

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему «Дослідження конкурентоспроможності підприємства Milk bar kyiv»

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 075 «Маркетинг»
Гайдамаха Софія Василівна
(прізвище, ім'я по батькові)

Керівник
Сербіневська А.Ю.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою
« _____ »

Секретар ЕК: Ісаєнко А.М.

« _____ » _____ 2024р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
ОП «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

К.В. Пічик

«__» _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**
Гайдамахи Софії Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « **Дослідження конкурентоспроможності підприємства Milk bar kyiv**» та керівник роботи **Сербіневська А.Ю. кандидат економічних наук, доцент**

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від «13» листопада 2023р. No 1559-с.














2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні та аналітичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали, навчальні та наукові публікації з маркетингу.

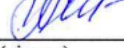
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: сутність та класифікація видів конкурентоспроможності підприємства; фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; загальні відомості про підприємство Milk bar kyiv; дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність Milk bar kyiv; оцінювання конкурентоспроможності Milk bar kyiv на ринку ресторанних послуг; визначення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування системи заходів підвищення рівня конкурентоспроможності Milk bar kyiv; оцінка впливу запропонованих заходів на подальшу діяльність Milk bar kyiv.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, графіки, рисунки, таблиці.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	31.10.2023		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	10.11.2023		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	10.12.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	10.02.2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	20.02.2024		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	31.02.2024		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		10.02.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		20.02.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		31.02.2024		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	09.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	10.05.2024		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	10.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	10.05.2024		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «31» жовтня 2023 р.

Науковий керівник _____ Сербенівська А.Ю. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ Гайдамаха С.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та класифікація видів конкурентоспроможності підприємства...	8
1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства	12
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	15
Висновки до розділу 1	22
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ MILK BAR KYIV	24
2.1. Загальні відомості про підприємство Milk bar kyiv	24
2.2. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність Milk bar kyiv	28
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності Milk bar kyiv на ринку ресторанних послуг	40
Висновки до розділу 2	43
Розділ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ MILK BAR KYIV	46
3.1. Визначення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	46
3.2. Обґрунтування системи заходів підвищення рівня конкурентоспроможності Milk bar kyiv	52
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на подальшу діяльність Milk bar kyiv	57
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сьогодення економіку України можна охарактеризувати значним посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання, відповідно, одним з чинників успішності їх діяльності на ринку виступає конкурентоспроможність. Саме здатність ефективним чином конкурувати з іншими суб'єктами ринку виступає тією умовою, при якій буде відбуватися зростання бізнесу, досягнення стабільності, економічної безпеки та стимулювання економічного розвитку.

В умовах складної економічної, політичної та військової ситуації, що склалася в країні, переважна більшість невеликих суб'єктів ресторанного бізнесу не мають заздалегідь визначеної стратегії свого розвитку, що послаблює позиції підприємства у конкурентній боротьбі та значним чином впливає на ефективність їх діяльності на ринку. Відповідно, з урахуванням численних факторів впливу конкурентоспроможності на господарську діяльність, зазначені вище суб'єкти господарювання повинні виважено підійти до цілей та намірів досягнення бажаного ними рівня, що дозволить їм здійснювати ефективну діяльність і підтримувати конкурентні позиції на ринку. В контексті зазначеного вище тема даної кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Теоретичні та практичні засади конкурентоспроможності підприємства були предметом дослідження значної кількості науковців, серед яких варто відзначити таких, як: М.Портер, Ж.-Ж. Ламблен, А.Томпсон, І.З.Должанський, О.І.Драган, А.А. Мазаракі, І.Ансофф, К.В.Каленік та багатьох інших. Незважаючи на численність досліджень у даному напрямку, в науковій літературі вкрай мало уваги приділено питанням конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу, що ще раз доводить актуальність теми даної роботи.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є ґрунтовне дослідження конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, а також

обґрунтування напрямків підвищення її рівня. У відповідності до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність та визначити види конкурентоспроможності підприємства;
- окреслити фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- навести загальні відомості про підприємство Milk bar kyiv;
- дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність Milk bar kyiv;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності Milk bar kyiv на ринку ресторанних послуг;
- визначити напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати систему заходів підвищення рівня конкурентоспроможності Milk bar kyiv;
- оцінити вплив запропонованих заходів на подальшу діяльність Milk bar kyiv.

Об'єктом дослідження виступає процес дослідження конкурентоспроможності Milk bar kyiv.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для обґрунтування напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства були використані загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: теоретичного узагальнення; аналізу та синтезу, системного та логічного аналізу, методи абстракції, економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, графічний метод та табличний метод тощо.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугували наукові праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених з питань

конкурентоспроможності, фінансова звітність підприємства ресторанного бізнесу, матеріали періодичних видань, інформаційні дані мережі Інтернет

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 72 сторінках друкованого тексту, що включає 22 таблиці, 18 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменувань, які займають 5 сторінок.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація видів конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність – це одне з найбільш використовуваних понять в економічній літературі, яке визначає успіх або невдачу в діяльності суб'єкта господарювання; є багатоаспектним поняттям, яке досліджується на мікро-, мезо- (галузевому) та макрорівнях.

Розуміння сутності конкурентоспроможності неможливе без вивчення його походження. Важливо зауважити, що слово «competitiveness» походить від слова «compete» («конкурувати»), таким чином, основний переклад «конкурувати» можна розглядати як «спільно прагнути до чогось» [43].

Отже, з наведеного вище можна зрозуміти, що конкурентоспроможність – поняття, в основі якого знаходиться суперництво двох чи більше суб'єктів, які намагаються досягти певної однієї мети. Відповідно, в даному визначенні мова йде не виключно про боротьбу за одноосібне досягнення цілей, а й можливість отримати бажаного результату двома конкурентами одночасно.

Конкурентоспроможність - це складний термін, який, завдяки тісному взаємозв'язку з конкуренцією, охоплює багато аспектів, факторів та умов, що визначають боротьбу підприємств за лояльність споживачів до продукції певних виробників. Варто також додати, що конкурентоспроможність проявляється лише в умовах конкуренції та через неї [14].

Для вироблення власного підходу до розуміння досліджуваного поняття, проаналізуємо наукову літературу, яка доводить, що незважаючи на тривале існування даної категорії, серед науковців до цього часу не вироблено єдиного підходу (табл. 1.1).

Визначення терміну «конкурентоспроможність» в літературних джерелах

Автор, джерело	Сутність
Портер М.	«Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників» [35].
Драган О.І.	«Конкурентоспроможність підприємства є можливістю ефективної діяльності суб'єкта господарювання і її прибуткової реалізації в умовах конкуренції» [16].
Янковий О.Г.	«Конкурентоспроможність є здатністю суб'єкта підприємницької діяльності діяти в умовах ринку, одержуючи прибуток, який буде достатнім для вдосконалення виробництва, мотивації персоналу і підтримки якості продукції на високому рівні. Конкурентоспроможність виробництва в основному можна звести до конкурентоспроможності продукції» [25].
Должанський І.З.	«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [15].
Шевченко Л.С.	«Конкурентоспроможність підприємства визначається показниками, що характеризують ефективність виробництва, фінансового стану, організації збуту і просування товарів в порівнянні з конкурентами, а також показниками конкурентоспроможності товарів» [46].

Джерело: сформовано автором на підставі [15,16, 25,35, 46]

Отже, в межах даного дослідження, конкурентоспроможність будемо розуміти як здатність суб'єкта підприємництва досягти власних цілей в ринкових умовах, де на ринку мають аналогічні цілі інші суб'єкти підприємництва; його здатність виробити і продати конкурентоспроможний продукт; перевага щодо інших конкурентів у відповідній галузі.

Якщо узагальнити погляди науковців на конкурентоспроможність підприємства, можна сказати, що вона складається з наступних складових [14, с.222]:

- здатності господарюючого суб'єкта здійснювати виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- уміння розробляти стратегію, яка націлена на підтримку високого рівня конкурентоспроможності;
- існування чіткого організаційного та управлінського механізму;
- орієнтації у власній діяльності на ринку і систематичної роботи із

споживачами;

- наявності конкурентної стратегії і тактики дій стосовно конкурентів;
- високої професійної підготовки персоналу;
- уміння добре орієнтуватися у внутрішньому середовищі та ін.

Конкурентоспроможності характерні наступні властивості (рис.1.1).

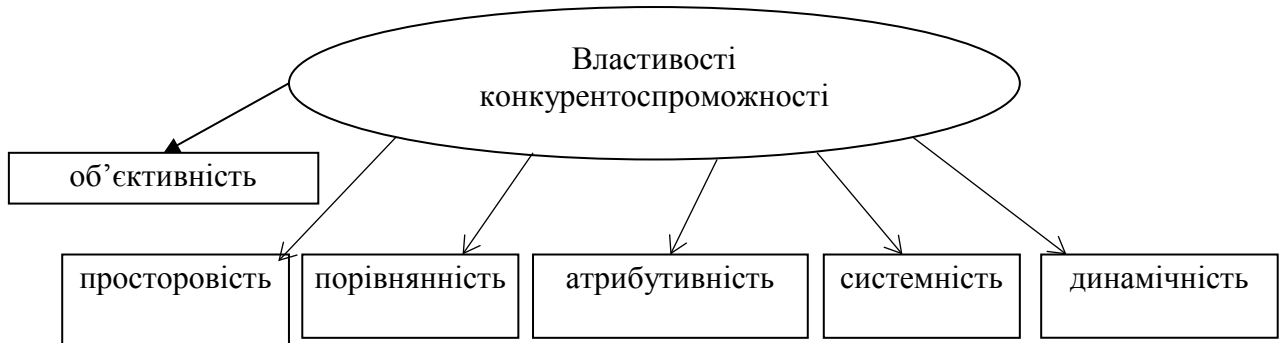


Рис.1.1. Властивості конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на підставі [15]

Просторовість говорить про те, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за однакових умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку і не конкурентоспроможним на іншому [15].

Порівнянність вказує на те, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання встановлюється та аналізується у порівнянні з реальними конкурентами, які виробляють подібні товари або надають послуги й діють на одному ринку.

Атрибутивність вказує на виділення унікальних характеристик, які становлять конкурентну перевагу суб'єкта господарювання, такі як унікальність його товарів, додаткові сервіси, оригінальні технології виробництва та інше.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є динамічним у часі, оскільки суб'єкт господарювання може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує

постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування [15].

Предметність передбачає виокремлення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу та продукції підприємства в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Системність означає аналіз усіх можливих параметрів та умов, які впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а також їх взаємозв'язки та взаємозалежності. Це включає в себе застосування наукових методів та практичних прийомів для вирішення складних економічних проблем.

Об'єктивність передбачає, що аналіз конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має базуватися на достовірній та перевіреній інформації, яка відображає реальну ситуацію, а висновки повинні підтримуватися точними аналітичними розрахунками [15].

Визначивши сутність та складові конкурентоспроможності підприємства, перейдемо до розгляду її видів. В більшості літературних джерел існує до 10 ознак, за якими можна класифікувати конкурентоспроможність, зокрема за територіально-географічної сферою; рівнем конкуруючих об'єктів; фіксацією у часі, рівнем забезпечення; станом розвитку об'єкта, за стратегічною визначеністю (табл.1.2).

Види конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна сфера	– міжнародна – внутрішньо національна – регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	– галузі (комплексу галузей) – підприємства – товару
3. Фіксація у часі	– на визначену дату в минулому – поточна – прогнозна
4. За рівнями забезпечення	– оперативна – тактична – стратегічна
5. За станом системного розвитку об'єкта	– статична – динамічна
6. За стратегічною визначеністю	– очікувана, неочікувана

Джерело: побудовано автором за даними [5, 29]

Отже, конкурентоспроможністю є здатність суб'єкта підприємництва досягти власних цілей в ринкових умовах, де на ринку мають аналогічні цілі інші суб'єкти підприємництва; його здатність виробити і продати конкурентоспроможний продукт; перевага щодо інших конкурентів у відповідній галузі. Їй притаманні наступні властивості: об'єктивність, просторовість, порівнянність, атрибутивність, системність та динамічність.

1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Для того, щоб більш повно зрозуміти досліджуване поняття, доцільно визначити основні чинники впливу на конкурентоспроможність, інакше кажучи внутрішні та зовнішні сили, які чинять об'єктивний та суб'єктивний вплив на формування конкурентного середовища. Фактори визначають та надають опис характеристикам елементів, їхньому стану, що надає можливості об'єктивно та ефективно сформулювати підходи до забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства [2].

Як і для будь-якого явища, всі чинники конкурентоспроможності можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1.2) [25].

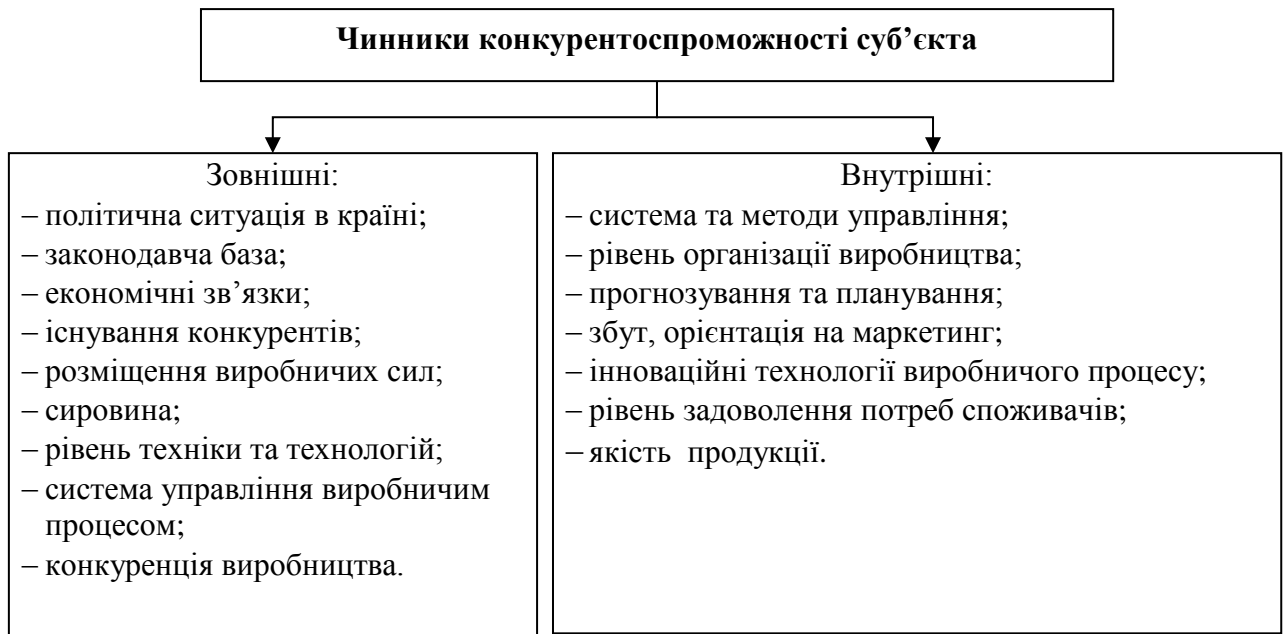


Рис. 1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність суб'єкта

господарювання

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Зокрема, зовнішніми факторами впливу є сукупність факторів, які діють безпосередньо на рівні глобального оточення та впливають або можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання, це можуть бути інші підприємства, економічні, природні та суспільні умови, національні та міждержавні інституціональні структури тощо [29].

