проходили з найбільшим ефектом, слід скласти маркетинговий календар, який визначить активність кав'ярні на найближчий рік. Розбивши такий маркетинговий календар на періоди (місяць або тижні), і прив'язавши кожен період до конкретного маркетингового заходу, підприємству буде легше відслідковувати виконання поставлених цілей.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кава Станіслава»

Пропозиція	Зміст пропозиції	Відповідальний/витрати, грн.	Ефекти від застосування пропозиції
Планування маркетингової діяльності підприємства	На основі аналізу обрано стратегію фокусування як ефективну для мінікав'ярень	Керівництво/-	-формування сталого контингенту клієнтів; -лояльність клієнтів; -відносини з клієнтами близькі до дружніх
Моніторинг факторів підвищення та утримання конкурентного рівня мінікав'ярень	Аналіз споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності	Маркетолог/-	Розуміння сильних і слабких місць у роботі закладу Можливість ліквідації прогалин у роботі
Активізація присутності підприємства у інтернет мережі	Відновлення роботи сторінки у фейсбук Проведення акцій у соцмережах	Маркетолог/- Маркетолог/1000 грн/акція	Розширення клієнтської аудиторії Інформування про новинки у закладі Збільшення поінформованості про заклад та його пропозицію Формування позитивного іміджу закладу
	Створення сайту	Маркетолог/5000 грн.	Представлення пропозиції підприємства для споживачів та бізнес-клієнтів Ріст продажів Збільшення доходів та прибутків Формування позитивного іміджу закладу
Посилення інноваційності у роботі	Створення мобільного додатку	Маркетолог/20000 грн	Можливість формування програми лояльності для відвідувачів
	Послуга доставки	Керівництво/залежить від кількості замовлень	Додатковий сервіс для клієнтів
Робота над збільшенням кількості клієнтів	Формування програми лояльності для клієнтів	Маркетолог/залежно від наповнення програми	Зростання кількості клієнтів Зростання привабливості закладу Ріст прихильності клієнтів до закладу Формування позитивного іміджу закладу

