

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича**

**Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗАКЛАДІВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
(на прикладі ресторанів «Шо-Шо» та «Pronto Pizza»)**

**Випускна кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

студентка 6-го курсу, 614 групи
денної форми навчання

галузі знань 07 – Управління та
адміністрування

Спеціальності 073 «Менеджмент
ОП «Менеджмент туристичної
індустрії»

Воробель Ольга Федорівна

Керівник: к.геогр.н., доц. Ємчук Т.В.

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри № 6
від “7” грудня 2021 р.
Зав. кафедри _____ Вацеба В.Я.

Чернівці – 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ГОСПО- ДАРСТВА	6
1.1 Поняття конкурентоспроможності та сутність забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.....	6
1.2 Основні принципи та етапи досліджень рівня конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.3 Сучасні підходи до оцінки конкурентної позиції організації на ринку.....	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	18
2.1 Характеристика організаційної діяльності піцерії «Шо- Шо».....	18
2.2 Аналіз конкурентної позиції піцерії «Шо-Шо» на ринку послуг закладів ресторанного господарства.....	27
2.3 Загальна характеристика та аналіз піцерії «Pronto Pizza».....	33
2.4 Аналіз конкурентної позиції піцерії «Pronto Pizza» на ринку послуг закладів ресторанного господарства.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІЦЕРІЇ «ШО-ШО» ТА «PRONTO PIZZA» НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	46

3.1	Методичні рекомендації рейтингового оцінювання закладів ресторанного господарства.....	46
3.2	Зрівняльний аналіз піцерії «Шо-Шо» та піцерії «Pronto Pizza».....	51
3.3	Маркетингові рекомендації щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції піцерії «Шо-Шо» та «Pronto Pizza».....	58
	Висновки до розділу 3.....	64
	ВИСНОВКИ.....	65
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Кожне успішне підприємство ставить перед собою різні стратегічні завдання, одне з якого – забезпечення конкурентоспроможності. В наші дні спостерігається висока конкуренція серед підприємств, закладів та організацій, тому задля збереження своїх позицій або покращення їх на ринку, вони повинні оволодівати новими видами послуг, новими формами бізнесу та його ведення, збирається необхідна інформація, проводиться її аналіз та розробляється стратегія по якій освоюється ринок. Таким чином кожне підприємство, заклад, організація намагається втримати своїх клієнтів та набути нових.

Різні компанії пропонують придбати товар або послугу по нижчій ціні ніж у їх конкурентів або створюють більшу вигоду для клієнта, яка виправдовує дорожчі ціни. Таким чином, відповідно до концепції маркетингу, підприємства виграють у конкурентів, задовольняючи споживачів більше ніж пропозиції їх конкурентів на ринку.

Всі фірми, так чи інакше, унікальні, вони створюють свою власну стратегію для того, щоб бути конкурентоспроможним. Вироблення стратегії для кожного підприємства особливе тому, що це залежить від багатьох факторів, таких як: динаміка розвитку фірми, її позиція на ринку, її потенціал, стан економіки, поведінка конкурентів, культурне середовище тощо.

Головна ціль кожного підприємства – виграти в конкурентній боротьбі, в цьому і полягає актуальність теми дослідження магістерської роботи. Переможець займає стійку позицію на ринку, це закономірний підсумок грамотних і постійних вкладень сил підприємства. Досягнення перемоги залежить від того, наскільки краще продукція чи послуги надаються споживачам аніж надають їх конкуренти, тут відображається конкурентоспроможність окремого підприємства, тобто наскільки кращими є товари чи послуги (аналогі) конкуруючої сторони.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є піцерії «Шо-Шо» та піцерії «Pronto Pizza».

Предметом дослідження магістерської роботи конкурентоспроможності підприємства на прикладі піцерії «Шо-Шо» та піцерії «Pronto Pizza» та шляхи підвищення їх рівня.

Метою дослідження магістерської роботи є виявлення особливостей формування спроможної конкуренції підприємств на прикладі піцерій «Шо-Шо» та «Pronto Pizza».

Завданням дослідження магістерської роботи є:

1. розкрити суть поняття конкуренція та конкурентоспроможність;
2. виявити особливості формування конкурентоспроможності піцерії «Pronto Pizza» та піцерії «Шо-Шо»;
3. виявити конкурентні переваги та недоліки піцерії «Pronto Pizza»;
4. провести зрівняльний аналіз піцерії «Pronto Pizza» та піцерії «Шо-Шо»;
5. розробити рекомендації щодо вдосконалення діяльності піцерії «Шо-Шо» та піцерії «Pronto Pizza».

В процесі написання магістерської роботи використовувалися такі методи дослідження як: спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз, синтез.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел (50 позицій).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності та сутність забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Форма взаємного суперництва суб'єктів ринку, механізм регулювання суспільного виробництва – конкуренція, виступає одним з найважливіших ознак ринку.

Змагання економічного типу між окремими товарними виробниками для того, щоб отримати більший прибуток, задовольнити свої інтереси, задля вигідних умов виробництва та збуту товарів – це все називається конкуренцією. Це дає змогу регулювати пропорції виробництва різної продукції, таких як: товари, вироби, роботи, послуги, покращити її якість. Наявність значної кількості незалежних продавців та покупців – це одна з об'єктивних умов ринкового функціонування. Конкуренція властива всім рівням розвитку ринку у цивілізованому середовищі, а також вона виступає як об'єктивна закономірність товарного виробництва та як зовнішня виробнича сила, що провокує громадян та різні фірми покращувати продуктивність праці, зменшувати витрати на виробництво, збільшувати свої накопичення, пришвидшувати темпи науково-технічного прогресу, структурних та організаційних економічних змін.

Здатність окремого суб'єкта або об'єкта бути кращим ніж конкуренти в певних умовах, здатність продукції приваблювати покупця більше ніж у конкурентів з подібними або такими самими продуктами виробництва, такого ж виду та призначення, завдячуючи більшій та кращій відповідності її вартісних та якісних характеристик, які вимагає ринок та споживачі які будуть оцінювати цей товар, це все називається конкурентоспроможністю.

Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає рівень переваг перед конкуруючими підприємствами по комплексу оцінок по

показникам діяльності на окремих ринках за певний відрізок часу – це конкурентоспроможність підприємства. Шляхом порівняння позиції декількох конкурентних фірм на визначеному ринку можна оцінити конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

Обов'язковою вимогою для визначення конкурентоспроможності підприємства є порівняння оцінюваних параметрів, таких як:

- технології;
- потенційні можливості обладнання;
- система управління;
- рівень персоналу;
- стан комунікацій;
- рівень персоналу;
- рівень маркетингової політики;
- експортно-імпортні можливості та інші параметри.

Наявність певних ресурсів, властивостей у підприємства, які дають змогу достойно конкурувати з іншими схожими підприємствами, тобто ті підприємства, які працюють або можуть працювати в тій самій сфері діяльності – це так звані конкурентні переваги [20] (таблиця 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Конкурентні переваги туристичного підприємства	
За джерелами виникнення	- Зовнішні - внутрішні
За стратегічною спрямованістю	- створені для сфери де діють пріоритетні конкуренти - створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення
За походженням	- створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій

	- створені як відповіді на зміни в навколишньому бізнес-середовищі
За ймовірністю успіху	- ймовірні - очевидні (стійкі)
За тривалістю дії	- тривалі - тимчасові
За впливом на потенціал підприємства	- формують потенціал - використовують наявний потенціал
За силою та характером впливу на споживачів	- галузеві - міжгалузеві - регіональні - глобальні
За концепціями маркетингових систем	- сприяють управлінню попитом - сприяють управлінню запитами - сприяють управлінню потребами

Фірма повинна мати виняткові конкурентні переваги для того щоб змогти стійко та впевнено конкурувати у ринковому середовищі. Ці переваги називають перевагами стратегічного рівня. Переваги, які забезпечують ефективну роботу, переваги в існуючих ресурсах надають лише тимчасовий результат, в теперішніх умовах сучасного світу цього буде недостатньо. Саме тому, розробка ефективної стратегії розвитку підприємства, яка буде створена на неповторному позиціонуванні фірми, орієнтованій на винятковому виді діяльності, буде вагомим напрямком у формуванні та забезпеченні довгострокових конкурентних переваг [3].