До основних зовнішніх чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства можна віднести:

- політичну ситуацію в країні;
- законодавчу базу;
- економічні зв'язки;
- існування конкурентів;
- розміщення виробничих сил;
- наявність сировини;
- рівень техніки і технологій;

- систему управління виробничим процесом;
- конкуренцію виробництва.

Для того, щоб провести оцінку того, як впливають чинники зовнішнього середовища на конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності проводиться діагностика, тобто здійснюється оцінка змін, які чинять вплив на різноманітні аспекти його потенціалу; встановлюються чинники, які становлять загрозу для конкурентоспроможності; аналізується діяльність його конкурентів; встановлюються чинники факторів, що можуть надати найбільше можливостей для того, щоб досягти стратегічних цілей підприємства.

За допомогою аналізу чинників впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання можна отримати час для того, щоб спрогнозувати можливості, розробити план дій на випадок непередбачених обставин, розробити заходи, які нададуть можливості перетворити загрози на певні можливості. З метою проведення такого аналізу найбільш часто застосовують наступні методи:

- PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників),
- SWOT-аналіз, за допомогою якого можна встановити загрози та можливості, з якими зіштовхується суб'єкт господарювання, встановити несприятливі чинники, які можуть призвести до зниження рівня ефективності його потенціалу [9].

Внутрішніми чинниками є контрольовані фактори діяльності суб'єкта господарської діяльності. До них можна віднести наступні:

- систему і методи управління на підприємстві (організаційну та виробничу структури управління, професійний та кваліфікаційний рівень керівництва та менеджерів) тощо;
- організацію процесу виробництва на підприємстві (оновлення основних засобів, сировину, матеріали тощо);
- прогнозування і планування;

- збут, орієнтацію на маркетинг;
- інноваційні технології виробництва;
- рівень задоволення потреб споживачів;
- якість товарів, з врахуванням оптимальності якісних і технічних характеристик.

Аналіз внутрішніх чинників впливу перебуває у тісному взаємозв'язку з аналізом господарської діяльності підприємства.

Таким чином, при здійсненні оцінки, виробленні прогнозів та управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, потрібно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, які вже вплинули або можуть вплинути на її формування в майбутньому.

1.3.Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Як не існує до цього часу єдності поглядів авторів у визначенні сутності конкурентоспроможності, так не існує її в напрямку методів її оцінки, яка є необхідною для забезпечення ефективного ведення діяльності та є головним чинником отримання стійких конкурентних переваг в довгостроковому періоді.

Відзначимо, що мета оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні та оцінці чинників, що чинять вплив на ставлення споживача до підприємства та його товарів і, які надають можливість конкурувати з іншими та перемагати [3].

Аналіз наукової літератури дає підстави говорити про існування значної кількості підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зокрема варто виокремити системний, процесний, логічний, функціональний, ситуаційний, цільовий, структурний. Характеристика кожного з них подана на рис.1.3.

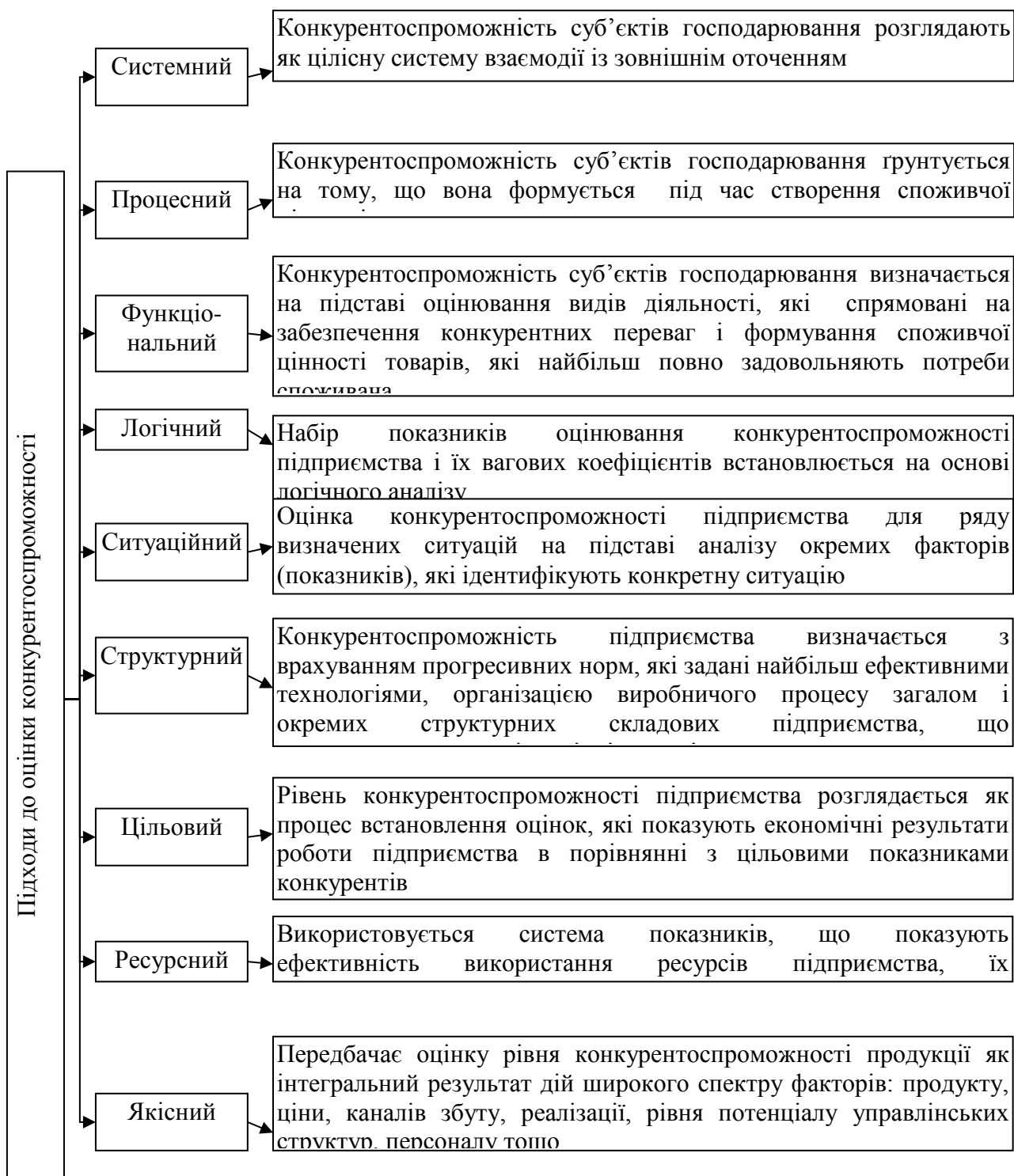


Рис.1.3. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Джерело: побудовано автором за даними [29, 15,25]

Наведені на рис.1.3 підходи можуть використовуватися окремо та поєднуватися з іншими, зважаючи на цілі аналізу та специфіку діяльності суб'єкта господарювання.

На сьогодні існує значна кількість розроблених як закордонних, так і вітчизняних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Перед тим, як розглянути зазначені методи наведемо схему оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис.1.4).



Рис.1.4. Схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [14, с.243]

Кожна з наведених на рис.1.3 та 1.4 груп характеристик містить в собі ряд показників, які описують фактори як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Отже, наведемо схему та основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та перейдемо безпосередньо до розгляду методів. Аналіз наукової літератури дозволив виокремити наступні з них (табл.1.3).

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи	Характеристика
1	2
Метод сум та метод добутку	Надають можливість отримати узагальнену оцінку рівня конкурентоспроможності (методом сумування порівняльних показників або шляхом їх добутку).
Метод різниць	Рівень конкурентоспроможності визначається засобами порівняння показників сукупності підприємств, що з різних сторін характеризують недоліки і переваги їх господарювання.
Метод рангів (рейтинговий)	Дана методика допомагає визначити позиціонування підприємства на ринку, шляхом порівняння його з конкурентами за кожним аспектом за допомогою ранжування досягнутих результатів.
Матричний метод	Дозволяє врахувати абсолютне значення показників, які досліджуються, та їх відстань до найкращого (еталонного) значення.
Метод Багатовимірних середніх	Цей метод ґрунтується на обчисленні середнього значення за кожною ознакою, що досліджується. Він дозволяє враховувати абсолютні відхилення показників від середнього значення за кожною ознакою.
Взаємозв'язку конкурентоспроможності із внутрішніми факторами	Надає можливість порівняти конкурентоспроможність підприємства за допомогою різноманітних фінансових показників, використовуючи їх у моделі регресії.
Метод ранжування	Включає визначення конкурентоспроможності товару, конкурентоспроможності підприємства і визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.
Інтегральний метод ефективної конкуренції	Метод базується на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, для кожного показника визначено ваговий коефіцієнт.
Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності продукції	Передбачає послідовність дій від розрахунку одиничних показників до інтегральних та розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку.
Бенчмаркінговий метод	Цей метод полягає у розробці стратегії розвитку, заснованій на аналізі умов, за яких проводиться бізнес лідерами ринку.
Кластерний аналіз	Поетапне проведення порівняння вибірки підприємств за досліджуваними ознаками та створення на цій основі груп підприємств.
Метод Експертного оцінювання	Проводиться оцінювання чинників (продукт, ціна, канали розподілу) експертами у межах певного діапазону, підсумовуються оцінки, порівнюються результати.

Продовження табл.1.3

1	2
Метод SWOT - аналізу	Визначення сильних і слабких сторін, ідентифікація критичних областей та факторів, що впливають на фінансові результати підприємства.
Графічні методи оцінки	Лінії, які проходять через точки, розміщені на вісі графіка, дають змогу провести аналіз як окремих складових конкурентоспроможності, так і підприємства в цілому.
Оцінка конкурентної позиції методом конкурентних переваг (М.Портер)	Цей метод ґрунтується на визначенні потенційних переваг підприємства шляхом аналізу його частки ринкової долі порівняно з його найближчими конкурентами.
Оцінка за допомогою індексу Герфіндаля	Надає можливість визначити загальну частку лідерів ринку серед перших (найбільших) підприємств у відсотковому співвідношенні до загального обсягу продажу продукції у визначеному асортименті.
За допомогою моделі Дю-Пон	Цей підхід дозволяє не лише оцінити ймовірність втрати конкурентної позиції підприємства серед інших, а й дослідити вплив кожного фактору на конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: побудовано автором на підставі [10, 20, 24]

Зазначені методи доволі сильно відрізняються між собою за суттю та базою формування показників для оцінювання конкурентоспроможності.

В подальшому в роботі ми пропонуємо використати бальний метод оцінювання конкурентоспроможності, а також підхід, визначення конкурентоспроможності, який запропоновано авторами підручника І. Должанський, Т. Загорна [15]. До основних його переваг належать - проведення розрахунків за різними групами показників (функціональними, естетичними та економічними) та порівняння їх з показниками зразка-еталона, тобто цей метод є найбільш достовірним. Зразок-еталон за усіма показниками має найвищу оцінку. При цьому потрібно розрахувати:

а) збірний параметричний індекс для функціональних показників (ФП) за ф. (1.1):

$$P_{\Phi\Pi} = \sum q_i, \quad (1.1)$$

де q_i – відносний показник якості – ф. (1.2):

$$q_i = \sum a_i \times \frac{P_{\text{докл}}}{P_{\text{ет}}}, \quad (1.2)$$

де a_i – коефіцієнт вагомості;

$P_{\text{досл}}$ – середня балова оцінка показника якості досліджуваного зразка;

$P_{\text{ет}}$ – середня балова оцінка показника якості зразка – еталону.

б) збірний параметричний індекс для естетичних показників (ЕП) за формулою (1.3):

$$P_{\text{ЕП}} = \sum q_i, \quad (1.3)$$

в) параметричний індекс для економічних показників (ЕкП) за формулою (1.4):

$$q_{\text{ЕкП}} = \frac{C_{\text{досл}}}{C_{\text{ет}}}, \quad (1.4)$$

де $C_{\text{досл}}$ – цінові характеристики досліджуваного зразку;

$C_{\text{ет}}$ – цінові характеристики зразку-еталону.

г) інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (ІПВК) за формулою (1.5):

$$\text{ІПВК} = \frac{(P_{\text{ФП}} + P_{\text{ЕП}})}{q_{\text{ЕкП}}}, \quad (1.5)$$

Вкрай важливим питанням при проведенні оцінки є вибір ключових показників для її проведення. Аналіз внутрішніх та зарубіжних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання показав, що існують протилежні підходи до даного питання. Одні фахівці використовують методика з обмеженим числом показників, щоб зекономити час на пошук та обробку аналітичної інформації, тоді як інші науковці пропонують складніші методика, побудовані на докладних аналітичних розрахунках і використанні значної кількості оціночних показників. Закордонні дослідники рекомендують використовувати від 3 до 8 груп показників оцінки [35].

З нашої точки зору, оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності має проводитися за чотирма основними напрямками: оцінкою конкурентоспроможності продукції, виробничої, збутової та

фінансово-інвестиційної діяльності. При цьому, важливо оцінювати не тільки фактичні, а й потенційні показники, які враховують потенціал конкурентоспроможності підприємства.

Отже, система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна включати наступні аспекти (рис.1.5).