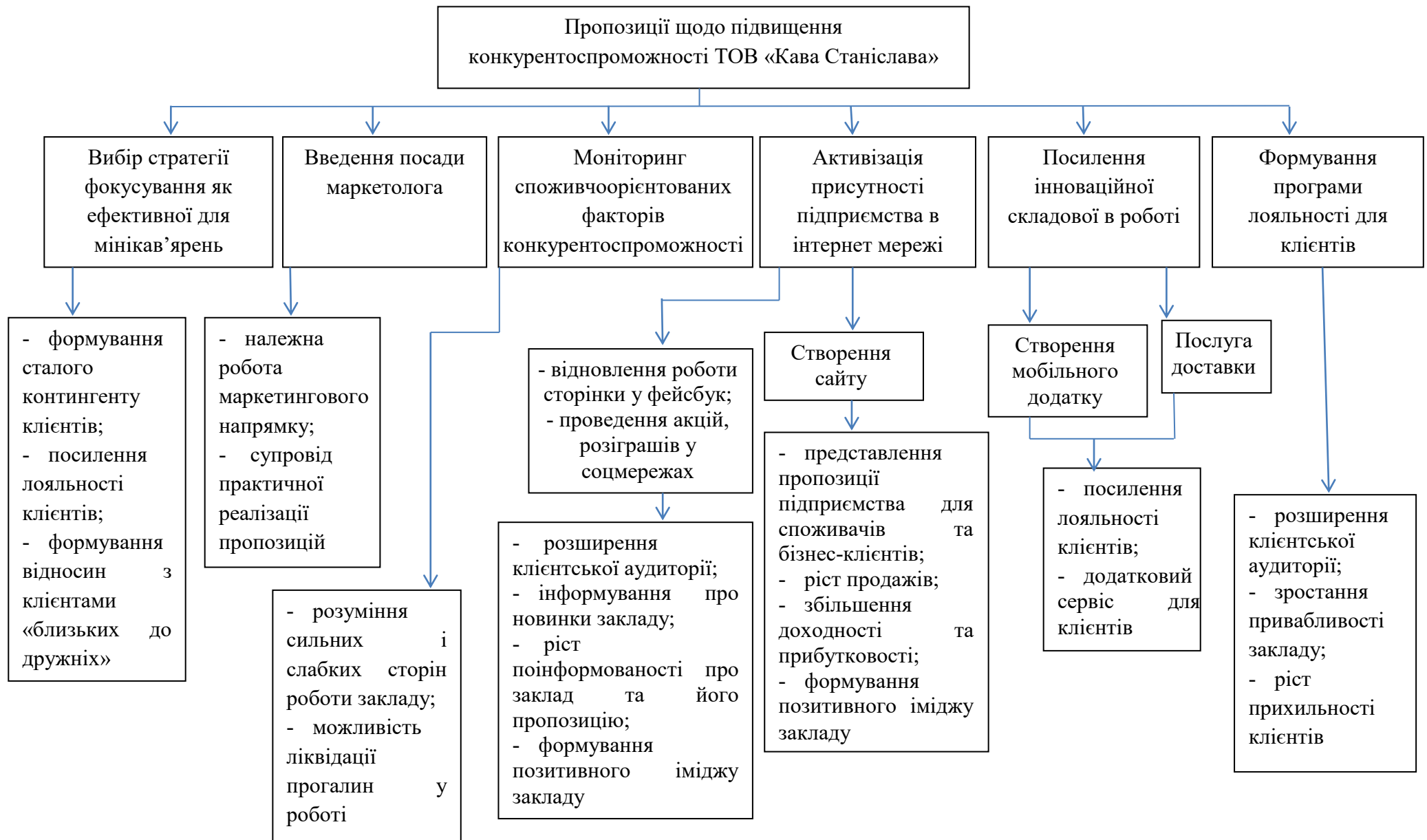


Рисунок 3.3 – Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кава Станіслава»

Висновок до розділу 3

На основі проведеного аналізу діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Кава Станіслава» нами запропоновано ряд заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності закладу.

Усі пропозиції стосуються використання маркетингових інструментів для посилення позиції ТОВ «Кава Станіслава» на ринку.

Зокрема, нами запропоновано:

- обрати старетгію фокусування як ефективну до застосування для мінікав'ярень;
- періодично проволити моніторинг факторів конкурентоспроможності закладу;
- активізувати присутність підприємства у інтерннет мережі шляхом відновлення роботи сторінки у фейсбук, створення сайту компанії;
- посилити інноваційну складову діяльності ТОВ «Кава Станіслава» шляхом створення мобільного додатку та послуги доставки;
- сформувати програму лояльності для клієнтів закладу.

Для реалізації пропозицій слід додати посаду маркетолога до штату підприємства.

ВИСНОВКИ

Метою маркетингової діяльності підприємства сфери гостинності є забезпечення стимулювання збуту для отримання максимальної прибутковості торгово - господарської діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку реалізованих товарів і послуг, підвищення впізнаваності закладу сфери гостинності і розширення сфери присутності на ринку. Для забезпечення перерахованих вище цілей в магістерській роботі проведено практичне дослідження конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності, а саме кав'ярні «Кава Станіслава».

У результаті проведених нами теоретичних досліджень, можна зробити наступні висновки.

Визначено поняття та суть конкурентоспроможності підприємств з точки зору різних авторів, досліджено основні чинники впливу, що визначають конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності

З метою реалізації цілей дослідження та специфіки даних діяльності підприємств використано методи опитування (анкетування), SWOT – аналіз та метод «SERVQUAL».

Проведено статистичний аналіз стану ринку послуг сфери гостинності України та виявили головні причини, що гальмують розвиток об'єктів сфери гостинності: загальний економічний спад у країні та військові дії впливають на зниження попиту на послуги сфери гостинності, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності закладів сфери гостинності.

Проаналізовано конкурентоспроможність кав'ярень м. Івано-Франківськ. Для порівняння конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, а саме кав'ярні - було обрано п'ять кав'ярень схожого типу, які є найбільш відвідувані серед мешканців міста, де було виявлені слабкі сторони і в результаті чого, запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності та покращення якості обслуговування.

Унаслідок непередбачуваних подій з початку 2020 р., пов'язаних з

боротьбою проти поширення коронавірусу COVID-19, відбулися суттєві трансформації в усіх сферах життя та бізнесу, особливо в галузі сфери гостинності, що пов'язано із обмежувальним впливом карантинних заходів. Крім того, до соціально-економічних наслідків в Україні додається складна політична ситуація, фінансова криза, що у сукупності зумовлюють ускладнення умов господарювання. Висока швидкість подій, унаслідок яких відбуваються корінні зміни, підвищуються рівень ризиків та невизначеності, зумовлює необхідність адекватного реагування та прийняття управлінських рішень для забезпечення можливостей функціонування та подальшого розвитку закладів сфери гостинності в умовах нових викликів, генераторами яких є глобальні фактори та національні особливості.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Кава Станіслава» нами сформовано ряд пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Подані пропозиції мають практичну цінність і можуть бути застосовані у закладах такого типу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто- спроможністю підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2012. № 1 (21). с.54-57.
- 2 Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
- 3 Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с. 17.
- 4 Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2010. 144 с.
- 5 Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.
- 6 Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та управління підприємствами. Випуск 16. 2018. С.123-128.
- 7 Гурджиян К.В. Сутність та типи лояльності споживачі. Економіка розвитку. 2015. No 2(74). С. 78–86.
- 8 Державна служби статистики України. URL.
<http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 9 Діденко Є.О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні №12 (175). 2015р. С. 68-76.
- 10 Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник для вищ. навч. Закладів. К.: Центр навч. літ., 2006. 384 с.
- 11 Дружиніна В. В., Сосновська Ю. Р. Визначення значущості показників конкурентоспроможності ресторанних закладів. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 2. С. 23-30.

