

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.І. Вініченко

«_____» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Економіка» зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»

Здобувач:

Присяник А. І.

Науковий керівник,

д.е.н., професор

Гончаренко О.В.

Дніпро – 2022

Форма № Н-9.01
(затверджена наказом Міністерства
освіти і науки, молоді та спорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: економіки
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ І.І. Вініченко
« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра

студенту Присяник Анастасії Ігорівні

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі»

керівник роботи: Гончаренко Оксана Володимирівна, д.е.н., професорка
затверджені наказом ДДАЕУ від « 30 » вересня 2021 р. № 3079.

2. Строк подання студентом роботи: 7 лютого 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони і законодавчі акти України, звіти, бухгалтерська документація кав'ярня «Berry Avenue» за 2019-2021 рр., статистичні дані, наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). Вступ. 1. Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства. 2. Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Обсяг продажу букетів кав'ярні «Berry Avenue», шт. 2. Обсяг продажу наборів з полуниці в кав'ярні «Berry Avenue», шт. 3. Виручка компанії за 2019-2021 роки, тис. грн. 4. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2020-2021 рр. 5. PEST-аналіз кав'ярні «Berry Avenue». 6. EFAS-аналіз кав'ярні «Berry Avenue». 7. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства. 8. Очікувана виручка від реалізації проєкту «Кухня».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства	травень 2021	виконано
2.	Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства	червень-липень 2021	виконано
3.	Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	вересень-листопад 2021	виконано
4.	Висновки і пропозиції	грудень 2021	виконано
5.	Оформлення дипломної роботи	січень 2022	виконано

Студент _____
(підпис)

Присяник А.І.

Керівник роботи _____
(підпис)

Гончаренко О.В.

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі».

Дипломна робота магістра: 81 с., 12 рис., 15 табл., 40 літературних джерел.

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.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень й оцінка конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення в сучасному бізнес-середовищі.

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 інноваційні 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 «Berry Avenue».

Для вирішення завдань дослідження використано методи аналізу й синтезу; функціональний, графічний, економіко-статистичний аналіз. Обробку даних здійснено з використанням пакетів програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних та методичних положень щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі та визначення напрямів її підвищення.

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

дістали подальшого розвитку:

- 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;

- ідентифікація конкурентних переваг підприємства й обґрунтування конкурентних стратегій розвитку в сучасному бізнес-середовищі;

- визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства й мінімізації витрат за допомогою впровадження інвестиційного проекту «Кухня» для виробництва власної продукції.

Досліджено сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»; розглянуто методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства; проаналізовані результати фінансово-господарської діяльності підприємства, визначені конкурентні переваги кав'ярні «Berry Avenue»; визначено напрями підвищення конкурентоспроможності кав'ярні; обґрунтовано напрями підвищення

конкурентоспроможності підприємства й мінімізації витрат за допомогою впровадження інвестиційного проекту для виробництва власного продукту..

Власникам підприємства пропонується результати практичних досліджень впровадити в діяльність «Berry Avenue».

Практичне значення результатів полягає в впровадженні їх в діяльність закладів харчової й ресторанної сфери, зокрема «Berry Avenue», що забезпечить зростання конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, конкуренція, конкурентні переваги, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, стратегія, стратегія розвитку.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конкурентоспособность, конкуренция, конкурентные преимущества, методы оценки конкурентоспособности предприятий, стратегия, стратегия продвижения.

KEYWORDS: competitiveness, competition, competitive advantages, methods for assessing the competitiveness of enterprises, strategy, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства	11
1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	15
1.3 Фактори формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі	23
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1 Діагностика конкурентного потенціалу підприємства	29
2.2 Оцінка конкурентного статусу підприємства	41
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	48
Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	58
3.2 Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства в сучасному бізнес-середовищі	61
3.3 Розробка інноваційних заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції	67
Висновки до третього розділу	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яка компанія, що виходить на ринок або тільки планує це зробити, відчуває вплив нестійкого й високоризикового середовища, що змушує її виявляти високий рівень адаптивності до ринкових впливів. Суттєвий вплив чинять й інші фірми, які здійснюють подібну діяльність на даному ринку, тобто конкуренти - виробники або посередники.

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.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень й оцінка конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення в сучасному бізнес-середовищі.

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 інноваційні 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 «Berry Avenue».

Для вирішення завдань дослідження використано методи аналізу й синтезу; функціональний, графічний, економіко-статистичний аналіз. Обробку даних здійснено з використанням пакетів програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних та методичних положень щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі та визначення напрямів її підвищення.

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

дістали подальшого розвитку:

-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;

- ідентифікація конкурентних переваг підприємства й обґрунтування конкурентних стратегій розвитку в сучасному бізнес-середовищі;

- визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства й мінімізації витрат за допомогою впровадження інвестиційного проекту «Кухня» для виробництва власної продукції.

Практичне значення результатів полягає в розробці конкретних пропозицій та рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі й визначення напрямів її підвищення за допомогою впровадження інвестиційного проекту «Кухня» для виробництва власної продукції та обґрунтування конкурентних переваг підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати і висновки наукових досліджень доповідались на науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники:традиційні й нові аспекти досліджень» (Дніпро, ДДАЕУ, 23.03-25.03.2021 р.).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Дипломна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дипломної роботи становить 81 сторінку. Перелік використаних джерел становить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

В сучасному світі значна кількість факторів впливає на конкурентоспроможність економіки на внутрішньому та міжнародному ринках. Найбільш цілісне уявлення щодо сутності конкурентоспроможності підприємства можна продемонструвати як здатність розробляти, виготовляти й комерціалізувати пропозицію товарів і послуг, що повністю, унікально й постійно задовольняє потреби цільових сегментів й суб'єктів ринку, одночасно взаємодіє із бізнес-середовищем та залучає ресурси з нього, а також досягає стійкої віддачі від використання ресурсів.

Виключна роль конкурентоспроможності в стимулюванні діяльності, зростання та торгівлі фірми робить її ключовим елементом економічної динаміки.

Для того щоб розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку для початку важливим вбачається оцінити рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства.

Конкуренція є економічним процесом взаємодії й протистояння між підприємствами певної галузі або сфери економіки, які виступають на ринку в якості продавця продукту або послуги з метою забезпечення кращих можливостей збуту своїх послуг або товарів, що задовольняють різноманітні потреби споживачів з метою отримання більшого розміру прибутку.

Конкуренція формує конкурентне середовище, яке представлене значною кількістю організацій, фірм які прагнуть укріпити свої ринкові позиції, залучити покупців за допомогою пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами [9, с. 35-38].

Конкурентоспроможність можна визначити й як здатність підприємства найкраще задовольнити певні потреби споживачів у порівнянні з подібними компаніями, які функціонують на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується як комплексний порівняльний фактор, що описує певну позицію переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, котрі окреслюють його сильні сторони на певному ринку за конкретний проміжок часу щодо сумісних показників конкурентних компаній.

В ринкових умовах господарювання конкурентоспроможність являється одним із вирішальних факторів успішного бізнесу та економічної стабільності й процвітання підприємств. Конкуренція наразі є найлогічнішою складовою економічної стратегії, що допомагає досягти найбільших переваг в сучасному економічному середовищі серед схожих фірм.

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність суб'єкта змагатись з іншими аналогічними суб'єктами за право бути кращим. Таким чином, вирішальний вибір складається за наявності відмінних ознак суб'єкта – його конкурентних переваг. В ринкових умовах конкурентоспроможність визнається як одна із різнобічних категорій, що характеризує суб'єкти господарювання щодо їх відповідності об'єктивним економічним умовам.

Треба зазначити, що конкурентоспроможність є достатньо відносним показником, тобто конкурентоспроможність підприємства можна визначати тільки серед тих компаній, які належать до однієї сфери або виготовляють схожі товари чи надають однакові послуги. Таким чином, показники конкурентоспроможності підприємства не можуть бути довгостроковими, оскільки конкуренція на ринку досить динамічна та постійно змінюється [19].

Розглянемо у табл. 1.1 погляди експертів на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

Погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
І. Ансофф	Конкурентоспроможність виступає одночасно результатом конкурентної боротьби ринкових суб'єктів і основою розвитку економічної діяльності окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому
М. Корінько	Конкурентоспроможність організації визначається як здатність виробника випускати конкурентоздатну продукцію; переваги фірми по відношенню до інших суб'єктів галузі усередині країни і за її територіальними межами
Р. Грецький	Конкурентоспроможність виступає фактором або певною комбінацією факторів, що дозволяє структурі бути більш успішною порівняно з іншими виробниками в конкурентному середовищі й не може легко повторюватись конкурентами
Д. Миленький	Конкурентоспроможність забезпечує фірмі здатність краще за інших задовольняти потреби на території регіону або ті, з них, які формуються
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна	Конкурентоспроможність на регіональному рівні є здатністю забезпечувати високий рівень життя населення й можливості реалізувати потенціал, яким володіє територія регіону
С. Смерчівська	Конкурентоспроможність визначають як певне зумовлене економічними, соціально-політичними й іншими факторами положення регіону та його окремими товаровиробниками на внутрішніх та зовнішніх ринках, що відображається через індикатори, що адекватно характеризують стан та динаміку

Джерела: [2, 18, 9, 21, 4, 26]

Проводячи дослідження та аналізуючи думки експертів можна зробити такі висновки. Так Р. Грецький, В. Будняков, О. Агафоненко, В. Василенко формулюють конкурентоспроможність підприємства як фактор чи комбінацію факторів, що роблять діяльність підприємства успішнішою у порівнянні з іншими конкурентами у тому випадку, якщо їх стратегія не може бути продубльовано конкурентними фірмами. Інші науковці, такі як Є.

Богуславський, В. Прокопова, Ю. Шибалкіна, К. Багриновський, визначають поняття «конкурентоспроможність» в контексті макроекономічного виміру та значення. Вони вважають, що саме завдяки властивості конкурентоспроможності фірми, підприємці мають здатність забезпечувати високий рівень життя населення країни і можливість реалізувати конкурентний потенціал. Такі фахівці як Д. Миленький, С. Мочерний та А. Селезнев досліджують поняття конкурентоспроможності в якості взаємозв'язку із зовнішнім оточенням [4, 9, 21].

На думку Дмитра Миленького реалізація конкурентоспроможності спрямована на визначення наявного становища підприємства і враховують фактори стратегічного розвитку. Це дає можливість створювати поточні переваги та формувати нові погляди та ідеї для бізнесу, які відсутні у конкурентів. Таким чином, формування дієвих конкурентних переваг можливе лише за умови обґрунтованості стратегії розвитку підприємства. В свою чергу, стратегія розвитку створює конкурентні переваги за допомогою інновацій у культурному, соціальному, економічному та бізнесовому секторах, що складають новий рівень потреб та засобів їх задоволення [21].

З точки зору М. Портера, економічний ринок є організмом, що постійно розвивається внаслідок протистояння несприятливим подіям та умовами. М. Портер зазначає, що саме боротьба та постійна конкуренція сприяють розвитку та покращенню економічного стану підприємств [23].

Деякі автори впевнені, що конкурентоспроможний продукт або послуга є пріоритетом у сфері конкурентоспроможності. Так Р.А. Фатхудінов доводить, що конкурентоспроможність підприємства потрібно прирівнювати до його здатності виготовляти конкурентоспроможну послугу чи продукцію. А. В. Череп та Ю. О. Салип запевняють, що досліджуване поняття відбиває рівень відмінності розвитку конкретної фірми від подібної за ознакою досягнення задоволення власною продукцією/послугою потреб споживачів. Саме це доводить конкурентоспроможність цієї продукції. А ось О. Г.

Мельник навпаки наполягає на тому, що конкурентоспроможність підприємства є параметром, який насамперед підкреслює характеристику продукції підприємства та водночас допомагає підприємству ефективно функціонувати на ринку певного рівня конкурентності [20, 30, 34].

Відтак конкурентоспроможність підприємств є комплексною економічною категорією, що визначається параметрами самої продукції, високою виробничою ефективністю товаровиробника й реалізується ним завдяки сучасним технологіям і обладнанню, кваліфікованим кадрам та здатністю завойовувати і тривалий термін утримувати стійку позицію на ринку. Конкурентоспроможність підприємства відбиває його можливості та адаптаційну здатність до умов конкурентного ринкового середовища.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

В сучасному бізнес-середовищі умови діяльності будь-якої фірми залежать від постійного моніторингу конкурентоспроможності підприємства й аналізу його аналітичної роботи. Ці результати можуть бути використані як інформаційна база при ухваленні управлінських впливів із стратегічних завдань, при плануванні інноваційної та продуктової політики, а також при формуванні механізмів й інструментів управління конкурентоспроможністю, визначенні резервів і покращення конкурентної здібності підприємства на конкретному ринку.

Зараз для успішного функціонування будь-якої компанії або корпорації оцінка її конкурентоспроможності є дійсною необхідністю. Процес виявлення сильних і слабких факторів підприємства надає шанс максимального поліпшення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасному середовищі є найбільш затребуваною процедурою

при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на зарубіжні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку фірми зазнають впливу не тільки вітчизняних, але й іноземних конкурентів, що обумовлено посиленням процесу глобалізації. Таким чином, вимоги до оцінки конкурентоспроможності підприємства зростають.

Не дивлячись на те, що проблематика оцінки конкурентоспроможності дискутувалася неодноразово як в окремих наукових працях, так і в ґрунтовних дослідженнях експертів, до сьогоднішнього дня не розроблено цілісної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Виявлення достимених підсумків діяльності і потенційних можливостей підприємства, а також його здатності адаптуватись під зміни зовнішнього середовища є завданням оцінки показників конкурентоспроможності.

Метою будь-якого суб'єкту економічної діяльності є отримання прибутку. Тож метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на переваги й ставлення споживачів до продукції підприємства й надають можливість вступати у конкурентну боротьбу з іншими подібними компаніями й перемагати в ній, тобто отримувати максимальний прибуток. Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватись за допомогою порівняльного аналізу умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства з конкретною групою інших економічних суб'єктів, що визнані його конкурентами.

Конкурентний аналіз націлений на визначення наявних можливостей, існуючих загроз й відшукування стратегічних «капканів», що можуть утворювати конкуренти на ринку. Саме з визначення головних і потенційних конкурентів фірми починається конкурентний аналіз. Після цього переходять до більш пильного і ретельного вивчення сторін діяльності підприємства таких як: місії, цілі, стратегії, переваги та недоліки. Конкурентоспроможність підприємства досліджує такі фактори, як економічний потенціал, що складається з активів, основного капіталу, обсягів продажу, прибутку,

рентабельності; далі йде збутовий потенціал – це величина асортименту продукції, її якість, наявність товарних запасів, рівень автоматизації і технології процесу збуту; репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище, а саме платоспроможність й кредитоспроможність; організаційна структура; менеджмент організації, професійний рівень керівників та працівників, ринкова стратегія, маркетингова політика тощо [14].

Розроблена М. Портером [23] теорія конкурентних переваг є одним із підходів до оцінки конкурентоспроможності. Конкурентна перевага становить властивості, особливі характеристики товару/послуг, а також торгових марок, різноманіття й відмінностей розвитку та функціонування товаровиробників порівняно з подібними, що дозволяє досягати успіху в конкурентній боротьбі. Формування конкретного переліку конкурентних переваг виробника має засновуватися на принципах комплексності. Важливо зорієнтувати увагу на тих перевагах, які дозволяють охопити всі наявні сфери господарської діяльності підприємств.

До методів «якісної» оцінки конкурентоспроможності підприємства, які реалізуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз тощо.

