

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«Конкурентоспроможність підприємства та основні напрямки її підвищення»

Виконала: здобувач 4 курсу,
групи МГ-17зс
Спеціальності 075 Маркетинг
Кріпак Тетяна Леонідівна
Керівник: Ляшко Д.Ю., к.е.н., доцент

Дніпро
2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Освітній рівень **бакалавр**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

Затверджую:

Зав. кафедри _____

Тараненко Ірина Всеволодівна

д.е.н., професор

*(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,
науковий ступінь, вчене звання, посада)*

“15” січня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Кріпак Тетяні Леонідівні

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи: «Конкурентоспроможність підприємства та основні напрямки її підвищення»

2. Керівник роботи Ляшко Дмитро Юрійович, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від “05 ” 04.2021 р., № 37-06-У

3. Термін здачі студентом закінченої роботи 07.06.2021 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Провести аналіз конкурентоспроможності підприємства «Pizza Day» з метою розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

1. Конкурентоспроможність підприємства

1.1. Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві

1.3. Конкурентні стратегії та їх місце у стратегічному наборі підприємства

2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві «Pizza Day»

2.1. Загальна характеристика підприємства «Pizza Day»

2.2. Аналіз конкурентної ситуації на ринку громадського харчування

2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю піцерії «Pizza Day»

3. Напрями та шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві

3.1. Оцінка конкурентоспроможності продукту підприємства «Pizza Day»

3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві «Pizza Day»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Ляшко Д.Ю.к.е.н., доцент	_____15.01.2021 Підпис консультанта	_____15.01.2021 Підпис здобувача
2	Ляшко Д.Ю.к.е.н., доцент	_____15.01.2021 Підпис консультанта	_____15.01.2021 Підпис здобувача
3	Ляшко Д.Ю.к.е.н., доцент	_____15.01.2021 Підпис консультанта	_____15.01.2021 Підпис здобувача

7. Дата видачі завдання 15 січня 2021 р.

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Розділ 1. Конкурентоспроможність підприємства	27.02.2021	27.02.2021
2.	Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві «Pizza Day»	27.03.2021	27.03.2021
3.	Розділ 3. Напрямки та шляхи вдосконалення продукту підприємства «Pizza Day»	10.05.2021	10.05.2021
4.	Оформлення роботи	19.05.2021	19.05.2021

Здобувач

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(підпис)

Кріпак Т.Л.

(прізвище, ініціали)

Ляшко Д.Ю.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кріпак Т.Л. Конкурентоспроможність підприємства та основні напрямки її підвищення.

У кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретичні та методичні основи конкурентоспроможності підприємства, проведено маркетинговий аналіз та маркетинговий аудит діяльності та висунуто пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства «Pizza Day». Беручи до уваги характеристики та конкурентні умови продукції «Pizza Day», рекомендується впровадити деякі маркетингові стратегії, організовані відділом маркетингу, рекомендується проводити власний маркетинговий аудит, працювати над базою даних клієнтів та системою лояльності, проводити опитування серед клієнтів та розширювати асортимент, що покращить конкурентоспроможність та заощадить бюджет підприємства «Pizza Day» на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, контроль маркетингової діяльності підприємства, конкурентні стратегії, , маркетинговий аналіз підприємства, асортимент продукції, база даних.

SUMMARY

Kripak T.L. Competitiveness of the enterprise and the main directions of its increase.

In the qualification work the theoretical and methodical bases of competitiveness of the enterprise were considered, the marketing analysis and marketing audit of activity were carried out and offers on increase of competitiveness of the enterprise of the enterprise "Pizza Day" were put forward. Taking into account the characteristics and competitive conditions of Pizza Day products, it is recommended to implement some marketing strategies organized by the marketing department, to conduct your own marketing audit, work on customer base and loyalty system, conduct customer surveys and expand the range to improve competitiveness and will save the budget of the enterprise "Pizza Day" in the market.

Keywords: enterprise competitiveness, control of marketing activity of the enterprise, competitive strategies,, marketing analysis of the enterprise, range of products, database

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові	9
1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві	14
1.3. Конкурентні стратегії та їх місце у "стратегічному наборі" підприємства	19
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ « PIZZA DAY»	25
2.1. Загальна характеристика підприємства « Pizza Day»	25
2.2. Аналіз конкурентної ситуації на ринку громадського харчування.	27
2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю піцерії « Pizza Day»	34
3. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Оцінка конкурентоспроможності продукту підприємства « Pizza Day»	39
3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві« Pizza Day».	44
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що досить поширеним питанням на сьогодні є здатність будь-якого підприємства бути конкурентоспроможним на ринку, оскільки для того, щоб підприємство розвивалося, потрібно забезпечити: ефективність виробництва, потрібний обсяг випуску сучасної продукції, покращення якості, наявність фінансових активів, можливість випуску товару-новинки, відомий бренд підприємства, високотехнологічне виробництво, ексклюзивність продуктового ряду, ресурсоекономність, вигідне місцерозташування, висока кваліфікація персоналу.

В кваліфікаційній роботі розглядаються питання оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідно до результатів конкурентного аналізу.

Розглянуто підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, шляхи виявлення і посилення конкурентних переваг, що дозволяють забезпечити підвищення конкурентоспроможності.

Закон конкуренції, насамперед, спрямований на те, щоб на ринку виживали та залишались лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні більш ефективно використовувати обмежені ресурси та запропонувати на ринок продукцію, котра користується попитом за наявних характеристик та у порівнянні з іншими суб'єктами ринку.

Щодо конкурентоспроможності підприємств, то, на мою думку, щоб створити конкурентоспроможне підприємство, потрібно не тільки застосовувати модернізацію виробництва та управління, а й розуміти те, для чого ми це робимо, яку мету потрібно досягнути, адже основною перевагою при цьому повинно бути вміння визначити й ефективно використовувати свої порівняльні переваги у боротьбі з іншими конкурентами.

Прийнято вважати, що конкурентоспроможність підприємства має пряму залежність із конкурентоспроможністю його продукції на ринку, адже чим вища

конкурентоспроможність продукції - тим більший економічний ефект отримує підприємство.

Тому кваліфікаційна робота присвячена засобам виявлення конкурентних переваг і оцінки конкурентоспроможності підприємства. Досліджено внутрішнє середовище, проведено сегментування ринку, визначено цільові сегменти і створено портрет споживача, здійснено позиціонування товару, SWOT-аналіз.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності закладів громадського харчування та розробка на цій основі рекомендацій заходів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для досягнення зазначеної мети потрібно виконати наступні **завдання**:

- визначити ступінь та взаємозв'язок понять “ конкуренція “ та “ конкурентоспроможність продукції (послуг) та підприємства” з урахуванням існуючих теоретичних концепцій;

- розглянути підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати господарську діяльність підприємства;

- здійснити огляд ринку закладів громадського харчування Дніпропетровської області;

здійснити сегментування ринку і позиціонування товару підприємства;

- зробити SWOT аналіз;

- запропонувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність мережі піцерій «Pizza Day»

Предмет дослідження заходи з підвищення конкурентоспроможності мережі піцерій «Pizza Day».

Кваліфікаційна робота виконана з використанням **наступних інформаційних джерел**: наукової і навчальної літератури, періодичних видань, матеріалів, розміщених в мережі ІНТЕРНЕТ, даних внутрішньої звітності «Pizza Day», результатів соціологічного опитування, проведеного серед гостей «Pizza Day», м. Дніпро.

Методи дослідження, на основі яких виконана кваліфікаційна робота – аналітичний, статистичний, а також системний підхід до дослідження економічних процесів і явищ в контексті маркетингової діяльності підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу підвищити конкурентоспроможність мережі піцерій «Pizza Day» та сприятиме розширенню його частки на ринку закладів громадського харчування.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження доповідались на 4 міжнародних науково-практичних конференціях. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 4 наукові роботи: тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях загальним обсягом 0,8 ум. др. арк.

РОЗДІЛ 1.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові .

За ст.1. Закону України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку;

Ринок товару (товарний ринок) - сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція;

Суб'єкт господарювання - юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншу господарську діяльність, у тому числі яка здійснює контроль над іншою юридичною чи фізичною особою; група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими. Суб'єктами господарювання визнаються також органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю в частині їх діяльності з виробництва, реалізації, придбання товарів чи іншої господарської діяльності. Господарською діяльністю не вважається діяльність фізичної особи з придбання товарів народного споживання для кінцевого споживання;

Товар - будь-який предмет господарського обороту, в тому числі продукція, роботи, послуги, документи, що підтверджують зобов'язання та права (зокрема цінні папери)[1].

Конкуренція – це боротьба між компаніями, що мають за мету досягти однієї цілі. Товар чи послуга є предметом конкуренції, за допомогою якого організація

завойовує конкретний сегмент на ринку. В той час як сам споживач послуги чи товару, за якого змагаються фірми-конкуренти, є об'єктом конкуренції.