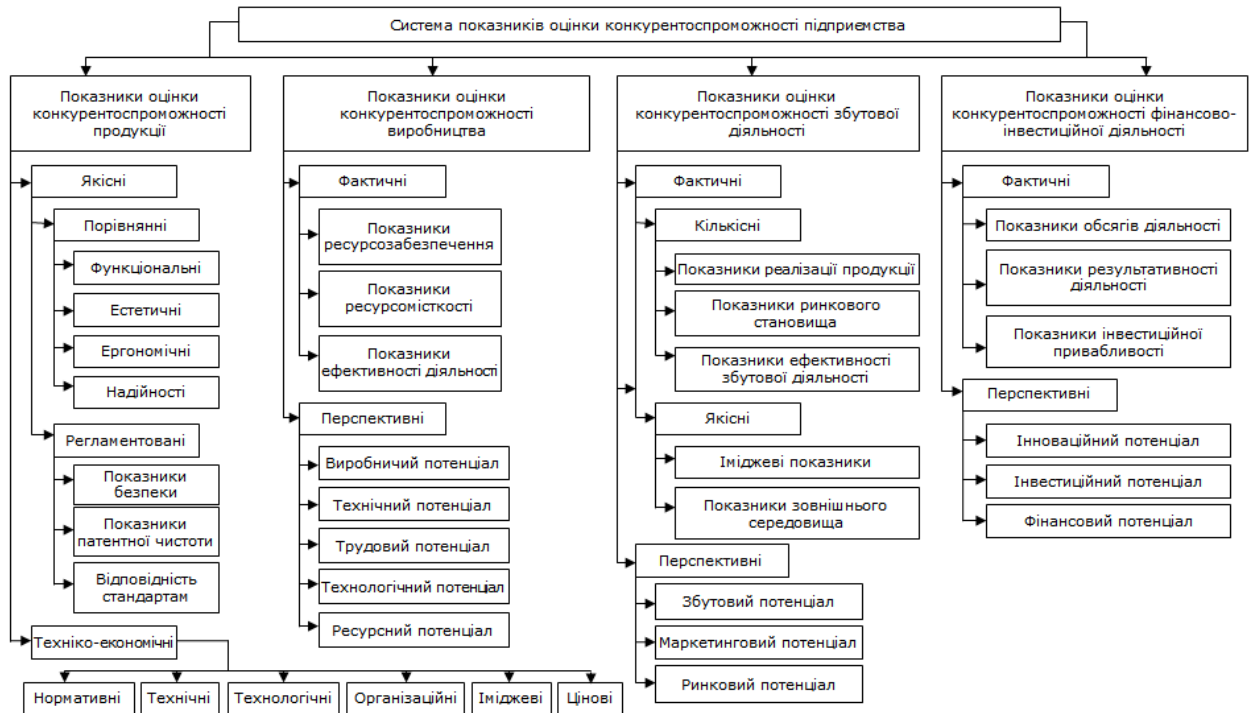


Рис.1.5. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: побудовано автором за даними [15, 9, 46]

Щодо вибору конкретних показників, які будуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, в кожному випадку, цей вибір повинен здійснюватися з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства, його галузевої приналежності та інших факторів. Проте незважаючи на це, при виборі показників для оцінки слід керуватися визначеною системою, оскільки це дозволить не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й його конкурентний потенціал. Іншими словами, такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства як за окремими його складовими, так і в цілому.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства надало можливості зробити наступні висновки.

1. Конкурентоспроможність - здатність суб'єкта підприємництва досягти власних цілей в ринкових умовах, де на ринку мають аналогічні цілі інші суб'єкти підприємництва; його здатність виробити і продати конкурентоспроможний продукт; перевага щодо інших конкурентів у відповідній галузі. Їй притаманні наступні властивості: об'єктивність, просторовість, порівнянність, атрибутивність, системність та динамічність.

2. Основні ознаки за якими класифікують конкурентоспроможність: за територіально-географічної сферою; рівнем конкуруючих об'єктів; фіксацією у часі, рівнем забезпечення; станом розвитку об'єкта, за стратегічною визначеністю.

3. Було встановлено, що на конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішні та зовнішні чинники. До зовнішніх відносяться: політична ситуація в країні; законодавча база; існування конкурентів; наявність сировини; рівень техніки і технологій; систему управління виробничим процесом та інші. Внутрішніми чинниками є: система і методи управління на підприємстві; організація процесу виробництва; прогнозування і планування; збут, орієнтація на маркетинг; якість товарів та інші.

4. Аналіз наукової літератури дозволи виокремити наступні підходи до оцінювання конкурентоспроможності: системний, процесний, логічний, функціональний, ситуаційний, цільовий, структурний. Основними методами оцінки є: метод сум та метод добутку, метод рангів; матричний метод, метод багатовимірних середніх, ранжування; інтегральний; бенчмаркінговий, метод SWOT – аналізу; експертного оцінювання, графічні методи; оцінка конкурентної позиції методом конкурентних переваг (М.Портер) та інші.

5. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності має проводитися за чотирма основними напрямками: оцінкою конкурентоспроможності продукції, виробничої, збутової та фінансово-інвестиційної діяльності.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ MILK BAR KYIV

2.1. Загальні відомості про підприємство Milk bar kyiv

Наразі в Україні вже сформована значна кількість гастрономічних брендів, до одного з яких і відноситься Milk Bar (мережа ресторанів, яка спеціалізується на молочних продуктах та десертах та інших ласощах) [34]. Гастрономічні бренди створюють свою унікальну ідентичність внаслідок комбінації факторів, таких як стиль кухні, обслуговування, атмосфера, маркетинг та інші елементи, що дозволяють їм займати певну позицію на ринку та приваблювати свою цільову аудиторію.

Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю та включає в себе мережу кав'ярень; функціонує на ринку вже більше 10 років. Загальні відомості про підприємство наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про Milk Bar

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МІЛК БАР
2.	Скорочена назва	ТОВ "МІЛК БАР"
3.	Код ЄДРПОУ	38866006
4.	Дата реєстрації	28.08.2013 (10 років та 6 міс)
5.	Керівник	Козаченко А.Л.
6.	Розмір статутного капіталу, грн.	1000000,00 грн.
7.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
8.	Форма власності	Недержавна власність
9.	Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг 56.21 Постачання готових страв для подій 56.29 Постачання інших готових страв
10.	Адреса WEB-сайту	https://milkbar.com.ua/

Джерело: складено на основі даних підприємства

Перший заклад харчування Milk Bar відкрився в 2014 році. На даний час мережа закладів об'єднує наступні ресторани, всі вони знаходяться у Києві:

- Good Girl - соки холодного віджиму власного виробництва та веганська їжа,
- Milk Bar TSUM - піца та найкраща тераса в місті на 7 поверсі ЦУМу,
- Pasta&Focaccia – італійська паста в Києві;
- Dogs&Tails - авторські хот-доги,
- Milk Bar та Bakery&Breakfast - випічка та сніданки відповідно.

Станом на сьогодні ТОВ "МІЛК БАР" налічує більше 300 співробітників. Основним сервісами, які пропонуються є: доставка; торти на замовлення; кейтеринг; весільні торти; обслуговування корпоративних заходів тощо [34].

Керівник ресторану Milk Bar здійснює організацію та контроль його діяльності, займається підбором та в цілому управлінням персоналом, вирішує значну частину інших питань з управління. Керівнику підпорядковані заступник директора, бухгалтер та керуючий закладом.

Управління рестораном Milk Bar та напрямку забезпечення якісними стравами здійснюється керуючим та шеф-кухарем. Шеф-кухар - головний на кухні, до його повноважень належать питання організаційного характеру. Основними напрямками його діяльності є: формування меню; планування та відбір сировини для виготовлення страв; контроль якості їх приготування та подачі; контроль зберігання готових страв тощо [34].

Типова організаційна структура Milk Bar є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного його працівника (рис.2.1). В обов'язки кухарів безпосередньо входить виготовлення страв згідно з правилами та технологіями, з дотриманням під час виробничого процесу правил санітарії, охорони праці та техніки безпеки.

До обов'язків головного бухгалтера належать чітка та правильна організація бухгалтерського обліку, господарської та фінансової діяльності

мережі закладів Milk Bar, формування облікової політики, відповідно до законодавства та особливостей діяльності закладу харчування. Основні обов'язки менеджера, в підпорядкуванні якого знаходяться бармени, офіціанти, прибиральниці і мийники посуду, це робота з відвідувачами закладу та персоналом.

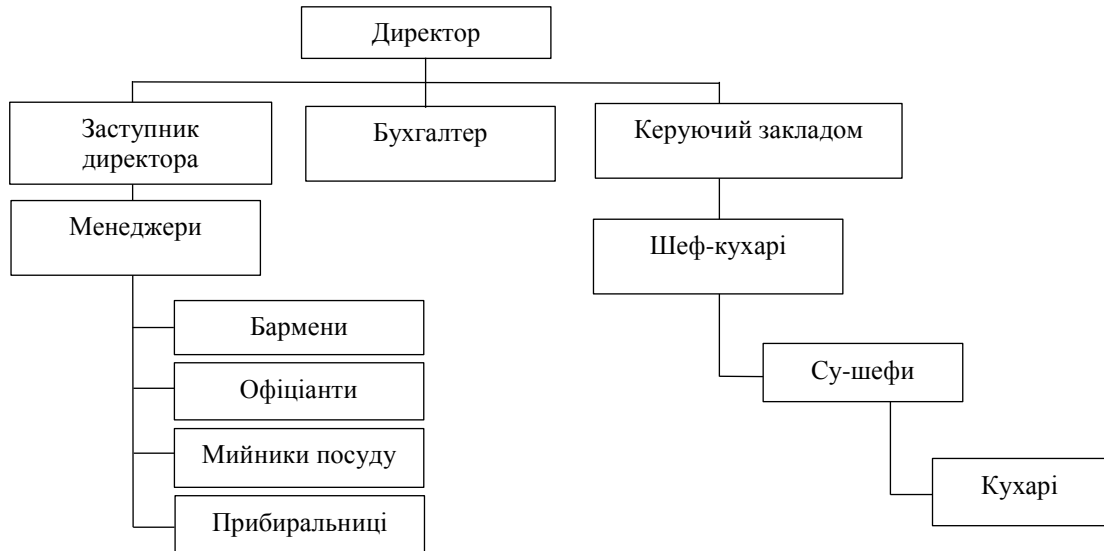


Рис.2.1. Структура управління мережі закладів Milk Bar

Джерело: складено на основі даних підприємства

Бармени є відповідальними за обслуговування відвідувачів закладу напоями та за грошові розрахунки. Офіціанти обслуговують відвідувачів, здійснюють прийом замовлень, оформлюють рахунки.

Отже, структура управління мережі закладів Milk Bar відноситься до лінійно-функціонального типу і повністю відповідає потребам закладу харчування і галузі його діяльності. При такій структурі управління забезпечується оперативна реалізація управлінських рішень, зростання ефективності роботи персоналу, уможливлються маневри ресурсами.

В межах даного дослідження доцільно буде коротко охарактеризувати основні показники діяльності Milk Bar (табл.2.2).

Як свідчать результати розрахунків табл. 2.2, спостерігається стабільне зростання розміру доходів від реалізації товарів. У 2023 р., порівняно з 2021

р., їх розмір зріс на 9333,1 тис. грн., що складає 42% від обсягу 2021 р.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності
Milk Bar за 2021-2023 рр.**

№ з/п	Показник	Рік			Відхилення, ±, звітного 2023 р. до базового 2021 р.	
		2021	2022	2023	сума	%
1.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	22252,5	26971,5	31585,6	9333,1	141,9
2.	Прибуток (збиток), тис. грн.	-232,9	-346,9	1673,7	1906,6	-718,6
3.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1896,7	2129,6	1965,5	68,8	103,6
4.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2087,3	1926,1	2647,6	560,3	126,8
5.	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	45	45	47	2,0	104,4
6.	Фондовіддача, грн.	11,73	12,67	16,07	4,3	137,0
7.	Віддача оборотних активів, грн.	10,66	14,00	11,93	1,3	111,9
8.	Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	-12,3	-16,3	85,2	97,4	-693,5
9.	Рентабельність (збитковість) оборотних активів, %	-11,2	-18,0	63,2	74,4	-566,5
10.	Продуктивність праці, тис. грн./1 особу.	494,50	599,37	672,03	177,5	135,9
11.	Рентабельність, %	-1,23	-1,52	6,64	7,87	-538,4

Джерело: складено на основі даних підприємства

Не дивлячись на зростання обсягів доходів, протягом 2021-2022 рр. у підприємства Milk Bar спостерігається отримання збитків – 232,9 і 346,9 тис. грн. відповідно. Дане явище пояснюється тим, що витрати перевищували отримані доходи, значним чином на дану тенденцію вплинули спочатку коронавірус, потім військові дії. Вже у 2023 р. підприємство ресторанного бізнесу отримало прибуток у розмірі 1673,7 тис. грн.

Фондовіддача у 2023 р., порівняно з 2021 р. зросла на 4,3 грн. На 1 грн. основних засобів отримано лише 16,1 грн. доходу. Дана ситуація пояснюється тим, що темпи зростання вартості основних засобів повільніші, ніж темпи зростання доходів підприємства. Також зросла віддача оборотних

активів підприємства – на 1,3 грн., що є позитивним явищем.

Оскільки протягом 2021-2022 рр. Milk Bar отримував збитки, рентабельність основних засобів і оборотних активів має від’ємне значення. Найгірші показники спостерігаються у 2022 р. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності оборотних активів.

Продуктивність праці, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства, протягом 2021-2023 рр. зросла більш ніж на третину. Але оскільки середньорічна вартість основних засобів зросла майже у 9,5 разів, маємо зниження рівня ефективності використання основних засобів підприємства майже на 67%.

Рентабельність діяльності протягом 2021-2022 рр. має від’ємне значення. Вже у 2023 р. її розмір зростає до 6,64, тобто майже у 5,4 рази.

Таким чином, аналіз основних економічних показників діяльності Milk Bar протягом 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати про те, що господарська діяльність товариства протягом 2021-2022 рр. була не досить ефективною. На це вказує отримання збитку в якості фінансового результату діяльності. Проте, вже в 2023 році підприємство отримувало прибутки, тобто пристосувалось до сьогоденних реалій.

2.2. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність Milk bar kyiv

Для того, щоб успішно виживати і функціонувати, підвищувати якість і конкурентоспроможність продукції, керівництву підприємства потрібно вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіштовхнутися в майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тобто підприємствам доцільно визначати пріоритетні напрями власного розвитку, здійснювати розробку бізнес-планів, пристосовуватися до змін навколишнього середовища, використовувати нові технології в організації

управлінських процесів, змінювати стратегії, а отже - здійснювати стратегічне управління.

Мережа підприємств Milk Bar працюють на ринку ресторанної справи, тому доцільно розпочати дослідження з короткої характеристики ринку діяльності товариства. Оскільки досліджуваний заклад функціонує на ринку м.Києва, тому обмежимося розглядом ринку в даних межах.

Загалом за 2023 рік в столиці було відкрито близько 300 закладів, близько 60% з яких, це заклади невеликого формату: кав'ярні, пекарні тощо [50].

Кількість відкритих закладів харчування по місяцях 2023 року наведена на рис.2.2.