Так *SWOT-аналіз* здійснюється за рахунок факторів зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу (можливості, загрози), а також аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства (переваги, недоліки). Результати зазначеного методу, зазвичай, подаються у табличній формі після комплексного дослідження впливів окремих факторів на результати діяльності підприємства. Основним недоліком SWOT-аналізу є його переважно суб'єктивний характер, він зумовлений застосуванням винятково експертної оцінки. Крім того, якісний характер результатів оцінки дозволяє лише орієнтовно визначати рівень конкурентоспроможності

компанії, що призводить до неможливості його порівняння з аналогічним показником конкурентів.

SNW-аналіз представляє собою аналіз сильних, нейтральних та слабких позицій підприємства. Метою цього процесу вважається визначення переваг, а потім усунення недоліків всередині них та їх посилення. З іншого боку, проводячи подібний аналіз важливо виявити середній стан, за допомогою якого можна побачити повну картину діяльності фірми.

З цього витікають наступні управлінські завдання SNW – аналізу:

- збереження й посилення сильних сторін компанії, їх нарощування та застосування в компанії як позитивного ресурсу;

- усунення та нейтралізація слабких сторін як негативного ресурсу.

Загальний аналіз складається з 5 складових:

- маркетинг (важливо виділити, яку частину ринку вдалося відвоювати, скільки витрачається на рекламу);

- фінанси (оцінюють наскільки ефективно плануються та витрачаються кошти, чи продумана стратегія);

- операції (оцінка операційної діяльності, її відповідність планам);

- ресурси персоналу (оцінка кадрового забезпечення, їх професійного рівня);

- культурне середовище, цінності корпорації (мотивація працівників, розуміння й потенціал досягнення спільної мети).

Для перемоги у боротьбі серед конкурентів може бути достатньо, щоб організація перебувала в N (нейтральній) позиції по відношенню до всіх своїх конкурентів, у всіх її ключових позиціях або факторах, а в стані S (сильна позиція) достатньо лише одного фактора. Це основна причина, чому доданий фактор N до аналізу.

Також для оцінки підприємства використовується *PEST-аналіз*. Аббревіатуру утворюють чотири англійські слова:

- P - Politics (політика).

- E – Economics (економіка).
- S - Socio-culture (соціум-культура).
- T - Technology (технології).

Такими є політичне, економічне та соціокультурне середовище підприємства.

Таким чином, PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент для довгострокового планування бізнесу, який дозволяє врахувати вплив факторів довкілля. Прогнозування наслідків такого впливу допомагає приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати помилки.

EFAS-аналіз є етапом аналізу зовнішніх факторів, що впливають на стан досліджуваного об'єкта. У перекладі з англійської «External Strategic Factors Analysis Summary» означає резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів. Даний метод являє собою аналіз готовності підприємств реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значимості цих факторів для майбутнього підприємства.

Для того щоб провести EFAS-аналіз складається таблиця. Виділяють наступні етапи заповнення для її формування:

1. Фактори поділяється на можливості та загрози (вказуються 5-10 прикладів, що стосуються досліджуваного підприємства);
2. Визначається вага фактору (кожному фактору приписується вагове значення від одиниці (важливий) до нуля (незначимого) на основі оцінки ймовірного впливу даного фактора на стратегічну позицію підприємства. Всього сума повинна бути рівною одиниці, що може бути забезпечено нормуванням;
3. Оцінка – додається до кожного фактору за п'ятибальною шкалою: "п'ять" - значимий, "чотири" - вище середнього, "три" - середній, "два" - нижче середнього, "одиниця" - незначимий. Оцінки засновані на специфічній реакції підприємства на цей фактор;

4. Зважена оцінка визначається шляхом помноження його ваги на оцінку, після цього підраховується сумарна зведена оцінка для даного підприємства.

Завдяки розглянутим методам «якісної діагностики» можна визначитись із стратегічними позиціями підприємства та його конкурентними перевагами, що стає базою для формування набору майбутніх альтернатив стратегій суб'єкта підприємницької діяльності [22].

Ще одним широковідомим методом оцінки конкурентоспроможності підприємств виступає метод, що був заснований на передумовах теорії «ефективної конкуренції». Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможною компанією є та, де найкращим чином організована ефективна робота. На основі розрахунків критеріїв і показників ефективності діяльності підприємства, фінансового стану, ефективності організації збуту визначають коефіцієнт конкурентоспроможності. Показники розраховуються виходячи із фактичних даних і прогнозного балансу. Після розрахунку визначених показників найбільш доцільним є їх перевод у відносні величини (бали). Для переведення визначених показників у відносні оцінки здійснюється їх порівняння з прийнятими базовими показниками, якими виступають значення за попередній період. З метою переведення показників у відносні величини може використовуватися 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається тому показнику, який є гіршим за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника, вищого за базовий [1].

Таким чином, цей метод має явні переваги. Його зручно використовувати при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, оскільки він охоплює всі основні напрями діяльності організації.

Останнім, але не менш значущим розглянемо такий метод оцінки конкурентоспроможності як *SPACE-аналіз* (рис.1.1). Аббревіатура *SPACE* розшифровується як *Strategic Position and Action Evaluation*, що у перекладі

українською означає, дослівно: «оцінка стратегічного становища і дії». Так називають метод аналізу, за допомогою якого визначають сильні та слабкі сторони компанії на конкретному ринку. Оцінка стратегічного становища компанії проводиться за 4 групами факторів:

1. фінансової сили підприємства;
2. привабливості сектора економіки;
3. конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
4. стабільності галузі.

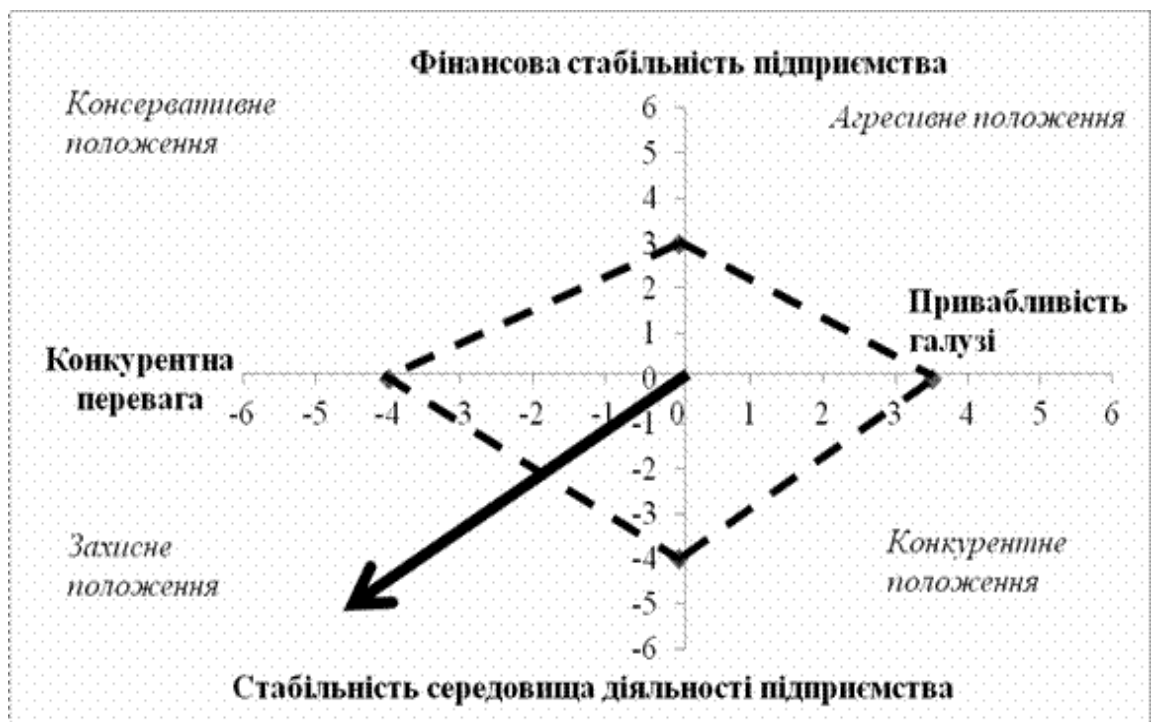


Рис. 1.1 Матриця SPACE для підприємств

Джерело: [19]

Як бачимо (рис.1.1), кожний з факторів може оцінюватися експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. На рисунку також відображається вектор, що відбиває спрямованість стратегії підприємства. На основі експертних оцінювань проводиться вимірювання по 6-8 найбільш значущим параметрам для підприємства. Так, фактори стабільності макроекономічного середовища – це наявні технологічні зміни, тиск конкурентів, «бар'єри входу» на ринок;

фактори оцінки промислового потенціалу відбиваються потенціалом зростання, потенціалом прибутку, рівнем використання ресурсів; фактором конкурентних переваг виступають: частка ринку, якісний склад продукції, життєвий цикл виробленого продукту, лояльність споживачів; до факторів фінансової стабільності відноситься фінансова залежність, наявна ліквідність, потік грошових коштів та інше. Після оцінки значень кожного з факторів, обчислюють середні значення факторів за кожною групою, після чого в системі визначених координат SPACE відкладаються отримані значення.

Існує група методів, які базуються на оцінці фінансової або маркетингової стратегії підприємства. Застосовуються також і методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Та жоден із даних методів не домінує над іншими, так як вони, при наявності вегомих факторів, також мають і недоліки. Тому при виборі будь-якого методу необхідно враховувати потреби самого підприємства, так як не існує єдиного підходу, який найбільш точно міг би визначити конкурентоспроможність фірми.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства або його продукції можна провести тільки в порівнянні з аналогічними об'єктами конкуруючих фірм. В залежності від того, який показник був обраний для оцінки конкурентоспроможності підприємства, може відрізнитися й корегуватися результат аналізу. Так як процес вибору єдиної методики, яка може бути залучена для оцінки всіх підприємств, практично неможливий, це означає, що треба зосередити зусилля для створення загальних принципів і положень, які можна змінювати та використовувати для оцінки діяльності будь-якої організації.

1.3 Фактори формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Конкурентна перевага підприємства (КПП) є показником, що виявляє найбільш продуктивну та ефективну перевагу серед подібних конкурентів. Тобто це той показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та дозволяє йому зайняти на ринку певну конкурентну позицію. Процеси формування й розвитку конкурентних переваг реалізуються такими сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.

Конкурентна перевага підприємства має такі ознаки:

1. Мінливість - оскільки конкурентна перевага є змінною ознакою підприємства. Ринок постійно та динамічно розвивається кожного дня. Саме тому конкурентні переваги, що сьогодні були ефективними, вже завтра можуть бути застарілими та неліквідними. Таким чином, щоб досягти конкурентної переваги над подібними підприємствами, слід докладати комплексних зусиль. Та часом і їх виявляється недостатньо завдяки впливу зовнішніх, неконтрольованих чинників. До того ж, ті самі фактори можуть як забезпечити підсилення, так і послаблення конкурентної переваги.

2. Відносність – дана конкурентна перевага обумовлена порівняльним аналізом конкурентних факторів. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і чинників. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному територіальному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. До уваги слід взяти реальні ринкові умови при проведенні даного аналізу.

3. Прив'язаність до конкретних умов і причин. Тобто товар або послуга, що має перевагу, наприклад, за ціною чи якістю на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншої

сторони, товар/послуга, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної компанії тощо. Підсумовуючи, можна стверджувати, що конкурентна перевага будь-якого підприємства не може мати єдиного характеру. При її аналізі потрібно обов'язково відстежувати змінні чинники на ринку [17].

Для того, щоб основні характеристики товаровиробника розглядалися як конкурентні переваги, вони мають відповідати певним правилам:

1). Дані характеристики підприємства мають бути ваговими з точки зору умов існуючої конкуренції, вони повинні відповідати встановленим чи бажаним факторам успіху. Наприклад, така ключова характеристика, як розташування закладу у центрі міста, може бути ключовою конкурентною перевагою для кав'ярні або кафе. Проте для обувного цеху, зорієнтованого на мінімальні витрати, висока вартість орендної плати перетворює чинник місця розташування в центрі міста скоріш на конкурентну слабкість, чим перевагу;

2). Характеристики повинні бути непохитними не дивлячись на динамічність ринкового середовища і важко повторюваними для конкурентів;

3). Характеристикам потрібно бути прозорими та привабливими для споживачів. За допомогою їх основи підприємство може розробити свою маркетингову й рекламну стратегію.

До найбільш типових джерел отримання конкурентної переваги відносяться:

- 1) нові технології;
- 2) зміна структури та вартості окремих елементів у технологічному ланцюгу виробництва та реалізації товару;
- 3) нові запити споживачів;
- 4) поява нового сегмента ринку;

5) зміна «правил гри» на ринку.

Найважливіша умова збереження конкурентних переваг підприємства – постійна модернізація виробництва та/або інших ключових видів її діяльності. Для збереження конкурентоспроможності підприємству потрібно створювати нові переваги з такою ж швидкістю, як конкуренти можуть копіювати вже існуючі.

Також у сучасних умовах ринкової взаємодії одним з найважливіших чинників для успішного функціонування та отримання конкурентної переваги є конкурентна стратегія підприємства.

Стратегія виступає сукупністю дій, які має здійснити компанія задля досягнення конкурентних переваг на певному ринку. Дотримання конкурентної стратегії дозволяє учасникам ринку підтримувати стійкість, інваріантність та довготривалість своєї участі у конкуренції.

Вперше словосполучення «*конкурентна стратегія*» було використане Майклом Портером [23] у 1980-х роках, проте точного визначення не було. М. Портер виділив три типи стратегій конкуренції, які залежать від конкурентних переваг, якими володіє компанія й сфери конкуренції (розміру ринку):

- стратегія цінового лідерства (прагнення мінімізації витрат виробництва);
- стратегія диференціації (виробництво різноманітної продукції з унікальними характеристиками, що відрізняється від продукції конкурентів);
- стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші (концентрування уваги на задоволенні запитів окремого сегменту ринку, вузького кола споживачів).

Лідерство у витратах дозволяє компанії отримувати високі доходи, сприяє розвитку ефекту економії на масштабі, формує високі бар'єри входу до ринку. Але досягнення цінового лідерства вимагає від компанії володіння високою часткою ринку, постійних великих вкладень у новітнє обладнання,

технологічні вдосконалення. Крім іншого, існує ризик того, що нові компанії на ринку зможуть знизити свої витрати шляхом копіювання досвіду провідної компанії та скласти їй серйозну конкуренцію.

Стратегія диференціації сприяє отриманню компанією доходу вище від середньогалузевого. Диференціація, як і мінімізація витрат виробництва, створює додаткові ринкові бар'єри входу, захищає від конкурентного суперництва через забезпечення лояльності споживачів. Разом з тим така стратегія несе з собою певні ризики, серед яких труднощі в утриманні клієнтів, які можуть віддати перевагу економії виняткових особливостей продукту або послуги, застарінню тієї унікальної особливості товару, яку пропонує фірма, можливість вдалого імітування продуктів фірмами-послідовниками і, як наслідок, перемикання уваги споживачів. Реалізуючи стратегію фокусування на певному колі покупців або сегменті ринку, компанія стикається з тими ж перевагами та втратами, при реалізації стратегій мінімізації що й витрат та диференціації, тільки вже на вузькому ринку.

На думку, М. Портера [23], для фірми важливо вибрати лише один із представлених підходів і слідувати лише йому. В іншому випадку, компанія не матиме чіткої та обґрунтованої стратегії, моделі дій, що в кінцевому рахунку з великою ймовірністю призведе до негативних результатів.

У рамках SPACE аналізу виділяють чотири стратегічних стани:

- *Агресивний*. Притаманний стабільній привабливій галузі, в якій компанія займає певною мірою лідерське становище. Мова йдеться про «сильну» компанію, чия продукція конкурентоспроможна на стабільному ринку. Механізм її стратегії спрямований на збільшення виробництва, продажів, подальше просування та освоєння ринкових секторів, а також на цінову війну, спрямовану на виснаження конкурентів.