Конкурентоспроможністю фірми є можливість вести боротьбу за завоювання споживача товару на конкретному сегменті на внутрішньому чи світовому ринкові.

За думкою Адама Сміта, конкуренція – це чесна боротьба між компаніями-продавцями або покупцями за найбільш привабливі умови продажу на ринку. Адам Сміт був першим, хто довів, що саме конкуренція, якщо порівнювати прибуток, приводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Саме конкуренція врівноважує особисті інтереси компаній та споживачів та економічну результативність [24, с. 45-47].

Попри існуючим свого часу «забобонам», згідно з якими будь-яка активність на ринку йде врозріз з процентом вигоди суспільства, Сміт на прикладі цінової конкуренції з усією переконливістю довів ряд істотних положень, які стали пізніше постулатами доктрини «найбільшої реалізації потреб». А. Сміт розглядаючи також «чисту конкуренцію» без обмежень в часі, не вважає наявність монопольних позицій в економіці обов'язковими. Проте вже згодом його послідовники змогли розширити рамки припущень та наблизити теорію до реальності.

Слід відмітити, що згідно марксистській економічній теорії, конкуренція — це "антагоністична боротьба між приватними виробниками за найвигідніші умови виробництва і продажу товарів".

Неокласична економічна теорія дає поняття конкуренції як боротьби за економічні блага та за кошти покупця, на які їх можливо придбати. Сенс такого підходу - більшість товарів, послуг, ресурсів, кількість яких менше, ніж потреби потенційних споживачів. В такому випадку у власників благ є можливість керувати збутом на найбільш вигідних умовах [20, с.56-60].

Наступний підхід конкуренції - структурний. Ф.Еджуорт, А. Курно, Дж.Робінсон, Е. Чемберлін і інші вчені стали засновниками теорії основних типів ринку. Вчені визначили 4 типи:

- досконала конкуренція;
- монополістична конкуренція;

- олігополія;
- монополія.

Вчені розглядали конкуренцію функціонально. Так увага направлена на аналіз структури ринку і умов, які панують на ньому. Конкуренція передбачає наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців і можливість покупців і продавців вийти на ринок і залишити його [15, с.45].

В даному випадку можна визначити, що в центрі уваги є НЕ боротьба фірм між встановленням ціни і з'ясуванням, хто і чому тримає лідерство, а встановлення факту впливу фірми на загальний рівень цін. Якщо це не так, то мається на увазі досконала конкуренція, якщо ж навпаки – це конкуренція недосконала [20,

Проаналізувавши численні визначення категорії «конкурентоспроможність», вдалось виділити наступні ознаки даного поняття (табл 1.1.)

Табл.1.1

Класифікація конкурентоспроможності[17]

Ознака	Види конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна сфера	- міжнародна; - внутрішньо національна; - регіональна.
2. Рівень конкуруючих об'єктів	- галузі (комплексу галузей); - підприємства; - товару.
3.Фіксація в часі	- на визначену дату в минулому ; - поточна; - прогнозна.

Складено за даними [17]

За рівнем економічних об'єктів конкурентоспроможність поділяють на галузі, підприємства, товару.

Конкурентоспроможність галузі - наявність технічних, економічних та організаційних умов для виробництва і продажу (з витратами не вище, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що підходить до вимог конкретних груп покупців [17, с.99-101].

Конкурентоспроможність підприємства - здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, недорого, якісно, реалізовувати її в достатній кількості, на високому технологічному рівні обслуговування. Підприємство вважається конкурентоспроможним тоді, коли воно має змогу ефективно розпоряджатись власним і позиковим ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність - відносна порівняльна оцінка властивостей товару. Якщо на ринку не панувала б конкуренція, за допомогою якої споживач порівнює товар фірми-конкурента, то неможна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару.

Взагалі дієздатну конкуренцію впродовж тривалого часу можна зберегти тільки за допомогою регулювання зі сторони держави. Конкуренцію повинні регулювати закони, тільки тоді будуть гарантовані переваги ринкової економіки щодо її інноваційних можливостей, ефективності та широкого задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність - синтетичний показник, що має загальний зміст великої кількості чинників, наприклад, таких як динаміка і рівень розвитку національної економіки, організація і керування процесом формування якості та конкурентоспроможності в рамках будь-якої господарської діяльності [16, с.78-80].

До речі, тільки за умови відкритої ринкової економіки, якої не існує без гострої конкуренції, з'являються чинники, які встановлюють конкурентоспроможність умовою виживання виробників товарів, мірилом результативності їх діяльності, розвитку країни в цілому.

Виділимо декілька рівнів конкурентоспроможності:

- країни;
- галузі;
- групи підприємств, що входять в асоціацію або об'єднання;
- підприємства;
- окремих напрямків діяльності підприємства;
- конкретної продукції або послуги.



Рис.1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Складено за[36]

Конкурентоспроможність товару формує конкурентоспроможність даного підприємства.

Відмінності між рівнями:

1. конкурентоспроможність підприємства(довготривалий період)
2. оцінку дає не тільки покупець, але і сам підприємець.

Отже тільки підприємець визначає, вигоду за таких умов вироблення конкретного продукту [36].

Конкурентоспроможність підприємства – це порівняно відносна характеристика, що відтворює відмінності даної фірми від конкурентних за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність фірми характеризує можливості і динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможність фірми залежить від таких чинників, як ємність ринку (обсяг щорічних продажів), легкість виходу на ринок, тип продукту, що виробляється, однорідність ринку, конкурентні позиції підприємств, що вже є на даному сегменті ринку, можливість нововведень в галузі [28, с.34].

Загальні принципи, що дають конкурентні переваги підприємствам-виробникам:

1. націленість всіх і кожного робочого на діяльність, на продовження розпочатої справи;
2. близький контакт підприємства із клієнтом;
3. створення творчої атмосфери на підприємстві;
4. ріст продуктивності завдяки використанню здібностей людей і їх жаги до роботи;
5. важливі загальні для підприємства цінності;
6. вміння твердо стояти на своєму;
7. простота організації, мінімум рівнів управління і службового персоналу;
8. вміння поєднувати в управлінні м'якість і суворість, суворий контроль найважливіших проблем і змога делегувати між підлеглими менш важливі завдання.

Як показує світова практика ринкових відносин, взаємозалежне вирішення цих проблем і використання даних принципів гарантує підвищення конкурентоспроможності підприємств. Однак в ТОВ, особливо масштабних, конкурентоспроможність залежить ще і від чіткої координації взаємодій між конкретними підрозділами по її забезпеченню і від уміння керівництва визначити спосіб розвитку організації, чітко визначити цілі і делегувати відповідальність між підрозділами. До того ж, найважливіші питання завчасно узгоджуються радою акціонерів, іноді це може негативно відіграти на оперативності їх вирішення [26, с.67-68].

Взагалі, конкуренція має стимулюючий характер, змушує виробників за умови витіснення з ринку безперервно покращувати якість і в цілому конкурентоспроможність свого продукту, а ринок об'єктивно і жорстоко оцінює результати їх діяльності.

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві

Останнім часом в Україні умови функціонування підприємств на ринку стають все більш складними через слабку економіку, політичну кризу, зменшення

купівельної спроможності населення, падіння курсу валюти, несприятливої економічної кон'юнктури і т.п.

Існування багатьох підприємств швидкого харчування також опинилось під загрозою через зменшення рентабельності спричинене, з одного боку, зростанням витрат на оренду приміщень, на закупівлю сировини, на оплату праці, а з іншого боку, зuboжінням населення і зменшення попиту традиційних груп споживачів. Конкуренція за покупця стає жорсткішою і залишитись на ринку мають шанс лише сильні гравці. Питання підтримки конкурентоспроможності в галузі швидкого харчування набуває особливої актуальності [15, с.90-95].

Незважаючи на складні ринкові умови, ресторанний бізнес залишається привабливим як довгострокова інвестиція з можливою прибутковістю в 15-20% чи незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника. Згідно даним Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 15-30% в рік.

У порівнянні з іншими видами ресторанів, заклади швидкого харчування мають певні переваги, які стають особливо важливими в умовах соціально-економічної кризи: порівняно низькі ціни, які досягаються за рахунок самообслуговування клієнтів і обмеженого асортименту страв, географічна близькість до клієнта, зручне розташування, швидкість обслуговування, прогнозованість асортименту і ціни, демократичність і невимушеність обстановки і т.п.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність, з одного боку, можуть впливати на сприятливі зміни, а з іншого - можуть створювати руйнівну дію на досягнутий стан конкурентоспроможності. Тому аналізу факторів конкурентоспроможності повинна приділятися постійна увага.

Відповідно до загальнометодичних підходів аналізу будь-якого економічного об'єкта, в процесі аналізу конкурентоспроможності розглядаються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища [15, с.56].

Розглянемо деякі найбільш важливі зовнішні чинники. При установленні їх складу враховуємо наступне, що працює в активному зовнішньому середовищі,

відчуває на собі вплив факторів прямої дії, безпосередньо і негайний вплив на діяльність і його конкурентоспроможність зокрема, а також вплив факторів непрямого (непрямого) дії - факторів, можуть не робити прямої негайної дії на оператора, але з часом позначатися на його конкурентоспроможності.