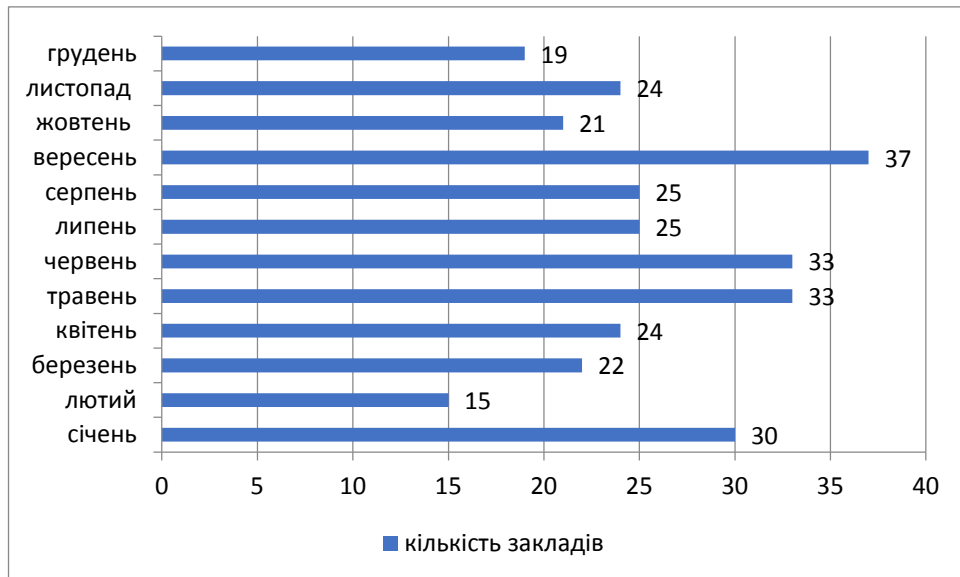


Рис.2.2. Кількість відкритих закладів харчування в 2023 р., од.

Джерело: побудовано автором на підставі [Гастрорезюме <https://posteat.ua>].

Великих ресторанів відкривалося вкрай мало. Найбільша кількість закладів була відкрита в Шевченківському - 80 од., Печерському – 68 од., Подільському – 53 од районах [7].

Виручка закладів харчування у другому півріччі 2023 р. зросла на 30%, порівняно з аналогічним періодом 2022 р., відвідуваність – на 10%, а середній чек – на 18% [51].

Заклади харчування практично підлаштувались під умови військового стану, єдине, що значно впливає на їх виручку – це обмеження в роботі в нічний час.

З метою з'ясування інтенсивності конкуренції на ринку ресторанної справи м. Києва, застосуємо модель п'яти сил конкуренції М. Портера [35]. Характеристика дії окремих сил для ресторанів Milk Bar наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ресторану Milk Bar

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Можливості знижувати ціни у покупців	Покупці не можуть впливати на ціни	2
3	Загрози послуг, що заміщують основний асортимент товарів	Високі	4
4	Можливості підвищувати ціни у постачальників	Середній рівень	3
5	Конкуренція серед існуючих підприємств	Досить висока	3
	Сукупна дія сил	Стабільне становище	3,0

Джерело: складено на основі даних підприємства

Як видно з даної таблиці, присутній доволі високий ризик входу в галузь нових конкурентів, адже, попередній аналіз ринку це твердження також довів, оскільки лише в 2023 році було відкрито близько 300 закладів харчування в м. Києві, і практично всі вони є невеликими за розмірами, тобто не вимагають значних капітальних вкладень. Тобто, перешкоди входу на ринок не є значними, на ринку існує значна конкуренція, працює багато закладів – ось це можна вважати бар'єром.

Покупці мають обмежений вплив на ціни, а постачальники також не можуть значним чином їх підвищувати, щоб не втратити своїх постійних клієнтів.

Отже, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище закладів харчування Milk Bar на ринку є стабільним. Наявні

різноманітні ризики, серед яких можна виокремити найбільш впливовий - це можливість появи на ринку нових конкурентів.

На ринку ресторанної справи в Україні вже сформована значна кількість гастрономічних брендів, які, відповідно, є конкурентами досліджуваного підприємства. Зокрема, варто відзначити наступні: Druzi Cafe (локальна мережа ресторанів, яка пропонує широкий вибір кавових напоїв, солодошів та сніданків – їм притаманні дружнє середовище та затишна атмосфера); Svit Kavy (мережа кав'ярень, яка спеціалізується на каві та інших гарячих напоях).

Надавши коротку характеристику ринку громадського харчування м. Києва та з'ясувавши положення Milk Bar на ньому, перейдемо безпосередньо до аналізу факторів макросередовища, які впливають на результати діяльності підприємства загалом та на його конкурентоспроможність, зокрема (табл.2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз закладу харчування «Milk Bar»

Економічні фактори	Ступінь впливу	Соціальні фактори	Ступінь впливу
1.Зміна цін 2.Низький платоспроможний попит ринку 3.Зміна валютного курсу	- - -	1. Міграція населення у зв'язку з війною 2.Збільшення незайнятого працездатного населення; 3.Наявність висококваліфікованих фахівців.	- - +
Політичні фактори		Технологічні фактори	
1. Воєнний стан в країні 2.Зміни в законодавстві	- -	1.Впровадження нових технологій 2.Інновації у сфері виробництва 3.Нові страви та напої	+ + +

Джерело: розроблено автором на підставі даних підприємства

Доцільно відзначити, що внаслідок змін в логістичних процесах (зміни відбулися через військові дії та неможливість завезення іноземної сировини для тими маршрутами, якими вони завозились до військових дій), відбулося

підвищення вартості кондитерських інгредієнтів, що безпосередньо вплинуло на ціну готової продукції. Також, на діяльність закладу впливає блокування кордону з Польщею, що викликає затримки у поставках певних інгредієнтів, які використовуються підприємством для виготовлення продукції.

Підприємство «Milk Bar» використовує в своїй діяльності аутсорсинг, тобто певні неосновні функції передаються на виконання досвідченим спеціалістам; застосовується безконтактна оплата; бронювання столиків онлайн; технологія очищення повітря в закладі, QR-коди, що дають доступ до онлайн-меню та замовлень [34].

Зокрема, значним чином на діяльність закладу може вплинути повернення податкових перевірок, збільшення розміру податків тощо. Таким чином, більшість з наведених факторів негативно впливають на діяльність та розвиток закладу харчування «Milk Bar». Стабілізуючими було названо лише технологічні та соціальні фактори. Усе це свідчить про те, що в цілому зовнішнє середовище для закладу харчування «Milk Bar» є несприятливим, особливо зважаючи на уповільнені темпи зростання української економіки, скорочення доходів населення, військові дії.

Перейдемо до аналізу внутрішнього середовища закладів харчування Milk Bar (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього середовища закладу харчування Milk Bar

Назва	Сильні сторони	Слабкі сторони
Послуги харчування	Значний досвід в ресторанній справі; Значний асортимент напоїв та страв.	Потребує вдосконалення меню закладу; У зв'язку з постійним розвитком ринку, працівники закладу повинні проходити підвищення кваліфікації.
Фінанси	Власні кошти є в достатньому обсязі.	Тенденції до скорочення доходу та чистого прибутку.
Персонал	Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи у сфері ресторанної справи.	Система мотивації персоналу потребує свого вдосконалення.
Організація надання послуг	Висока якість обслуговування, якість напоїв та страв.	Купівельна спроможність населення є низькою, доходи населення нестабільні.

Маркетинг	Налагодження стійких взаємовідносин з партнерами та клієнтами; ефективна комунікаційна політика.	Маркетингова стратегія підприємства потребує вдосконалення.
-----------	--	---

Джерело: побудовано автором

Заклад має сильні і слабкі сторони, зокрема, було встановлено, що маркетингова стратегія підприємства потребує вдосконалення, внаслідок викликів, які чинять військові дії.

Як вже було відзначено, Milk Bar - це родинний заклад. Головною ціллю закладу, яку його керівництво ставить наразі перед собою є: «стати доступнішими для кожного». З цією метою з працівниками закладу був проведений тренінг про основи коректної комунікації з людьми з інвалідністю. Крім того, в планах закладу є певні кроки, які сприятимуть тому, щоб сім'ї з дітьми безперешкодно відвідували ресторан. Керівництво Milk Bar намагається створити таку атмосферу, щоб кожен відвідувач відчував себе як вдома. Віднедавна Milk Bar запустив продаж десертів у потягах міжнародного сполучення «Укрзалізниці» й сувенірних цукерок «Мій Київ», які можна придбати на Центральному вокзалі.

Київ залишається пріоритетним містом для команди Milk Bar, але наразі втілюються плани на розвиток за кордоном. Перший проєкт Milk Bar за межами України почав роботу у Варшаві. Наразі в планах Milk Bar в Києві чотири різні продукти й формати, відбувається перебудова організаційної структури бізнесу, підприємство потребує нових управлінців, шеф-кухарів та працівників HR [34].

У Milk Bar діє власна служба доставки і є свої кур'єри. Доставка - це 12% від обігу закладу харчування. Вона дуже ефективно працює, це важливий напрямок бізнесу. Основний продукт на доставку – торти. Підприємство входить в топ-5 місць у Києві, де замовляють цілі торти на події.

Середній чек в закладі в 2023 році склав 311 грн., Milk Bar відноситься до закладів з середнім ціновим сегментом. Страви в

досліджуваному закладі оновлюються нечасто, на споживання певних позицій з меню доволі сильно впливає сезонність. Ядро аудиторії закладу – дівчата віком від 18 до 25 років. В середньому за день заклад відвідує 123 клієнти [34].

Як вже було відзначено в попередньому підрозділі, меню закладу складається з основних страв (солодких та солоних сніданків, тостів, салатів, супів), десертів та морозива, напоїв, тортів на замовлення. Коронною стравою закладу є десерт «Три молока».



Рис.2.3. Коронна страва ресторану Milk Bar

Десерт «Три молока» - ванільний бісквіт просочений згущеним і пряженим молоком, вкритий збитими вершками Шантільї. Вартість десерту складає 99 грн. [34].

Доцільно буде проаналізувати, які страви приносять досліджуваному закладу найбільші прибутки. З цією метою використаємо матрицю БКГ (табл.2.6).

Розрахунок відносної частки ринку для Milk Bar наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників для побудови матриці БКГ

Показник	Частка ринку	Частка ринку конкурента	Відносна частка на ринку	Темп росту ринку
Основні страви	0,08	0,05	1,6	1,15
Десерти та морозиво	0,15	0,13	1,2	0,99
Торти на замовлення	0,09	0,1	0,9	1,1

Джерело: побудовано за даними експертної оцінки

Матриця БКГ для закладу харчування Milk Bar наведена на рис.2.4.



Рис.2.4. Матриця БКГ для ресторану Milk Bar

Джерело: побудовано автором

Отже, наведена вище матриця БКГ надає можливості визначити перспективні стратегії для досліджуваного закладу харчування (табл.2.7).

Отже, як видно з табл.2.7, для закладу харчування Milk Bar доцільним буде використати стимулювання продажу тортів на замовлення, шляхом удосконалення рекламної політики.

В досліджуваному закладі представлені програми лояльності, зокрема при замовленні доставки їжі нараховуються бали – 10% від вартості замовлення. Під час першої реєстрації нараховується 100 балів. Крім того, при реєстрації вказується день народження клієнта – в цей день також буде

нараховано 100 балів. Балами можна розрахуватися до 50% вартості замовлення доставки, при цьому один бал прирівнюється до 1 грн.

Таблиця 2.7

Перспективні маркетингові стратегії для закладу харчування Milk Bar

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Дика кішка» Торти на замовлення	За часткою ринку є близькою до лідера	Рекомендовано використовувати стратегію підсилювання. Шукати нові канали збуту (можливо співпрацювати з весільними агенціями)
«Зірки» Основні страви	Дані страви є лідером на ринку	Рекомендовано використовувати стратегію втримування, активізувати рекламу, цінові знижки тощо
«Дійні корови» Десерти та морозиво	Дані страви перебувають у стадії зрілості. Вони не потребують інвестицій, приносять великий прибуток	Рекомендовано використовувати стратегію реклами-нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту
«Собаки»	Нежиттєздатні страви, які не приносять прибутку. Мала частка ринку	Рекомендовано використовувати стратегію скорочення, мінімізації витрат

Джерело: побудовано автором

Важливо також розглянути канали комунікації Milk Bar з клієнтами.

Основними елементами системи маркетингових комунікацій Milk Bar є:

- реклама;
- зв'язки з громадськістю;
- стимулювання збуту;
- персональний продаж.

Підприємство має власний сайт, а також представлено в соціальних мережах Інстаграм, Фейсбук, Тік Ток.

В соціальній мережі Інстаграм заклад харчування має 2298 дописів та 104 тис. користувачів. В мережі Фейсбук 23115 осіб вподобали сторінку закладу, 48,337 тис. її відвідали. В мережі Тік Ток має 96 публікацій та активно веде сторінку.

Instagram

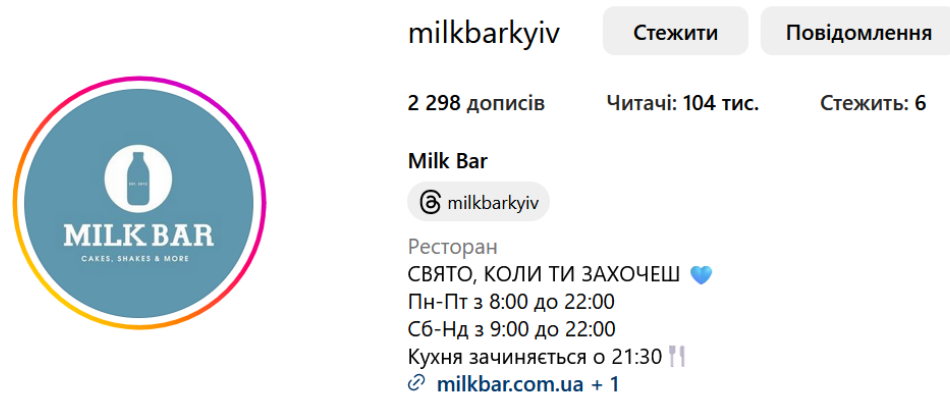


Рис.2.5.Офіційна сторінка Milk Bar в мережі Інстаграм

Керівництво Milk Bar приділяє значну увагу SEO-просуванню та SEO-оптимізації для покращення позицій в пошуковій видачі за певними пошуковими запитами; комплекс робіт, які спрямовані на підвищення видимості ресурсу та покращення його позицій в пошуковій видачі. Контекстну та банерну рекламу заклад не використовує. Milk Bar приділяє також значну увагу PR-діяльності, в першу чергу це різноманітні інтерв'ю та публікації у фахових виданнях. Тобто, доцільно вказати, що засоби комунікації досліджуваного закладу харчування з його постійними та потенційними клієнтами потребують свого вдосконалення.

Насамкінець, з метою виявлення основних загроз конкурентоспроможності досліджуваного закладу харчування, доцільно провести SWOT-аналіз. Він надасть можливості виявити сильні, слабкі сторони, а також вирішити труднощі, які можливо буде усунути, тим самим збільшивши конкурентоспроможність.

Таким чином, з проведеного аналізу стає зрозуміло, що Milk Bar має сильні та слабкі сторони, позитивним є те, що сильні сторони переважають. До них ми можемо віднести: порівняно низькі ціни на напої, зручне місце розташування мережі закладів; доволі широке меню, в якому перевага надана молочним напоям та десертам; швидкість приготування напоїв; сучасний інтер'єр приміщення, кав'ярня забезпечена кваліфікованим персоналом.