1.2. Основні принципи та етапи досліджень рівня конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність різних підприємств визначається основними принципами, такими як:

1. Оцінка підприємства. Оцінка повинна здійснюватися виробником або споживачем послуг, тобто покладатися на думку окремого відповідного суб'єкта ринку. Номенклатура комплексних та індивідуальних показників обирається залежно від мети оцінки. Коли споживач оцінює конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволення послугами конкретної компанії його власних потреб, може бути визначений лише за відносними показниками споживчої якості. А коли конкурентоспроможна компанія проводить самооцінювання, вона може проводити аналіз по споживчим параметрам (місцезнаходження компанії, прихильність споживачів), а також по виробничим параметрам, таким як: зниження витрат, інформаційні системи управління і розподілу, відносини з постачальниками.

2. Орієнтація на конкретний тип та сегмент ринку. Хоча сегменти ринку можна виокремити за різними ознаками але найбільш універсальною ознакою сегментів ринку вважають рівень доходів споживачів, що зумовлює рівень якості обслуговування.

3. Забезпечення порівнянності підприємств за типом. В залежності від основних форм власності (приватна, колективна, державна) розрізняють такі організаційні види підприємств як: одноосібне володіння, партнерство, або товариство, корпорація (акціонерне товариство), державне підприємство.

4. Дотримання законодавства України та міжнародних норм і правил у сфері туризму і антимонопольного законодавства. Таке обов'язкове правило, як наявність угоди між споживачем і постачальником послуг є характерним для туристичного сектору.

5. Орієнтація на зовнішньому або внутрішньому типу ринку.

6. Попередження подвійного обліку показників при оцінці конкурентоспроможності різних підприємств.

7. В залежності від рекомендованих вимог - формування номенклатури показників та перевищення обов'язкових вимог стандартів. Даний принцип передбачає поряд з рекомендованими показниками параметрів, включення показників конкурентоспроможності в номенклатуру показників, що перевищують обов'язкові вимоги стандартів, таких як: надання послуг, не передбачених стандартом для певних типів або категорій підприємств, навички надання послуг і так далі) [1].

Основні етапи загальної процедури оцінки, дослідження і управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому охоплюють:

1. Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що позначаються на рівні конкурентоспроможності організації та оцінка їх значущості;
2. Групування чинників та аналіз міжгрупових взаємозв'язків та внутрішньогрупових;
3. Оцінка впливу факторів, обраних для дослідження (або груп чинників), на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісна оцінка того ж рівня;
4. У зв'язку з можливими змінами внутрішніх і зовнішніх умов, прогнозування змін чинників, що входять в модель процедури дослідження;
5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
6. Пошук методів та шляхів підвищення конкурентоспроможності;
7. Розробка певного комплексу заходів задля підвищення конкурентної спроможності;
8. Підрахунок (кошторис) прямих і непрямих витрат на реалізацію розроблених заходів;
9. Відбір критеріїв результативності заходів з приводу покращення конкурентної стійкості підприємства;
10. Вибір оптимального комплексу впливу регулюючих процесів;
11. Визначення результативності заходів, які були розроблені;
12. Прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність організації характеризується такими ознаками: фінансовий стан підприємства; ефективність виробництва; конкурентоспроможність продукції; оперативність продажів та просування товарів; зображення проекту тощо.

Від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить конкретний набір показників.

Різні критерії можуть класифікувати конкурентоспроможність ресторанного господарства. Головні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на споживчому ринку, відображені на рис. 1.2.1 (рисунок 1.2.1).



Рис. 1.2.1 Критерії, які визначають конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства на споживчому ринку [4]

Взаємозв'язок між найважливішими складовими, що характеризують конкурентоспроможність продукції (послуг), схематично зображені на рис.1.2.2.

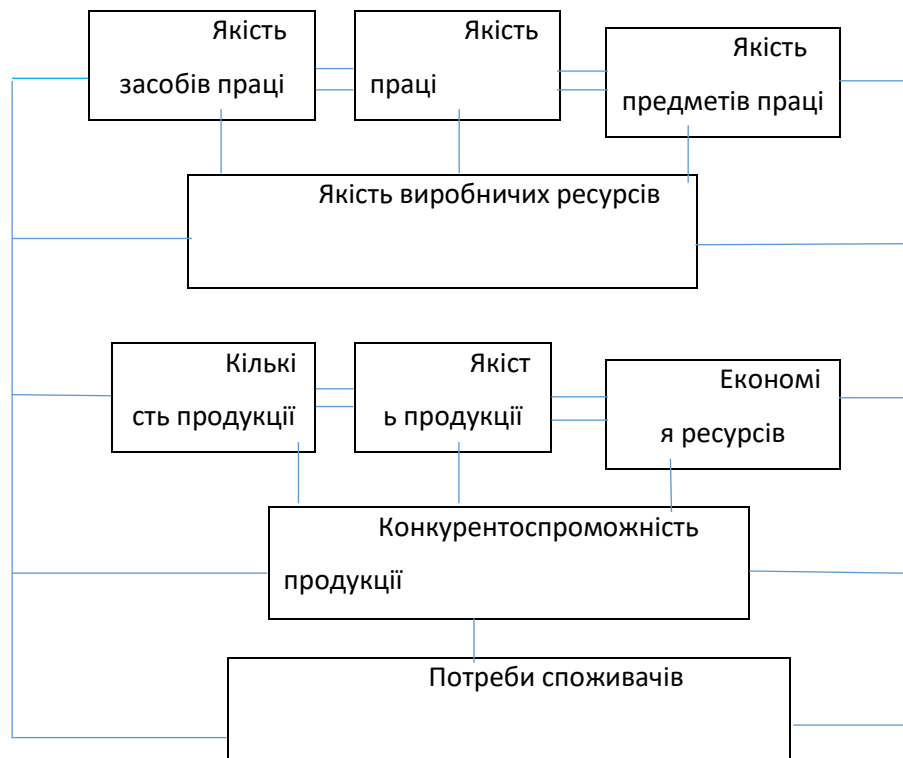


Рис. 1.2.2. Взаємозв'язок між складовими, що визначають конкурентоспроможність продукції (послуг) [12].

Якість виробничого процесу, праці, засобів і предметів праці напряму залежить в першу чергу від якості продукції підприємств ресторанного господарства. При задоволенні потреб споживачів на ринку послуг, проявляється раціональність використання ресурсів та якість продукції. Коли споживачі надають перевагу продукції певного підприємства і тим самим обділяють інші заклади-конкуренти, це дає змогу підприємству реалізувати більшу кількість своєї продукції та задовольнити більшу частку ринку .

1.3 Сучасні підходи до оцінки конкурентної позиції організації на ринку

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності для того щоб кожне підприємство знало, наскільки воно конкурентоспроможне на ринку подібних послуг та товарів. В області оцінки конкурентоспроможності підприємства на підґрунті аналізу наукових статей весь набір методів

оцінювання можна об'єднати в наступні групи: матриці і маркетинг, виробничі методи, традиційні [18].