Сукупність елементів зовнішнього середовища (оточення) включає декілька груп. Серед них можна виділити: ступінь державного регулювання економіки; природно-ресурсний потенціал країни та галузі; товарні ринки; ринкова інфраструктура; виробнича база країни та галузі; трудові ресурси країни та галузі; інтелектуальні ресурси країни та галузі; кредитно-фінансова система країни та галузі; соціальна ситуація, економічна інтеграція тощо. Вони формують сукупність факторів опосередкованого впливу, під впливом яких можуть змінюватися основні аспекти діяльності підприємства.

До основних факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу підприємств зв'язку можна віднести такі:

- розвиток конкурентного середовища в економіці країни;
- геополітичний стан країни та розвиток інфраструктури;
- зовнішньоекономічна стратегія країни;
- науково-технічний потенціал країни;
- податкова політика та система митного регулювання;
- стан фінансової системи;
- інвестиційний клімат;
- рівень розвитку інформаційних технологій;
- витрати на виробництво продукції та продуктивність праці.

Особливістю розглянутих факторів опосередкованого впливу на конкурентоспроможність є те, що вони певною мірою визначають відповідно потенціал країни. Разом із тим, будь-який потенціал лише створює умови для досягнення певної мети, але не забезпечує її досягнення. Так, високий потенціал країни не гарантує високий потенціал операторів, а лише створює сприятливі умови для його досягнення. Тобто, говорячи мовою математики, високий потенціал

країни є необхідною, але не достатньою умовою досягнення високої конкурентоспроможності операторів [7, с.112].

Поряд із зовнішніми факторами опосередкованого впливу існують зовнішні фактори, які чинять безпосередній вплив на конкурентоспроможність. Це відомі фактори (сили конкуренції), під впливом яких формується конкурентне середовище – п'ять сил конкуренції Портера (безпосередні конкуренти, потенційні конкуренти, товари (послуги) – замітники, постачальники та споживачі), а також доповнені до них партнери та організації-регулятори.

Не менш важливим є вплив на конкурентоспроможність внутрішніх факторів. Серед основних внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможний потенціал, можна виділити такі:

- ефективність його системи управління;
- організація виробництва;
- фінансове забезпечення;
- ефективність технологій;
- характер та швидкість впровадження інновацій;
- організаційна структура оператора;
- організація маркетингової діяльності;
- організація підбору, розстановки та підвищення кваліфікації кадрів;
- ефективність комунікацій.

Конкуренція між закладами швидкого харчування обумовлюється дією комплексу факторів. Фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність закладів галузі швидкого харчування можна віднести до однієї з трьох груп - виробничі, продуктові та маркетингові(табл.1.2).

Табл.1.2

Фактори конкурентоспроможності закладів галузі швидкого харчування [15]

Виробничі	Витрати на приготування і швидкість приготування (час, що витрачається на подачу їжі зводиться до 0-15 хв); - витрати на якість продукції; -
-----------	--

	дотримання технологій приготування , норм та стандартів.
Продуктові	Асортимент (чи існує вибір продукції для споживача);якість продукції (здорова їжа з органічних продуктів. Завжди тільки свіжа продукція. Не використовуються шкідливі для здоров'я хімічні добавки і пластиковий посуд); - сертифікована якісна продукція.
Маркетингові	Доступна ціна, зручність онлайн-замовлення; цілодобова доставка;зручна система розрахунку відвідувача не створює черг, зручна територіальна локація, система «wow&sorry» (націлена здивувати клієнта та миттєво виправити помилки для задоволення потреб);- приємна атмосфера;- можливість скористатися Wi-Fi у всіх ресторанах; відомість бренду.

Складено за даними [15].

Таким чином, до основних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності ресторану відноситься: управління витратами на якість та управління якістю процесів і продукції. Увагу слід приділити розробці та вдосконаленню систем маркетингового просування продукції, роботи сервісних служб, використанню стандартів підприємств на продукцію та процеси виробництва. Регулювання вартості сервісу та якості є також пріоритетним видом діяльності [15, с.67-70].

Велике значення мають вибір раціональних шляхів та засобів постачання продукції, обґрунтування способів та видів складування продукції, організація потоків руху продукції, забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів збутової системи.

Слід зазначити, що конкуренція – це динамічний процес, оскільки умови конкуренції постійно змінюються в залежності від кон'юнктури ринку, дії конкурентів, засобів конкурентної боротьби тощо. Тому, розглянутий вище склад критеріїв та факторів конкурентоспроможності може бути віднесений тільки до моменту дослідження та залишається справедливим лише протягом певного

періоду часу. Крім того, при його застосуванні слід враховувати постійну зміну ваги окремих критеріїв, що є дуже важливим у процесі кількісної оцінки конкурентоспроможності оператора. Як свідчить практика, за часом як склад так і вагомість критеріїв конкурентоспроможності можуть змінюватись. Вони можуть бути залежними також від специфіки конкретного ринку. Так, наприклад якщо раніше у забезпеченні конкурентоспроможності найважливішу роль вигравали виробничий, фінансовий та трудовий потенціал, то на даний час усе більшого значення набувають інноваційний, маркетинговий та комунікаційний потенціал.

Цей процес зміни складу та вагомості критеріїв конкурентоспроможності є постійним. Про це свідчить поява низки робіт, в яких висловлюється думка про те, що рівень партнерських зв'язків є одним з критеріїв конкурентоспроможності підприємства [22, с.101].

1.3 Конкурентні стратегії та їх місце у "стратегічному наборі" підприємства

У «Стратегічному наборі» підприємства (системі стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний проміжок часу) загальні конкурентні стратегії посідають перше місце.

Розглянемо докладніше сутність загальних конкурентних стратегій:

- стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції;
- стратегія диференціації— одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів;
- стратегія фокусування — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Загально конкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 1.2.) та в графічній формі (рис.1.3.).



Рис.1.2. Загальні конкурентні стратегії М.Портера [19]

Складено за [19].



Рис. 1.3. Загальні переваги конкурентних стратегій М.Портера[19]

Складено за [19].

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти [19, с.112].

Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат (цін)» :

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо [19, с.70-73].

Особливості стратегії, що розглядається, такі:

- для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція;
- для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника;
- для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів;
- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

- для товарів-замінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною [21, с.115].

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів; - покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця;
- найбільш ощадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Стратегія лідирування у диференціації:

Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідирування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплатити за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації» [30, с.92-95].

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню

прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»;

- для товарів-замінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним [34].

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців:

- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти.

- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

Стратегія фокусування:

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати [6, с.78].

Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

Підприємства, які обрали стратегію фокусування, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегментів;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно «моделі галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші [4, с.99-101].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «PIZZA DAY»

2.1. Загальна характеристика підприємства «Pizza Day»

Неаполь можна вважати єдиною справжньою батьківщиною піци. Саме тут в XVII столітті народилося поєднання піци (плоского, запеченого в печі хліба) з томатним соусом і різними начинками. Робочі, більшу частину часу проводили поза домом, потребували ситної і дешевої їжі, якою можна було б підкріпитися на ходу. У відповідь на їх запити з'явилася піца, і вона швидко набула великої популярності серед простого народу.

Саме з піци, народженої в Неаполі, почалася тріумфальна хода піци по світу. В кінці XIX століття італійці масово переїжджали в США, і піца почала завойовувати інші континенти. Італійські іммігранти продавали піцу в своїх магазинчиках, а перша піцерія на американській землі була відкрита в 1905 році в Нью-Йорку.

Справжню популярність і повсюдне поширення італійське національне блюдо отримало після Другої світової війни, коли американські солдати побували в Італії і «розсмакували» піцу. А з кінця 50-х починається ера замороженої піци, яка продається в супермаркетах, а також мережевих піцерій, таких як Pizza Hut і Domino's Pizza, і сервісів з доставки піци на будинок.

Pizza Day » (« Піца Дей ») – піцерія, філії якої розташовуються на правому і лівому берегах Дніпра та в Павлограді, Кривому Розі, Запоріжжі, Кам'янському, Києві, Харкові, Нікокополі, Марганці і тд. Це нові заклади, мета яких надати доступ усім жителям міста до смачної піци поруч з їхнім будинком або роботою. Перший заклад «Pizza Day» почав свою роботу з 2017 року. Та попри все почали стрімко розвиватись в 2019 р. На сьогоднішній день налічується більше 120 закладів по Україні [33].

«Pizza Day» являє собою невеликі заклади, де можна замовити піцу з собою або насолодитися її смаком «не відходячи від каси», смакуючи за барними

стойками або за невеликими затишними столиками на фудзоні. У меню представлені популярні види піци – сирні, м'ясні, вегетаріанські, тому кожен гість може зробити замовлення на свій смак. Ціни в закладі демократичні, до того ж, діють постійні знижки та акційні пропозиції на честь відкриття нових закладів.