SWOT-аналіз діяльності Milk Bar

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Низькі ціни порівняно з основними конкурентами; Зручне місце розташування мережі закладів; Різноманітне меню на будь-який смак, переважають молочні напої та десерти; Напої готуються швидко, з свіжої та якісної сировини; Відсутність негативних відгуків клієнтів; Персонал з значним досвідом роботи в даній сфері; Сучасний інтер'єр мережі закладів; Привітний обслуговуючий персонал.</p>	<p>Незначна кількість рекламних кампаній; Відсутність ефективної стратегії маркетингу; Потребує свого вдосконалення стратегія управління персоналом; Низька частка ринку; Особливу увагу доцільно приділити конкурентоспроможності.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення мережі закладів харчування за межами м. Києва; Введення в меню нових напоїв та страв; Розробка ефективної стратегії маркетингу з метою просування закладу та підсилення позицій бренду; Розробка ефективної стратегії управління персоналом з метою скорочення його плінності; Зростання частки на ринку ресторанної справи; Можливості доставки</p>	<p>Втрати кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації; Поява на ринку більш сильних конкурентів, які мають більше коштів у розпорядженні та розвинені мережі закладів Зростання податкового тиску; Ріст цін на закупівлю сировини для виготовлення напоїв; Скорочення купівельних можливостей населення; Значна загроза для майна закладів внаслідок військових обстрілів міста.</p>

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

До основних слабких сторін ринку можна віднести незначну кількість рекламних кампаній; слабку маркетингову стратегію; доволі низьку частку ринку, як для мережі; потребує вдосконалення стратегія управління персоналом в напрямку його розвитку.

Загрозами для діяльності Milk Bar є: поява на ринку ресторанної справи більш сильних конкурентів з більшими фінансовими можливостями; скорочення купівельної можливості населення; загроза, яку несуть в собі військові обстріли міста; втрата персоналу внаслідок мобілізації.

Визначивши сильні сторони, слабкі та загрози, ми можемо сформулювати основні його можливості: розширення мережі закладів харчування; розробка нових напоїв в меню; розробка стратегії управління персоналом, зважаючи

на військові виклики; організація навчання персоналу; підсилення маркетингової політики підприємства з метою збільшення частки ринку, запровадження заходів з метою підвищення конкурентоспроможності Milk Bar на ринку ресторанних послуг міста Києва, тощо.

В межах даного дослідження доцільно буде також проаналізувати чинники конкурентної позиції Milk Bar, матриця якої наведена в табл.2.7. Наведемо коротке пояснення: для кожного з чинників, які характеризують сильні сторони Milk Bar та індикатори ринкової привабливості, експертним методом було встановлено максимальний бал (у сукупності з факторами, що характеризують сильні сторони закладу, і факторами ринкової привабливості, загальна оцінка в балах повинна становити 100 для кожної групи чинників) (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Фактори аналізу конкурентної позиції Milk Bar

Сильні сторони підприємства	Бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості	Бал	Оцінка
Зростання частки ринку	15	8	Лояльність споживачів	20	13
Кваліфікація персоналу	15	11	Впізнаність бренду	20	12
Широкий асортимент напоїв	15	9	Відданість споживачів бренду	20	15
Переваги в технологічних процесах приготування	10	10	Цінова політика	20	14
Якісне обслуговування клієнтів	15	13	Вигідне розташування, сучасний інтер'єр закладу	20	16
Відданість клієнтів	15	10			
Акційні пропозиції	15	8			
Разом	100	69	Разом	100	70

Джерело: побудовано автором на підставі даних кав'ярні

Як видно з табл.2.9, сильні сторони закладу харчування Milk Bar оцінені в 69 б, а індикатори ринкової привабливості - 70 б. Відповідно, позиція Milk Bar буде характеризуватися як «Переможець» (2). Для неї характерною є висока привабливість ринку та середній конкурентний статус. Тобто, бізнес в даній позиції не є лідируючим, проте, в той же час, він і не відстаючий. Таким чином, стратегічним завданням, по даному виду

підприємницької діяльності буде чітке виявлення його сильних і слабких сторін, здійснення цільового інвестування з метою отримати максимальний прибуток за рахунок сильних сторін та для посилення слабких сторін бізнесу.

Отже, проведений аналіз надав можливість зробити висновок, що умови діяльності Milk Bar на ринку ресторанної справи на сьогодні не є сприятливими, частка ринку мережі потребує свого збільшення, порівняно з конкурентами, проте заклад має сильний бренд, позиції якого ще можна підсилити.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності Milk bar kyiv на ринку ресторанних послуг

Як вже було з'ясовано в попередньому розділі, на діяльність ресторану Milk Bar значною мірою впливають конкуренти, що функціонують на ринку. Доцільно відзначити, що Milk Bar є мережею, яка спеціалізується на молочних продуктах та десертах та інших ласощах, тобто це є його конкурентною перевагою.

Таблиця 2.10

Характеристика ринку ресторанного господарства м.Києва

Тип закладу, назва	Концептуальне спрямування
Druzi Cafe	Локальна мережа кав'ярень, яка пропонує широкий вибір кавових напоїв, солодощів та сніданків
Svit Kavy	Мережа, яка спеціалізується на каві та інших гарячих напоях
Симпатіо, кафе	Європейська кухня
Кав'ярня @coffee_formation	Кав'ярня зі свіжою випічкою
L'Kafa Cafe	Кав'ярня зі свіжою випічкою
Кафе «МарМур»	Ресторан європейської кухні
Radiokava кафе	Кав'ярня з магазином власної кави свіжого обсмаження
Green cup. кафе	Кав'ярня
Кафе KaFFKa - on cafe	Кав'ярня зі свіжою випічкою та європейською кухнею
Кафе «Два брата»	Кафе-бар
Кав'ярня «Hot Velvet»	Кав'ярня зі свіжою випічкою
Dibrova, кафе	Кафе з повноцінним харчуванням
Перець-бар, кафе	Кафе з домашньою кухнею

Джерело: власна розробка автора

В продовження аналізу конкурентів, доцільно буде побудувати карту стратегічних груп конкурентів, за допомогою якої ми зможемо визначити тих, які становлять найбільшу загрозу для досліджуваного закладу харчування.

В якості критеріїв порівняння були обрані: ціна на напої/якість, асортимент напоїв/обсяг реалізації. Показники для побудови карт стратегічних груп конкурентів наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники для побудови карт стратегічних груп конкурентів

Змінні, що використовуються для групування конкурентів	Конкуренти							
	Симпатіо, кафе	Milk Bar	Druzi Cafe	Svit Kavy	L'Kafa Cafe	Dibrova, кафе	Green cup. кафе	Кав'ярня «Hot Velvet»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Номер закладу	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ціна на напої	С	ВС	В	ВС	Н	Н	С	Н
2. Якість напоїв та страв	С	ВС	В	В	Н	Н	ВС	Н
3. Асортимент напоїв та страв	ВС	В	В	В	ВС	ВС	ВС	С
4. Обсяг реалізації напоїв та страв	С	В	В	В	С	Н	С	Н

Джерело: побудовано автором

«Н» - низький; «НС» - нижче середнього; «С» - середній; «ВС» - вище – середнього; «В» - високий.

Кarti стратегічних груп конкурентів наведена на рис.2.6. Відповідно до карти стратегічних груп основними конкурентами Milk Bar є Druzi Cafe та Svit Kavy.

Також вважаємо за доцільне застосувати бальну оцінку конкурентів. В Додатку А нами наведена шкала оцінювання конкурентного середовища Milk Bar.

Коротко відзначимо, що даний метод полягає у визначенні зведеної оцінки відповідного показника та загальних показників відповідного підприємства. Для того, щоб визначити зведену оцінку потрібно відповідний

показник перемножити на відповідний коефіцієнт вагомості, в подальшому додати значення усіх показників.

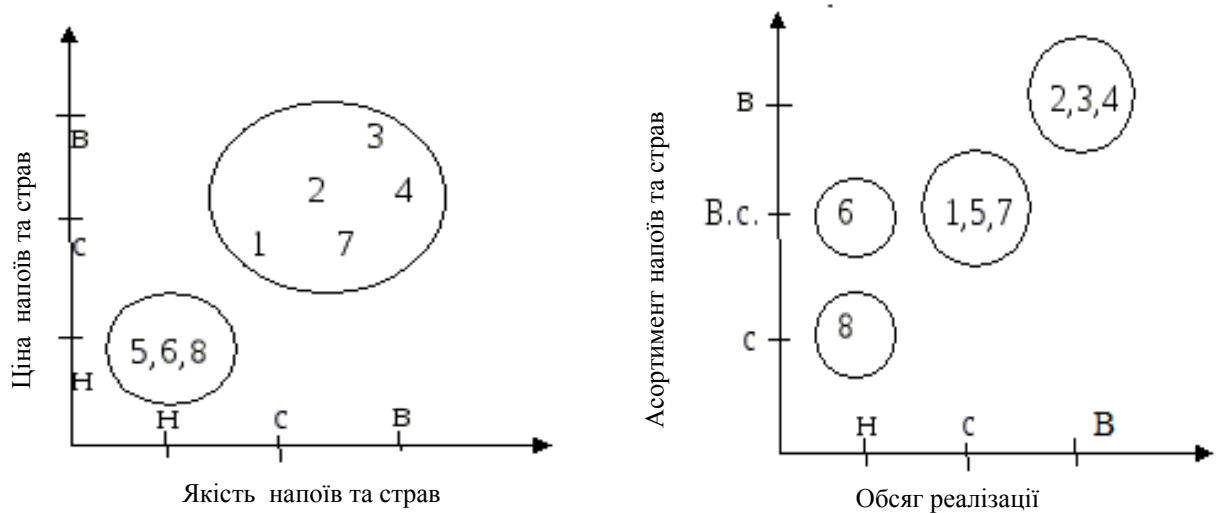


Рис. 2.6. Карти стратегічних груп конкурентів на ринку ресторанної справи м.Києва

Джерело: побудовано автором

Отже, як видно з табл.2.12, найбільш сильним конкурентом серед досліджуваних кав'ярень є «Svit Kavy» (зведена оцінка 7,3), на другому місці розташувався Milk Bar (зведена оцінка 6,5).

«Svit Kavy» має широке меню різноманітних напоїв та їжі, забезпечує їх високу якість, має добру репутацію, мережа кав'ярень даного конкурента має зручне розташування, таким чином Milk Bar потрібно приділити значну увагу даному конкуренту.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентів Milk Bar

Показники	Вагомість	Milk Bar		Основні конкуренти					
		бал	зведена оцінка	Svit Kavy		Druzi Cafe		L'Kafa Cafe	
				бал	зведена оцінка	бал	зведена оцінка	бал	зведена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ціни на їжу та напої	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1
2.Асортимент кав'ярні	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35	6	0,3
3.Якість їжі та напоїв	0,20	9	1,8	9	1,8	7	1,4	7	1,4

Продовження табл.2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Імідж кав'ярні	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35	6	0,3
5.Ефективність рекламної діяльності	0,05	5	0,25	6	0,3	6	0,3	5	0,25
6. Інтер'єр приміщення	0,05	7	0,35	8	0,4	5	0,25	4	0,2
7.Якість обслуговування	0,20	7	1,4	8	1,6	6	1,2	7	1,4
8.Зручність розташування кав'ярень	0,10	8	0,8	9	0,9	7	0,7	6	0,6
9.Надання додаткових послуг (доставка, пакування з собою)	0,05	5	0,25	6	0,3	6	0,3	5	0,25
10.Можливості виконання великих індивідуальних замовлень	0,20	4	0,8	5	1	5	1	2	0,4
Всього:	1,00	—	6,5	—	7,3	—	5,95	—	5,2

Пропонуємо використати загальновідомий метод визначення конкурентоспроможності, який запропоновано авторами підручника І. Должанський, Т. Загорна [15]. Основні його положення та формули для розрахунку наведені в теоретичній частині даної роботи.

Результати розрахунку інтегрального показника відносної конкурентоспроможності закладів харчування наведено в табл.2.13. Вони свідчать, що найкращу якість продукції і найвищу ціну має заклад «Svit Kavy» з ППК 0,87, найменше значення якості у кав'ярні «L'Kafa Cafe».

Таблиця 2.13

Результати визначення інтегрального показника відносної конкурентоспроможності досліджуваних закладів харчування

Параметри	Коефіцієнт вагомості	Зразок-еталон	«Svit Kavy»		«Milk Bar»		Кав'ярня «Hot Velvet»		Druzi Cafe		L'Kafa Cafe	
		Бальна оцінка	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості	Середня бальна оцінка	Відносний показник якості
Функціональні показники (ФП)												
Співвідношення ціна / якість продукції	0,25	5,00	4,7	0,24	4,5	0,23	3,8	0,19	4,1	0,21	3,7	0,19
Зручність розташування кав'ярні	0,18	5,00	5,0	0,18	4,8	0,17	4,85	0,18	4,8	0,17	4,8	0,17
Ставлення до клієнтів	0,12	5,00	4,8	0,12	4,3	0,1	4,4	0,11	4,1	0,01	3,6	0,09
Якість обслуговування	0,10	5,00	5,0	0,1	4,1	0,08	4,4	0,09	4,1	0,1	2,5	0,05
Режим роботи	0,05	5,00	5,0	0,05	5,0	0,05	5,0	0,05	5,0	0,05	4,5	0,045
Естетичні показники (ЕП)												
Інтер'єр приміщень	0,08	5,00	4,8	0,08	4,7	0,08	4,8	0,08	4,7	0,08	4,0	0,06
Презентабельність	0,10	5,00	5,0	0,1	4,7	0,09	4,9	0,1	4,3	0,09	2,8	0,06
Ефективність рекламної політики	0,12	5,00	5,0	0,12	4,6	0,11	5,0	0,12	3,1	0,07	2,1	0,05
Узагальнений параметричний індекс ФП і ЕП	1,00	5,00	0,99		0,91		0,748		0,78		0,72	
Економічні показники (ЕкП)												
Середня ціна кави	1,00	40,0	45,00	1,13	43,0	1,08	40,0	1,13	40	1,13	40,00	1,13
Інтегральний показник відносної конкурентоспроможності	1,00		0,87		0,84		0,66		0,69		0,63	

Що стосується «Milk Bar», то він відзначається найбільш оптимальними характеристиками: при показнику якості 0,91 та ШПК 0,84. Це означає, що керівництво закладу харчування обґрунтовано визначило ціну власної продукції при збереженні високої її якості та привабливості для клієнтів.