- *Конкурентний*. Характерний порівняно для нестабільних галузей (ринків), де компанія отримує конкурентні переваги. Критичним фактором є

загрози, що спричиняють втрату фінансування. Тому основні завдання компанії, що вирішують цю проблему, стосуються пошуку фінансових ресурсів та розкручуванню збутових мереж.

- *Консервативний.* Застосовується на ринках зі стабільною ситуацією, але малими темпами зростання. Незважаючи на наявність певного фінансового потенціалу, компаніям доводиться спрямовувати зусилля на його стабілізацію. Критичною є конкурентна складова продукції. Тому в частині стратегії компанії слід підвищувати якість продукції, зберігаючи її переваги, знижувати її собівартість, а також скорочуючи виробництво, виходити на інші перспективні ринки, освоювати нові види продукції.

- *Оборонний чи захисний.* Характерний для малопривабливих видів діяльності. Відсутність конкуренції підприємства, що притаманно подібним фірмам, пояснюється зосередженням капіталу в найбільш економічно привабливих, вигідних галузях. Критичними є майже всі фактори. У такій ситуації компанія може спробувати «перечекати» несприятливий період або перепрофілюватися на іншу діяльність. Ключовим для неї моментом стає подолання всіляких загроз. Вона може також зменшити виробництво, знизити інвестиції. Останній варіант – вихід з ринку[40].

Отже, для того, щоб зберігати та розвивати свій успіх в бізнесі за допомогою стійкого утримання конкурентної переваги, — комерційне підприємство у своїй власній діяльності має визначити чітку конкурентну стратегію та постійно проводити сучасні та тактичні дії адаптуючись до змін на ринку.

Висновки до першого розділу

1. Конкурентоспроможність підприємств є комплексною економічною категорією, яку формують параметри виробленої продукції, виробнича ефективність товаровиробника завдяки сучасним технологіям і обладнанню,

кваліфікованим кадрам та здатності завойовувати і тривалий термін утримувати стійку позицію на ринку. Конкурентоспроможність підприємства відбиває його можливості та адаптаційну здатність до умов конкурентного ринкового середовища.

2. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують декілька методичних підходів. Найбільш поширеними серед них є SWOT – аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз, SPACE-аналіз та інші. Комплексний аналіз показників підприємства сприяє визначенню його конкурентної стратегії, за допомогою якої компанія зможе підвищити свою конкурентоспроможність в сучасному бізнес-середовищі. Внаслідок застосування SPACE-аналізу можуть бути виділені чотири стратегічних стани підприємства: агресивний, конкурентний, консервативний, оборонний або захисний.

3. Конкурентні переваги підприємства формують найбільш продуктивні та ефективні переваги серед подібних конкурентів. Даний показник забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та дозволяє йому зайняти на ринку певну конкурентну позицію. Процеси формування й розвитку конкурентних переваг реалізуються виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницькою, інноваційною діяльністю. Для збереження й розвитку свого успіху в бізнесі за допомогою стійкого утримання конкурентної переваги товаровиробник у своїй діяльності має визначити чітку конкурентну стратегію та постійно проводити сучасні й тактичні дії, адаптуючись до змін ринку.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Діагностика конкурентного потенціалу підприємства

Кав'ярня «Berry Avenue» працює з червня 2019 року. Це полунична кав'ярня, що спеціалізується на виготовленні продукції з полуниці в шоколаді. Зокрема полуничні цукерки (полуниця покрита шоколадом та прикрашена кондитерськими виробами) та букети з полуниці та живих квітів. Кожен виріб неповторний та оригінальний, оскільки виробляється вручну та на смак клієнта. Також асортимент кав'ярні складають десерти, солоні пироги та різноманітні напої такі як: кава, чай, маття, глінтвейн, какао тощо.

Деякі десерти виробляються кав'ярнею самостійно та більшість з них купуються у кондитерів на замовлення, оскільки для їх приготування потрібно використовувати спеціальне обладнання. Також є вироби, що купуються для подальшої реалізації від відомих українських компаній, наприклад: морозиво Mr. Pops, сирки Ice Space та інше.

У чому полягає оригінальність кав'ярні та відмінність від конкурентів? Звичайно перше та найголовніше – полуниця, адже ця сезонна ягода доступна в продажі на вітрині та під заказ цілий рік. Всі вироби із полуниці в шоколаді виробляються під замовлення та індивідуально. При збиранні букета, наприклад, доступна вся колірна гамма, великий різновид шоколаду, різноманітність декору та квітів, а ще й безліч коробок різної форми та розміру. Усе це обирається разом з покупцем, що дає можливість клієнту створити ідеальний та неповторний подарунок повністю за власним бажанням.

По-друге, кав'ярня є прихильником правильних десертів без глютену, цукру, лактози. Улюбленцем всіх гостей є торт Снікерс, до складу якого

входять тільки натуральні продукти такі як: кешью, арахіс, фініки, какао, кокосове молоко та мед.

По-третє, кав'ярня має власну технічну карту напоїв, які неможливо знайти в іншому закладі. Наприклад, рожеве какао, що виготовляється з натурального бельгійського шоколаду Callebaut, який має неповторний аромат.

По-четверте, заклад дуже любить дивувати та радувати своїх гостей, особливо на свята. Кав'ярня змінює свої декорації та проводить відповідні заходи.

Скуштувати десерти та полуниці можна в кав'ярні за адресою Андрія Фабра 4, або ж скористатися доставкою по місту Дніпро.

У кав'ярні «Berry Avenue» значна частина гостей та клієнтів залучаються шляхом соціальної мережі Instagram. Це дуже зручно, тому що споживач у випадку замовлення може обирати товар кілька днів, не витрачати час на дорогу, а все зробити замовляючи у телефонному форматі. Також це комфортно для гостя, який може заздалегіть обрати десерт чи бажаний напій та слідкувати за новинами кав'ярні. Є частина гостей, які заходять у кав'ярню без попереднього інтернет-знайомства, однак у співвідношенні з Інтернет-приходом – це, на жаль, маленький відсоток.

В середньому до кав'ярні заходить близько 50-60 гостей у будній день та приблизно 80-100 чоловік у вихідний. Також продається під замовлення близько 4-5 наборів/букетів на день. В святкові дні кількість заказів може перевищувати понад 40-50 наборів. За статистикою, з 100 дзвінків приблизно 90 закінчуються придбанням товару. Чого не можна сказати про Інтернет-продажі. Там процентне співвідношення складає 70% (роблять замовлення), а 30% (тільки виявляють зацікавленість).

На даному етапі колектив компанії складається з 9 осіб: 2 співвласника, 2 бариста, кондитер-флорист, кур'єр, бухгалтер, смм-спеціаліст та прибиральниця.

Виробнича потужність підприємства – це потенційно максимально можливий випуск конкурентоспроможної продукції в асортименті, передбаченої планом, за повного використання устаткування і виробничих площ за прийнятого режиму роботи на підставі застосування прогресивної технології та найраціональніших методів організації праці.

Максимальна потужність даної компанії (стосовно полуниці під замовлення) при роботі одночасно трьох людей складає 30 коробок з полуницею у вигляді цукерок та близько 15 середніх букетів за один робочий день. Підвищити потужність підприємства можна тільки при допомозі помічників – кондитер-флористів та розширення приміщення (кухні). На даному етапі розвитку це має сенс вже тільки на свята, але не в звичайні дні. Наразі компанія справляється з запитами клієнтів. Стосовно кав'ярні, можна констатувати, що максимальна потужність при роботі одночасно 2 бариста складає 20-25 чоловік за годину. На жаль, наразі кав'ярня не має такої кількості відвідувачів, тож на зміні працює лише одна людина.

Недивлячись на те, що компанія має оригінальний продукт, в нього також є безліч конкурентів та субститутів. Субститут - це продукт-замінник, тобто товар, який споживач сприймає як подібний чи співставний. Звичайно у букетів з полуниці є велика ніша товарів-замінників. До них можна віднести: живі квіти, букети з солодоців, фруктів, овочів, раків тощо.

На сучасному етапі до переваг букетів з полуниці можна віднести оригінальність, смакові якості, різноманітність форм при виборі коробки, безліч кольорів шоколаду. Недоліком є те, що це швидкопсувний товар; можливий спад попиту після піку популярності, багато товаро-замінників на різний смак. Стосовно кав'ярні, слід відзначити, що вона має безліч конкурентів та конкурентоспроможного товару.

Розглянемо, обсяг продажу продукції кав'ярнею «Berry Avenue» за 2019-2021 рік. На рис. 2.1 представлена кількість проданих букетів з

полуниці, на рис. 2.2 кількість проданих наборів з полуничних цукерок за досліджуваний період.

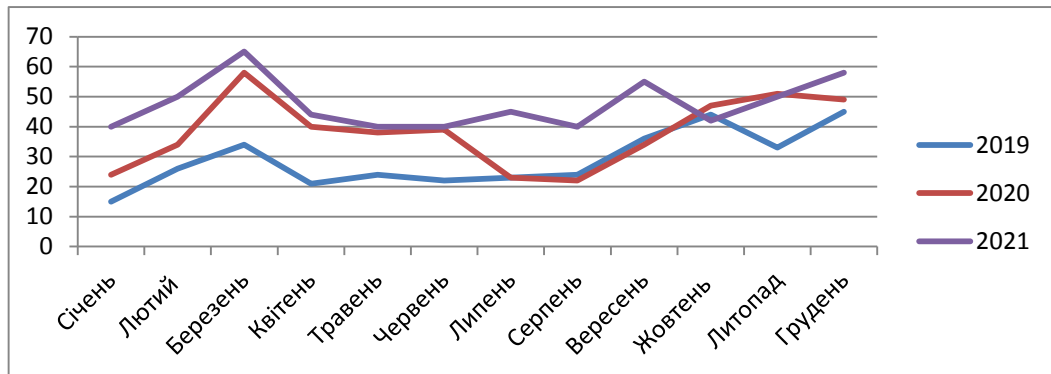


Рис. 2.1 Обсяг продажу букетів кав'ярні «Berry Avenue», шт.

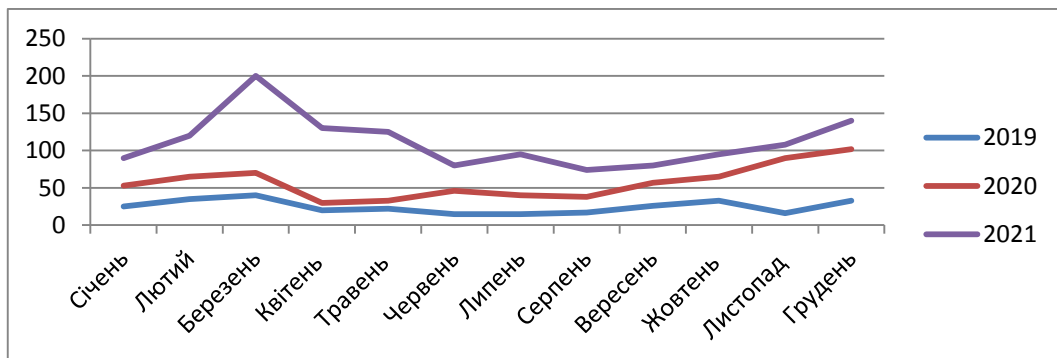


Рис. 2.2 Обсяг продажу наборів з полуниці в кав'ярні «Berry Avenue», шт.

Подана інформація дозволяє узагальнити тенденції й отримати уявлення щодо спрямованості й темпів розвитку компанії. Звичайно динаміка продажів суттєво коливається з місяця в місяць. Все це обумовлене специфікою товарної групи. Суттєвий вплив чинить такий фактор як святкові дні й сезонність. Значно зростають обсяги продажу 8 березня, 14 лютого, на день Вчителя, День матері, Новий рік тощо. В зазначені дати ми бачимо гарну тенденцію зростання кожного року.

Побудуємо графічну модель для оцінки динаміки відвідувачів кав'ярні за 2019-2021 рр. (рис. 2.3).

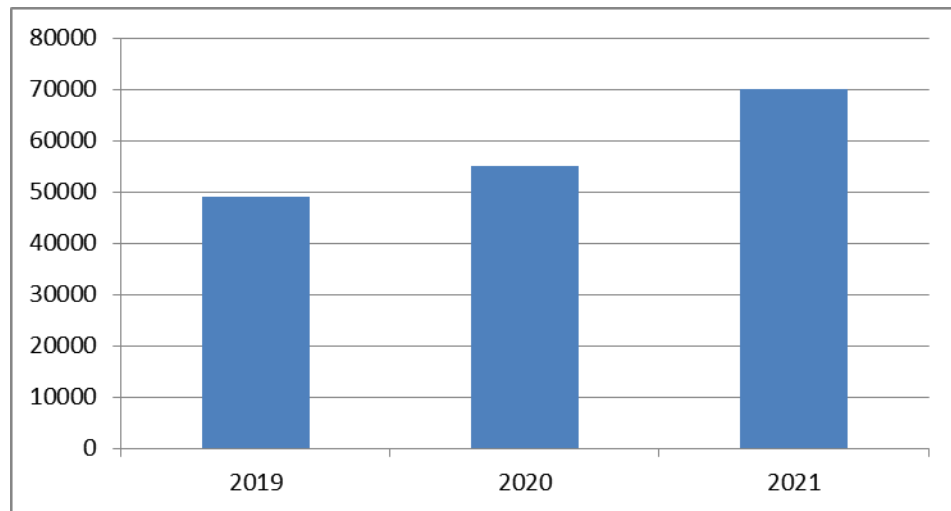


Рис. 2.3 Кількість відвідувачів кав'ярні, чол.

Як бачимо з кожним роком кафе відвідує все більше і більше гостей. На кінець 2019 року біло нараховано близько 49 тис. чоловік. А вже у 2021 р. цей показник перетнув межу у 70 тисяч. Це вказує на позитивний розвиток компанії та гарний сервіс, за яким люди повертаються знову та приводять своїх рідних, друзів та ін.

Розглянемо як це відобразилось на виручці компанії (рис. 2.4).

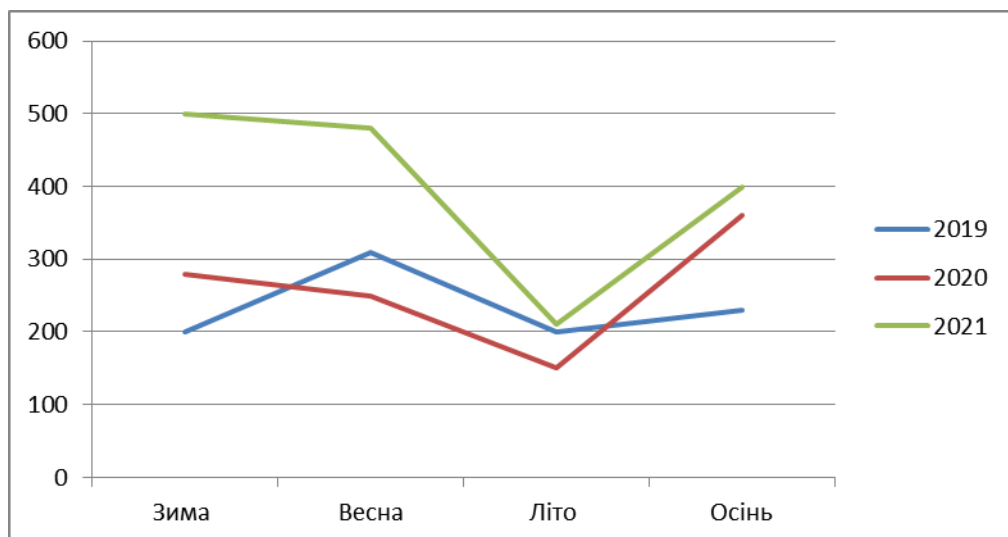


Рис. 2.4 Виручка компанії за 2019-2021 роки, тис. грн.