Конкурентоспроможність фірми забезпечується: зручністю розташування, високими смаковими якостями продукту, рівнем якості сервісу й обслуговуванням, що в порівнянні з іншими конкурентами дає великі переваги.

Основним продуктом піцерії, безумовно, вважається піца, навколо неї будується весь асортимент, вона - «королева» меню й основне джерело доходу.

Доля піци в Україні склалася вдало: любов до неї скорила усі віки і соціальні верстви населення. «Піцерійний бізнес» популярний, а, отже, вигідний. Перші піцерії почали з'являтися в Україні на початку дев'яностих і швидко стали одним із найбільш популярних форматів громадського харчування.

Піца «прижилася» і полюбилася буквально усім: зараз це просто безпрограшна пропозиція. Практично нескінченна кількість варіацій використовуваних топінгів (начинок) перетворює піцу в продукт, що ніколи не приїдається. Крім того часто працівники придумують дещо нове. Крім піци клієнтові нашої піцерії представлено широкий асортимент безалкогольних напоїв від постачальників CocaCola та кава або чай. А також можна урізноманітнити смак піци соусами, такими як гострий, медовий та барбекю. Або ж придбати соуси для бортиків: кисло-солодкий, сирний, гірчичний, часниковий, кетчуп і т.д.

Усі види піци різні за смаком (залежно від використовуваного топінгу). За розміром всі піци 30х30см.

На сьогоднішній день компанія працює над розширенням асортименту, в тестовому режимі ввела новий продукт під назвою піцтер, що представляє собою рулет з м'ясним або овочевим наповненням.

«Pizza Day» співпрацює на даний момент з кур'єрською доставкою «Glovo». Тому власної доставки немає. Але керівництво стрімко йде до того, щоб захопити кожний куточок міста, щоб клієнти мали змогу в зручний їм час вийти та замовити собі гарячу піцу щойно із печі.

Особливостями піцерії «Pizza Day», що відрізняють її від інших форматів піцерій (піцерії-фаст-фуд і т.д.), є наступні:

- відкрита кухня(так клієнти можуть спостерігати, як готується їх піци, та відчувати всю прозорість компанії, оцінити чистоту закладу);
- не використовує напівфабрикати(тісто готує піцайоло впродовж дня власноруч, інгредієнти нарізають також власноруч, ніяких заморожених продуктів);
- компанія постійно працює над покращенням продукції;
- клієнт може отримати своє замовлення за 5-7хвилин;
- наявність доставки;
- заклади знаходяться практично «в кожному куточку» міста, що дає можливість поласувати гарячою піцою;
- система лояльності;
- керівництво підтримує зворотній зв'язок зі своїми клієнтами і тд;
- заклади працюють без перерв та вихідних, навіть у святкові дні;-1
- регулярне проведення для персоналу тренінгів для покращення кваліфікації [33].

2.2. Аналіз конкурентної ситуації на ринку закладів швидкого харчування.

Ринок в Україні досліджувався компанією Pro-Consulting в січні 2021 року. Маркетингове дослідження ринку дозволило визначити його основні характеристики і показники, сегментувати споживання, розглянути діяльність провідних операторів, виявити фактори впливу і тенденції розвитку.

Український ринок громадського харчування найбільше розвинений в столиці. Ринок закладів громадського харчування є сегментом ресторанного бізнесу, який динамічно розвивається і при цьому на сьогоднішній день залишається ненасиченим. В останні роки столичний ринок ресторанів швидкого харчування активно поповнюється новими закладами, які відповідають актуальним запитам основної цільової аудиторії – середнього класу, пропонуючи розумне співвідношення критеріїв ціна-якість і економію часу на приготування їжі вдома.

Разом з тим, показник насиченості ринку громадського харчування столиці все ще значно поступається середньоєвропейському [32, с.65-70].

Досліджуваний ринок включає заклади громадського харчування, в тому числі при АЗС, в школах, клініках і лікарнях, служби кейтерингу, готелі. Аналіз даного ринку в Україні свідчить про те, що найбільшу частку в його обсязі в грошовому вираженні в 2019 році займали кафе, бари і ресторани - 86,2%, на другому місці знаходився кейтеринг з 5,8%, на третьому - АЗС 4,9% (рис.2.1).

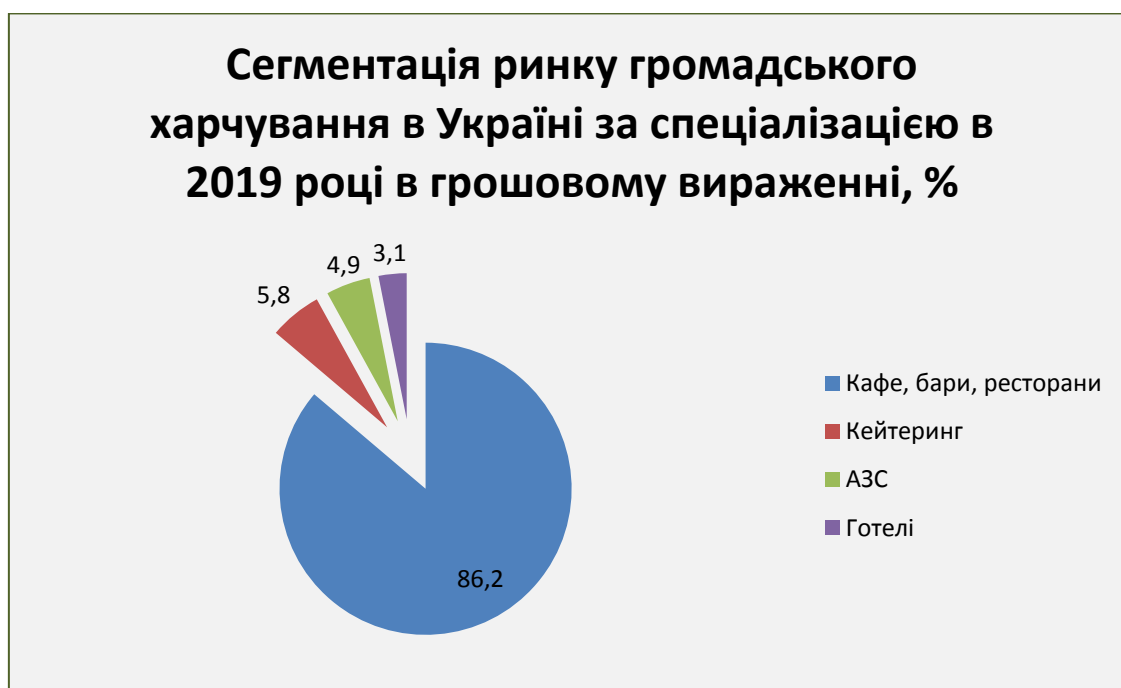


Рис.2.1. Сегментація ринку громадського харчування в Україні за спеціалізацією в 2019 році в грошовому вираженні, %[40].

Створено за власними дослідженнями.

Моніторинг досліджуваного ринку в Україні показує, що сектор громадського харчування, як найбільший сегмент галузі, яка досліджувалася, найбільш сильно постраждав від карантинних обмежень, введених в нашої країні для запобігання поширенню коронавірусу. Кількість закладів в 2020 році зменшилася майже на третину в порівнянні з 2019-м, а виручка на ринку за цей час скоротилася приблизно в два рази (рис.2.2).

Кількість закладів громадського харчування в Україні в 2018-2020 рр., з прогнозом до 2023 року, в натуральному вираженні, шт.

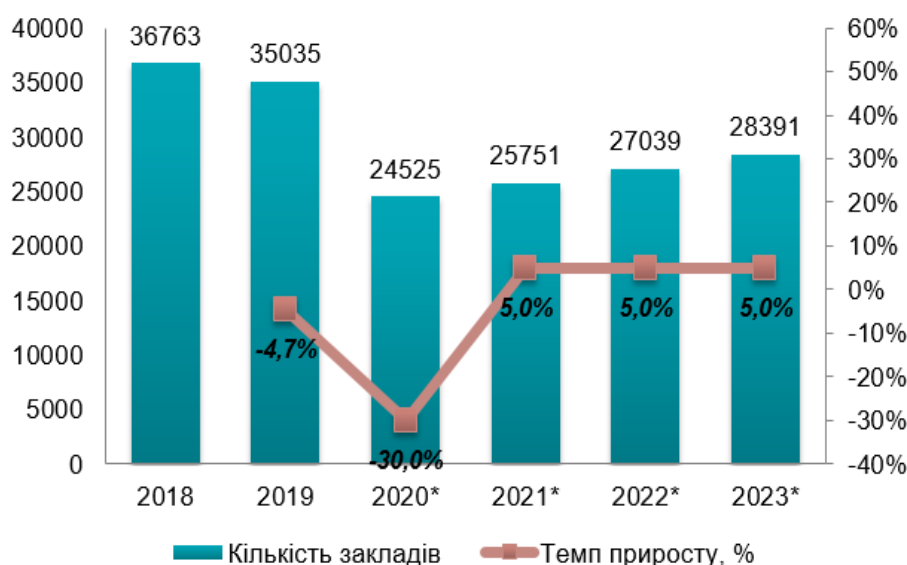


Рис.2.2. Кількість закладів громадського харчування в Україні в 2018-2020рр., з прогнозом до 2023року, в натуральному вираженні, шт.