З метою встановлення конкурентного потенціалу, побудуємо матрицю (на горизонтальній лінії відкладено фактор ціни, оскільки він є визначальним для більшості клієнтів закладів харчування. На вертикальній лінії відкладаємо фактор збірного індексу функціональних та естетичних показників із граничними точками 0,7 та 1,00 за тим же принципом. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів, які формують три зони. За положенням в цих зонах матриці можна визначати конкурентний потенціал підприємств (рис. 2.7).

		Середня ціна		
		висока 45	середня 43	низька 40
Збірний параметричний індекс ФП та ЕП	високий 0,80 – 1,00	«Svit Kavy» 1	«Milk Bar» 2	3
	середній 0,70 – 0,79	4	5	6
	низький 0,60 – 0,69	7	8	«Hot Velvet» Druzi Cafe L'Kafa Cafe 9

Рис.2.7. Визначення стану конкурентів на ринку за матрицею

Джерело: побудовано автором

Згідно з положенням в матриці, для кожного закладу харчування формується маркетингова стратегія. Першій зоні відповідають квадрати 2, 3, 6. Це означає, що «Milk Bar» діє на дуже перспективному ринку і має стійкі

конкурентні позиції. Центром зони слід вважати квадрат 3, адже в ньому поєднуються параметри – найвища якість та найнижча ціна.

Отже, діяльність «Milk Bar» має великий конкурентний потенціал та високу конкурентоспроможність. Відповідно до цього, ми можемо порекомендувати стратегію укріплення і захисту своїх позицій на ринку ресторанних послуг, вкладання інвестицій, розширення послуг.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження надало змогу зробити наступні висновки.

1. Milk Bar мережа ресторанів, яка функціонує на ринку вже більше 10 років. Управління мережі закладів Milk Bar відноситься до лінійно-функціонального типу і повністю відповідає потребам закладу харчування і галузі його діяльності.

Аналіз основних економічних показників діяльності Milk Bar протягом 2021-2023 рр. довів, що господарська діяльність товариства протягом 2021-2022 рр. була не досить ефективною, проте, вже в 2023 році підприємство отримувало прибутки, тобто пристосувалось до сьогоденних реалій.

2. Використання методу М.Портера показало, що в цілому становище закладу харчування Milk Bar на ринку є стабільним. Наявні різноманітні ризики, серед яких можна виокремити найбільш впливовий - це можливість появи на ринку нових конкурентів.

PEST-аналіз закладу харчування «Milk Bar» довів, що більшість з наведених факторів негативно впливають на його діяльність та розвиток. Стабілізуючими було названо лише технологічні та соціальні фактори. Усе це свідчить про те, що в цілому зовнішнє середовище для закладу харчування «Milk Bar» є несприятливим, особливо зважаючи на уповільнені темпи зростання української економіки, скорочення доходів населення, військові дії.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити сильні сторони в діяльності товариства: порівняно низькі ціни на напої та страви, зручне місце розташування мережі закладів; доволі широке меню, в якому перевага надана молочним напоям та десертам; швидкість приготування напоїв; сучасний інтер'єр приміщення, кав'ярня забезпечена кваліфікованим персоналом. До основних слабких сторін ринку можна віднести незначну кількість рекламних кампаній; слабку маркетингову стратегію; доволі низьку частку ринку, як для мережі; потребує вдосконалення стратегія управління персоналом в напрямку його розвитку.

Загрозами для діяльності Milk Bar є: поява на ринку ресторанної справи більш сильних конкурентів з більшими фінансовими можливостями; скорочення купівельної можливості населення; загроза, яку несуть в собі військові обстріли міста; втрата персоналу внаслідок мобілізації.

Основні його можливості: розширення мережі закладів харчування; розробка нових напоїв та страв в меню; розробка стратегії управління персоналом, зважаючи на військові виклики; організація навчання персоналу; підсилення маркетингової політики підприємства з метою збільшення частки ринку, запровадження заходів з метою підвищення конкурентоспроможності Milk Bar на ринку ресторанних послуг міста Києва, тощо.

3. За допомогою карт стратегічних груп конкурентів було встановлено, що основними конкурентами Milk Bar є Druzi Cafe та Svit Kavy. Найбільш сильним конкурентом є «Svit Kavy», який має широке меню різноманітних напоїв та їжі, високу їх якість, добру репутацію, зручне розташування, таким чином Milk Bar потрібно приділити значну увагу даному конкуренту.

Результати визначення інтегрального показника відносної конкурентоспроможності довели, що «Milk Bar» відзначається найбільш оптимальними характеристиками: керівництво закладу харчування обґрунтовано визначило ціну власної продукції при збереженні високої її якості та привабливості для клієнтів.

Встановлено, що діяльність «Milk Bar» має великий конкурентний потенціал та високу конкурентоспроможність. Було рекомендовано використовувати стратегію укріплення і захисту своїх позицій на ринку ресторанних послуг, вкладання інвестицій, розширення послуг.

Розділ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ MILK BAR KYIV

3.1.Визначення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Кожне сучасне підприємство намагається дотримуватись такого напрямку свого розвитку, який надасть йому можливості успішно подолати чинники конкуренції та досягти максимальної віддачі від вкладень капіталу, враховуючи ситуацію на відповідному ринку. Підприємство зможе досягти конкурентних переваг тільки тоді, коли воно краще за своїх конкурентів зуміє подолати сили конкуренції та виконати роботу по залученню клієнтів.

Для початку визначимо загальні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. З цією метою доцільно:

- здійснювати постійне вивчення ринкових тенденцій та стратегій конкурентів;
- вдосконалювати та розроблювати новий асортимент продуктів та послуг, що надасть можливості привернути увагу потенційних клієнтів та утримати існуючих;
- здійснювати оптимізацію виробничих процесів, тобто підвищення ефективності виробництва та скорочення витрат надасть можливості запропонувати товари за більш конкурентоздатними цінами;
- вдосконалювати стратегію маркетингу, спрямовану на розвиток сильного бренду, що надасть можливість привернути більше уваги до підприємства, а також встановити відмінності від конкурентів;
- здійснювати інвестиції в розвиток та навчання персоналу, що призведе до зростання продуктивності, крім того кваліфікований працівник – це ключовий актив у конкурентній боротьбі;
- розширювати діяльність та виходити на нові ринки, що надасть можливість збільшити обсяги продажів та, відповідно, прибуток;

- забезпечувати високу якість продукції, що призведе до підвищення конкурентоспроможності, оскільки зросте задоволеність та лояльність клієнтів;

- впроваджувати цифрові рішення та нові технології, що призведе до покращення бізнес-процесів та до полегшення взаємодії з клієнтами.

Отже, визначившись з загальними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств, перейдемо безпосередньо до аналізу досліджуваного закладу харчування. Проведений у попередньому розділі аналіз конкурентоспроможності «Milk Bar» надав можливість зробити висновок, що заклад має великий конкурентний потенціал та доволі високу конкурентоспроможність, отже основним напрямком в його подальшій діяльності має бути укріплення позицій на ринку ресторанних послуг, вкладення інвестицій, розширення асортименту страв та послуг.

Вважаємо за доцільне з метою визначення напрямку подальшої конкурентної стратегії, використати метод SPACE-аналізу, під час якого експертним методом була здійснена оцінка фінансової сили «Milk Bar», його конкурентоздатності, привабливості галузі та її стабільності. Експертом для такої оцінки було запрошено спеціаліста, який займається фінансами на досліджуваному підприємстві. Отже, щоб визначити подальший напрямок поведінки «Milk Bar», потрібно заповнити табл.3.1.

Таблиця 3.1

SPACE-аналіз «Milk Bar»

Критерій	Оцінка, балів	Вагомість	Зважена оцінка, б
1	2	3	4
Рентабельність капіталу	8	0,3	2,4
Стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
Ліквідність	8	0,2	1,6
Фінансова сила - ФС			6,4
Частка на ринку ресторанної справи	3	0,5	1,5
Можливість впливати на ціну і витрати	2	0,3	0,6
Рентабельність продажів	2	0,4	0,8

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Конкуrentоздатність - КП			2,9
Конкуrentна ситуація	7	0,4	2,8
Стадія життєвого циклу розвитку ресторанного бізнесу	6	0,3	1,8
Залежність сфери ресторанного бізнесу від стану кон'юнктури ринку	5	0,3	1,5
Привабливість галузі - ПС			6,1
Тривалість життєвого циклу в галузі	5	0,4	2
Ступінь інноційності	2	0,4	0,8
Маркетингові можливості	3	0,3	0,9
Стабільність галузі - СТ			3,7

Надалі будемо вектор стратегії «Milk Bar», для цього визначаємо точки координат:

$$x = \text{ПС} - \text{КП}; y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (3.1)$$

Для «Milk Bar» координати точки Р становитимуть:

$$x = 6,1 - 2,9 = 3,2; y = 6,4 - 3,7 = 2,7$$

Побудуємо вектор конкуrentної стратегії «Milk Bar» (рис. 3.1).

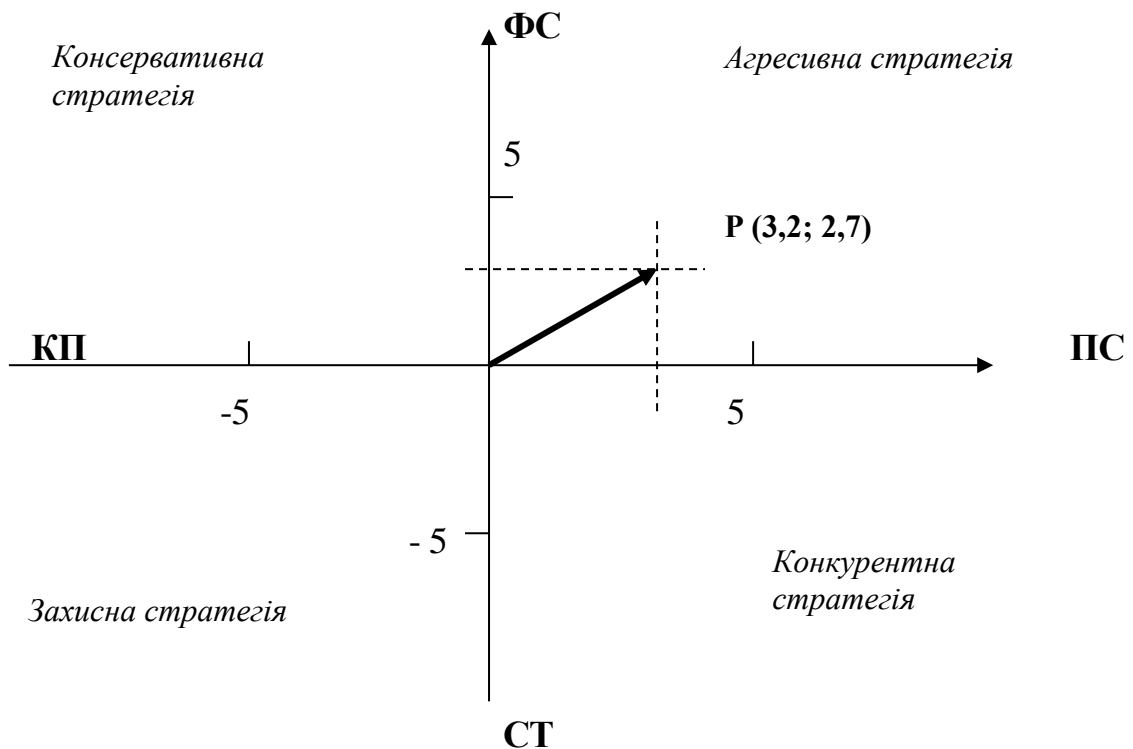


Рис. 3.1. Вектор подальшої стратегії «Milk Bar» у 2024 році
Джерело: побудовано автором

Отже, згідно методу SPACE-аналізу «Milk Bar» повинно дотримуватися агресивної стратегії на ринку. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у власний розвиток, при цьому забезпечуючи збільшення частки ринку.

Незважаючи на те, що підприємство має значні можливості, є конкурентоспроможним на ринку, для «Milk Bar» основними напрямками вдосконалення конкурентоспроможності підприємства будуть наступні (рис.3.2).

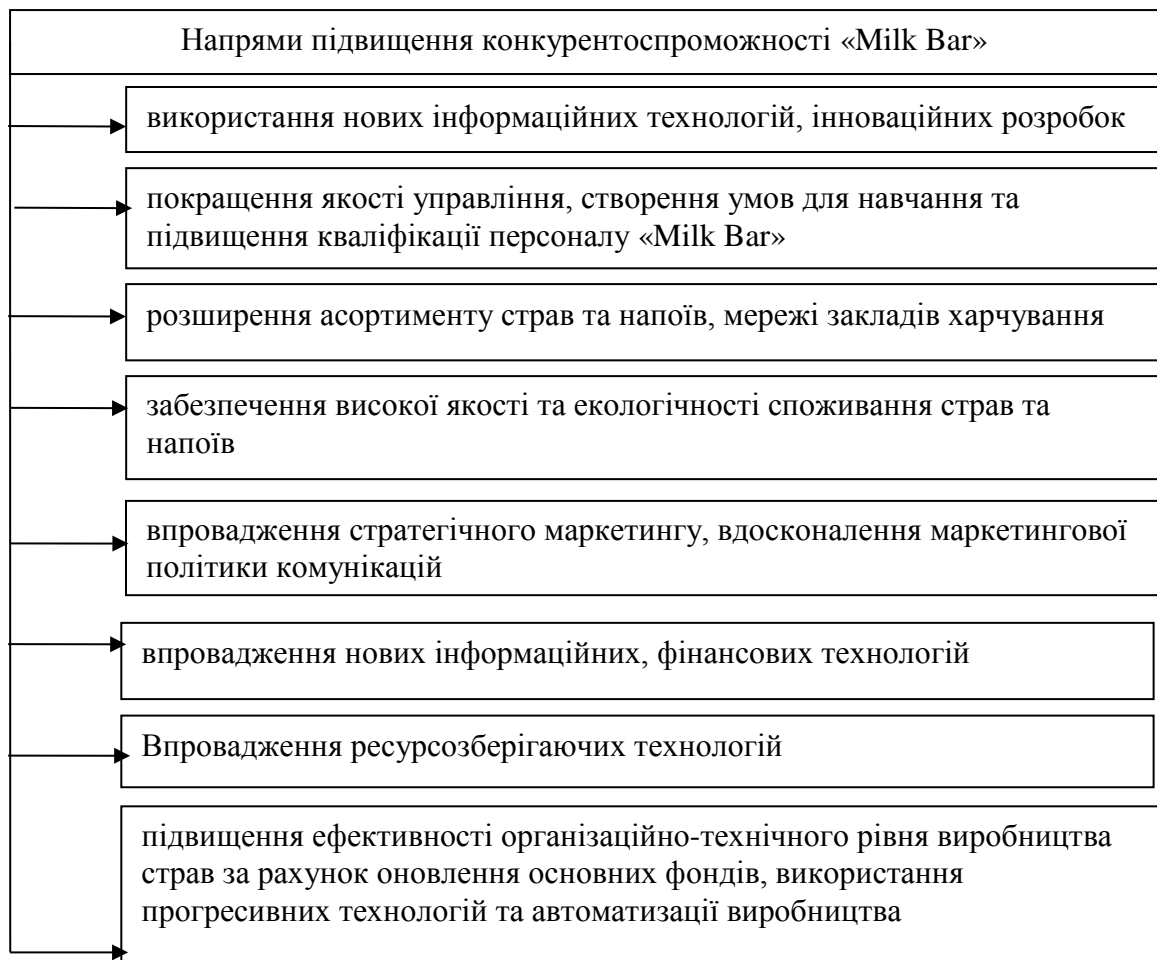


Рис.3.2.Напрями підвищення конкурентоспроможності «Milk Bar»

Визначивши напрями підвищення конкурентоспроможності «Milk Bar» перейдемо до встановлення цілей, зокрема з метою кількісної оцінки пріоритетності різноманітних напрямків розвитку в науковій літературі пропонується використовувати граф - «дерево цілей». Його побудова вимагає

розв'язку значної кількості прогностич завдань: прогнозу розвитку підприємства в цілому; формулювання сценарію прогнозованої мети; визначення його рівнів та вершин; встановлення критеріїв, тобто показники мають виражатися кількісними оцінками їх важливості. Модель дерева цілей «Milk Bar» наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Модель дерева цілей «Milk Bar»

Отже, підвищити конкурентоспроможність «Milk Bar» можна використавши три основні напрямки:

- збільшивши обсяг реалізації страв та напоїв;
- провівши роботу з персоналом;
- провівши роботу у напрямку збутової політики.