Можна зробити висновок, що виручка закладу з кожним роком постійно зростає, але йде на спад у період початку літнього сезону. Як вже

зазначалося вище, основний товар кав'ярні, що робить її особливою, є сезонним, саме тому на графіку ми маємо такі показники.

Використовуючи узагальнену інформацію щодо результатів діяльності закладу проведемо фінансово-економічний аналіз. Його виконують економісти, робітники та органи управління за даними оперативної і періодичної звітності. Для аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства складається аналітична таблиця, а після розрахунків проводяться висновки на основі отриманих результатів.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2020-2021 рр.

Показники	Одиниця виміру	попередній рік 2020	звітний рік 2021	відхилення	
				абсолютне	2021 до 2020, %
1	2	3	4	5	6
1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	450	580	130	128
2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	410	530	50	129
3. Середня вартість товару (набір з полуниці)	грн.	650	800	150	123
4. Середня собівартість товару (набір з полуниці)	грн.	200	350	150	175
5. Працівники	осіб	4	9	5	225

На основі даних, приведених у табл. 2.1 можна зробити такі висновки: у 2021 році порівняно із 2020 середня вартість сукупного капіталу підприємства збільшилась на 130 тис. грн., тобто обсяг його фінансових

ресурсів збільшився майже на 35%. Власний капітал теж збільшився на 50 тис. грн. Середня вартість набору з полуниці в шоколаді у 2021 році зросла до 800 грн. А також збільшилась кількість працівників у кав'ярні.

Для кожної людини існують найбільш важливі фактори, які визначають його вибір місця відвідування закладу. Аналіз узагальнених нами даних дав наступні результати, які представлені на рис. 2.5.

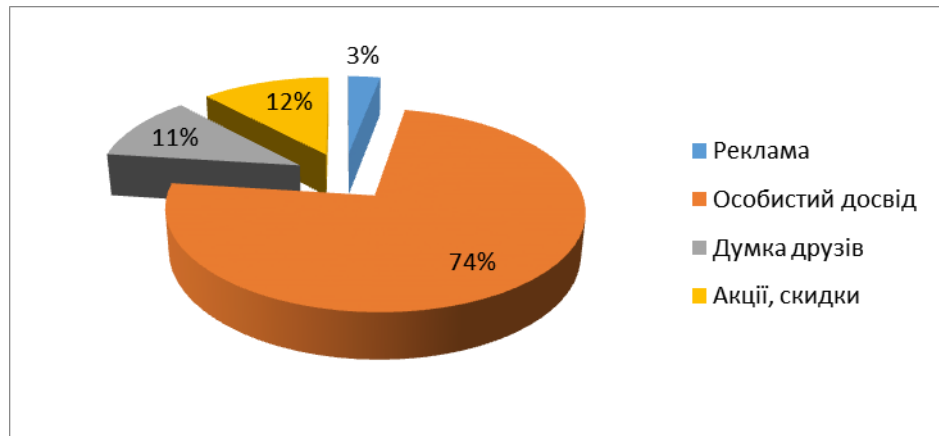


Рис. 2.5 Фактори впливу на вибір подарунку

Ми бачимо, що більшість людей орієнтуються на чинник особистого досвіду. Тож дуже важливим вбачається зробити перше враження гарним та досить смачним.

Важливим для нашого дослідження є вивчення критеріїв вибору кав'ярні. Існує велика кількість аспектів, якими люди керуються при виборі закладу. На перше місце більшість опитаних поставили якість продукції. Другу позицію зайняла ціна. Третім фактором, за важливістю, виявилися торгова марка і бренд. Широкий асортимент поставили на четверте місце. Якість обслуговування, зручність місцезнаходження торгової точки і оригінальність визначили п'яте, шосте та сьоме місця відповідно.

З огляду на важливість такого фактору як ціна, проаналізовано ціновий діапазон, в якому купується найбільша кількість товару у таких закладах як кав'ярня (рис. 2.6).

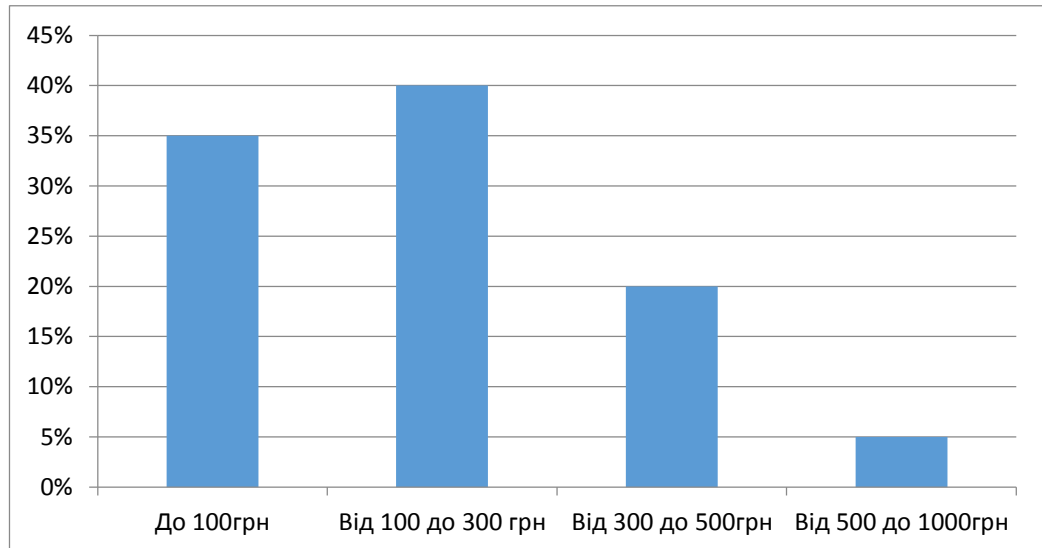


Рис. 2.6 Аналіз цінового діапазону

Серед опитаних найбільша кількість людей набувають середній чек в кав'ярні від 100-300 грн. Також велика кількість відвідувачів витрачають не більше 100 гривень, оскільки купують лише напій, наприклад, капучино або чай з собою. Меншу частку являють собою особи, що придбають у кав'ярні товару більше ніж на 500 гривень.

Можна констатувати, що конкурентна боротьба на ринку подібних закладів є суттєвою. Для того щоб завоювати ринкові позиції й отримати конкурентну перевагу потрібно постійно вдосконалювати якість товару, збільшувати асортимент, проводити цікаві зустрічі або майстер-класи. Тож, лідером на ринку стане компанія, в основі роботи якої будуть такі стратегічні цілі, як пізнаваність бренду мережі на всій території України, орієнтованість на споживача через постійний моніторинг потреб клієнтів і «передбачення» змін цих потреб, пошук та швидке впровадження нових ідей.

Проведемо PEST-аналіз досліджуваного закладу та розглянемо фактори, що можуть вплинути на діяльність кав'ярні з боку макросередовища й чинників даного ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
<i>Політичні</i>		
Переважно сприятлива політика щодо організації малого бізнесу. Держава не забороняє будь-яку роздрібний продаж. Ведеться політика невтручання в бізнес, що дає свободу розвитку цього сектора підприємцям	Свобода у діях підприємців малого бізнесу.	Розвиток ринку подарунків
Податкова політика	Збільшення собівартості	Підняття цін
<i>Економічні</i>		
Нестабільність валюти	Зміна цін на закупівлю сировини	Збільшення ціни
<i>Соціальні</i>		
Нові свята	Збільшення попиту на подарунки	Збільшення кількості клієнтів
Вплив західних тенденцій	Збільшується кількість учасників на ринку	Розвиток компанії
<i>Технологічні</i>		
Інтернет	Перехід клієнтів на онлайн покупки	Збільшення клієнтів
Розвиток інструментів для «ніши» подарунків	Полегшення роботи	Можливість виконувати більше замовлень

Проведено EFAS-аналіз кав'ярні «Berry Avenue», результати якого представлені у табл. 2.3. Оцінка факторів була розроблена з урахуванням опитування експертів, а саме власників кав'ярні. Оцінка виставлялася за п'ятибальною шкалою: "пять" означає значимий фактор для підприємства, "чотири" - вище середнього, "три" - середній, "два" - нижче середнього,

"одиниця" – незначимий відповідно. Врахуємо наступні передумови для проведення аналізу:

1. Сьогодні 3,26 мільярда чоловік заходять в соціальні мережі з мобільних пристроїв. Це на 10% більше, ніж в минулому році, коли з мобільних в соц. мережах перебувало на 297 мільйонів чоловік менше.

Для підприємства «Berry Avenue» цей фактор добре впливає на розвиток сторінки, так як чим більше люди проводять часу у Інтернеті, тим ближче вони до Інтернет-покупок, ніж до оффлайн покупок.

2. За рахунок блогерів нашого міста, таргетованої реклами, спонсорства у різноманітних закладах (наприклад: Imoms.dnepг, Найуспішніші жінки України), виступах на українському телебаченні, компанія «Berry Avenue» залучила достатньо постійних клієнтів/гостей, які у свою чергу рекламують у своїх сторінках у Інстаграм, викладають їх фото у мережу, відмічають нас та розповідають друзям.

3. Багатьом клієнтам набридлі квіти або хочуть зробити більш оригінальний подарунок, яким можна смакувати, в цьому разі вибір йде на користь наборів та букету з полуниці або інших фруктів, овочей тощо.

4. Хоча компанія дотримується своєї концепції, але звісно у майбутньому планується розширення асортименту у сторону інших фруктів у шоколаді та різноманітних десертів власного виробництва.

5. При кризі, кожний клієнт звісно буде витратити кошти на більш значущі продукти, а ринок смаколиків, подарунків відійде на другий план.

6. Як і у кожній справі є шанс втратити клієнта/гостя, не приділивши належної уваги.

7. При піднятті курсу валюти, значно дорожче буде коштувати матеріал, за рахунок цього будуть підніматися ціни, а частина клієнтів / гостей може відмовитись від подарунків / солодошів.

8. Ринок цікавих кав'ярень з кожним роком розвивається, з'являються нові оригінальні концепції, нові тенденції приходять з сусідніх країн. З часом

полуниця може не викликати таких емоцій та не призводити подібного враження.

Таблиця 2.3

EFAS-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Розвиток Інтернет-продаж	0,15	3	0,45
2. Можливість збільшення споживання за рахунок якісної реклами, спонсорства, та «сарафанного радіо»	0,15	4	0,6
3. Розвиток за рахунок новизни товару	0,2	4	0,8
4.Розширення асортименту	0,05	3	0,15
Загрози			
1. Відмова від подарунків, покупка життєвонеобхідних товарів	0,15	3	0,45
2. Загроза втратити клієнта, не приділивши належної уваги якості послуг	0,05	4	0,2
3. Збільшення витрат на закупівлю товару	0,1	4	0,4
4.Поява нових нетрадиційних подарунків	0,15	2	0,3
ВСЬОГО:	1	27	3,05

Сумарна зважена оцінка дорівнює 3,05, що свідчить про відносну стабільність середовища, в якому здійснює діяльність підприємство «Berry Avenue».

На основі EFAS-аналізу, проведемо SWOT-аналіз кав'ярні «Berry Avenue». На цьому етапі буде виявлено не тільки маркетингові можливості та маркетингові загрози відповідно до сприятливих та несприятливих умов зовнішнього середовища, а також сильні і слабкі сторони, які зумовлюють конкурентні переваги і конкурентну вразливість підприємства (табл. 2.4). У якості експерта також виступали власники закладу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Сильні сторони</i>			
Місьцеве виробництво дозволяє швидко обробляти замовлення	0,3	5	1,5
Багато постійних клієнтів	0,2	5	1
Опрацьовані канали доставки дешевої сировини	0,15	4	0,6
Орієнтація на кінцевого споживача	0,1	4	0,6
<i>Слабкі сторони</i>			
Ціни в порівнянні із замінником значно вищі	0,05	3	0,15
Товар, який швидко псується	0,05	4	0,2
Високі витрати	0,1	3	0,3
Проблема доставки у інші міста	0,05	3	0,15
ВСЬОГО:	1	31	4,5
Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
1. Розвиток Інтернет-продаж	0,15	3	0,45
2. Можливість збільшення споживання за рахунок якісної реклами, спонсорства, та «сарафанне радіо»	0,15	4	0,6
3. Розвиток за рахунок новизни товару	0,2	4	0,8
4.Розширення асортименту	0,05	3	0,15
<i>Загрози</i>			
Відмова від подарунків, покупка життєво необхідних товарів	0,15	3	0,45
2. Загроза втратити клієнта, не приділивши належної уваги якості послуг	0,05	4	0,2
3. Збільшення витрат на закупівлю товару	0,1	4	0,4
4.Поява нових нетрадиційних подарунків	0,15	2	0,3
ВСЬОГО:	1	27	3,05

За даними аналізу можна визнати, що сильними сторонами є достатньо велика кількість постійних клієнтів та гостей, які завдяки тому, що відмічають заклад на фото – просувають підприємства та місцеве виробництво в Інтернет. Це дозволяє компанії швидко приймати та обробляти замовлення, опрацьовувати канали доставки сировини та

орієнтуватися на кінцевого споживача. Всі ці фактори являються сильними сторонами «Berry Avenue».

До слабких сторін відносять: проблема доставки у інші міста, це не дає компанії розширитись не відкриваючи виробництво; продукт, який швидко псується, ціни в порівнянні із замінником значно вищі, високі витрати.

До факторів «можливостей» віднесли: розвиток за рахунок новизни товару, можливість збільшення споживання за рахунок якісної реклами, спонсорства, та «сарафанне радіо», розвиток Інтернет-продаж та розширення асортименту.

Загрози компанії – відмова від подарунків, придбання життєво необхідних товарів, збільшення витрат на закупівлю товару, поява нових нетрадиційних подарунків/солодошів, збільшення витрат на закупівлю товару, поява нових цікавих закладів.

За результатами проведеного аналізу можна засвідчити, що для отримання стабільного прибутку та збільшення клієнтів/гостей, компанії потрібно використовувати свої сильні сторони та можливості ринку й мінімізувати вплив «загроз». Розвивати інструменти маркетингових комунікацій підприємства, розробляти та проводити різноманітні акції та цікаві івенти, наприклад майстер-клас з полуниці в шоколаді, а особливо у літній період, коли знижується вплив сезонності на дохід та прибуток компанії «Berry Avenue».

2.2 Оцінка конкурентного статусу підприємства

До конкурентних переваги підприємства ресторанної галузі можуть бути віднесені: відомий бренд; вдале розташування готелю чи ресторану та розвинена інфраструктура; зрозуміла та цікава для гостей концепція; добре збудована маркетингова політика; добре навчений кваліфікований персонал; високий рівень сервісу; висока мотивація персоналу; собівартість продукції,

яка нижча, ніж у конкурентів; добре розроблена система лояльності гостей; рекламна стратегія, спрямована лояльністю; використання нових технологій; унікальна пропозиція.

Розглянемо конкурентоспроможність у індустрії гостинності за прикладом ресторанного бізнесу. Під індустрією гостинності можна розуміти підприємницьку діяльність на ринку послуг, що пов'язана із обслуговуванням гостей. Індустрія гостинності включає також організацію громадського харчування, фізкультурно-спортивних та інших розваг, парки відпочинку тощо. Слід зазначити, що конкурентоспроможність ресторанної галузі залежить від:

- географічне розташування;
- екологічних факторів;
- економічних факторів;
- демографічних факторів;
- наявності в країні природних ресурсів;
- кваліфікованої робочої сили;
- нагромадженого капіталу;
- потоку в'їзного та внутрішнього туризму;
- культури харчування поза домом;
- національних та сімейних традицій та ін.