Складено за [33].

Підприємствам, які залишилися на ринку громадського харчування в Україні, довелося пристосовуватися до нових умов ведення бізнесу:

- обмежувати кількість відвідувачів на одиницю площі приміщення;
- не працювати в період карантину вихідного дня;
- продавати страви навинос;
- налагоджувати співпрацю зі службами доставки.

Подальший розвиток ринку громадського харчування в Україні буде залежати від успішності протиепідемічних заходів, зокрема вакцинації населення, і зняття обмежень на відвідування громадських місць.

За результатами маркетингового дослідження ринку громадського харчування в Україні були виділені наступні тенденції, які найбільше на нього впливають:

1. Розширення аудиторії споживачів, які дотримуються здорового способу життя, вживають тільки вегетаріанські або органічні продукти [30, с.34-35].

На ринку громадського харчування в Україні вже з'являються healthy-фастфуди, які є альтернативою традиційним точкам швидкого харчування. Прикладами закладів такого формату є «FreshLine» і «Salateira». У столиці вже можна знайти і чисто вегетаріанські ресторани, та й в меню звичайних закладів

часто є окремий розділ страв для цієї категорії відвідувачів. На думку експертів, максимального впливу на ринок громадського харчування в Україні цей тренд досягне в перспективі від двох до п'яти років.

2. Популяризація кухонь різних народів світу

З 2016 року на ринку громадського харчування в Україні спостерігався бум грузинських ресторанів. Ця кухня полюбилася вітчизняним споживачам і вигідна рестораторам через простоту приготування і низьку собівартість однієї страви. Однак до моменту проведення дослідження ринку, грузинська ніша вже заповнена, але все частіше в Києві стали відкриватися заклади, що пропонують страви китайської, корейської, в'єтнамської та інших азіатських кухонь.

3. Використання локальних українських продуктів

Зростає популярність на ринку громадського харчування в Україні як традиційних для нашої країни продуктів, таких як сири, сиров'ялене м'ясо і ковбаси, так і вирощених на вітчизняних фермах морепродуктів, зокрема устриць.

4. Кафе і ресторани, що пропонують одну страву

Монопродуктові заклади на ринку громадського харчування в Україні створюють особливу атмосферу. Вони сконцентровані на доведенні до досконалості процесу приготування улюбленої відвідувачами їжі. Рестораторам такий формат дозволяє скоротити витрати на закупівлю продуктів і необхідний штат кухарів. Прикладами монородуктових ресторанів є «Chicken Kyiv», «Tiramisu Bar», «Супкультура», «Call me Casa», «Качині історії».

5. Гастроринки та фуд-корти

Зосередження в одному місці закладів громадського харчування з різними кухнями приваблює відвідувачів можливістю урізноманітнити своє меню, спробувати авторські страви зі свіжих продуктів. Гастроринки або фуд-холи зазвичай є самодостатніми на ринку громадського харчування в Україні, а фуд-корти, на яких працюють в основному точки швидкого харчування, найчастіше виступають засобом залучення покупців в ТРЦ [34].

Щодо конкуренції в таких умовах: пандемія дала зрозуміти, хто міцніше стоїть на ногах. Адже з початком карантину прийшов кінець багатьом маленьким

ФОПам. Підприємства малого бізнесу почали масово скорочувати штат, закриватись. Бюджет не витримав різкого падіння продажу.

Табл. 2.1

Визначення цільових сегментів піцерії «Pizza Day» (складено за результатами власних досліджень)[5]

Критерії сегментування	Ознака сегментування	Характеристика сегментів				
		Дніпро	Київ	Запоріжжя	Маріуполь	Полтава
Соціально-економічний	Рівень доходу, грн. на 1 члена сім'ї	Низький (до 4000)	Середній (4001-10000)	Вище середнього (10001-15000)	Високий (15001-25000)	(25001+)
Демографічний	Вік	Підлітки 16-19р	20-30рр	31-50рр	51-70рр	71-95рр
Поведінковий	Шукані вигоди	Якість	Швидкість приготування	Ціна	Зручне розташування	Статус, престиж

Складено за даними [34].

За даними таблиці видно, що цільовим сегментом піцерії чоловіки та жінки віком 16-50 років, у яких в пріоритеті є перш за все якість продукції, порівняно невисока ціна, швидкість приготування в середньому 7 хвилин та зручне розташування неподалік місця проживання.

Позиціонування піцерії «Pizza Day» на ринку громадського харчування проведено в м.Дніпро (так як піцерія почала існувати саме в даному місті та вже зробила собі певний імідж серед інших закладів) проведено у координатах «Імідж-Вартість» відносно основних конкурентів «IQ Pizza»(1), «SushiFamily»(2), «Mafia»(3), «Mister Cat»(4). Результати позиціонування, яке було здійснено за результатами дослідження, показані на перцепційній карті (рис.2.3).

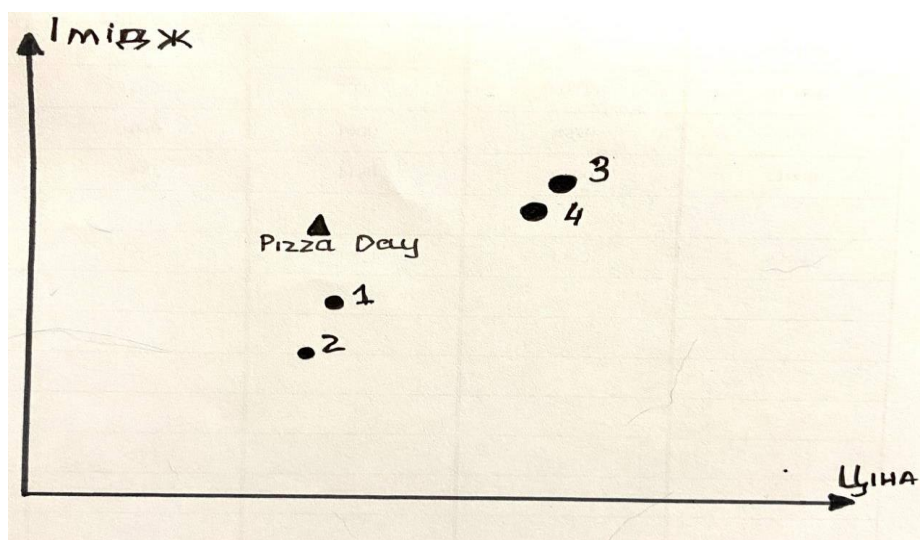


Рис.2.3. Перцепційна карта піцерії «Pizza Day»[35].

Створено за [32].

Результати позиціонування свідчать про те, що піцерія «Pizza Day» займає середню позицію.

Компанія позиціонує себе як піца за 7хвилин, з відносно низькими цінами на ринку та достатньо високою якістю продукції.

На ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги, споживацькими властивостями, з іншого – цінами, що встановлюють продавці послуг. Отже, конкурентоспроможність послуги досягається завдяки найкращій відповідності її якісних та вартісних характеристик вимогам ринку та споживацьким оцінкам

Ведення ресторанного бізнесу може приносити високий прибуток, однак ресторанний бізнес вимагає і певних зусиль для його розвитку і успішного функціонування. Важливо проводити своєчасний SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін ресторану, наявних зовнішніх загроз і можливості.

Проведемо SWOT-аналіз піцерії «Pizza Day», за допомогою якого можна проаналізувати слабкі та сильні сторони компанії, визначити можливі загрози розвитку піцерії та, як результат, прикласти максимально зусиль аби їх усунути (табл.2.2)

Табл.2.2

SWOT-аналіз піцерії «Pizza Day»[34]

Strengths – сильні сторони	Weaknesses – слабкі сторони
-Високий рівень сервісу -Широкий асортимент товару -Якість інгредієнтів -Відносно низькі ціни -Система лояльності -Зручне місцерозташування -Швидке приготування -Повне обслуговування клієнтів -Велика база постійних клієнтів -Періодичні акції, комбо -Ріст компанії, постійне відкриття нових філіалів	- Плинність кадрів - Відсутність безкоштовного інтернету -Низька мотивація персоналу
Opportunities - можливості	Threats - загрози
-Збільшення кількості потенційних клієнтів за рухунок розширення асортименту, підвищення якості -Підвищення кваліфікації персоналу -Покращення рекламної компанії -Проведення постійних акцій, знижок -Підвищення рівня прибутку -Поява нових технологій виробництва	-Поява нових конкурентів поблизу закладів - Збільшення щоденних витрат -Ріст інфляції, зниження загального рівня купівельної спроможності -Підвищення цін постачальників -Зміна смакових переваг клієнтів

Складено за даними власного дослідження.