Розрахунок індивідуальних і групових показників включають традиційні методи. Споживчі та економічні характеристики продукту виступають найбільш важливими на етапі оцінки. Одиничні показники конкурентоспроможності визначаються на основі зрівняння характеристик базової моделі та досліджуваної вибірки. Згодом критерії розміщуються по порядку в рамках кожного набору відповідно за важливістю для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за економічними активами та споживачами і також зведений індекс конкурентоспроможності [15]. Загальний індекс конкурентоспроможності виглядає так:

(1)

$$Q_{я\ K} = \text{заг } Q_{ек}$$

де: $Q_{я}$ - якісні параметри групового критерія конкурентоспроможності;
 $Q_{ек}$ - економічні параметри критерія конкурентоспроможності.

Загальний коефіцієнт конкуренції продукту повинен бути більше одиниці щоб цей самий продукт вважався конкурентоспроможним на ринку послуг.

Показник абсолютної конкурентної сили дозволяє побачити на якому знаходиться рівні підприємство по відношенню до іншого конкуруючого з ним підприємства і розраховується за формулою, наведеною нижче:

(2)

$$K_{Cabc} = \sum_{i=1}^n [(K_{Ci_{оц}}] - \max K_{Cij})$$

де K_{Cabc} - конкурентна абсолютна сила об'єкта оцінки - підприємства;
 $K_{Ci_{оц}}$ - оцінка j-го чинника конкурентної сили/слабкості для підприємства, що оцінюють;

KC_{ji} - оцінка j -го чинника конкурентної сили/слабкості для підприємства-конкурента;

n – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції [14].

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності ресторану потрібно поділити отриману кількість балів на еталонне значення.

$$K_i = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^{\Phi}}{X_{max}} \quad (3)$$

Де K_i – загальний рівень конкурентоспроможності ресторану;

X_i^{Φ} – фактична сумарна кількість балів ресторану за критеріями конкурентоспроможності;

X_{max} – сумарна максимальна кількість балів за критеріями конкурентоспроможності (еталонне значення).

На побудові та аналізі двовимірних матриць основані матричні методи, які базуються на принципі системи координат, на одній осі вони відображають показники щоб оцінити стан та перспективи розвитку ринку, стратегічної області управління, галузі, а на іншій осі координат вказують показники конкурентоспроможності у їх бізнесовій сфері. Матриця Бостонської консультативної групи (The Boston Consulting Group) являється найвідомішим матричним методом, що з урахуванням життєвого циклу товару базується на аналізі конкурентоспроможності. Зниження обсягів продажів у лінійному масштабі або зростання темпів вказується на горизонталі цієї матриці, а послуги на ринку або відносна частка товару – відображається по вертикалі. Підприємства, які займають велику частку ринку, який швидко зростає являються найбільш конкурентоспроможними [9].

Оцінка сукупності факторів, що визначає ефективність усієї маркетингової діяльності всієї організації, також врахування вимог споживача до характеристик товару міститься в маркетинговому підході.

репутація компанії, ефективність системи постачання, організація сервісного та гарантійного обслуговування та багато інших належать до цих факторів.

Етапи оцінки маркетингового підходу:

- оцінка конкурентоспроможності продукції відповідно до обраних споживачами характеристик;
- визначення вимог споживачів щодо якості та економічних характеристик продукції;
- формулювання висновків щодо конкурентоспроможності товарів та обґрунтування кроків щодо її підвищення;
- оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності організації порівняно з конкурентами [19].

Підхід який оснований на оцінці замірів прибутковості конкретного продажу товару та його частки на ринку називають виробничим підходом. Цей підхід зазначає, що чим товар більш конкурентоспроможний, тим будуть більші прибутки від продажів, і тим більша частка ринку певного виробника. Кожен інтегральний показник конкурентоспроможності має певний рівень і розраховується для різного типу продукції [7].

Можна сформулювати ланцюг методологічних принципів оцінки конкурентоспроможності спираючись на досвід сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, наприклад:

1. Необхідно використовувати не тільки інтегральні показники але й приватні індекси під час того як буде здійснюватись оцінка конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність певних компонентів та регіонів можуть бути оцінені окремими показниками. Під час прийняття стратегічних рішень у сфері збутової діяльності та виходу з існуючої продукції на ринки, які ще не розвинені, потрібно використовувати інтегральні індекси.

2. Еталонний метод допомагає формулюванню окремих показників конкурентоспроможності. Перевагою використання еталонного методу є те,

що це допомагає оцінити конкурентоспроможні сторони підприємства за допомогою порівняння досягнень у сфері діяльності.

3. У складі показників для оцінки конкурентоспроможності обов'язково повинна міститися характеристика споживчої та економічної продукції, в цілому відобразитись ефективність виробничої системи підприємства, її здатність у пристосуванні до конкурентів та ринкових умов, та наскільки ефективно вона зможе використовувати свій потенціал у конкурентному змаганні.

Визначення свого конкурентного рівня підприємства на ринку дозволить побачити поточне становище окремого бізнесу та забезпечить можливість для того, щоб створити ефективну маркетингову стратегію.

Висновки до розділу 1

Отже, описуючи суть поняття «конкурентні переваги підприємства», можна виокремити кілька тлумачень. Конкурентними перевагами підприємства є: сукупність комбінацій наявних ресурсів (трудових, сировинних, інформаційних, управлінських, маркетингових та інших); способи використання цих ресурсів (це гарантує широкі можливості виготовлення та реалізації товарів та послуг у порівнянні з конкурентами).

Тому можна констатувати, що конкурентні переваги – це комплекс позитивних якостей, які відрізняються від конкурентів та забезпечують стійку суперницьку позицію на ринку на певний період.

Ресторанний бізнес – це комплексна сфера діяльності підприємств, яка займається керуванням ресторанного господарства та організовує виробництво, що призначене задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток. Головна задача всіх закладів харчування заключається в гостинній технології, головною задачею якої є задовольнити найвибагливіших споживачів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Характеристика організаційної діяльності аналіз піцерії «Шо-Шо»

Піцерія «Шо-Шо» входить до мережі закладів концептуального значення Гойра Груп та займається продажем продуктів харчування, алкогольних та не алкогольних напоїв та десертів. Гості цього закладу обслуговуються на достатньо високому рівні, робота піцерії направлена на задоволення настрою та бажань відвідувачів. Заклад насичений українською гостинністю, історією Буковинського краю та атмосферою сучасного якісного відпочинку.

В закладі «Шо-Шо» можна підмітити вдале поєднання сучасної атмосфери, апетитної їжі та якісного сервісу. Так як цей заклад відноситься до закладів типу сімейного відпочинку та дозвілля для компанійських груп, відвідувачів порадує порівняно демократичні ціни на їх продукцію.

Піцерія «Шо-Шо» зазнала змін у 2020 році. У минулому назва закладу була «New York Street Pizza», у закладі був зовсім інший інтер'єр та трішки різнилося меню.

На сьогоднішній день заклад стилізований під природний інтер'єр, заповнений світлом, теплою та затишною атмосферою, кухня оснащена обладнанням сучасного типу.

В меню «Шо-Шо» входить італійська, грузинська, українська та східна кухня, також модний напрямок що змішує рецептуру та інгредієнти – ф'южн кухня. Також піцерія займається швидкою доставкою їх продукції. Можна зателефонувати та замовити доставку кур'єром у будь-який куточок міста.

Адреси закладу:

- Чернівці, проспект Незалежності, 78;

- Чернівці, вулиця Головна, 65;
- Чернівці, вулиця Владислава Трепка, 2.