Слід пам'ятати, що для утримання першої позиції над конкурентами, цих чинників недостатньо. Для того, щоб досягти успіху в галузі, потрібно не просто використовувати напрацьований досвід, а безперервно підвищувати ефективність використання ресурсів і діяльності. Одним із найпростіших способів оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанної галузі, як і підприємств інших сфер є порівняльний аналіз конкурентів. Порівняльний аналіз відноситься до методів аналізу об'єктів, при якому проводиться порівняння нового стану об'єкта зі старим або порівняння стану одного об'єкта з іншим, з яким подібне співставлення може бути доречним.

Даний аналіз є одним з основних методів, які застосовують у наукових дослідженнях економіки. Він допомагає зрозуміти переваги та недоліки підприємства перед конкурентами, після чого менеджерам підприємства слід усунути його слабкі сторони, а також утримувати та покращувати його сильні сторони. Також слід пам'ятати, що для різних типів підприємств потрібні різні методичні прийоми підтримки та розвитку конкурентоспроможності, які враховують їх індивідуальні особливості. Для деталізації аналізу і проведення попередніх розрахунків надамо оцінку конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue». Для більш точного визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку застосуємо декілька методів.

Спочатку, за допомогою методу заснованому на *теорії «ефективної конкуренції»*, встановимо рівень конкурентоспроможності підприємства. Згідно інструментарію даної теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином налаштована робота всіх підрозділів. В основу методу покладена оцінка 4-х групових оціночних критеріїв конкурентоспроможності:

1. Показники, які визначають ефективність управління виробничим процесом. Дана група включає оцінки економічності виробничих витрат, раціональності експлуатації основних фондів, оптимальності технологій виготовлення продукції, організацію праці.

2. Показники, що відбивають ефективність використання оборотних засобів, тобто рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел, його здатність розраховуватись за своїми боргами, перспективи стабільного розвитку в майбутньому.

3. Показники, які характеризують ефективність управління збутовою діяльністю та просування товару на ринок за допомогою рекламних заходів та стимулювання.

4. Показники конкурентоспроможності продукту та його товарна ціна.

Проведемо розрахунки конкурентоспроможності відносно такого виду продукції, як кава. Показники, що належать до групових критеріїв конкурентоспроможності підприємства наведені в табл. 2.5.

Оскільки кожний з наведених показників характеризується різною мірою важливості для обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності компанії (організації) – ККО, експертним методом були розраховані значення коефіцієнтів вагомості за кожним з критеріїв та показників. Відповідно до цього алгоритм розрахунку конкурентоспроможності обумовлює реалізацію трьох послідовних етапів.

Таблиця 2.5

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Базовий рік (2019)	Звітний рік (2021)	Кількість балів
<i>Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕП)</i>			
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	30,0	35,0	5
1.2. Рентабельність товару, % (Р)	70	75	15
1.3 Продуктивність праці (ПП)	2605	2940	15
1.4 Фондовіддача (Ф)	1,1	1,2	15
<i>Фінансовий стан підприємства (ФП)</i>			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,41	0,5	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,9	1	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,1	15
2.4. Коефіцієнт оборотних коштів (КО)	5,4	6,5	15
<i>Ефективність організації збутової діяльності та просуванн товару (ЕЗ)</i>			
3.1. Рентабельність продажів,% (РП)	56	61	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,5	1	15
3.3. Коефіцієнт використанн виробничих потужностей (КМ)	0,9	0,9	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,95	0,95	10
<i>Конкурентоспроможність товару (КТ)</i>			
4.1. Якість товару	0,9	1	15

Джерело: [5, с.19]

5. Розрахунки одиничних (окремих) показників конкурентоспроможності підприємства та переведення отриманих показників у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні значення було здійснено їх порівняння з базовими показниками. За базу зрівняння були взяті показники минулих років, а саме 2019 року. З метою трансформації показників у відносні величини була використана 15-бальна шкала. При цьому отримане значення «5 балів» надавалось показникові, який гірший за базовий, «10 балів» – який відповідає базовому, «15 балів» – якщо показник більший за базовий (табл. 4).

6. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за окремими характеристиками:

$$E_0 = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4RT + 0,1ПП \quad (2.1)$$

де, B – відносне значення показника витрат виробництва на од. продукції;

Φ – відносне значення показника фондівдачі;

RT – відносне значення показника рентабельності товару;

$ПП$ – відносне значення показника продуктивності праці.

Ефективність виробничої діяльності досліджуємого підприємства складає:

$$E_{п} = (0,31 * 5) + (0,19 * 15) + (0,4 * 15) + (0,1 * 15) = 11,9$$

$$\Phi_{п} = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО, \quad (2.2)$$

де, $КА$ – відносне значення показника автономії організації;

$КП$ – відносне значення показника платоспроможності організації;

$КЛ$ – відносне значення показника коефіцієнта ліквідності;

$КО$ – відносне значення показника оборотності оборотних коштів.

Фінансовий стан досліджуємого підприємства складає:

$$\Phi_{п} = (0,29 * 15) + (0,2 * 15) + (0,36 * 15) + (0,15 * 15) = 15$$

$$E_3 = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КМ + 0,14КР, \quad (2.3)$$

де, РП – відносне значення показника рентабельності продажів;

КЗ – відносне значення показника коефіцієнта затовареності готовою продукцією;

КМ – відносне значення показника використання потужностей;

КР – відносне значення показника ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Ефективність організації збуту та просування товару на досліджуємому підприємстві складає:

$$EЗ = (0,37*15) + (0,29*15) + (0,21*10) + (0,14*10) = 13,4$$

7. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$ККО = 0,15ЕО + 0,29ФО + 0,23ЕЗ + 0,33КТ \quad (2.4)$$

де, ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності компанії;

ЕО - значення показника ефективності виробничої діяльності;

ФО - значення критерію, що відбиває фінансовий стан підприємства;

ЕЗ - значення критерію ефективності збутової діяльності та просування товару;

КТ - значення критерію, що відбиває конкурентоспроможність товару [22, с.144].

ККО кав'ярні «Berry Avenue» складає:

$$ККО = (0,15*11,9) + (0,29*15) + (0,23*13,4) + (0,33*15) = 14,1$$

Згідно проведених досліджень загальний показник конкурентоспроможності підприємства у 2021 році склав 14,1 що говорить про достатній рівень його конкурентоспроможності. Оскільки вище застосований метод не дав можливості побачити місце конкурентоспроможності досліджуємого підприємства по відношенню до його основних конкурентів (базою порівняння було вибрано попередній рік досліджуємого підприємства у зв'язку з неможливістю отримання точних

даних підприємств-конкурентів), проведемо SPACE-аналіз кав'ярні «Berry Avenue», результати якого представлені у табл. 2.6 та визначимо конкурентну стратегію підприємства. Оцінка факторів була розроблена за експертними оцінками, а саме власниці кав'ярні та бухгалтера закладу. Оцінка виставлялася за шестибальною шкалою: «шість» означає найвищу оцінку, «одиниця» – найнижчу відповідно.

Таблиця 2.6

Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності кав'ярні «Berry Avenue»

Критерії	Оцінка (балів)	Вага	Зважена оцінка (балів)
Фінансова сила підприємства – ФС			4,3
рентабельність підприємства	4	0,4	1,6
фінансовий стан	4	0,3	1,2
ліквідність	5	0,3	1,5
Конкурентоспроможність підприємства – КП			4,3
Частка підприємства на ринку	3	0,2	0,9
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
Рентабельність продажу	5	0,5	2,5
Привабливість галузі – ПГ			3,7
Характеристика конкурентної ситуації	3	0,3	0,9
рівень розвитку галузі	4	0,4	1,6
інвестиційна привабливість галузі	4	0,3	1,2
Стабільність галузі – СТ			4,0
маркетингові та рекламні можливості	4	0,4	1,6
можливість інноваційного розвитку	4	0,3	1,2
тривалість життєвого циклу галузі	4	0,3	1,2

Як бачимо із даних, наведених у таблиці, найвищі бали здобули фактори «фінансової сили» підприємства та фактори конкурентоспроможності. За допомогою цих результатів побудуємо матрицю стратегічного стану та оцінки дій (рис. 2.7).

Аналізуючи вищевикладений аналітичний матеріал можемо дійти до висновку, що компанією може бути обрана консервативна стратегія ринкової

поведінки для покращення своєї конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

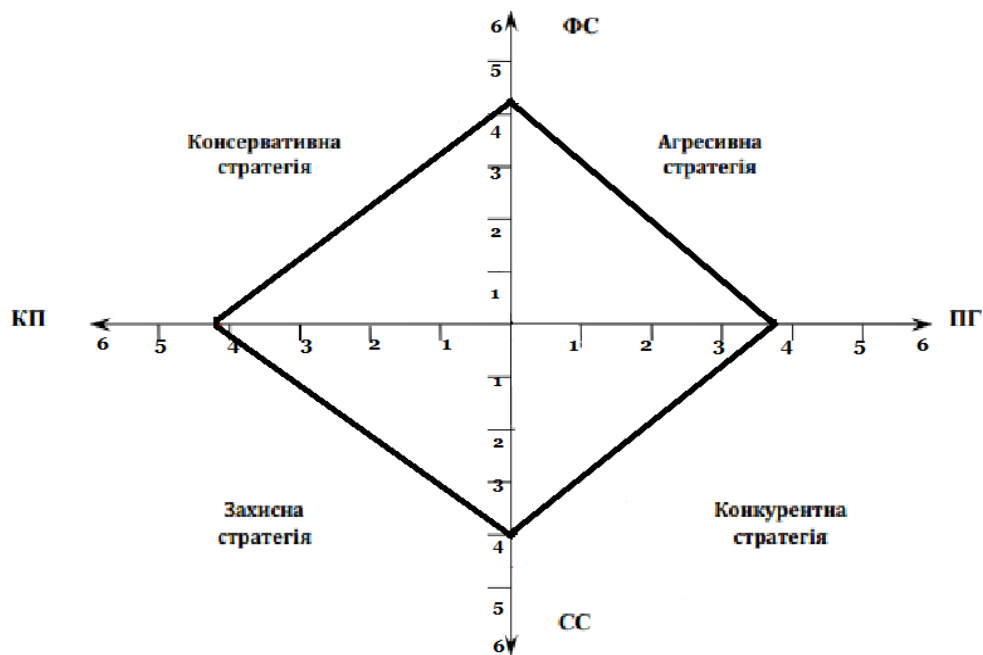


Рис. 2.7 Матриця за методом SPACE-аналізу кав'ярні «Berry Avenue»

Отриманий показник свідчить про те, що компанія знаходиться в стабільній ситуації на ринку, але зростає повільними темпами. Незважаючи на наявність фінансового потенціалу, компанії потрібно спрямовувати зусилля на його стабілізацію. Слід попрацювати над підвищенням якості продукції, знизити її собівартість, а також визначити перспективи й освоювати нові види товару.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Розглянемо особливості підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу за прикладом кав'ярень дніпровського ринку закладів. Фахівці вважають, що громадське харчування є одним з найбільш перспективних сфер бізнесу, що швидко розвиваються. Але

ресторанна галузь також є досить ризикованим видом діяльності через великі витрати та високу конкуренцію. Навіть у Європі, де цей ринок досить стабільний, приблизно 45% проєктів не переживають стартового терміну 2 роки. Тим не менш, ресторанна галузь все ще є привабливою для підприємців. Успішний ресторан приносить реальний прибуток, тому кількість закладів громадського харчування зростає з кожним роком.

Найважливішою характеристикою індустрії гостинності, як і всієї сфери послуг є клієнтоорієнтований характер діяльності, отже, конкурентоспроможність ресторану безпосередньо залежить від задоволеності гостя продукцією закладу, а також його обслуговуванням. На сьогоднішній день ресторатори вважають формат кав'ярні дуже привабливим.

Стосовно кав'ярень у місті Дніпро, маємо констатувати, що ринок закладів дуже великий та різноманітний. Одними з найсильніших конкурентів подібного формату для компанії «Berry Avenue» є «Anna Pavlova», «Coffee2Room», «Львівська майстерня шоколаду», «Double Decker» та інші. Критерії підбора конкурентів: кількість відвідувачів, час роботи підприємства, схожий товар (напої та десерти власного виробництва), місцезнаходження підприємств.

Ознайомимося з конкурентними характеристиками кожної із кав'ярень більш детально.

«Berry Avenue» – існує на ринку як кав'ярня 3 роки, на даний час має майже 80-100 потенційних гостей кожного дня. Заклад має власний оригінальний продукт, який неможливо знайти в іншому кафе Дніпра (полуниця в шоколаді), та виробляє набори й букети під замовлення. Знаходиться у центрі міста за адресою вул. Андрія Фабра 4 з можливістю відвідати заклад з 8:00 до 20:00.

«Anna Pavlova» – існує на ринку біля 4-5 років, має 200-250 гостей кожного дня. Кав'ярня має два заклади, один знаходиться біля Аграрного

університету, а інший на вулиця Поля. Місце розташування в центрі досить зручне, але на Поля розраховане на локальну аудиторію. Заклад має величезний вибір десертів, особливо правильного харчування. Це є ізіюминкою кав'ярні. Працюють також з 8:00 до 20:00.

«Coffee2Room» – існує на ринку біля 3 років, знаходиться за адресою провулок Південний 2. Має близько 50-80 відвідувачів кожного дня. За відгуками гостей заклад має дуже смачні десерти, але нажаль не власного виробництва, та не досить гарну каву. В кав'ярні небагато місця для відпочинку, однак вона звертає на себе увагу оскільки поруч знаходиться салон краси, що дуже зручно. І зачіску зробити, і каву попиту. Працює з 8:00 до 21:00.

«Львівська майстерня шоколаду» - мережа закладів по всій Україні, тож має велику впізнаваність серед людей. Має власне виробництво шоколаду та цукерок, які виготовляються як на вітрину, так і у якості подарунків. Майстерня була заснована у 2009 році та має безліч прихильників по всій країні. Та з часом їх продукт вже не є таким особливим, як був раніше. А заклад нажаль не доповняю асортимент свіжими ідеями. В місті Дніпро існує 3 крамниці. Найбільша знаходиться на проспекті Дмитра Яворницького 65 та працює з 9:00 до 22:00.

«Double Decker» - заклад існує понад 4 років. Має дуже гарне місцероташування – проспект Дмитра Яворницького 46 та працює з 8:00 до 22:00, що дуже зручно, оскільки солоденьке споживають і після 8 вечора. Кав'ярня має багато десертів власного виробництва, виготовляють торти під замовлення на свята. Також заклад смажить свою каву, що є доволі рідким явищем серед кондитерських міста.

Для того, щоб порівняти заклади та мати неупереджену оцінку було проведено опитування серед гостей закладів. Для оцінювання було обрано 5-ти бальну шкалу, де 5 є найвищою оцінкою, а 1 відповідно найнижчою. На основі даного експертного опитування було складено порівняльну

характеристику кав'ярень. Результати експертних оцінювань наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика конкурентних факторів

Фактори	Berry Avenue	Anna Pavlova	Coffee2Room	Львівська майстерня шоколаду	Double Decker
Довіра до марки	4	4	3	5	5
Якість продукції	4	5	4	4	5
Ціна	4	4	3	5	4
Широта асортименту	4	5	3	5	4
Впізнаваність	3	4	3	5	5
Атмосфера	5	5	3	4	5
Всього:	24	27	19	28	28

Аналізуючи дані таблиці можна відмітити, що компанія «Berry Avenue» поки що випереджає лише одного свого конкурента з перелічених, тож їй потрібно більше працювати над довірою клієнта до марки та над впізнаваністю. Для цього потрібно якісне, оригінальне просування (реклама).