Аналіз таблиці дозволяє зробити наступні висновки:

1. Головна загроза - зниження купівельної спроможності клієнта;

2. Головна можливість – підвищення рівня прибутку;
3. Головні сильні сторони – велика база постійних клієнтів;
4. Головна слабка сторона – низька мотивація, через це висока плинність кадрів [27, с.34-35].

2.3 Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю піцерії «Pizza Day».

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління [34].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

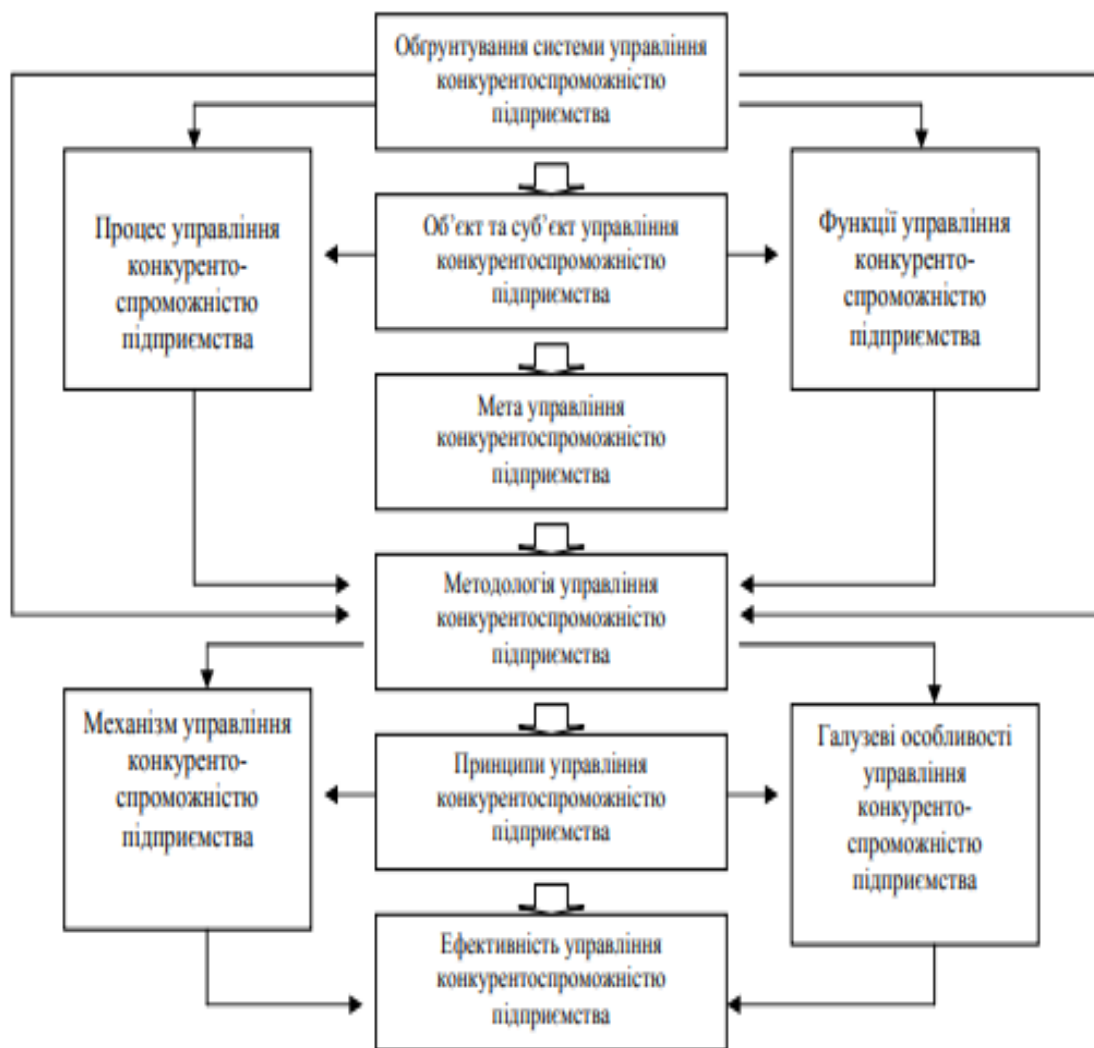


Рис.2.4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства[24].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [24,с.100].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю(рис.2.4.).



Рис.2.5. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [25].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Таким чином, сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку [24, с.56].

Управління конкурентоспроможністю є складним процесом. Він охоплює значний комплекс заходів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. Залежно від типу конкурентної поведінки підприємства ресторанного господарства

щодо формування та розвитку конкурентних переваг можна виділити такі види конкурентної стратегії:

1. Конкурентна стратегія на основі інновацій. Піцерія «Pizza day» з 2021 року почала в тестовому режимі змінювати звичайні лайтбокси на плазми. Для спілкування з персоналом та надання загальної інформації використовують чат-бот в Телеграм. Для зворотнього зв'язку з клієнтами керівництво використовує гугл форму.

2. Конкурентна стратегія на основі репродукційних дій. Починаючи з 2017 року компанія плідно працювала над підвищенням якості продукції і зовсім призупинила відкриття нових закладів. Проте продажі все не росли, тому що перевагу отримували ті заклади, які «кидаються в очі», яких по місту багато. Аби утримати постійних клієнтів та залучити нових, компанія почала з 2019 стрімко рости. Підприємство відкривало свої філії в кожному районі, працює зараз над системою лояльності.

3. Конкурентна стратегія на основі адаптації до зовнішніх умов. Забезпечує високий рівень лояльності споживачів на основі швидкої та своєчасної адаптації підприємств ресторанного бізнесу до сучасних трендів у обслуговуванні та харчуванні відповідно до вимог і запитів споживачів.

Компанія підтримує зворотній зв'язок із клієнтами, бере поради та побажання в роботу та постійно змінюється. Так, наприклад, ввели в продаж гарячі напої, підключили доставку через кур'єрську службу Glovo, додали в асортимент соуси для піци та бортиків, працюють над розширенням асортименту піц, додають новинки.

4. Конкурентна стратегія на основі забезпечення діяльності. Характерна для підприємств ресторанного бізнесу, фінансові можливості яких обмежені, однак мають добру репутацію і позитивний імідж на ринку. Така позиція дає їм змогу підтримувати вже отримані конкурентні переваги та відповідати очікуванням споживача за ключовими детермінантами (такими як продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) шляхом їх постійного удосконалення.

Для компанії найголовніше – це задоволені клієнти. Підприємство постійно контролює роботу персоналу та продукцію, що видають клієнту. Наприклад є відеовідділ, який контролює робочий процес, ревізори, які без попередження відвідують заклади та перевіряють стандарти компанії, строки, ротацію і тд [32].

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Оцінка конкурентоспроможності продукту підприємства « Pizza Day»

Основними складовими конкурентоспроможності товару є:

Комплекс його властивостей, що приваблюють споживача:

- Якість;
- технічний рівень;
- дизайн, тара;
- ціна товару і витрати споживача на його експлуатацію;
- стан даного ринку, його вимоги, переваги споживачів;
- відмінність товару за властивостями від аналогічного, що виробляють

конкуренти;

- час і місце продажу.

Конкурентоспроможність продукції, - це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних у

Конкурентоспроможність товару вказує на рівень його привабливості для реального споживача, тобто рівень вподобання товару на конкретному ринку в конкретний період часу. Конкурентоспроможність визначається за трьома групами параметрів: споживацька, економічна, організаційна(комерційна):

- споживацькі параметри характеризують наступне: параметри визначення, якості, ергономічні. Естетичні та нормативні, імідж товару, його популярність , торгову марку;

- ергономічні параметри формують ціну споживач, куди входить ціна продажу;

- комерційні включають систему знижок, умови платежу та постачання, гарантія і тд [33].

За великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);

- ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності.

На практиці конкурентоспроможність оцінюють частіше за допомогою товару-зразка, який уже користується попитом на ринку та близький до громадських потреб. Таким чином, зразок виступає прикладом втілення вимог, яким повинен відповідати товар, що користується попитом [12, с.78].

Параметри, що беруть участь в оцінці, визначаються на основі результатів вивчення ринку вимог споживачів. При цьому повинні використовуватись критерії, яким віддає перевагу клієнт при виборі товару. Рівень важливості кожного критерія може визначитись за допомогою експертних та соціологічних методів.

При визначенні конкурентоспроможності харчових продуктів в першу чергу потрібно враховувати результати органолептичної оцінки. У світовій практиці органолептичні показники якості піци:

-зовнішній вигляд - піца круглої форми, змазана рівномірно соусом, зверху - розкладена рівномірно начинка. Бортики змащені маслом ароматним.

-колір (тіста):- кремовий, бортик - золотистий. Розплавлений сир має на поверхні золотисту скориночку.

-консистенція- заготовка має пористу структуру, без неприємних запахів. Бортик - хрусткий. Розплавлений сир - в'язкий, пастоподібний.

-смак і запах -відповідні інгредієнти без сторонніх присмаку і запаху. Продукт за всіма показниками оцінюють за 10-бальною шкалою. Але можна використовувати і іншу шкалу, за якою максимальна кількість балів по кожному показнику дорівнює 5 і відповідно максимальну кількість балів, яку може набрати досліджуваний зразок, дорівнює 20 (табл. 3.1).