Піцерія займається власною діагностикою та оцінкою ефективної діяльності закладу. Загальна корпоративна система управління мережею направлена на побудову системи звітності та корпоративного обліку, сформовані структура та функціональні обов'язки та сама управлінська компанія, створена система звітності та система обліку корпорації, діє політика управління асортиментом та товарна політика, товарознавство, технологічне управління, політика бюджету, політика фінансів, кадрова політика та розвиток персоналу, існує система основних показників ефективності та управління витратами, IT - управління та багато іншого.

Нижче описано організаційну структуру управління піцерії «Шо-Шо». Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно співпрацюють зав. виробництвом та адміністратори зали, працівники технічної служби та головний бухгалтер. (рисунок 2.1.1).

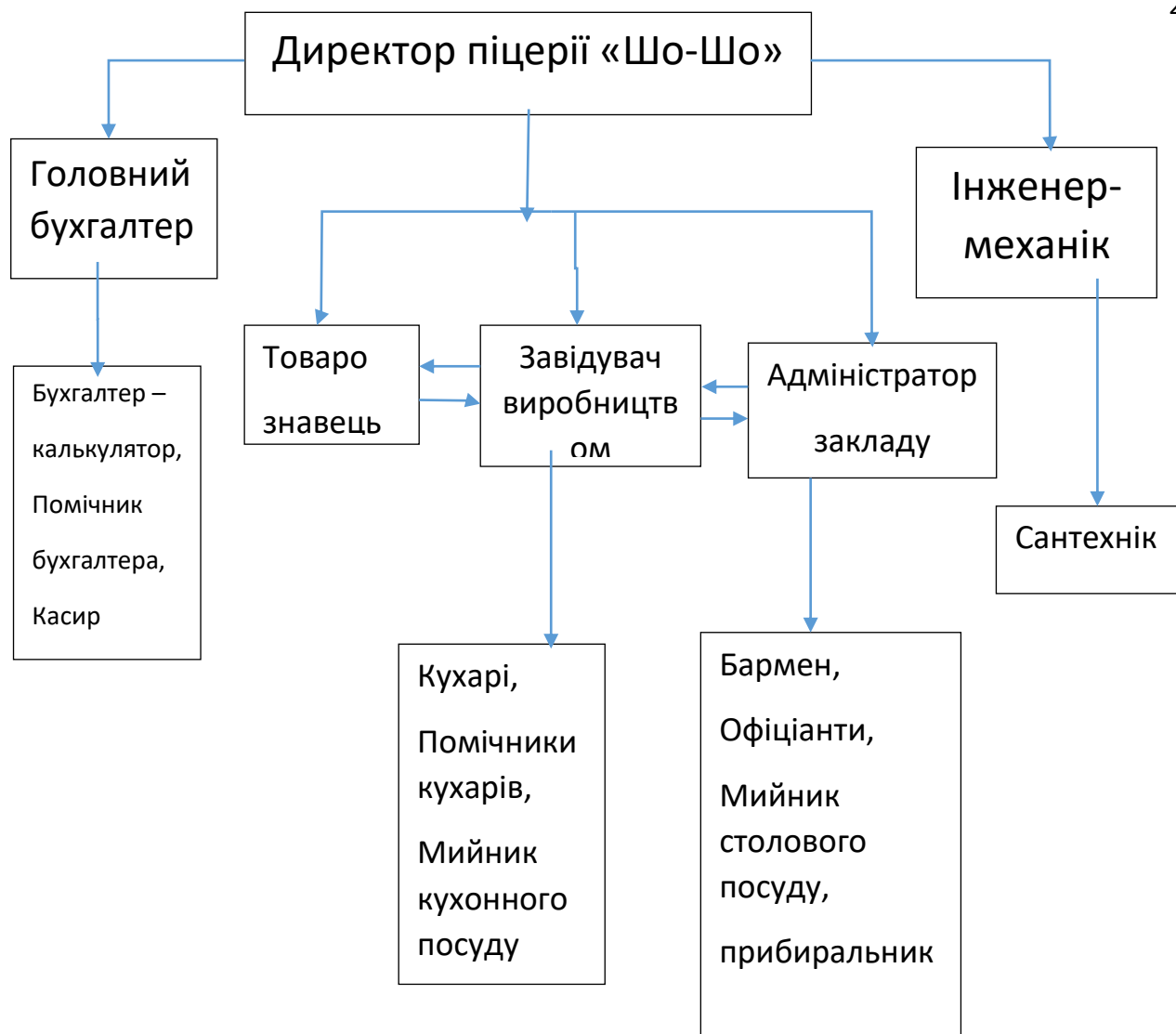


Рис 2.1.1. Організаційна структура управління піцерії «Шо-Шо» [17].

Розподіл повноважень в компанії. Фінансовий відділ займається розрахунком матеріальних цінностей та фондів, а також підтримка балансу компанії; відділ маркетингу відповідає за розробку та планування маркетингових планів, аналіз продажів, проведення маркетингових досліджень тощо; комерційний відділ співпрацює з постачальниками; департамент персоналу займається питаннями працевлаштування, звільнення та навчання персоналу.

Керівники ресторану безпосередньо виконують вказівки офісу, а також вирішують усі питання, що стосуються функціонування ресторану на місці. Весь процес управляється генеральним директором і власником, хто є лідер

політичної партії «Єдина Альтернатива» Роман Клічук, який також делегує завдання та зміцнює повноваження кожного підрозділу або конкретної ланки в організації.

Нижче, у таблицях, наведено загальну характеристику трьох піцерій «Шо-Шо»:

Таблиця 2.1.2

Загальна характеристика піцерії «Шо-Шо»
на вулиці Проспект Незалежності

№	Дані	Опис даних
1.	Зона міста	молодіжний район Чернівців, район Формаркету
2.	Адреса	проспект Незалежності, 78
3.	Режим роботи	пн. – нд з 9:00 до 23:00, Працює цілорічно
4.	Кількість посадочних місць	128
5.	Кількість залів	3 зали: 1 зала – 60 місць; 2 зала – 33; 3 зала - 35
7.	Кількість працівників піцерії	Адміністратор – 1 Бариста - 1 Кухарі та сушисти - 7 Офіціанти - 7 Прибиральниця - 2 Водії для доставки - 3

Таблиця 2.1.3

Загальна характеристика піцерії «Шо-Шо» на вулиці Головна

№	Дані	Опис даних
1.	Зона міста	Культурно-історичний центр міста, район вулиці Кобилянська
2.	Адреса	вулиці Головна, 65
3.	Режим роботи	Пн-нд з 9:00 до 23:00, Працює цілорічно
4.	Кількість посадочних місць	≥ 54
5.	Кількість залів	3 зали: 1 зала – 20 місць; 2 зала – 20; 3 зала - 14
7.	Кількість працівників піцерії	Адміністратор – 1 Бариста - 1 Кухарі та сушисти - 5 Офіціанти - 6 Прибиральниця - 1 Водії для доставки - 2

Таблиця 2.1.4

Загальна характеристика піцерії «Шо-Шо» на вулиці Владислава
Трепки

№	Дані	Опис даних
1.	Зона міста	розважальний район Чернівців, район парку «Шевченко»
2.	Адреса	вулиця Владислава Трепки, 2
3.	Режим роботи	Пн-нд з 9:00 до 23:00, Працює цілорічно
4.	Кількість посадочних місць	≥ 64 (тераса 35)

5.	Кількість залів	3 зали + літня тераса 1 зала – 40 місць; 2 зала – 8; 3 зала – 16, тераса - 35
7.	Кількість працівників піцерії	Адміністратор – 1 Бариста - 1 Кухарі та сушисти – 6-7 Офіціанти – 4-5 Прибиральниця - 1 Водії для доставки - 2

Порівнюючи всі три заклади «Шо-Шо», враховуючи відгуки відвідувачів закладу різних зон міста Чернівці, можна зробити висновок, що найвідвідуваніший та найбільший заклад знаходиться на вулиці Проспект Незалежності, 78, який має 128 посадочних місць, на другому місці – заклад на вулиці Владислава Трепки, 2.