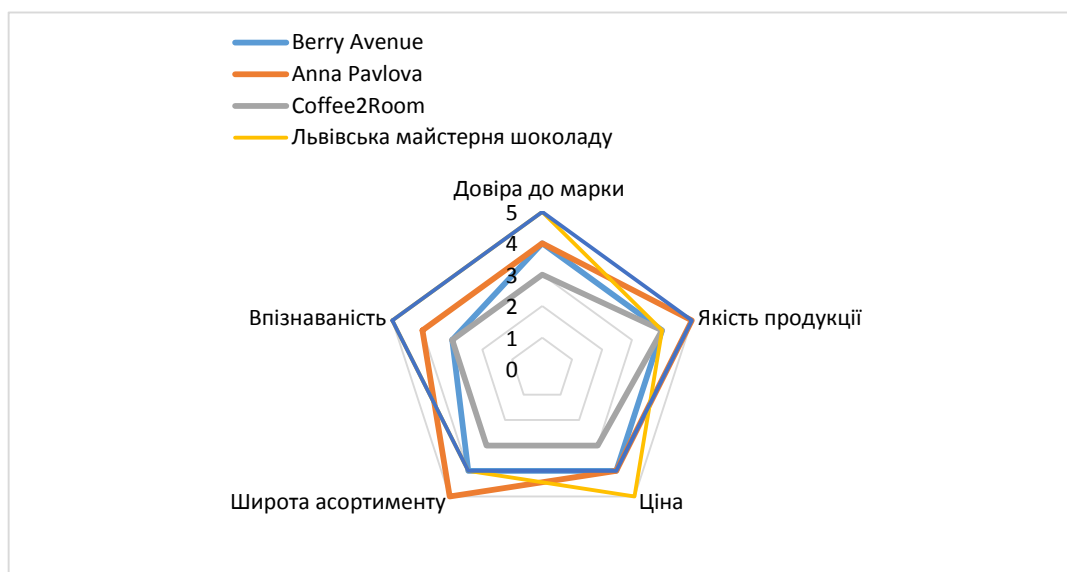


Рис. 2.8 Конкурентні фактори підприємств

Також потрібно розширювати асортимент та працювати над якістю десертів. З переваг можна виділити атмосферу закладу, яка сприяє до затишної, приємної зустрічі в колі близьких людей.

На стабільний розвиток кав'ярень в Україні впливають: рівень платоспроможного попиту, ціна на основні продукти, що відповідають складу меню та вартість оренди приміщень. Непрямими чинниками вважаються вимоги (потреби) споживачів. Тож проаналізуємо додаткові послуги, які надають перелічені кав'ярні. Такі, наприклад, як наявність інтернет-доступу, система лояльності, наявність паркувальних місць та ін. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз кав'ярні «Berry Avenue» та її прямих конкурентів
(аналіз структури послуг)

Критерії	Berry Avenue	Anna Pavlova	Coffe2Room	Львівська майстерня шоколаду	Double Decker
Спеціальні пропозиції на сніданок/ланч	-	-	-	+	-
Продаж кави	-	-	-	-	+
Продаж алкогольних напоїв	-	-	-	-	-
Авторські страви/напої	+	+	-	+	+
Велика кількість підписників у соц. Мережах (більше 5000)	+	+	-	-	+
Власна доставка	-	-	-	-	-
Wi-fi	+	+	+	+	+
Хороші відгуки в Інтернеті	+	+	+/-	+/-	+
Розроблена система лояльності	-	-	-	+	-
Наявність парковки	+	+	+	-	+
Заходи, майстер-класи	+	+	-	+	-

Дослідивши які додаткові послуги надають кав'ярні міста Дніпра можна дійти до висновку, що жодна з них не має власної доставки, та тільки одна компанія «Львівська майстерня шоколаду» має власну систему лояльності. Також жоден з закладів не продає алкогольні напої. Насправді даний фактор може послугувати на користь компанії «Berry Avenue», оскільки таким чином вона може значно виділитися серед інших конкурентів, якщо додасть до свого меню алкогольні напої. Наприклад, келих шампанського або десертного вина гарно пасував би до десертів, а особливо до полуниці в шоколаді.

Що стосується ринку полуничних подарунків у Дніпрі, то він не є насиченим, компанія «Berry Avenue» була однією з перших майстерень у місті. Та з часом появились послідовники полуничної справи. Такими є компанії «Furshet» та «Choco loco». Критерії підбора конкурентів: кількість підписників, час роботи підприємства та актуальність сторінки, схожий товар (полуниця у шоколаді), місцеположення підприємств.

«Berry Avenue» на даний час має майже 11000 потенційних клієнтів, та виконаних більше ніж 10000 замовлень, знаходиться у центрі міста з можливістю забрати товар з 8:00 до 20:00 або замовити доставку.

«Furshet» – існує на ринку біля 2 років, має 8500 підписників, знаходиться у спальному районі (тобто має незручне місце розташування). У такому випадку клієнт скоріш за все буде змушений скористатися доставкою за додаткову плату.

«Choco loco» – існує на ринку біля 1 року, має 5300 підписників (велика кількість з них є недійсними), знаходиться також у спальному районі. На основі даного експертного опитування було складено порівняльну характеристику кав'ярень, що наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика конкурентних факторів

Фактори	Berry Avenue	Furshet	Choco loco
Довіра до марки	4	4	3
Якість продукції	5	3	4
Ціна	4	3	3
Широта асортименту	4	4	3
Просування	4	4	3
Швидке опрацювання замовлення	5	4	3
Якість обслуговування	5	5	4
Всього:	31	27	23

В даному порівнянні компанія «Berry Avenue» випереджає своїх конкурентів, але їй також потрібно більше працювати над довірою клієнта до марки, тому, що є клієнти котрі досі бояться робити замовлення через Інтернет, також потрібно проводити частіше акції, щоб кожен міг скуштувати вироби з полуниці. І для дійсного розвитку потрібно якісне, оригінальне просування (реклама).

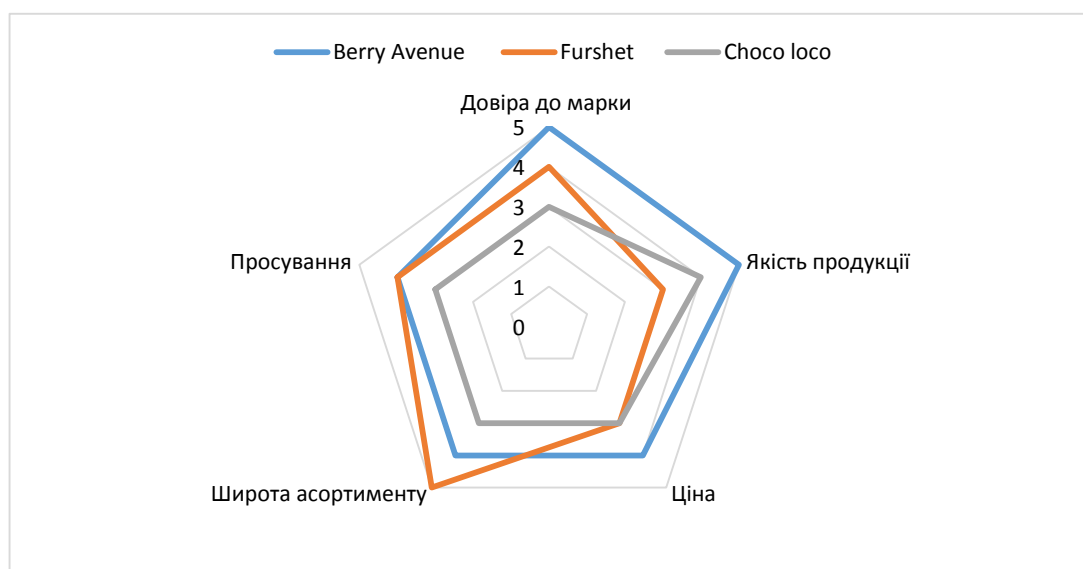


Рис. 2.9 Порівняння конкурентних факторів підприємств

Проведений порівняльний аналіз фірм конкурентів дозволяє зробити певні узагальнення. Кав'ярня «Berry Avenue» виділяється серед конкурентів оригінальним та неповторним продуктом – полуницею. Це є ізюминкою як закладу, так і компанії в цілому. Можна відзначити гарну якість продукції, швидке опрацювання замовлення, великій вибір декору та кондитерських прикрас, наявність продукції на вітрині, можливість придбати будь-яку кількість. Завдяки цим факторам компанія опереджає своїх онлайн-конкурентів та має великий потік клієнтів.

Відвідувачі «Berry Avenue» відмічають в кав'ярні затишну й приємну атмосферу, де завжди панує гарний настрій, пахне обсмаженою кавою та шоколадом, а також вважають дуже зручним наявність паркувальних місць. Однак цих чинників виявляється недостатньо, щоб досягти рівня розвитку своїх прямих конкурентів. Саме тому, компанії потрібна інноваційна ідея та стратегія за допомогою якої можна її реалізувати та залучити більше гостей.

Висновки до другого розділу

1. Кав'ярня «Berry Avenue» працює з червня 2019 року й представляє собою полуничну кондитерську, що спеціалізується на виготовленні продукції з полуниці в шоколаді (полуничні цукерки (полуниця покрита шоколадом та прикрашена кондитерськими виробами) та букети з полуниці й живих квітів). Кожен виріб є неповторним та оригінальним, оскільки виробляється власноруч, на смак клієнта за індивідуальним замовленням. Полуниця у шоколаді займає найбільшу частку в товарному асортименті кав'ярні, але окрім неї заклад реалізує інші десерти: торти, макарон, печиво, пироги; а також різноманітні напої такі як: кава, чай, маття, глінтвейн, какао тощо.

2. У 2021 році порівняно з 2020 середня вартість сукупного капіталу підприємства збільшилась на 130 тис. грн., обсяг його фінансових ресурсів збільшився на 35%, власний капітал збільшився на 50 тис. грн. Середня вартість набору з полуниці в шоколаді у 2021 році зросла до 800 грн. Також збільшилась кількість працівників у кав'ярні до 9 осіб.

3. За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що для отримання стабільного прибутку та збільшення клієнтів/гостей, компанії потрібно використовувати свої сильні сторони та можливості ринку й мінімізувати вплив «загроз». Розвивати інструменти маркетингових комунікацій підприємства, розробляти та проводити різноманітні акції та цікаві івенти, наприклад майстер-клас з полуниці в шоколаді, а особливо у літній період, коли знижується вплив сезонності на дохід та прибуток компанії «Berry Avenue».

4. Згідно проведених досліджень загальний показник конкурентоспроможності підприємства у 2021 році склав 14,1 що говорить про достатній рівень його конкурентоспроможності. Проведений SPACE-аналіз свідчить про те, що компанія знаходиться в стабільній ситуації на ринку, але зростає повільними темпами. Незважаючи на наявність фінансового потенціалу, компанії потрібно спрямовувати зусилля на його стабілізацію. Слід попрацювати над підвищенням якості продукції, знизити її собівартість, а також визначити перспективи й засвоювати нові види товару.

5. Ринок кав'ярень у місті Дніпро є великим та різноманітним, одними з найсильніших конкурентів подібного формату до компанії «Berry Avenue» є «Anna Pavlova», «Coffee2Room», «Львівська майстерня шоколаду», «Double Decker» та інші. Аналіз конкурентних фірм засвідчив, що кав'ярня «Berry Avenue» виділяється серед конкурентів оригінальним та неповторним продуктом - полуницею. Це є ізюминкою як закладу, так і компанії в цілому. Експерти відзначили високу якість продукції та затишну й приємну атмосферу закладу.

6. Проведений порівняльний аналіз фірм конкурентів вказує, що для того, щоб зайняти лідируючу позицію серед конкурентів компанії потрібна свіжа інноваційна ідея та стратегія за допомогою якої можна бути залучити більше гостей. Кав'ярні важливо розширювати асортимент продукції й працювати над довірою клієнта до марки та над впізнаваністю. Для цього їй потрібно якісне, оригінальне просування (реклама).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є важливим ринковим параметром, який в певній мірі відбиває ефективність діяльності сучасного підприємства. Як показує практика, завдання з підвищення конкурентоспроможності викликає значні ускладнення, а для багатьох підприємств у сьогоdnішньому бізнес-середовищі воно стало скрутною проблемою внаслідок відсутності у організації чіткої стратегії. Розглянемо основні напрями, що використовуються в господарській практиці для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- зростання обсягів реалізації товару;
- поліпшення якості продукту;
- зменшення витрат;
- бенчмаркінг.

Одним із поширених напрямів виступає зростання обсягів реалізації товару (послуг чи робіт). Звичайно, щоб покращити економічний стан підприємства слід враховувати величину витрат перед тим як підвищувати обсяги реалізації, оскільки не є виключенням те, що даний напрям може не принести бажаних результатів, якщо не спрогнозувати витрати. Таким чином, для організації виробничого процесу та плануванні обсягів відповідно до даного методу необхідно спочатку вирішити ряд питань, а саме визначити обсяг реалізації продукту, при якому буде забезпечена беззбиткова виробнича діяльність.

Зростання обсягів реалізації товару – основа підвищення прибутковості підприємства в умовах конкурентної боротьби – має стати пріоритетною метою внутрішньокорпоративного управління. У довгостроковому плані

головним фактором продуктивності є інноваційні зміни в техніці та організації виробництва, що ведуть до зниження його витрат.

Для деяких підприємств потрібно розділяти потенційну, реальну, дійсну ефективність виробництва. Якщо рівень потенційної ефективності залежить від зовнішніх умов господарської діяльності (наявності трудових, сировинних, енергетичних ресурсів тощо) і насамперед від загального рівня інноваційного розвитку економічної системи, то реальна продуктивність у компанії визначається, насамперед, рівнем управління та організації виробництва. Цей показник може зростати не тільки внаслідок зниження витрат виробництва, а й за рахунок організаційних або технічних нововведень.

Черговий фактор – удосконалення бренду. Компанія мусить оновлювати та покращувати товар/послугу, яку надає, оптимізувати та диверсифікувати структуру використовуваних у виробництві ресурсів. Іншим фактором зростання конкурентоспроможності підприємства може виступати концентрація виробництва, економія за рахунок масштабу. Але для того, щоб ця можливість була реалізована на практиці, компанії повинні збільшити інвестиції у інноваційний розвиток, зробити переміщення трудових ресурсів тощо. У сучасному бізнес-середовищі більшість іноземних та вітчизняних компаній вже розпочали впровадження та реалізацію програм з підвищення продуктивності. Ці програми покликані вирішити такі завдання:

- підвищити продуктивність наявних виробничих ресурсів за допомогою змін у організації виробництва;
- створити необхідні управлінські та організаційні передумови для вдалого впровадження у виробництво нової сучасної техніки чи технологій та забезпечення на цій основі довгого та сталого зростання продуктивності.

На основі моделі М. Портера базується інша конкурентна стратегія – це покращення якості виробленого продукту. Вважається, що даний напрям сприятливо вплине на прискорення НТП, освоєння нових ринків, збільшення

експорту, процвітання підприємства. Працюючи над якістю продукту або ж послуги можна підняти імідж підприємства у покупців. В майбутньому це стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також буде основою для отримання максимального прибутку.

Зменшення витрат - це звичайно традиційний, старий і найбільш досліджений метод підвищення конкурентних переваг. Підприємство, що має найнижчу собівартість серед конкурентних фірм перебувають у виграшному стані. Однак у сучасному бізнес-середовищі утримати таку перевагу досить складно, тобто реалізація цього методу потребує чіткої, скоординованої роботи працівників з удосконалення технологій виробництва, логістики, менеджменту персоналу та організаційної культури. Підприємства, що вибирають для себе шлях посилення конкурентних витрат повинні постійно аналізувати ціну на всіх стадіях проектування, випуску та реалізації продукту. Для цього потрібно постійно бути напоготові, моніторити ринкові показники та проводити вартісний аналіз, відстежувати нові технології та витрати підприємств-конкурентів.