Табл.3.1

Результати бальної оцінки продукту

Показники	Підприємства, що досліджуються				
	Mafia(A)	IQ Pizza(Б)	Pizza Day(B)	Mister Cat(Г)	Sushi Family(Д)
<i>Зовнішній вигляд</i>	3	4	5	3	4
<i>Колір</i>	4	4	5	4	4
<i>Консистенція</i>	4	5	5	4	4
<i>Смак і запах</i>	3	5	5	4	4
<i>Всього</i>	14	18	20	15	16

Складено за результатами власного дослідження.

За результатами таблиці зрозуміло, що кращим серед конкурентів є продукт «Pizza Day». На другому вже місці йде продукт «IQ pizza».

Таким чином для розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності товару(в даному випадку споживчих властивостей) потрібно взяти за зразок товар групи А , тоді дані розрахунку одиничних показників будуть такі(табл.3.2)

Табл.3.2

Одиничні показники вимірювання конкурентоспроможності підприємства ,%

<i>Показники</i>	<i>Підприємства, що досліджуються</i>				
	А	Б	В	Г	Д
<i>Зовнішній вигляд</i>	60	80	100	60	80
<i>Колір</i>	80	80	100	80	80
<i>Консистенція</i>	80	100	100	80	80
<i>Смак і запах</i>	60	100	100	80	80

Складено за власним дослідженням.

На базі одиничних показників знаходжу групові показники конкурентоспроможності

Для показників, що характеризують органолептичні властивості піци, коефіцієнти вагомості наступні:

Зовнішній вигляд – 0,5;

Колір – 0,2;

Консистенція – 0,1;

Смак і запах – 0,2.

За формулою (1) розраховую групові показники (в балах) за споживчими параметрами для піци:

$$I_{пп} = \sum_{i=1}^n a_i * q_i \quad (3.1)$$

де $I_{пп}$ — груповий показник за споживчими параметрами;

n — число параметрів, що беруть участь в оцінці; a — вага з i -го параметру в загальному наборі (коефіцієнт вагомості);

q_i — одиничний показник по i -му технічному параметру.

$$\text{«А»} (60 * 0,5 + 80 * 0,2 + 80 * 0,1 + 60 * 0,2) = 66$$

$$\text{«Б»} (80 * 0,5 + 80 * 0,2 + 100 * 0,1 + 100 * 0,2) = 86$$

$$\text{«В»} (100 * 0,5 + 0,2 * 100 + 0,1 * 100 + 100 * 0,2) = 100$$

$$\text{«Г»} (60 * 0,5 + 80 * 0,2 + 80 * 0,1 + 80 * 0,2) = 70$$

$$\text{«Д» } (80 * 0,5 + 80 * 0,2 + 60 * 0,1 + 60 * 0,2) = 74$$

Груповий показник піци виробника «Д» є вищим, ніж у піци «А», тоді як її бальна оцінка останнього однакова та вище. Таким чином коефіцієнт вагомості дозволяє отримати більш об'єктивні результати.

Одиничні та групові показники, віддзеркалюючи рівень задоволення потреби, все-таки не дають можливості оцінити конкурентоспроможність товару. Для цього необхідно зіставити показники товару, що аналізується та його конкурентів та вияснити, який із них більшою мірою відповідає потребам. Таке зіставлення дозволить визначити рівень конкурентоспроможності даного товару в порівнянні з товаром-конкурентом відносно конкретної потреби.

Порівняти можливо різні зразки. Рівень конкурентоспроможності відносно піци «В» розрахований за формулою (3.2).

$$\text{«А»} 0,66$$

$$\text{«Б»} 0,86$$

$$\text{«Г»} 0,7$$

$$\text{«Д»} 0,74$$

$$K_a = I_{пп1} / I_{пп2} \quad (3.2)$$

де K_a — показник конкурентоспроможності першого товару відносно аналогу — товара-конкурента за споживчими потребами; $I_{пп1}$ и $I_{пп2}$ — групові показники за споживчими (технічними) параметрами товару, що аналізується і товару-конкурента.

Рівень конкурентоспроможності розраховується для тих товарів, які потрібно порівняти.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві «Pizza Day».

З розвитком ринкових відносин відбувається становлення і формування конкурентного середовища в національній економіці. Стабільність функціонування фірми на ринку визначається конкурентоспроможністю продуктів, які нею виробляються, наданих нею послуг і можливостями, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Падіння життєвого рівня населення потребує переосмислення економічних та соціальних пріоритетів розвитку ресторанного господарства, його функцій та задач в цілому. Особливий інтерес представляє розвиток обслуговування в такій складній і різноманітній сфері, як громадське харчування.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств вимагає розробки і реалізації конкурентних стратегій. Варіанти стратегії можуть відрізнятись цілями, часовими параметрами та іншими характеристиками залежно від конкретних і перспективних завдань, але в кожному випадку їх головна мета—забезпечення переваг над конкурентами.

Зокрема, фірмі доцільно:

- 1) спрямувати зусилля на збільшенні потенційних споживачі ресторанних послуг;
- 2) проводити аналіз конкурентоспроможності наданих послуг, досліджувати наявність конкурентних переваг;
- 3) здійснювати оцінку конкурентного середовища, виявляти сильніші та слабші сторони порівняно з конкурентами;
- 4) впровадити в організаційну структуру фірми відділ реклами з метою забезпечення обізнаності споживачів з усіма новинками пропонованих послуг.

На сучасному етапі розвитку індустрії гостинності в Україні для підвищення її конкурентоспроможності можна запропонувати наступні заходи:

- Система eMenu (електронне меню) – це система інтерактивного мультимедійного замовлення за допомогою портативних пристроїв, які найчастіше

є безпроводними, що дозволяє клієнту легко і швидко ознайомитися з усім різноманіттям пропонованих страв, в будь-який момент без допомоги офіціанта зробити замовлення або попросити рахунок.

Електронне меню є аналогом паперового, що дозволяє власнику закладу в будь-який момент легко додати або виключити з асортименту необхідну страву або напій. При цьому більше не потрібно витрачати час і гроші на дорогі послуги дизайнерів і друкарень кожен раз, коли потрібно доповнити або видозмінити меню. Система надає унікальну можливість самостійно здійснювати налаштування системи, в тому числі дизайн і елементи візуалізації. При цьому для повного налаштування електронного меню достатньо базових знань звичайного користувача ПК.

Основний функціонал даних електронних меню:

- докладна інформація про страву або напій; зручний пошук і сортування страв; стоп-аркуш;
- відправлення замовлення одним дотиком;
- багатомовна підтримка;
- підтримка декількох варіантів дизайну інтерфейсу; декілька меню в рамках однієї системи;
- система крос-продаж страв та напоїв; інтерактивна анкета; рейтинг страв; реклама закладу та конкретних страв в соціальних мережах; доступ в Інтернет, соціальні мережі, будь-які додатки й ігри під ОС Android.

Доцільність встановлення електронного меню у закладах ресторанного господарства можна відобразити у наступних перевагах:

- оперативне обслуговування великої кількості споживачів;
- обслуговування іноземних туристів, адже електронне меню можна перекласти на більш ніж 50 мов світу;
- новий рівень обслуговування, який зацікавить більшу кількість відвідувачів та надасть конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства;
- нові можливості для отримання додаткової інформації про страви та напої.

Електронне меню забезпечує якісне та швидке обслуговування, унікальність сервісу та відчуття комфорту при відвідуванні підприємства.

- На кожний заклад встановити табло замовлень, яке придасть зручності не тільки клієнтам в очікуванні замовлення, а й облегшить роботу персоналу в час пік.

- Проводити більше досліджень, аналізувати ринок, робити опитування серед постійних та потенційних клієнтів та розширяти асортимент. Адже є багато лояльних клієнтів, які обирають продукт конкурентів, тому що там є такі страви в меню, яких немає у нас (наприклад, піца з морепродуктами).

- Крім меню в закладах, електронних, в соціальних мережах, випустити буклети з собою. Адже не всі мобільні, серед споживачів є різні вікові категорії і не всім зручно переходити за посиланням та обирати піцу за межами закладу або ж, якщо немає інтернет.

- Ввести на постійній основі Базу даних та систему лояльності клієнтів. В цьому плюс не тільки для клієнтів, але й і для власників, адже клієнт, реєструючи карту лояльності, залишає в компанії свої дані, за допомогою яких можна проводити аналіз та слідкувати, як часто клієнт робить замовлення на одному закладі, чи більш лояльних та переходить з одного на інше. Це дозволить вести ОС з клієнтами та цікавитись, чому саме клієнт наприклад перестав замовляти в закладі, що саме йому не сподобалось. Адже всім подобається, коли за них пам'ятають, приділяють увагу.

- Почати піклуватись про екологію та переробляти відходи чи здавати на переробку. Еко тема зараз в тренді і це дозволить не тільки піклуватись про навколишнє середовище, а й привернути увагу помішаних на цьому та зробити їх прихильниками компанії.