Також важливим для дослідження є характеристика організаційної роботи піцерії «Шо-Шо», наведеної у таблиці 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Характеристика організаційної роботи піцерії «Шо-Шо»

1.	Функції піцерії	Заклад займається організацією харчування, відпочинку, обслуговуванням офіціантами відвідувачів, реалізацією страв, виробництвом продукції, обслуговуванням урочистостей.
2.	Типи меню	- Акційне меню, - Меню вільного вибору, - Сніданок меню, - Гриль меню, - Карта алкогольних коктейлів
3.	Асортимент меню	Суші, піца, бургери, холодні закуски, перші

		страви, Салати, десерти, гарячі страви та гарніри, алкогольні та безалкогольні напої, сніданки, гриль меню, пасти і WOC, млинці та пироги.
4.	Приміщення піцерій	У всіх трьох закладах є три зали, туалетне приміщення, вестибюль, барна зона. Приміщення виробництва: холодний цех, гарячий цех Приміщення адміністрації: бухгалтерський кабінет та керівництва. Комори: для солінь, фруктів та овочів, для круп, для сухих продуктів, інвентарні комори.
5.	Постачальники	ТОВ «Ваніль»
6.	Види розрахунку з відвідувачами	Продаж продукції проводиться за національною валютою, готівково та безготівково формою розрахунку.

Беручи до уваги складену таблицю, можна сказати, що піцерія намагається відповідати високим стандартам обслуговування, догоджати бажанням та смакам відвідувачів, налагоджувати приємну та затишну атмосферу в закладі.

Робота ресторану «Шо-Шо» заключається в наступному: виготовлення та випуск готової та виготовленої продукції, кулінарних виробів, напоїв; обслуговування звичайне та святкувань; кваліфікаційна підготовка кадрів; проведення фінансово-кредитних операцій.

Тож предметом діяльності піцерії «Шо-Шо» є забезпечення високого рівня обслуговування, якісного виготовлення страв. Також піцерія займається розробкою, впровадженням та реалізацією фірмових страв, сезонних страв, страв на загальні свята, забезпеченням фірмовим одягом

персоналу, буклетами, бланками меню, посудом, приборами, інвентарем, меблями, необхідним обладнанням, тощо.

Основні цілі піцерії «Шо-Шо»:

- забезпечення якісного рівня обслуговування;
- підтримка та забезпечення задоволеністю праці, зарплатні співробітників;
- підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі;
- тримати планку одного з кращих закладів міста та бути ще кращими.

Можна впевнено констатувати той факт, що піцерія «Шо-Шо» вдало справляється зі своїми цілями втілюючи їх щоденно, тим самим робить відвідувачів щасливими від їх закладу та сервісу.

SWOT – метод є найпростішим та зручним технологічним методом для аналізу ситуації на підприємстві. Він допомагає виявити зовнішні та внутрішні фактори середовища підприємства та розподіляє їх на чотири секції – сильні сторони - strengths, слабкі сторони - weaknesses, можливості – opportunities, загрози - threats та встановлює зв'язки між цими секціями [5].

До сильних сторін піцерії «Шо-Шо» належать: оригінальне меню, інтер'єр та екстер'єр. У закладі наявні декілька видів кухонь, що підійде навіть найвибагливішому клієнту та відвідувачам інших країн походження, дозволить познайомитись чернівчанам з традиційними стравами інших країн. Інтер'єр дозволить отримати естетичне задоволення та розслабитись, а екстер'єр достатньо привабливий, оригінальний та впізнаваний.

Кваліфіковані робітники. Керуючі цього закладу наймають на роботу випускників спеціалізованих закладів та намагаються поступово проводити підвищення їх кваліфікації.

Велика площа закладу та його місткість. «Шо-Шо» може собі дозволити приймати велику кількість гостей, проводити сімейні та інші святкування, так як площа закладу їм це дозволяє.

Зручне розташування закладу, вигідне географічне положення. Піцерії розташовані в центральних районах вулиць де проживає велика кількість людей та є гарна транспортна розв'язка, що дає змогу швидко зібратися до цього закладу. Одна з піцерій розташована біля вулиці Ольги Кобилянської, найвідомішої та найбільш відвідуваної вулиці в Чернівцях, інший заклад розташований біля найпопулярнішого парку, який називається «Шевченківський», а третій заклад «Шо-Шо» розташований на вулиці Проспект, поблизу квіткового базару та торгового центру «Формаркет» де збирається досить багато людей.

Порівняно невелика кількість конкурентів. Заклад оточують кафе, ресторани, кав'ярні, які загалом мають гірший сервіс та вищі ціни, які не дорівнюють якості продукції та обслуговування.

Сучасне обладнання. Кухні використовують нове та сучасне обладнання, що дає змогу швидко та смачно готувати замовлення. Працівники залу використовують нові комп'ютерні технології для швидкого обслуговування клієнтів.

Широка популярність, хороша репутація у відвідувачів. Є багато позитивних відгуків на платформі google. Людям подобається затишна атмосфера, привітні офіціанти та смачна їжа.

До слабких сторін піцерії «Шо-Шо» належать: високі ціни на деяку продукцію. Деякі позиції в меню можуть бути дорогі для людей з низьким та середнім рівнем достатку.

Проблеми з перенасиченістю клієнтури. В той час коли в закладі велика кількість людей, люди можуть трішки довго чекати на свої замовлення.

До можливостей піцерії «Шо-Шо» належать: розширення закладів піцерії «Шо-Шо». Надасть змогу обслуговувати більшу кількість відвідувачів та зняти напругу з існуючих піцерій.

Відкриття закладів в інших містах України. Популяризує заклад і Чернівці як туристичне місто.

Проведення акцій та додаткових знижок. Люди які не можуть дозволити якусь позицію з меню, за допомогою системи знижок та акцій зможуть придбати або виграти бажану страву.

До можливих загроз піцерії «Шо-Шо» відносяться: збільшення орендної плати; поява нових конкурентів; зріст інфляції. Якщо відбудеться зростання цін в країні та місті Чернівці, особливо на продукти харчування, орендної плати, оплати за комунальні послуги, закладу прийдеться збільшувати ціни в меню, що призведе до можливої втрати деякого сегменту клієнтів, зниження загального рівня покупної здібності; збільшення цін постачальниками на продукцію, яку закупають та відмова у відтермінуванні оплати.

Проводячи SWOT – аналіз, аналіз слабких та сильних сторін піцерії «Шо-Шо», її потенційних загроз та можливостей, можна стверджувати, що цей заклад є лідируючим у місті Чернівці, не зважаючи на деякі внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози.

2.2. Аналіз конкурентної позиції піцерії «Шо-Шо» на ринку послуг закладів ресторанного господарства

Існує багато конкурентів навколо піцерії «Шо-Шо», які надають аналогічні послуги і намагаються переманити клієнтів. Тож, аналізуючи конкурентів, важливо розуміти їх основні характеризуючі чинники: вибір конкурентів, які надають подібні послуги; визначення ринкової частки головних конкурентів; географічне розташування конкурентів; стратегії та цілі конкурентів; визначення конкурентної стратегії конкурентів; становище виробничої та торгової активності конкурентів; визначення основних показників ефективності у конкурентів.