Останній, але не найменш важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг. Бенчмаркінг - це систематичний, безперервний пошук, вивчення та впровадження кращого досвіду інших організацій-еталонів у свою компанію. Таким еталоном, а простіше кажучи взірцем, може бути компанія-конкурент або будь-яке підприємство, що викликає захоплення. Не важливо, в Україні чи у світі.

Бенчмаркінг найчастіше використовують компанії, коли трапляється криза або назріває потреба змін. Але це не означає, що якщо в компанії все добре, то вона не може скористатися даним напрямом для підвищення конкурентоспроможності.

Мета бенчмаркінгу – вивести компанію на новий рівень і надовго зміцнити високі позиції серед конкурентів. Таким чином, методика бенчмаркінгу зводиться до двох моментів:

- порівняння показників «еталона» зі своїми;
- аналіз чужого досвіду та впровадження у свою практику.

Стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства можливо забезпечити лише за умови довгострокового, безперервного та поступального удосконалення всіх детермінантів конкурентоспроможності. Економічна практика, що склалася у світі вказує, що ринок та суперництво – основний вектор розвитку сучасної економіки. Суперництво – це дієвий спосіб економічного контролю, він є принциповою та динамічною силою, тому що безперервно спонукає виробника на обмеження витрат виробництва та цін, підвищення обсягу реалізації, на боротьбу за замовлення та покупця, на удосконалення якості.

Кожен із напрямів дієвий та може допомогти компанії підвищити конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Ознайомившись і проаналізувавши фінансовий стан підприємства, обсяг продажу товарів, собівартість товару та його кількість можна дійти до висновку, що у кав'ярні «Berry Avenue» дуже висока ціна на виготовлення товару, а саме десертів. Це відбувається у зв'язку із купівлею вже готових тортів, кексів, еклерів та ін., оскільки кав'ярня не виробляє їх самостійно. Таким чином, найпростіший вихід, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства є зменшення собівартості товару, а саме випікання та виготовлення десертів на кухні підприємства.

3.2 Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Пошук та реалізація заходів для підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue» на ринку подібних закладів у місті Дніпро є головною метою дослідження. Серед переваг кав'ярні «Berry Avenue» перед конкурентами можна виділити:

- унікальний товар в якості полуниці в шоколаді;
- оригінальні тематичні напої та десерти;
- приваблива та затишна атмосфера.

Також у ході оцінки конкурентоспроможності закладу було виявлено, що основними факторами, які стримують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності є: низька впізнаваність, невелика широта асортименту, відсутність цікавих пропозиції на сніданок або ланч, відсутність алкогольних напоїв. Розглянемо яким чином можна обмежити виявлені недосконалості в роботі закладу і за можливості перетворити їх на переваги. Для того, щоб можна було сформуванати чітку стратегію розвитку підприємства, спочатку потрібно розуміти чого потребує споживач. Компанія вже обрала та чітко виявила свою цільову аудиторію. Це платоспроможні люди, які обирають якісний, корисний та ексклюзивний товар.

Для більш детального аналізу розглянемо рис. 3.1 та рис. 3.2., де складена статистика відвідувачів та споживачів закладу на основі професійного аналітичного додатку.

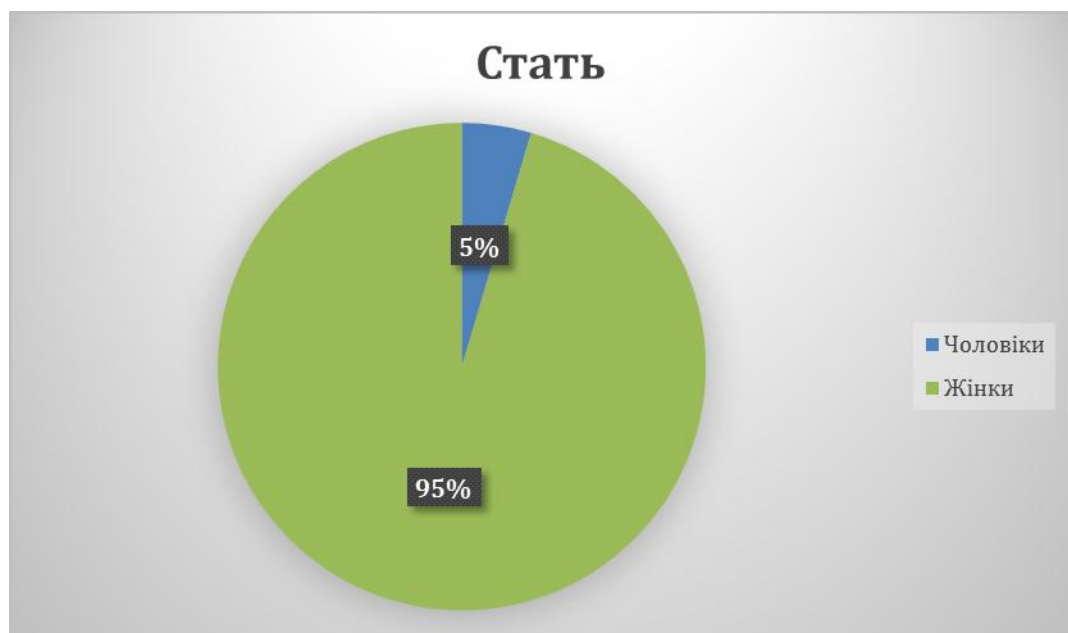


Рис. 3.1 Стать відвідувачів кав'ярні «Berry Avenue»



Рис. 3.2 Віковий діапазон відвідувачів кав'ярні «Berry Avenue»

Як бачимо, основну частину клієнтів складають жінки віком 25-34 роки. На основі опитування було досліджено, що дана аудиторія - це жінки підприємці, які займаються приватною діяльністю. Більшість з них допомагають людям та надають їм свої послуги, а саме консультації. Це такі професії як: психолог, психотерапевт, астролог, нумеролог, таролог, сексолог, викладач з етикету та інші. Всі ці жінки відкриті для спілкування та співробітництва. Саме тому, однією із конкурентних стратегій може стати створення простору для таких жінок. А саме, проведення званих сніданків або вечерь у колі єдинодумців. Відвідувачі не раз акцентували увагу на привабливій атмосфері закладу, де хочеться відпочити душею та творити. Тож, потрібно використовувати цей потенціал на максимум.

Створити розклад на місяць цікавих івентів та запросити експертів у різних областях провести заходи та поділитися цікавою інформацією. Такий нетворкінг може зіграти на користь закладу та дати більше нових корисних знайомств та розширити впізнаваність компанії.

З аналізу відвідувачів закладу (рис. 3.1) видно, що відсоток чоловіків складають лише 5%. Тому буде доцільно створити стратегію на приваблення чоловічої аудиторії. Для цього пропонується розширити асортимент товару та додати алкогольні напої в меню кав'ярні. Наприклад, можна перетворити кав'ярню на вишуканий бар. Тобто додати в меню заклада благородні алкогольні напої такі як: ігристе та вино, та продовжити його роботу до 22:00 або ж 23:00. Тоді кав'ярня перетвориться на заклад, у якому подають не тільки каву та солодощі, а й на місце де можна романтично провести час з другою половинкою за келихом шампанського та полуницею у шоколаді. Така інноваційна ідея дозволить привабити більше відвідувачів: удень до закладу будуть заходити кавомани, а коли година пік для цього контингенту пройде, то завітають вечірні пари.

Також компанії потрібно залучати якомога більше кавоманів. Є безліч любителів кави, які п'ють каву кожен день, а інколи й декілька разів на день. Тим не менш, на ринку кав'ярень на даний момент високий рівень конкуренції, і навіть відомий бренд не може гарантувати постійний потік гостей. Для залучення нових потенційних клієнтів кав'ярні потрібно робити сезонні пропозиції, мати в асортименті декілька видів кави та мати альтернативні засоби приготування такі, наприклад, як фільтр-кава.

Вважаємо, що не вигідно знижувати ціни на продукцію (однак можна працювати над зменшенням собівартості товару), оскільки можна втратити цільову аудиторію, яка вже відвідує кав'ярню. Даний хід не зробить кав'ярню найбільш привабливою. А ось розробка спеціальних пропозицій на сніданок/обід/вечерю зацікавить як постійних гостей кав'ярні, так і нових потенційних клієнтів. Введення таких спеціальних пропозицій у непікову годину, допоможе залучити новий потік гостей.

У кав'ярні відсутня система лояльності. Бонусна програма взагалі відображає бажання компанії віддячити та винагородити своїх постійних гостей за покупки продуктів у кав'ярні. Учасники програми мають

можливість заробляти та накопичувати бонуси, які надалі можна використовувати щоб сплатити товар. То ж можна розробити спеціальні карти із системою знижок. Це покаже лояльність компанії та підвищить активність постійних відвідувачів. На сьогодні більшість людей користуються смартфонами, тож можна розробити для кав'ярні додаток, де гості зможуть бачити спеціальні пропозиції та новинки меню.

Виходячи з поточної ситуації, перспективні цілі та завдання роботи щодо вдосконалення конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue» можна сформулювати наступним чином:

- розробити карти лояльності та збільшити за їх допомогою обсяги покупок відвідувачами;
- розробити для кав'ярні додаток для мобільних пристроїв, де буде представлені спеціальні пропозиції;
- стимулювати лояльність аудиторії до кав'ярні;
- попрацювати з цільовою аудиторією в напрямку інформування про спеціальні пропозиції, акції, знижки тощо;
- додати до меню вишукані алкогольні напої та продовжити час роботи.

Рекомендованими інструментами для реалізації цього напряму є:

- адресна e-mail або sms-розсилка (новини компанії, спеціальні пропозиції, привітання зі святами та значущими подіями);
- спеціальні бонуси для відвідувачів кав'ярні, що розплачуються картами «Berry Avenue» для стимулювання їх використання;
- оформлення офіційного дозволу (акцизи) для продажу алкогольних напоїв.

Окрім того, можна рекомендувати посилити роботу бариста в кав'ярні, окрім покращення навичок готування напоїв, працівникам постійно потрібно розповідати про нові акції та продуктові новинки й моніторити, щоб бариста інформували про них кожного відвідувача кав'ярні.

Таким чином, дана комплексна програма заходів, що включає різні маркетингові інструменти, сприятиме покращенню конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue», а також підвищенню лояльності гостей компанії.

Наприкінці слід зазначити, що у сучасних економічних умовах поняття «конкурентоспроможність» і «конкурентна перевага» дуже важливі для підприємств ресторанного бізнесу. У багатьох галузях, у тому числі ресторанної, на сьогоднішній день дуже високий рівень конкуренції. Тому, щоб мати можливість конкурувати з іншими компаніями та отримати над ними перевагу, важливо: періодично проводити аналіз найближчих конкурентів; виявляти сильні та слабкі сторони підприємства та вміти ними управляти. Правильно побудована конкурентна стратегія допоможе оптимально використовувати ресурси та можливості компанії та ринку.

Виходячи з проведених попередніх розрахунків і досліджень можемо запропонувати дві стратегії для компанії:

1. Консервативна – найбільш прийнятний на даний час варіант для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Агресивна – більше підходить для проснування ексклюзивного товару закладу – полуниці.

Оскільки, компанія вже має унікальний товар, який виділяє її серед інших закладів, їй потрібно приділити увагу поліпшенню якості свого трендового продукту – полуниці. І це означає, що треба попрацювати не тільки над рецептами та декором солодошів, але й над його оформленням, брендуванням та впізнаваністю не тільки на території Дніпра, а й на території всієї країни.

За приклад можна обрати такий бренд як «Roshen», а ще краще «Cartier», «Dior» та інші відомі бренди. Не дивлячись на те, що дані компанії мають інше спрямування діяльності, «Berry Avenue» може обрати для себе чітку стратегію цих підприємств. Не попит породжує пропозицію, а пропозиція може породжувати попит. Що означає реалізацію цікавого

товару, створення відомого бренду та роботу над якісним просуванням. У випадку «Berry Avenue» потрібно працювати над створенням концепції дорогого товару, що постійно має попит. Створювати імідж компанії, у якої хочеться придбати товар. В даному випадку саме агресивна стратегія стане у нагоді компанії.

3.3 Розробка інноваційних заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції

Оскільки як основним напрямом діяльності ми розглядаємо послуги саме кав'ярні, консервативна стратегія стане найбільш прийнятною на даному етапі для поліпшення її функціонування. «Berry Avenue» потрібно реалізувати комплекс заходів щодо зменшення собівартості товару, а саме над собівартістю тортів та інших десертів. Для того щоб це реалізувати потрібно: спеціальне обладнання, фахівець-кондитер, технічна карта з оригінальними рецептами та необхідні інгредієнти.

Отже, розглянемо та обгрунтуємо розрахунками пропозицію – проєкт «Кухня». Для початку порівняємо вартість придбання товару на даний момент з його реалізацією в закладі (табл. 3.1).

Як бачимо, за більшістю товарних позицій, а саме за торти, в кав'ярні вартість реалізації перевищує вартість закупівлі майже у два рази. Однак за поштучну продукцію заклад отримує приблизно 40% виручки від реалізації. Насправді це достатньо невисокий відсоток від реалізації товару, оскільки найчастіше в ресторанному бізнесі ціна визначається за формулою: собівартість помножена на три. За досвідом більшості експертів і власниць кав'ярні виробляти товар самостійно звичайно вигідніше. Собівартість виходить меншою, немає обмежень стосовно кількості товару, можна завжди експериментувати та поліпшувати рецепт й естетичний вигляд десертів, та не прив'язуватися до часу доставки.

Таблиця 3.1

Вартість придбання та реалізації тортів та інших десертів кав'ярні в 2021 р.

Найменування	Вартість закупівлі	Реалізація
1. Наполеон без лактози	600 грн./торт*	1300 грн./торт
2. Медовик	600 грн./торт*	1400 грн./торт
3. Чізкейк Сан-Себастьян	550 грн./торт*	920 грн./торт
4. Печиво	8 грн./шт.	15 грн./штука
5. Полуничний торт	750 грн./торт*	1680 грн./торт
6. Тарти з солоною карамеллю	50 грн./шт.	90 грн./шт.
7. Тірамісу	500 грн./торт*	810 грн./торт
8. Вафельний торт	330 грн./торт*	650 грн./торт
9. Макарон	33 грн./шт.	60 грн./шт.
10. Торт «Шоколадний фонтан»	600 грн./торт*	1400 грн./торт

*Торт – 10 шматків (шт.).

Оскільки, кав'ярня немає спеціального обладнання, виробляти більшість тортів самостійно вона на даний час не може. Однак є деякі види десертів, що не потребують випікання та інших обробок. Наприклад, вафельний торт. Саме його, власниця закладу пропонує приготувати разом із кондитером. Можемо визначити та порівняти результати витрат при обох варіантах.

Для вафельного тарту знадобилось: вафельні коржи (30 грн./пачка), згущене молоко (100грн./1,5 банки), горішки для прикраси(30грн./100гр.). Разом виходить 160 гривень на собівартість тарту, плюс 50 гривень – один час заробітної плати кондитера. Тож маємо таке порівняння (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Порівняння собівартості та вартості реалізації вафельного тарту

Собівартість тарту власного виробництва	Собівартість покупного тарту у кондитера	Реалізація
210 грн./торт	330 грн./торт	650 грн./торт

Із порівняння можна зробити висновок, що собівартість вафельного тарту власного виробництва менше на 35% від тарту, що був придбаний на

замовлення. Таким чином, даний приклад показує нам що отримання прибутку від реалізації продукції власного виробництва значно вище від покупної. Саме тому, для дослідження ми й обрали реалізацію проекту «Кухня». Почнемо з обладнання, яке потрібно придбати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Необхідне обладнання для реалізації проекту

Найменування	Ціна
Столи з нержавіючої сталі	40000 грн.
Індукційні плити	20000 грн.
Професійна піч	47000 грн.
Кухонний комбайн	25000 грн.
Блендер/міксер	17000 грн.
Кухонне приладдя (ножі, форми для випікання, вінчик та ін.)	9000 грн.
Кухонна витяжка	33000 грн.
Мийка	9500 грн.
Шоколадниці	8000 грн.
Холодильна та морозильна камери	35000 грн.
Стелажі	12000 грн.
Посудомийна машина	8000 грн.
Інше	10000 грн.
Разом:	273500 грн.