Більш детально конкретні заходи, які входять до даних напрямків наведені на рис.3.3.

Як було відзначено в другому розділі даної роботи, «Milk Bar» використовує стратегію середніх цін, вважаємо за доцільне запропонувати

закладу зупинитися на комбінованій стратегії, тобто стратегії найшвидшого повернення вкладених коштів. Для неї є характерним поєднання стратегії цінового прориву та стратегії «збирання вершків». В результаті її використання за допомогою гранично допустимої високої ціни на різних сегментах ринку буде отримано максимальний прибуток, та за допомогою низьких цін буде охоплено максимальну кількість клієнтів. За допомогою цих двох стратегій буде можливість завоювати максимальну частку ринку.

Зокрема, до однієї з цілей, яке ставило перед собою керівництво «Milk Bar» в 2024 році був «крок до доступності», метою якого було збільшення можливостей відвідування закладу харчування для мам з дітьми (рис.3.4).



Рис.3.4. Програма «Milk Bar» «Крок доступності»

Відповідно, з метою реалізації даного кроку, ми пропонуємо облаштувати в приміщенні закладу ігрову кімнату для дітей, а також розробити дитяче меню, що надасть змогу дітям весело проводити час, а батькам перепочити за смачним десертом.

Крім того, на основі аналізу було встановлено, що заклад харчування не в повній мірі використовує всі можливості комунікаційної політики,

відповідно, ми пропонуємо зупинитися на розробці рекламної кампанії, посиленні рекламування закладу в соціальних мережах метою поширення відомостей про підприємство. З метою мінімізації витрат доцільно зупинитися на вдосконаленні комунікаційної діяльності саме в мережі Інтернет.

Оскільки у підприємства вистачає власних коштів також можна запропонувати розширити мережу закладів поза межами м. Києва. Розглянемо дані пропозиції більше детально в наступному підрозділі та обґрунтуємо доцільність їх впровадження.

3.2. Обґрунтування системи заходів підвищення рівня конкурентоспроможності Milk bar kyiv

Висока конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються продуктивно, що воно є більш прибутковим, ніж його основні конкуренти.

Обґрунтуємо доцільність запропонованих нами заходів підвищення рівня конкурентоспроможності Milk bar. Насамперед, варто вказати, що останнім часом відбулися доволі значні зміни в сфері ресторанної справи стосовно проведення дитячого дозвілля, проте закладів, які орієнтовані на відпочинок з сім'ями, до цього часу є вкрай малою, відповідно, організувавши дитячу кімнату в Milk bar, заклад досягне значних конкурентних переваг.

Інтер'єр дитячої ігрової кімнати повинен вписуватися в загальний інтер'єр закладу, планується, що, відпочиваючи, мама має бачити свою дитину. З цією метою буде вироблено візуальний розподіл зали ресторану та дитячої кімнати за допомогою невеликої дерев'яної огорожі. Дитячі меблі будуть розміщені, враховуючи принцип зонування. Планується розмістити в кімнаті невелику пластикову гірку, стільці, столики, диванчик, стелажі, мольберт, іграшки, м'які подушки, телевізор тощо. Кімната буде поділена на

зону творчості, зону ігор та зону відпочинку.

В ігровій кімнаті гармонійним чином будуть поєднані усі аспекти і особливості стилю Milk bar, психофізіологічні особливості розвитку дітей. Також було запропоновано розробити дитяче меню з врахуванням різного віку.



Рис.3.5.Інтер'єр дитячої кімнати Milk Bar»

Отже, створення дитячої кімнати дозволить «Milk Bar» досягти наступних конкурентних переваг:

- додатково зросте обсяг продажу страв та напоїв, буде отримано додатковий прибуток за рахунок залучення додаткової категорії клієнтів, розширення асортиментного вибору страв саме для дітей, більш високого рівня сервісного обслуговування і т.і.;

- відбудеться локалізація ринку завдяки урізноманітненню пропозиції страв та більш повного задоволення попиту клієнтів ресторану;

- буде створений жорсткий вхідний бар'єр на ринок ресторанної справи для конкурентів Milk bar за рахунок сформованих конкурентних переваг;

- буде забезпечено створення іміджу надійного партнера, який піклується про те, щоб задовольнити потреби клієнтів та їх специфічні запити.

Крім того, з метою підсилення маркетингової діяльності закладу харчування нами було запропоновано розробити та запустити рекламну кампанію з метою інформування клієнтів, що вони тепер зможуть відпочивати в закладі з маленькими дітьми.

Третім головним напрямком підвищення конкурентоспроможності «Milk Bar» є відкриття нового закладу за межами м.Київ, наприклад, в м.Вишгород.

Розглянемо запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності «Milk Bar» та оберемо найбільш доцільний з них. В якості критеріїв вибору пропонуємо використати наступні: перспективність, розвиненість у конкурентів, наявність технічного, забезпечення персоналом; фінансове забезпечення та ін.

Рейтингова оцінка запропонованих напрямків підвищення конкурентоспроможності наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рейтингова оцінка напрямів підвищення конкурентоспроможності «Milk Bar»

Критерії	напрями підвищення конкурентоспроможності						Середньо-зважена оцінка
	Облаштування ігрової кімнати в ресторані		Вдосконалення комунікаційної діяльності		Відкриття закладу в місті Вишгород		
	ступінь забезпеченості	рейтинг	ступінь забезпеченості	рейтинг	ступінь забезпеченості	рейтинг	
1	2	3	4	5	6	7	8
Перспективність напрямку	3	0,25	2	0,22	1	0,13	1,32
Наявність напрямку конкурентів у	2	0,17	1	0,11	1	0,13	0,57

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Можливість забезпечення персоналом	2	0,17	2	0,22	2	0,25	1,28
Можливість забезпечення фінансами	2	0,16	2	0,23	2	0,24	1,28
Організаційне забезпечення	3	0,25	2	0,22	2	0,25	1,69
Разом	12	1,0	9	1,0	8	1,0	-
Середньозважена оцінка за напрямком	2,50	-	1,89	-	1,75	-	-

Джерело: власна розробка автора

4 б – «доволі високий рівень»

3 б – «достатній»

2 б – «невисокий»

1 б – «низький»

0 б – «не забезпечено».

Проведені розрахунки доводять, що для ресторану «Milk Bar» найбільш перспективним напрямком підвищення його конкурентоспроможності буде організація дитячої ігрової кімнати в закладі. На другому місці за важливістю перебуває вдосконалення комунікаційної діяльності закладу. І третій напрям вважаємо найменш доцільним та перспективним, він потребує наразі значних коштів та зусиль. Таким чином, ми пропонуємо організувати в закладі дитячу кімнату та провести рекламну кампанію, яка буде спрямована на залучення цільової аудиторії – саме сімей з дітьми.

Розробка рекламної кампанії для ресторану «Milk Bar» буде полягати у виконанні наступних етапів (рис.3.6).

Для початку визначимо мету та цілі рекламної кампанії. Мета рекламної кампанії «Milk Bar» полягає в отриманні конкурентних переваг на ринку шляхом залучення цільової аудиторії – сімей з дітьми, а також у зростанні прибутку. Згідно з поставленою метою, визначимо цілі її проведення:

- підвищити обізнаність потенційних клієнтів про відкриття дитячої кімнати в закладі;
- сформувати позитивний образ ресторану «Milk Bar» у сприйнятті цільової аудиторії;
- підвищення обсягів продажу та рівня прибутку щонайменше на 10%.

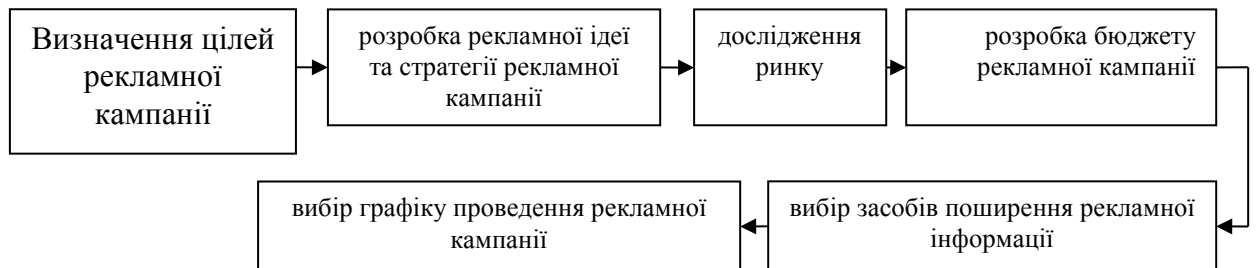


Рис.3.6.Планування рекламної кампанії «Milk Bar»

Джерело: розроблено автором на підставі [8]

Оскільки наразі соціальні мережі стали невід’ємною частиною нашого життя, а серед мам з дітьми вони користуються особливою популярністю, пропонуємо зосередити увагу на них. Реклама в Instagram та Facebook - всі ті публікації або історії, які оплачуються компанією, щоб цей контент був показаний цільовій аудиторії. Вони виглядають точно так, як і звичайні пости, але мають позначку “Реклама”.

Ми плануємо розробити макети реклами та розмістити їх на сторінках ресторану і мережах Інстаграм, Фейсбук. Для мережі Ютуб варто відзняти короткі відеоролики за участю мам з дітьми. З цією метою запропоновано залучити до співпраці рекламне агентство «Avocado Team», яке має значний досвід розробки рекламних заходів саме для закладів ресторанного бізнесу. В якості заохочення учасників зйомки (сімей) – пригостити їх смачними стравами.

Крім того, планується замовити вивіску на пересувних конструкціях та розмістити її неподалік входу в ресторан, реклама на ній також буде спрямована на інформування потенційних клієнтів про відкриття дитячої кімнати в ресторані.

Загалом тривалість рекламних заходів становитиме 6 місяців, цього часу буде цілком достатньо, щоб мати можливість оцінити ефективність розроблених заходів вдосконалення діяльності підприємства загалом та його конкурентоспроможності, зокрема.

Отже, усі зміни, які впроваджуються на підприємстві з приводу покращення конкурентоспроможності будуть відповідати загальній стратегії підприємства.

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на подальшу діяльність Milk bar kyiv

З метою оцінки впливу запропонованих заходів на подальшу діяльність «Milk bar», нам потрібно спланувати бюджет рекламної кампанії та витрати на організацію дитячої кімнати в ресторані.

Наведемо необхідний бюджет витрат проведення рекламної кампанії ресторану «Milk bar» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на проведення рекламної кампанії «Milk bar»

Маркетингові комунікації	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
1. Соціальні мережі						
а) реклама в мережі Instagram (розробка макету повідомлення +реклама)	17,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
б) реклама в мережі Facebook	13,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
в) Реклама в YouTube	Зйомка коротких відеороликів					
	реклама	-	18,06	18,06	18,06	18,06
2.Інформаційна вивіска	24,0	-	-	-	-	-
Разом	65	39,06	39,06	39,06	39,06	39,06

Джерело: власна розробка автора

Вартість послуг розробки рекламних макетів для соціальної мережі Фейсбук та Інстаграм за даними рекламного агентства «Avocado Team» становитиме 5 тис.грн, буде використаний однаковий макет для двох

соціальних мереж. Вартість зйомки відео складе 10 тис.грн. Інформаційна вивіска коштуватиме 24 тис.грн.

Середня вартість показу реклами в Фейсбук залежить від об'єму її показів, що у свою чергу залежить від виставленого бюджету (денного або на весь термін дії). В середньому, з бюджетом від 1 до 3 доларів в день, вартість буде від 0,5 до 2 дол. за 1000 показів реклами цільовій аудиторії [52]. Отже, обираємо 5000 показів на день і середню ціну за показ. Таким чином, бюджет витрат на день становитиме 270 грн., відповідно за місяць – 8,1 тис.грн.

Вартість реклами в Instagram За даними AdEspresso, залежить від багатьох факторів. В середньому це від \$0,20 до \$2 за клік по оголошенню або \$4 - \$6 за 1000 показів. Отже, витрати ресторану «Milk bar» на рекламу в мережі Інстаграм складуть 12,9 тис.грн в місяць (при запланованих 2000 показах на день) [52].

Вартість реклами на YouTube може варіюватися, але за інформацією від LocalIQ, середній CPM (вартість за тисячу показів) коливається між \$4 та \$10, тоді як вартість за окремий перегляд оцінюється приблизно в \$0.20. Ці дані ми можемо використати в якості основи для планування бюджету рекламної кампанії на YouTube [53]. Плануємо 2000 показів на день, відповідно за місяць витрати складуть – 18,06 тис.грн.

Отже, загальні витрати на рекламну кампанію ресторану «Milk bar» за 6 місяців 2024 року складуть 260,3 тис.грн.

Витрати, необхідні для реалізації проекту дитячої кімнати в ресторані «Milk bar» наведені в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на організацію дитячої кімнати в ресторані «Milk bar»

Обладнання та супутні витрати	Сума, тис.грн
Телевізор	15,0
Меблі	75,0
Ігрове приладдя	54,0
Витрати на облаштування	90,0
Всього	234,0

Джерело: власна розробка автора

Продовження табл.3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток до оподаткування	-215	56,94	92,94	104,94	116,94	128,94	285,7
Податок з прибутку, 18%+1,5% військовий збір		11,10	18,12	20,46	22,80	25,14	97,64
Прибуток	-215	45,84	74,82	84,48	94,14	103,80	188,06

Джерело: власна розробка автора

Отже, за результатами табл. 3.6 у 2024 р. чистий прибуток ресторану «Milk bar» за рахунок організації дитячої кімнати, а також проведених рекламних заходів, зросте на 188,06 тис.грн, відповідно запропонований проект є ефективним та доцільним до реалізації.