Аналізуючи конкурентне середовище піцерії «Шо-Шо», під час написання цієї роботи було проведено маркетингове дослідження. У районі вулиці Проспект та паралельних вулиць знайдено лише кілька конкурентних кафе, вони мають власні страви та кількість місць близько 50. «Шо-Шо» не

має аналогів за концепцією, дизайном інтер'єру, кухнею та меню по всьому місту.

Для того щоб вибрати, зіставити та проаналізувати окремі подібні заклади, використовують такі параметри:

- місце розташування закладів повинно бути в одній зоні, з відстанню не більше 500 – 600 метрів;
- відноситись до окремого сегменту ринку, який пов'язаний з обслуговуванням певного контингенту споживачів;
- асортимент виробничої продукції від 25 страв;
- наявність власної кухні;
- найбільш відносний параметр – однаковість методів та форм обслуговування відвідувачів;
- наближено однакові можливості для формування трудових та товарних ресурсів, інвестицій.

Для досягнення загального результату аналізу, було використано «індекс абсолютної конкурентної сили», де заклади ресторанного харчування проводять оцінку за певними показниками.

Сума оцінок конкурентної сили піцерії «Шо-Шо» визначається сумою балів по всім параметрам, обраним для аналізу. Сумарний бал піцерії «Шо-Шо», у таблиці 2.2.1 (аналіз сильних і слабких сторін підприємств харчування), в порівнянні з результатами її конкурентів «Big Burger» та «Pronto Pizza», дозволяють зробити висновок, що піцерія «Шо-Шо» є лідером серед подібних закладів на ринку послуг в місті Чернівці.

Динаміка фінансово – господарських показників діяльності піцерії за 2018-2019 рр. наведено у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності «Шо-Шо» за
2018 – 2019 роки (тис. грн.)

№ п/п	Показники	Рік		Відхилення 2019р. до 2018 р.
				+/-
1	Чистий дохід від реалізації продукції	5100	6999	1899
2	Собівартість реалізованої продукції	4233,4	5542,6	1309,2
3	Операційні (повсякденні) витрати	1199,2	2643,1	1443,9
4	Чистий прибуток	805,8	1020,9	215,1

Проаналізувавши діяльність піцерії за 2018-2019 роки, потрібно зазначити, що обсяг виручки від реалізації продукції зріс у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1 мільйон 899 тисяч гривень, Собівартість реалізованої продукції також зросла і становила у 2019 році 5542,6 тисяч гривень, що на 1309,2 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Чистий прибуток також збільшився на 215,1 тис. гривень.

Оцінювання піцерії проводилося за трибальною шкалою, для того, щоб розуміти яким чином мною проводилося оцінювання навколишніх закладів-конкурентів піцерії «ШО-ШО». Оцінювання проводилось за трибальною системою. Максимальна можлива кількість балів – 30, мінімальна – 10. Пропоную розглянути таблицю, наведену нижче (таблиця 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Бали	1 бал	2 бали	3 бали
Прибутковість	Закладу не вистачає коштів навіть на закупівлю продукції	Закладу вистачає на закупівлю продукції але не завжди вистачає на видачу зарплатні працівникам	Закладу вистачає коштів на будь-які можливі витрати
Репутація, імідж	Якщо багато поганих відгуків від відвідувачів (1/3 поганих відгуків на сайті закладу)	Якщо погана кількість відгуків складає 50%	Декілька гнівних відгуків, які не псують репутацію закладу
Продуктивність праці	Низька кількість продукції виготовленої за одиницю часу (година очікування і більше)	Середня кількість продукції виготовленої за одиницю часу (30 хв очікування замовлення)	Висока кількість продукції виготовленої за одиницю часу (10-15 хв очікування замовлення)
Інноваційний потенціал	Повне ігнорування інновацій	Часткове втілення (впровадження) інновацій	Постійне втілення інновацій в роботі закладу
Рівень обслуговування	Не кваліфіковані офіціанти, які працюють погано, не	Офіціанти та працівники закладу працюють без	Офіціанти доброзичливі, допомагають з вибором страв,

	завжди виконуючі свої прямі обов'язки, що призводить до втрат клієнтів та збитковості закладу	особливої уваги до клієнта	вдало вирішують спірні питання з клієнтами
Асортимент продукції	Одна кухня, декілька позицій продукції в меню (5-8 позицій)	Середній асортимент продукції 1-2 кухні, (10-20 позицій меню)	Широкий асортимент продукції (від 30 позицій меню), 2 і більше кухонь
Обізнаність стану ринку	Стан ринку не моніториться	Стан ринку моніториться не часто	Постійний моніторинг стану ринку
Впровадження новинок	Новинки не впроваджуються	Новинки впроваджуються, але не всі	Всі новинки впроваджуються, залежно від потреб споживачів
Соціальна відповідальність	Ігнорування відгуків клієнтів, безвідповідальне ставлення до продукції та надання послуг	Існують прогалини у взаємодії та зворотному зв'язку з клієнтами, які можна усунути	Відповідальне ставлення до свого продукту або послуг, постійна взаємодія та зворотній зв'язок з клієнтами

Проводячи власний аналіз сильних та слабких сторін піцерії «Шо-Шо» та її навколишніх ближніх конкурентів, пропоную розглянути таблицю наведену нижче (таблиця 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Аналіз сильних і слабких сторін піцерії «Шо-Шо» та її конкурентів

Показник	«Шо-Шо»	«Pronto-Pizza»	«Big Burger»
Прибутковість	3	3	3
Репутація, імідж	3	2	2
Продуктивність праці	3	2	2
Інноваційний потенціал	3	2	3
Рівень обслуговування	3	2	2
Асортимент продукції	3	2	2
Обізнаність стану ринку	3	3	3
Впровадження новинок	3	2	2
Соціальна відповідальність	3	2	3
Конкурентна сила (сумарний показник)	27	20	22

Враховуючи показники таблиці 2.2.3, можна визначити, що «Шо-Шо» має найвищі показники, отже знаходиться на першому місці в рейтингу. «Pronto Pizza» знаходиться на третьому місці в рейтингу. Заклад не став першим в рейтингу через те, що на платформі google залишено багато

гнівних відгуків, через що страждає репутація, клієнти довго очікують замовлення, новинок, які є у закладів-конкурентів, як таких немає, асортимент продукції досить незначний, заклад не завжди відповідає на гнівні відгуки, рівень обслуговування знаходиться на середньому рівні.

Заклад «Big Burger» на другому місці за моєю шкалою оцінювання. Прибутковість закладу висока, але не всі відвідувачі в захваті від обслуговування, що можна прослідкувати за їх відгуками. Як зазначалось у коментарях та на власному досвіді, офіціанти не завжди поспішають приносити замовлення, касири часто виглядають втомленими та непривітними. Заклад намагається впроваджувати новинки але не всі та не часто. Асортимент продукції середній. Заклад намагається покращувати свій рівень обслуговування та розробили онлайн опитування для відвідувачів, де вони можуть оцінити рівень обслуговування та надати побажання для покращення.

2.3 Загальна характеристика та аналіз піцерії «Pronto Pizza»

У Чернівцях відкрито три заклади піцерії «Pronto Pizza». Перший та головний заклад знаходиться за адресою Проспект Незалежності, 90, два інші заклади – на вулиці Руській, 253 та Гагаріна, 54а. Загалом цей заклад розміщується також і у інших містах України, таких як: Івано-Франківськ, Коломия, Харків, Львів, Хмельницький, Ужгород, Біла церква, Тернопіль, Луцьк.

Але в Чернівцях він не користується великим попитом. Багато людей які залишали відгук на платформі google, були незадоволені якістю продукції, обслуговуванням або усім зразу.