Прорахувавши необхідне обладнання для створення професійної кухні отримали суму в 273,5 тис. грн. Запропонувавши та обговоривши дану пропозицію з власницею кав'ярні Чопик Єлизаветою, було отримане позитивне рішення щодо можливості подальшої реалізації пропонованих заходів.

Дана сума грошей виявилась достатньо оптимальною для власниці кав'ярні, тож необхідні кошти залучати на кредитній основі не потрібно. Таким чином, джерелом інвестування виступає власний капітал, а додаткових переplat в подальших розрахунках враховано не буде.

Дата початку реалізації проекту – другий квартал 2022 р.

Проаналізуємо і розрахуємо очікувану собівартість тортів та інших десертів після реалізації проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняльні характеристики очікуваної та поточної собівартості
(порційний обсяг)

Найменування	Очікувана собівартість	Поточна собівартість	Різниця
1. Наполеон без лактози	40 грн./шт.	60 грн./шт.	20 грн.
2. Медовик	35 грн./шт.	60 грн./шт.	25 грн.
3. Чізкейк Сан-Себастьян	25 грн./шт.	55 грн./шт.	30 грн.
4. Печиво	4 грн./шт.	8 грн./шт.	4 грн.
5. Полуничний торт	48 грн./шт.	75 грн./шт.	27 грн.
6. Тарти з солоною карамеллю	33 грн./шт.	50 грн./шт.	17 грн.
7. Тірамісу	36 грн./шт.	50 грн./шт.	14 грн.
8. Вафельний торт	21 грн./шт.	33 грн./шт.	12 грн.
9. Макарон	15 грн./шт.	33 грн./шт.	18 грн.
10. Торт «Шоколадний фонтан»	39 грн./шт.	60 грн./шт.	21 грн.
Середня собівартість	29,6 грн.	48,4 грн.	-

Як бачимо з наведених даних в таблиці, власне виробництво солодоців дасть змогу закладу заощаджувати до 40% коштів від попередньої суми, що визначала собівартість.

За даними облікової програми Poster, за допомогою якої ведеться складський облік товарів закладу, середня кількість товару, що продається щомісяця складає 650 одиниць. Розглянемо як вплине реалізований проєкт на виручку підприємства (врахуємо середньорічні темпи інфляції) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікувана виручка від реалізації проєкту «Кухня» (за рік)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середня ціна реалізації продукції, грн/шт	65,5	68,7	72,2
Кількість виробленої продукції, шт	7800	8200	8600
Виручка, грн	510900	563340	620920
Собівартість, грн	230660	242720	254560
Прибуток, грн	280240	320620	366360

За допомогою таблиці ми визначили середню виручку від реалізації продуктів, а також обчислили середню суму прибутку від реалізованих солодоців після реалізації проєкту «Кухня». Проведемо оцінку ефективності проєкту. Спочатку розрахуємо простий термін окупності проєкту:

$$PP = IC/CF, \quad (3.1)$$

де PP (Pay-Back Period) – простий термін окупності, виражений у роках/місяцях;

IC (Invest Capital) – сума первісних інвестицій;

CF (Cash Flow) - очікуваний середньорічний (середньомісячний) грошовий потік.

$$PP = 273500/280240 = 0,97$$

Тож, орієнтовний період окупності інвестицій складатиме 11,7 місяців.

Тепер спробуємо розрахувати термін окупності проєкту з урахуванням інфляції і ризиків. Рациональною ставкою по дисконту вважаємо – 12%.

Для початку розрахуємо коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$K_d = 1/(1+CT_d)^n, \quad (3.2)$$

Де, K_d – коефіцієнт дисконтування,

n – число терміну дії,

CT_d – ставка по дисконту.

$$K_d = 1/(1+0,12)^1 = 0,89$$

Далі розрахуємо амортизаційні відрахування стосовно необхідного обладнання. Для розрахунків беремо 20% щорічно - залучення амортизаційної норми. Розрахунок проведемо за формулою:

$$AB = ZB_{oz} * A_{n,відрах}, \quad (3.3)$$

Де, AB – амортизаційні відрахування,

ZB_{oz} – залишкова вартість основних засобів,

$A_{n,відрах}$ – амортизаційна норма відрахування.

$$AB = 273500 * 0,2 = 54700 \text{ грн.}$$

Таким чином, сума амортизаційних відрахувань за 2022 рік складатиме 54700 грн.

Після отриманих результатів розрахуємо грошові потоки включаючи амортизаційні відрахування:

$$\text{ГП} = \text{Д} - (\text{ПВ} + \text{А}), \quad (3.4)$$

Де, ГП – грошові потоки підприємства,

Д – дохід від реалізації продукції,

ПВ – поточні витрати,

А – амортизаційні відрахування.

$$\text{ГП} = 510900 - (273500 + 54700) = 182700 \text{ грн.}$$

Для того, щоб остаточно переконатися в тому, що проєкт є вдалим, розрахуємо коефіцієнт користі та витрат (BCR). БЦР - це показник, що демонструє залежність між витратами та вигодами запропонованого проєкту. Обчислюється за формулою:

$$\text{BCR} = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t (1+i)^t}, \quad (3.5)$$

Де, В – вигоди по дисконту за певний проміжок часу,

С – витрати по дисконту за певний проміжок часу.

$$\text{BCR} = \frac{(280240 / (1 + 0,12)^*1)}{(230660 / (1 + 0,12)^*1)} = 1,2$$

Як бачимо, показник БЦР перевищує 1,0 та дорівнює 1,2 тобто очікується, що розроблений проєкт «Кухня» забезпечить позитивний чистий прибуток закладу. Доцільно вважати проєкт вдалим.

Висновки до третього розділу

1. Конкурентними перевагами кав'ярні «Berry Avenue» визначено: унікальний товар - полуниця в шоколаді; оригінальні тематичні напої та десерти; приваблива та затишна атмосфера. Основними факторами, які стримують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності є: низька впізнаваність, невелика широта асортименту, відсутність цікавих пропозиції на сніданок або ланч, відсутність алкогольних напоїв

2. З метою підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue» запропоновано реалізацію наступних заходів: розробити карти лояльності та збільшити за їх допомогою обсяги покупок відвідувачами; розробити для кав'ярні додаток для мобільних пристроїв, де буде представлені спеціальні пропозиції; стимулювати лояльність аудиторії до кав'ярні; попрацювати з цільовою аудиторією в напрямку інформування про спеціальні пропозиції, акції, знижки тощо; додати до меню вишукані алкогольні напої та продовжити час роботи.

Рекомендованими інструментами для реалізації визначених напрямів є: адресна e-mail або sms-розсилка (новини компанії, спеціальні пропозиції, привітання зі святами та значущими подіями); спеціальні бонуси для відвідувачів кав'ярні, що розплачуються картами «Berry Avenue» для стимулювання їх використання; оформлення офіційного дозволу (акцизи) для продажу алкогольних напоїв.

3. Обгрунтовано реалізацію з розмежуванням у часі двох варіантів конкурентних стратегій для компанії:

- консервативна є найбільш прийнятним на даний час варіантом для підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- агресивна – більше підходить для просування ексклюзивного товару закладу – полуниці.

Оскільки, компанія вже має унікальний товар, який виділяє її серед інших закладів, їй потрібно приділити увагу поліпшенню якості саме трендового продукту (полуниці), в частині рецептури та декору солодощів, оформленням, брендуванням та впізнаваністю не тільки на території Дніпра, а й на території інших регіонів.

4. З метою реалізації комплексу заходів щодо зменшення собівартості товару, а саме собівартості тортів та інших десертів запропоновано до впровадження проєкт «Кухня». Джерелом інвестування виступає власний капітал, а початком реалізації проєкту було обрано другий квартал 2022 р. Розрахунок показників ефективності проєкту засвідчив, що орієнтовний період окупності інвестицій - 11,7 місяців, а розроблений проєкт «Кухня» доцільно вважати вдалим, оскільки він забезпечить прибутковість закладу..

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства виступає комплексною економічною категорією, яка 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. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його можливості та адаптаційну здатність до умов конкурентного середовища.

2. Для оцінки конкурентоспроможності використовують різноманітні методичні підходи: SWOT – аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз, SPACE-аналіз та інші. Комплексний аналіз показників підприємства сприяє визначенню його конкурентної стратегії, за допомогою якої компанія зможе підвищити свою конкурентоспроможність і в сучасному бізнес-середовищі. Внаслідок застосування SPACE-аналізу можуть бути виділені стратегічні стани підприємства: агресивний, конкурентний, консервативний, оборонний або захисний.

3. Конкурентна перевага підприємства забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та дозволяє зайняти на ринку певну конкурентну позицію. Процеси формування й розвитку конкурентних переваг реалізуються виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницькою, інноваційною діяльністю. Для збереження та розвитку свого успіху в бізнесі за допомогою стійкого утримання конкурентної переваги виробник у своїй діяльності має визначити конкурентну стратегію та постійно проводити сучасні й тактичні дії адаптуючись до змін ринку.

4. Кав'ярня «Berry Avenue» представляє собою полуничну кондитерську, що спеціалізується на виготовленні продукції з полуниці в шоколаді, яка займає найбільшу частку в товарному асортименті кав'ярні,

але окрім неї заклад реалізує інші десерти а також різноманітні напої. У 2021 р. порівняно з 2020 р. середня вартість сукупного капіталу підприємства збільшилась на 130 тис. грн., обсяг фінансових ресурсів збільшився на 35%, власний капітал на 50 тис. грн. Також збільшилась кількість працівників у кав'ярні до 9 осіб.

5. Загальний показник конкурентоспроможності підприємства у 2021 році склав 14,1 що говорить про достатній його рівень. Проведений SPACE-аналіз свідчить про те, що компанія знаходиться в стабільній ситуації на ринку, але зростає повільними темпами. Незважаючи на наявність фінансового потенціалу, компанії потрібно спрямовувати зусилля на його стабілізацію. Слід підвищувати якість продукції, знизити її собівартість, а також визначити перспективи й засвоювати нові види товару.

6. Аналіз конкурентних фірм засвідчив, що кав'ярня «Berry Avenue» виділяється серед конкурентів оригінальним та неповторним продуктом - полуницею. Проведений порівняльний аналіз фірм конкурентів вказує, що для того, щоб зайняти лідируючу позицію серед конкурентів компанії потрібна свіжа інноваційна ідея та стратегія за допомогою якої можна бути залучити більше гостей. Кав'ярні важливо розширювати асортимент продукції й працювати над довірою клієнта до марки та над впізнаваністю. Для цього їй потрібно якісне, оригінальне просування (реклама).

7. Конкурентними перевагами кав'ярні «Berry Avenue» визначено: унікальний товар (полуниця в шоколаді); оригінальні тематичні напої та десерти; приваблива та затишна атмосфера. Основними факторами, які стримують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності є: низька впізнаваність, невелика широта асортименту, відсутність цікавих пропозицій на сніданок або ланч, відсутність алкогольних напоїв

8. З метою підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue» запропоновано реалізацію наступних заходів: розробити карти лояльності та збільшити за їх допомогою обсяги покупок відвідувачами;

розробити для кав'ярні додаток для мобільних пристроїв, де буде представлені спеціальні пропозиції; стимулювати лояльність аудиторії до кав'ярні; попрацювати з цільовою аудиторією в напрямку інформування про спеціальні пропозиції, акції, знижки тощо; додати до меню вишукані алкогольні напої та продовжити час роботи.

Рекомендованими інструментами для реалізації визначених напрямів є: адресна e-mail або sms-розсилка; спеціальні бонуси для відвідувачів кав'ярні, що розплачуються картами «Berry Avenue»; оформлення офіційного дозволу (акциз) для продажу алкогольних напоїв.

9. Обґрунтовано реалізацію з розмежуванням у часі двох варіантів конкурентних стратегій для компанії: консервативна (є найбільш прийнятним на даний час варіантом для підвищення конкурентоспроможності підприємства); агресивна (більше підходить для просування ексклюзивного товару закладу). Оскільки, компанія вже має унікальний товар, їй потрібно приділити увагу поліпшенню якості саме трендового продукту (полуниці), в частині рецептури та декору солодошів, оформленням, брендуванням та впізнаваністю не тільки на території Дніпра, а й на території інших регіонів.

10. З метою реалізації комплексу заходів щодо зменшення витрат, а саме собівартості тортів та інших десертів, запропоновано до впровадження проєкт «Кухня». Джерелом інвестування виступає власний капітал, а початком реалізації проєкту було обрано II квартал 2022 р. Розрахунок показників ефективності проєкту засвідчив, що орієнтовний період окупності інвестицій - 11,7 місяців, а розроблений проєкт «Кухня» доцільно вважати вдалим, оскільки він забезпечить прибутковість закладу..

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. Ю.Г. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Бабенко Д. н. Обеспечение устойчивого функционирования предприятия на основе управления его конкурентоспособностью: автореф. дис. канд. эконом. наук. – Краснодар, 2004. – С. 6.
4. Богуславский Є.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. *Соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 182-187.
5. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / О.Є. Сомова; ПВНЗ Європ. ун-т. — К., 2008. — 19 с
6. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2006. № 12. С. 68-72.
7. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.
8. Герасименко А. Еволюція теорії конкуренції в історії економічної думки 18-20 ст. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 1. С. 102-114.
9. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.
10. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. *Економіка та держава*. 2005. №8. С. 36-38.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

12. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
13. Завійська О. І., Ільчишин С. М. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 309-316.
14. Зоріна О.І. Методи оцінки конкурентоспроможності деревообробних послуг. *Ефективна економіка*. 2015. №12. С. 68-72.
15. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник / С.М.Ілляшенко. - Суми, 2003. – 278 с.
16. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М.Клименко, О. С. Дуброва, Д. О.Барабась – К.:КНЕУ, 2006. – 527с
17. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2013. №2. С. 15-18.
18. Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2-5.
19. Кузьмін О.Є. (2010) Основи менеджменту [Osnovy menedzhmentu], Академвидав, Київ, Україна.
20. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
21. Миленький Д.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9-17.
22. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Андросова [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.

23. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. — 496 с.
24. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності промисловості : [монографія] / Ю. І. Продіус. — О. : Астропринт, 1999. — 72 с.
25. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: [учеб. пособ.] / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.
26. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 36-45.
27. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 174 с.
28. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання. Навчальний посібник. Київ, КНЕУ, 2003, с.47.
29. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
31. Хейс Р. Динамичное производство: Как повысить конкурентоспособность вашего предприятия / Р. Хейс, С. Уилрайт, К. Кларк. – Нью-Йорк, 1988. – С. 369-455.
32. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська; [за ред. проф. д.е.н., проф.. Н. А. Хрущ]. – К.: Освіта України, 2010. – 315 с.
33. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. 8 (34). С.77-79.

35. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств . *Економика и управление*. № 1. 2013. С. 62-69.
36. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2004. №11 (41). С. 48-58
37. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб / А.В. Шегда. К. : Т-во «Знання» КОО, 2002. 583 с. 38. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Харьков: ХНАДУ, 2015. 186 с.
39. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
40. Rowe, H. Mason, R. and Dickel, K. (1982), *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Addison#Wesley Publishing Co. Inc., N. Y., USA