12 Зибарева О. В., Воронюк Т. А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Економічний форум. 2018. № 1. С. 25-30

13 Іваннікова М. М. Розвиток концепції маркетингу на українських підприємствах. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 р.) : 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 138-139.

14 Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 3. С. 62–42.

15 Іванова Л.О., Музика О.М. Лояльність споживачів та формування видів на споживчому ринку. Науковий вісник НЛТУ України 2013. Вип. 23.7.С. 164–173.

16 Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317.

17 Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014. С. 41-49.

18 Карпенко Н. В. Конкурентоспроможність товару. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м.Полтава, 07-08 квітня 2020 р.) : у 2 ч. - Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 145-147.

19 Карпенко Н. В. Маркетинговий інструментарій підприємства в сучасних умовах. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 р.) : 2 ч. -Полтава ПУЕТ, 2020. С. 165-166.

20 Карпенко Н.В. Управління маркетингом на торговельному підприємстві. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. Полтава: ПУЕТ,

2018. №1 (86). С. 62-67.

21 Карпенко Н.В., Іваннікова М.М. ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава Маркетингова парадигма інноваційних конкурентних переваг підприємства, 2011/9/29 Видавець, СумДУ.

22 Карпенко, Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу. Механізм регулювання економіки. 2007. №4, с. 138-145.

23 Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабань Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

24 Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду. Актуальні проблеми економіки та управління. 2012. Вип. 6. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf

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

26 Литвиненко, Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. Економіка ринкових відносин. 2013. № 12. С. 50–53.

27 Літовкіна О.О. Маркетингова стратегія моніторингу задоволення споживачів на основі індексу NPS (Net Promoter Score). Економічний вісник Національного гірничого університету. 2013. № 4. С. 133–138.

28 Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №4. С.62-73.

29 Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15) – С. 71 – 78.

30 Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289- 300.

31 Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка № 9, 2016. С.36-44.

32 Наумова О.Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 4. № 6. С. 171–174.

33 Погайдак А.Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя. Сталий розвиток економіки. 2012. № 1 (11). С. 41 – 48.

34 Пономаренко В.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Харків : Інжек, 2008. 328 с.

35 Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.

36 Сагер Л.Ю., Колесник А.А. Лояльність споживача: сутність та види програм. Інфраструктура ринку. 2018. № 20. С. 176–186.

37 Сіньковська В.М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах онкурентції. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3. С. 40–53.

38 Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. / Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. Харків: Вид-во НУА, 2011. 180 с.

39 Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2006. 496 с.

40 Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2004. №11 (41). С. 48-58/

39 Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб / А.В. Шегда. К. : Т-во «Знання» КОО, 2002. 583 с.

40 Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 252 с.

41 Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4 (51). С.

183–188.

42 Al-Rousan, M.R. & Badaruddin, M. Customer loyalty and the impacts of service quality: The case of five star hotels in Jordan. *International Journal of Business, Economics, Finance and Management Sciences*. 2010. No 2(3). URL: <https://publications.waset.org/4322/customer-loyalty-and-the-impacts-of-service-quality-the-case-of-five-star-hotels-in-jordan>

43 Karpenko N.V. The influence of the consumer's type - physical or digital - on their behavioral characteristics / N.V. Karpenko, M.M. Ivannikova // *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2020, № 2(20). С. 113-118.

44 Rowe, H. Mason, R. and Dickel, K. (1982), *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Addison#Wesley Publishing Co. Inc., N. Y., USA

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Застосування маркетингових інструментів як чинника підвищення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності ».

Обсяг пояснювальної записки 68 сторінок.

Кількість рисунків: 8

Кількість таблиць: 11

Перелік графічного матеріалу:

- 1 Мета і завдання магістерської роботи.
- 2 Конкурентоспроможність та маркетинг.
- 3 Маркетингові інструменти в управлінні підприємством.
- 4 Тенденції розвитку ринку кави в Україні.
- 4 Структура споживання кави.
- 5 Показники діяльності підприємства
- 6 Оцінка конкурентоспроможності підприємства
- 7 Споживчо орієнтовані фактори підвищення конкурентоспроможності
- 8 Багатокутник конкурентоспроможності.
- 9 SWOT-аналіз ТОВ «Кава Станіслава»
- 10 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кава Станіслава»

Пліщук В. М.