«Pronto Pizza» славнозвісні своїми японськими сушами та піцою, та виявляються першими, хто заніс у Чернівці піцу з сирними бортиками. Після цього інші заклади харчування швидко підхопили ідею і також впровадили у себе цю новинку.

Отже, нижче, у таблиці 2.3.1 наведено загальну інформацію по організаційній діяльності закладу харчування піцерії «Pronto Pizza» в Чернівцях на вулиці Проспект Незалежності.

Таблиця 2.3.1

Загальна характеристика піцерії «Pronto Pizza»

№	Дані	Опис даних
1.	Зона міста	молодіжний район Чернівців, Формаркет-Майдан
2.	Адреса	вулиця Проспект Незалежності, 90
3.	Режим роботи	Пн-нд з 10:00 до 23:00, Працює цілорічно Доставка та самовивіз - цілодобово
4.	К-сть посадочних місць	50
5.	Кількість залів	2 зали + літня тераса 1 зала – 25 місць; 2 зала – 8; тераса - 17
7.	Кількість працівників піцерії	Адміністратор – 1 Бариста - 1 Кухарі та сушисти – 4 Офіціанти – 1 Прибиральниця - 1 Водії для доставки - 2

Виходячи з даних таблиці, досліджуваний об'єкт знаходиться в досить багатолюдній частині міста Чернівці, де є великий потік потенційних гостей закладу. Це вже можна віднести до однієї з конкурентних переваг. Також у піцерії функціонує 2 зали з загальною кількістю 50 посадочних місць, а також літня тераса, яка має 17 посадочних місць. Великою перевагою є те, що доставка та самовивіз працює цілодобово.

Для ширшої характеристики потрібно охарактеризувати характеристику організаційної роботи піцерії «Pronto Pizza» за власним спостереженням, табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

Організаційна Характеристика піцерії «Pronto Pizza»

1.	Функції піцерії	Заклад займається організацією харчування, відпочинку, обслуговуванням відвідувачів, реалізацією страв, виробництвом продукції, доставкою продукції.
2.	Типи меню	- Меню вільного вибору, - Комбо меню,
3.	Асортимент меню	Суші, піца, перші страви, салати, напівфабрикати, алкогольні та безалкогольні напої.
4.	Приміщення піцерій	2 зали, туалетне приміщення, вестибюль, барна зона. Приміщення виробництва: холодний цех, гарячий цех Приміщення адміністрації: бухгалтерський кабінет та кабінет керівництва. Комори: для солінь, овочів, для круп, для сухих продуктів, інвентарні комори.
5.	Види розрахунку з відвідувачами	Продаж продукції проводиться за національною валютою, готівково та безготівково формою розрахунку.

Виходячи з таблиці 2.3.2, можна зазначити, що основна мета піцерії «Pronto Pizza» - задовольнити гостей закладу та людей, які роблять телефонне замовлення якомога якіснішою продукцією їх виробництва.

Предметом діяльності піцерії «Pronto Pizza» в Чернівцях є: виготовлення та випуск кулінарної продукції, виробництво та продаж власної продукції та купівельних товарів, організація доставки власної та купівельної продукції, підготовка кваліфікованих кадрів, проведення кредитно-фінансових операцій.

Асортимент продукції піцерії включає: суші, піца, супи, напівфабрикати, салати, напої.

У функціонал піцерії входить: якісне виготовлення їжі, високий рівень обслуговування, забезпечення фірмовим одягом персоналу, забезпечення бланками меню, буклетами, візитками, посудом, приборами, інвентарем, меблями, та іншим.

Основні цілі піцерії «Pronto Pizza»:

- стати лідером серед закладів харчування в Чернівцях;
- досягти максимуму в якісному обслуговуванні гостей;
- підтримувати та забезпечувати задоволеність праці, зарплатні співробітників;
- підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі.

До сильних сторін піцерії можна віднести: кваліфікованих робітників. Мережа закладів піцерії «Pronto Pizza» намагається брати на роботу людей з відповідним рівнем освіти та проводити додаткові навчання.

Зручне розташування закладу, вигідне географічне положення. Піцерія знаходиться в безпосередній близькості до великого скупчення громадян. Це дає змогу не втрачати потенційних гостей, бути в них на очах, щоб у майбутньому вони могли завітати до закладу або замовити з собою.

Сучасне обладнання. Заклад користується сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечити швидкість та якість продукції яка випускається.

Цілодобова доставка продукції. Це сильна сторона закладу, адже цілодобова доставка подібної продукції є у одиниць закладів міста.

Система знижок. Система знижок допомагає залучити нових клієнтів та підтримувати купівельну спроможність серед нинішніх відвідувачів.

До слабких сторін піцерії можна віднести: високі ціни на деяку продукцію. Деякі ціни у меню, на думку відвідувачів надто дорога, порівнюючи ціна-якість продукції та обслуговування.

Меню, інтер'єр та екстер'єр. Меню закладу досить скучне, інтер'єр закладу нічим не виділяється, екстер'єр – непримітний.

Невелика площа закладу та його місткість. Заклад більш розраховує на прибуток з боку доставки та самовивозу, тому вони не переймаються розмірами залу та його місткістю.

Конкуренти в безпосередній близькості. Конкуренти мають більш високий рівень відвідуваності ніж «Pronto Pizza», тому це заважає їх бізнесу.

Репутація у відвідувачів. Багато відвідувачів жаліються на якість обслуговування та на продукцію, яку вони виготовляють та видають.

До можливих загроз піцерії відноситься: збільшення орендної плати, поява нових конкурентів, зріст інфляції, зниження загального рівня покупної здібності, збільшення цін постачальниками на продукцію, яку закупають та відмова у відтермінуванні оплати.

До можливостей закладу можна віднести те, що: піцерія може провести дослідження для того, щоб зробити їжу якіснішою та більш різноманітною, розвинути нові канали реклами .

Отже, в цілому господарська діяльність піцерії «Pronto Pizza» здійснюється на середньому рівні. При належному керуванні закладом можливо досягти кращих результатів та стати більш конкурентоспроможним.

2.4. Аналіз конкурентної позиції піцерії «Pronto Pizza» на ринку послуг закладів ресторанного господарства

Для визначення конкурентоспроможності піцерії було проведено аналіз діяльності господарства за основними економічними та технічними показниками, такими як: динаміка доходів від збуту продукції, собівартісний рівень продукції, валовий прибуток та чистий прибуток піцерії.

Фактори, які безпосередньо впливають на конкурентну спроможність підприємства:

- легка доступність на ринок;
- ринкова місткість , кількість щорічних продажів;
- ринкова однорідність;
- конкурентний рівень підприємств, які вже є на тому чи іншому ринку;
- різновид виготовлених товарів та послуг;
- можливість технічних інновацій у галузі.

Динаміка фінансово – господарських показників діяльності піцерії за 2018-2019 рр. наведено у таблиці 2.4.1.

Таблиця 2.4.1

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності «Pronto Pizza» за 2018 – 2019 роки (тис. грн.)

№ п/п	Показники	Рік		Відхилення 2019р. до 2018 р.
				+/-
1	Чистий дохід від реалізації продукції	3 548	4675	1127
2	Собівартість реалізованої продукції	2356,2	3141,3	785,1
3	Операційні (повсякденні) витрати	892,3	995,7	103,4
4	Чистий прибуток	545,5	689, 9	144,4

Проаналізувавши діяльність піцерії за 2018-2019 роки, потрібно зазначити, що обсяг виручки від реалізації продукції зріс у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1 мільйон 127 тисяч гривень, Собівартість реалізованої продукції також зросла і становила у 2019 році 3141,3 тисяч гривень, що на 785,1 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Чистий прибуток також збільшився на 144,4 тис. гривень.