- Запустити кур'єрську власну доставку. Багато клієнтів, які готові зробити замовлення, але або ж втомлені після роботи, або ж просто не хочуть виходити на вулицю, при цьому всьому не хочуть ще переплачувати комісію за такий собі сервіс Glovo.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це важка та складна боротьба на ринку послуг. Щорічно відкриваються сотні нових закладів харчування, та в той же час стільки ж і вимушені закриватися. Ресторатори вимушені постійно вигадувати щось нове та якимось чином приваблювати клієнтів аби не зазнати збитку.

ВИСНОВКИ

При написанні роботи були виконані сформульовані завдання досліджуваної проблеми.

В результаті вивчення теоретичних аспектів було виявлено, що конкурентоспроможність підприємства є особливо важливим показником, тому що її підвищення забезпечує можливість перемагати в конкурентній боротьбі. Встановлено, що одним із головних напрямів розвитку є процес підвищення конкурентоспроможності через якісне обслуговування нафтопродуктами.

В процесі написання роботи були виконані поставлені перед автором завдання, а саме:

- визначена ступінь та взаємозв'язок понять “ конкуренція “ та “ конкурентоспроможність продукції (послуг) та підприємства” з урахуванням існуючих теоретичних концепцій;
- розглянуті підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізовані господарську діяльність підприємства;
- здійснений огляд ринку закладів громадського харчування Дніпропетровської області;
- здійснено сегментування ринку і позиціонування товару підприємства «Pizza Day»
- зроблений SWOT аналіз;
- запропоновані заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
- розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мережі піцерій«Pizza Day» (додаток А).

Завдяки виявленню конкурентних переваг й оцінці конкурентоспроможності підприємства, розкрито можливості підвищення реалізації піци за допомогою введення адресної доставки, а також визначено конкретні дії щодо підвищення конкурентоспроможності.

Проаналізовано оцінки якісних показників конкурентоспроможності підприємства і основного конкурента – «IQpizza».

На думку автора, проблема конкурентного позиціонування, пошуку позицій, де підприємство може досягти своїх цілей, має бути вирішена шляхом розширення асортименту, покращення якості продуктів, робота з базою даних та засвоєння нових ринків.

Пропонується встановити в піцеріях «Pizza Day» табло для замовлень, запустити на ТТ буклети з меню з собою, зробити додатково електронне меню, відновити карту лояльності та зосередити роботу на базі даних.

Крім цього, автором запропоновано провести інтенсивну рекламну компанію, метою якої є збільшення збуту, застосувати спеціальні заходи щодо формування попиту та стимулювання збуту.

Впровадження запропонованих заходів в комплексі надасть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому, та зміцнити його становище серед конкурентів на ринку закладів швидкого харчування країни.

Для мережі піцерій «Pizza Day» після проведеного аналізу найбільш значимі і ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту і робота з БД.

Таким чином, головна мета дослідження, а саме: розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності мережі піцерій «Pizza Day», автором досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції»/[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
3. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л.В.Балабанова, Р.В. Мажинський. Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. 144 с.
4. Брасингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетингу / Ф. Брасингтон, С. Петтитт. – М., 2014. – 536 с.
5. Васильєв, Г.А. Рекламний маркетинг: Навчальний посібник / Г.А. Васильєв, В.А. Поляков. - М.: Вузівський підручник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 276 с.
6. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія / А.М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
7. Гнатенко М. К. Маркетинг: Навч. Посібник — Харків, 2014 – 30 с.
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2014. – 377 с.
9. Григор'єв М. Н. Маркетинг : підручник для бакалаврів. — 4-е изд., доп. — М. : Юрайт, 2012. — 464 с.
10. Девлетов, О. У. Міжнародний маркетинг:учбовий посібник; М.-Берлін: Директ-Медиа, 2015. – 375 с.
11. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2010. - №5. с. 32-37.
12. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.
13. Драган А.И. Управление конкурентоспособностью предприятий: теоретические аспекты: монография/А.И.Драган.-М.:ГАРКиИ, 2006.-160с.

14. Дружиніна В. В, Русова Д. Р. Чинники конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства // VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи» 24-25 жовтня 2019 р., м. Кременчук : Видавець СВД Олексієнко В. В., 2019. 191 с. – 110-111 с
15. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. посібник. — Київ, 2012 - 560с.
16. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства/І.М.Злидень//Економіка: проблеми теорії і практики : 36.наук.праць.ж-Дніпропетровськ:ДНУ,2014.-Вип.213.Том І.-с.75-81.
17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. – М-СПб-Київ: Вільямс, 2013, 649 с.
19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний і операційний маркетинг Видавництво: Питер, 2008 р, 800 с
20. Ларіна Я.С. , Рябчик Я. В. Поведінка споживача: навч. Посібник.; – к.: Академія, 2014. – 224 с.
21. Литвиненко, Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. Економіка ринкових відносин. 2013. № 12. С. 50–53.
22. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. 1070 с.
23. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; Ред. – упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – 2-ге вид. – К.:
24. Маркетинг: підручник для студентів / Б. А. Соловійов, А. А. Мішков, Б. В. Мусатов. – Москва: Інфра-М, 2013. – 335 с.
25. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу / В.В. Ортинська // Фінанси України - 2011. - №8. - с. 42-49.

26. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник / Київ: Знання, 2010.
27. Романенко І.В. Економіка торговельного підприємства. - М. Фінанси і статистика, 2006. - 208 с.
28. Ромат Е.В. К вопросу об оценке эффективности рекламы / Е.В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 53.
29. Шафранюк Юлія Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства Збірник матеріалів Всеукраїнської науково- 38 практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» м. Львів: МАУП, 2016. - Ч.2. - 675 с.
30. Швиданенко Г.О.Економіка підприємства.:підручник/Швиданенко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П. ;за заг.ред.Г.О.Швиданенко –К.:КНЕУ,2009-598с.
31. Шевченко Л. С. “Основи маркетингу” – Х.: Нац. ун-т “Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого”, 2013. – 19 с.
32. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг. – 2011. – № 3
33. Конкурентоспроможність підприємства / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.lute.lviv.ua>
34. Портал economy.nayka.com.ua / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
35. Портал pizzaday.com.ua / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pizzaday.com.ua/>
36. Портал wikipedia/ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>

Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності мережі піцерій «Pizza Day»

1. Запустити електронне меню, яке забезпечить якісне та швидке обслуговування, унікальність сервісу та відчуття комфорту при відвідуванні підприємства.
2. На кожний заклад встановити табло замовлень, яке придасть зручності не тільки клієнтам в очікуванні замовлення, а й облегшить роботу персоналу в час пік.
3. Проводити більше досліджень, аналізувати ринок, робити опитування серед постійних та потенційних клієнтів та розширяти асортимент. Адже є багато лояльних клієнтів, які обирають продукт конкурентів, тому що там є такі страви в меню, яких немає у нас (наприклад, піца з морепродуктами).
4. Крім меню в закладах, електронних, в соціальних мережах, випустити буклети з собою. Адже не всі мобільні, серед споживачів є різні вікові категорії і не всім зручно переходити за посиланням та обирати піцу за межами закладу або ж, якщо немає інтернет.
5. Ввести на постійній основі базу даних та систему лояльності клієнтів. В цьому плюс не тільки для клієнтів, але й і для власників, адже клієнт, реєструючи карту лояльності, залишає в компанії свої дані, за допомогою яких можна проводити аналіз та слідкувати, як часто клієнт робить замовлення на одному закладі, чи більш лояльних та переходить з одного на інше. Це дозволить вести ОС з клієнтами та цікавитись, чому саме клієнт наприклад перестав замовляти в закладі, що саме йому не сподобалось. Адже всім подобається, коли за них пам'ятають, приділяють увагу.
6. Почати піклуватись про екологію та переробляти відходи чи здавати на переробку. Екотема зараз в тренді і це дозволить не тільки піклуватись про навколишнє середовище, а й привернути увагу помішаних на цьому та зробити їх прихильниками компанії.

7. Запустити кур'єрську власну доставку. Багато клієнтів, які готові зробити замовлення, але або ж втомлені після роботи, або ж просто не хочуть виходити на вулицю, при цьому всьому не хочуть ще переплачувати комісію за такий собі сервіс Glovo.

8. Покращити відділ маркетингу, запустити в соц.мережі рекламу для пошуку потенційних клієнтів.

9. Запровадити нові умови співпраці.

10. Стимулювання збуту: акції, комбо, знижки, щасливі години.

11. POS-реклама – запустити стікера, які так привабили всіх, коли запускались в тестовому режимі. Так як основною аудиторією молодь, які будуть користуватись стікерами, клеяти на ноутбуки, телефони.

12. Розвивати створення більшої кількості масок в Instagram.

Рекомендації підготувала:

Студентка Університету імені Альфреда Нобеля

спеціальності 075 Маркетинг

Кріпак Тетяна Леонідівна