Внаслідок реалізації проекту будуть досягнуті всі поставлені цілі, сформовані конкурентні переваги та зросте рівень конкурентоспроможності закладу; підвищиться обізнаність потенційних клієнтів про відкриття дитячої кімнати в закладі; сформується позитивний образ ресторану «Milk Bar» у сприйнятті цільової аудиторії; зростуть обсяги продажу та рівень прибутку.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Milk Bar» дозволило визначити загальні з них: використання нових інформаційних технологій, інноваційних розробок; розширення асортименту страв та напоїв, мережі закладів харчування; забезпечення високої якості та екологічності споживання страв та напоїв; впровадження стратегічного маркетингу, вдосконалення маркетингової політики комунікацій; впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Рейтингова оцінка запропонованих напрямків підвищення конкурентоспроможності довела, що для ресторану «Milk Bar» найбільш перспективним напрямком підвищення його конкурентоспроможності буде

організація дитячої ігрової кімнати в закладі; вдосконалення комунікаційної діяльності закладу. І третій напрям, розширення мережі закладів, є найменш доцільним та перспективним, він потребує наразі значних коштів та зусиль.

Створення дитячої кімнати дозволить «Milk Bar» досягти наступних конкурентних переваг: додатково зросте обсяг продажу страв та напоїв, буде отримано додатковий прибуток за рахунок залучення додаткової категорії клієнтів, розширення асортиментного вибору страв саме для дітей, більш високого рівня сервісного обслуговування і т.і.; відбудеться локалізація ринку завдяки урізноманітненню пропозиції страв та більш повного задоволення попиту клієнтів ресторану; буде створений жорсткий вхідний бар'єр на ринок ресторанної справи для конкурентів Milk bar за рахунок сформованих конкурентних переваг; буде забезпечено створення іміджу надійного партнера, який піклується про те, щоб задовольнити потреби клієнтів та їх специфічні запити.

Загальні витрати на організацію дитячої кімнати в ресторані «Milk bar» та проведення рекламної кампанії склали 494,3 тис.грн. Було встановлено, що за планами до кінця 2024 року, ресторан «Milk bar» отримає додатковий дохід від реалізації запропонованого проекту відкриття дитячої кімнати в обсязі 1300 тис.грн.

Розрахунки довели, що чистий прибуток ресторану «Milk bar» за рахунок організації дитячої кімнати, а також проведених рекламних заходів, зросте на 188,06 тис.грн, відповідно запропонований проект є ефективним та доцільним до реалізації. Внаслідок його реалізації будуть сформовані конкурентні переваги закладу та зросте рівень його конкурентоспроможності; підвищиться обізнаність потенційних клієнтів; сформується позитивний образ ресторану «Milk Bar» у сприйнятті цільової аудиторії; зростуть обсяги продажу та рівень прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства надало можливості зробити наступні висновки.

1. Аналіз наукових джерел дозволив визначити конкурентоспроможність як здатність суб'єкта підприємництва досягти власних цілей в ринкових умовах, де на ринку мають аналогічні цілі інші суб'єкти підприємництва; його здатність виробити і продати конкурентоспроможний продукт; як перевагу щодо інших конкурентів у відповідній галузі. Їй притаманні наступні властивості: об'єктивність, просторовість, порівнянність, атрибутивність, системність та динамічність.

Було встановлено, що конкурентоспроможність класифікується за наступними ознаками: за територіально-географічної сферою; рівнем конкуруючих об'єктів; фіксацією у часі, рівнем забезпечення; станом розвитку об'єкта, за стратегічною визначеністю.

2. На конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішні та зовнішні чинники. До зовнішніх чинників відносяться: політична ситуація в країні; законодавча база; існування конкурентів; наявність сировини; рівень техніки і технологій; система управління виробничим процесом та інші. Внутрішніми чинниками є: система і методи управління на підприємстві; організація процесу виробництва; прогнозування і планування; збут, орієнтація на маркетинг; якість товарів та інші.

3. З'ясовано, що в науковій літературі присутні різноманітні підходи до оцінювання конкурентоспроможності: системний, процесний, логічний, функціональний, ситуаційний, цільовий, структурний. Основними методами оцінки є: метод сум та метод добутку, метод рангів; матричний метод, метод багатовимірних середніх, ранжування; інтегральний; бенчмаркінговий, метод

SWOT – аналізу; експертного оцінювання, графічні методи; оцінка конкурентної позиції методом конкурентних переваг (М.Портер) та інші.

4. Дослідження конкурентоспроможності було проведено на прикладі закладу ресторанного господарства «Milk Bar», організаційна структура якого відноситься до лінійно-функціонального типу і повністю відповідає потребам закладу харчування і галузі його діяльності.

Аналіз основних економічних показників діяльності Milk Bar протягом 2021-2023 рр. довів, що господарська діяльність товариства протягом 2021-2022 рр. була не досить ефективною, проте, вже в 2023 році підприємство отримувало прибутки, тобто пристосувалось до сьогоденних реалій.

5. За допомогою методу М.Портера було встановлено, що в цілому становище ресторану «Milk Bar» на ринку є стабільним. Наявні різноманітні ризики, серед яких був виокремлений найбільш впливовий - можливість появи на ринку нових конкурентів.

За допомогою PEST-аналізу було з'ясовано, що більшість факторів зовнішнього середовища негативно впливають на його діяльність та розвиток. Стабілізуючими є лише технологічні та соціальні фактори, що говорить про те, що в цілому зовнішнє середовище для ресторану «Milk Bar» є несприятливим, особливо зважаючи на уповільнені темпи зростання української економіки, скорочення доходів населення, військові дії.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити сильні сторони в діяльності товариства: порівняно низькі ціни на напої та страви, зручне місце розташування мережі закладів; доволі широке меню, в якому перевага надана молочним напоям та десертам; швидкість приготування напоїв; сучасний інтер'єр приміщення, кав'ярня забезпечена кваліфікованим персоналом. До основних слабких сторін ринку можна віднести незначну кількість рекламних кампаній; слабку маркетингову стратегію; доволі низьку частку ринку, як для мережі; потребує вдосконалення стратегія управління персоналом в напрямку його розвитку.

Загрозами для діяльності Milk Bar є: поява на ринку ресторанної справи більш сильних конкурентів з більшими фінансовими можливостями; скорочення купівельної можливості населення; загроза, яку несуть в собі військові обстріли міста; втрата персоналу внаслідок мобілізації.

Основні його можливості: розширення мережі закладів харчування; розробка нових напоїв та страв в меню; розробка стратегії управління персоналом, зважаючи на військові виклики; організація навчання персоналу; підсилення маркетингової політики підприємства з метою збільшення частки ринку, запровадження заходів з метою підвищення конкурентоспроможності Milk Bar на ринку ресторанних послуг міста Києва, тощо.

6. За допомогою карт стратегічних груп конкурентів було встановлено, що основними конкурентами Milk Bar є Druzi Cafe та Svit Kavy. Найбільш сильним конкурентом є «Svit Kavy», який має широке меню різноманітних напоїв та їжі, високу їх якість, добру репутацію, зручне розташування.

Результати визначення інтегрального показника відносної конкурентоспроможності довели, що «Milk Bar» відзначається найбільш оптимальними характеристиками: керівництво закладу харчування обґрунтовано визначило ціну власної продукції при збереженні високої її якості та привабливості для клієнтів.

Встановлено, що діяльність «Milk Bar» має великий конкурентний потенціал та високу конкурентоспроможність. Було рекомендовано використовувати стратегію укріплення своїх позицій на ринку ресторанних послуг, вкладання інвестицій, розширення послуг.

7.В роботі визначені основні шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторану «Milk Bar»: використання нових інформаційних технологій, інноваційних розробок; розширення асортименту страв та напоїв, мережі закладів харчування; забезпечення високої якості та екологічності споживання страв та напоїв; впровадження стратегічного маркетингу, вдосконалення маркетингової політики комунікацій; впровадження ресурсозберігаючих технологій.

8. Рейтингова оцінка запропонованих напрямків підвищення конкурентоспроможності довела, що для ресторану «Milk Bar» найбільш перспективним напрямком підвищення його конкурентоспроможності є організація дитячої ігрової кімнати в закладі; вдосконалення комунікаційної діяльності.

Відзначено, що організація дитячої кімнати дозволить «Milk Bar» досягти наступних конкурентних переваг: додатково зросте обсяг продажу страв та напоїв; відбудеться локалізація ринку завдяки урізноманітненню пропозиції страв та більш повного задоволення попиту клієнтів ресторану; буде створений жорсткий вхідний бар'єр на ринок ресторанної справи для конкурентів Milk bar за рахунок сформованих конкурентних переваг; буде забезпечено створення іміджу надійного партнера, який піклується про те, щоб задовольнити потреби клієнтів та їх специфічні запити.

9. Розраховано, що загальні витрати на організацію дитячої кімнати в ресторані «Milk bar» та проведення рекламної кампанії склали 494,3 тис.грн. Було встановлено, що за планами до кінця 2024 року, ресторан «Milk bar» отримає додатковий дохід від реалізації запропонованого проекту відкриття дитячої кімнати в обсязі 1300 тис.грн.

Розрахунки довели, що чистий прибуток ресторану «Milk bar» за рахунок організації дитячої кімнати, а також проведених рекламних заходів, зросте на 188,06 тис.грн, відповідно запропонований проект є ефективним та доцільним до реалізації. Внаслідок його реалізації будуть сформовані конкурентні переваги закладу та зросте рівень його конкурентоспроможності; підвищиться обізнаність потенційних клієнтів; сформується позитивний образ ресторану «Milk Bar» у сприйнятті цільової аудиторії; зростуть обсяги продажу та рівень прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Конкуентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 39. С. 415–421.
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11. С. 455–458.
4. Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. Development Service Industry Management. 2023 (1). С.13–19.
5. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
6. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).
7. Гастрорезюме 2023 року: райони, формати та ресторани відкриття Києва. URL: <https://posteat.ua/obzory/gastrorezyume-2023-roku-rajoni-formati-ta-restoranni-vidkritt>(дата звернення: 15.03.2024)
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: ЦУЛ, 2020. 717 с.
9. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкуентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. С.93-97.

- 10.Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. С.49-53.
- 11.Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І., Гринчук Ю. С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3-9.
- 12.Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110.
- 13.Дзисюк Ю.В. Фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції "Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку". Умань : Візаві, 2019. С .329–331.
- 14.Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 15.Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 384 с.
- 16.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти Монографія. К. : ДАКККіМ, 2015. 160 с.
- 17.Зоріна І.В. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 228 с.
- 18.Ільченко В. Ю., Малахова Ю. А., Краковецька А. О. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Danish Scientific Journal. 2020. № 42. Ч. 3. С. 39-43.
- 19.Іванова М. І., Каут О. В., Усатенко О. В., Загорудько В. Л. Управління якістю продукції як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2023. № 1 (29). С. 109–120.
- 20.Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Конкурентоспроможність як сучасна економічна категорія. Молодий вчений. 2019. № 7(1). С. 129–133.

- 21.Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824>. (дата звернення: 03.05.2024).
- 22.Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1(54).Харків, 2017. С. 111–118.
- 23.Клименко М.А. Аналіз впливу змін управлінських факторів на конкурентоспроможність підприємства. Економікс. 2023. № 3 (67). С. 56-64.
- 24.Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основи маркетингу. 7-е вид. 2019. 751 с.
- 25.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
- 26.Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. за заг ред. Дмитрієва І.А. Харків, 2020 340 с.
- 27.Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. № 2. Київ, 2017. С. 124–131.
- 28.Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. Івано-Франківськ:ІФНТУНГ, 2017. 180 с.
- 29.Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
- 30.Макушок О. В. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. URL: 2023. <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e639dca6-b7a5-4fb7-a23c-4240c103c64e/content#page=164>(дата звернення: 03.05.2024).

- 31.Малюга Л., Загороднюк О. Конкуренстоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2 (25). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf (дата звернення: 03.05.2024).
- 32.Маковецька Н.В.Впровадження конкурентних переваг як спосіб підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Наукові перспективи.№1.2023. С.573-585.
- 33.Омельченко Т. Конкуренстоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. № 3 (47) 2022. С.94-103.
- 34.Офіційний сайт ресторану Milk bar. URL: <https://milkbar.com.ua>(дата звернення: 15.03.2024)
- 35.Портер М. Конкуренстна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.
- 36.Постова В.В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 10 (16). С. 77-89.
- 37.Пузик П.С.Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/de7ed76d-c7e3-4a84-a894-fac4a005c8fc/content>(дата звернення: 15.03.2024)
- 38.Семенова Т., Біленко О. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства.. Економічний простір. 2023. (188). С.137-141.
- 39.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 40.Тимошик Н., Василюк Ю. Конкуренстоспроможність в умовах воєнного стану.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Va

- syliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 15.03.2024)
- 41.Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. Наука і техніка сьогодні. 2023. 13(27). С. 387–399.
- 42.Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5-9.
- 43.Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
- 44.Федишин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101.
- 45.Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2024.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411/3339> (дата звернення: 15.03.2024).
- 46.Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
- 47.Шульга та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 07.05.2024).
- 48.Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106–112.
- 49.Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135-145.

50. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році?
URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/yak-zminivsia-restorannii-rinok-ukraini-u-2023-roci> (дата звернення: 15.03.2024).
51. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (дата звернення: 15.03.2024)
52. AdEspresso. URL: <https://adespresso.com> (дата звернення: 03.05.2024)
53. LocalIQ. URL: <https://localiq.com> (дата звернення: 03.05.2024)
54. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» [Електронне видання] / К.В. Пічик, В.В. Храпкіна, Т.В. Гавриленко, І.А. Ігнат'єва, А.Ю. Сербенівська., А.М. Ісаєнко – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. – 137с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Шкала оцінювання показників конкурентного середовища

№ з/п	Показник	Міні-мальне значення	Шкала оцінювання, балів										Макси-мальне значення
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Ціни на їжу та напої	висока	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	низька
2.	Асортимент кав'ярні	мінімальний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	максимальний
3.	Якість їжі та напоїв	низька	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	висока
4.	Імідж кав'ярні	низький	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	високий
5.	Ефективність рекламної діяльності	відсутня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	інтенсивна
6.	Інтер'єр приміщення	Сучасний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Старий
7.	Якість обслуговування	мінімально якісне	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	максимально якісне
8.	Зручність розташування кав'ярень	незручна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	зручна
9.	Надання додаткових послуг (доставка, пакування з собою)	немає	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	дуже багато
10.	Можливості виконання великих індивідуальних замовлень	відсутні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	найвищі