Основними закладами з якими конкурує заклад «Pronto Pizza» є: Big Burger, Vucso bistro, Пікантіко, Nori Roll, Піца Парк.

Аналіз підприємств здійснювався за наступними ознаками:

- техніка та культура обслуговування;
- якість обслуговування;
- стан приміщень та інтер'єр для відвідувачів;
- рівень цін;
- комплексність обслуговування;
- кількість місць в закладах ресторанних господарств.

Таблиця 2.4.2

Головні конкуренти піцерії «Pronto Pizza»

Заклади ресторанного господарства	Розташування відносно «Pronto Pizza»	Режим роботи	Спеціалізація закладу харчування
Big Burger	450 м	10:00 – 22:00	Піца, безалкогольні напої, морозиво, млинці, картопля, салати, бургери
Vucso Bistro	500 м	8:00 – 10:00	Алкогольні та безалкогольні напої, сніданки/ланчі, салати, сендвічі, панкейки, десерти
Пікантіко	80 м	10:00 –	Алкогольні/безалкогольні

		23:00	напої, піца, гарячі/холодні страви, салати, риба/м'ясо, снеки
Nori Roll	280 м	11:00 – 23:00	Суші, салати, напої
Піца Парк	900 м	9:00-22:00	Сніданок, маленька/велика піца, перші страви, млинці, салати, алкогольні/безалкогольні напої, пісне меню, сезонне меню

Нижче наведено переваги та недоліки вищерозглянутих конкурентів по відношенню до піцерії «Pronto Pizza», спираючись на спостереження та власний аналіз.

Ресторан швидкого харчування «Big Burger» знаходиться на відстані 450 метрів від піцерії «Pronto Pizza», тут готують різні види піци, роблять млинці, морозиво, декілька видів салатів, смажена та печена картопля, бургери, курка у паніровці та бульйон. Раніше фішкою цього закладу був напій-заморожений сік. Це був особисто мій улюблений напій, інші люди також полюбили цей напій, який був родзинкою закладу, адже такого напою немає у всіх Чернівцях. Нажаль апарат, який виготовляв напій-заморожений сік зламався та власник закладу не зміг вирішити проблему.

Кухня – українська, домашня, В асортименті є піци, продукти швидкого приготування, салати, бургери, млинці, смажена та печена картопля, курка, бульйон, безалкогольні напої.

Інтер'єр закладу – привабливий для молоді, офіціанти, прибиральниці та касири одягнені у фірмовий одяг

Орієнтація на обслуговування – сімейні свята, відвідування молоді, дітей, різного віку людей, туристів тощо.

Кількість залів – 3 + літня тераса.

Загальна місткість - 120 осіб і більше.

Середній чек – 150 – 200 грн./особа.

До недоліків закладу можна віднести те, що тут трішки високі ціни як для середньостатистичної людини, піца не така велика як, наприклад у «Шо-Шо» та «Pronto Pizza». Персонал не знає англійської. Якість обслуговування та страв може виявитися недостатньо на високому рівні.

Кафе «Buco Bistro» - розташоване у 500 метрах від піцерії «Pronto Pizza», через дорогу. Це затишне кафе притягує своїх відвідувачів своїми десертами власного виробництва та смачною їжею. Тут можна скуштувати тортілью, посмакувати сендвічами, бельгійськими вафлями та панкейками, тортами власного виробництва, кавою, чаєм, безалкогольними напоями та алкогольними. В окремий день, щотижня, влітку ввечері, тут влаштовували показ фільму на терасі. Також тут готують торти на замовлення.

Кухня – американська та європейська, асортимент близько 70 страв, зокрема: кава та чай різноманітних сортів, освіжаючі напої, смузі, молочні коктейлі, авторські кавові напої та чаї, сніданки та ланчі, супи, салати, тортілья, сендвічі, панкейки, десерти.

Інтер'єр, екстер'єр закладу – привабливий для молоді, офіціанти та касири одягнені у фірмовий одяг, дизайнерські столи та м'які дивани, великі вікна та приємні кольори стін - вдале дизайнерське рішення.

Орієнтація на обслуговування – сімейні свята, відвідування молоді, дітей, різного віку людей, туристів тощо.

Кількість залів – 1 + літня тераса.

Загальна місткість - 40 осіб і більше.

Середній чек – 200 грн./особа.

До недоліків закладу можна віднести дуже високі ціни, для того щоб потрапити до вбиральні, потрібно просити ключа у касира або офіціанта. Маломісткість кафе.

Ресторан «Пікантіко» знаходиться на відстані 80 метрів від піцерії «Pronto Pizza», по сусідству. Цей ресторан люблять через великий та порівняно недорогий асортимент алкоголю та їжі. Відвідувачі полюбують завітати після роботи, поїсти, відпочити та подивитися футбол з друзями.

Кухня – українська та домашня кухня в яку входить: пиво, безалкогольні та алкогольні напої, піца, гарячі страви та холодні, салати, риба та морепродукти, м'ясо, горіхи та кукурудза, сири та снеки.

Інтер'єр, екстер'єр закладу – у вигляді пабу, привабливий для сімей та дружніх компаній, офіціанти та касири одягнені у фірмовий одяг, столи та стільці дерев'яні.

Орієнтація на обслуговування – компаній та людей, здебільшого, середнього віку, туристів тощо, організація невеликих корпоративів, днів народження та ін.

Кількість залів – 1 + літня тераса.

Загальна місткість - 80 осіб і більше.

Середній чек – 150-200 грн./особа.

Недоліки закладу: дерев'яні стільці та лавки не комфортні для довгого перебування в закладі. Через те, що заклад спеціалізується на алкогольних напоях, не виключені випадки дебоширства.

Ресторан «Nori Roll» знаходиться на відстані 280 метрів, неподалік від піцерії «Pronto Pizza». Ресторан відкрили зовсім недавно, близько року назад, 16 березня 2020 року. Даний заклад характерний тим, що виготовляє новий вид суші – норі-роли.

Кухня – японська: суші, норі роли, салати, алкогольні та безалкогольні напої.

Інтер'єр закладу – досить затишний, великі панорамні вікна, з яких гарно видно всю вулицю Проспект. М'які, зручні дивани, затишна атмосфера – результат вдалого дизайнерського рішення.

Орієнтація на обслуговування – компаній та людей різного віку, туристів тощо.

Кількість залів – 1.

Загальна місткість - 20 осіб і більше.

Середній чек – 100 грн./особа.

Недоліками закладу є невисока популярність закладу, через це прибуток закладу досить мізерний, обслуговування на досить низькому рівні. Через невдале керування закладом та працівниками – велика текучість персоналу. Власник ресторану не помічає недоліки адміністратора у керуванні персоналом. Вживають на доставці продукції, так як відвідувачів в закладі дуже мало.

Кафе «Піца Парк» знаходиться на найдовшій відстані від піцерії «Pronto Pizza», з усіх представлених закладів – 900 метрів, хоча теж має повне право бути їх конкурентом. Піца Парк знаменитий своїми піццями маленького розміру, та десертами, стильною затишною атмосферою та смачними стравами. Відвідувачам подобається атмосфера та порівняно невеликі ціни.

Кухня – українська, буковинська, домашня кухня, в яку входять: піци великого та маленького розміру, млинці, салати, гарячі страви, пиріжки з м'ясом або капустою, супи, сніданки, кава чай та коктейлі, сезонне меню та пісне.

Інтер'єр та екстер'єр закладу – тематичний заклад, м'які крісла, стільці, розписані цікавими малюнками стіни, велика статуя античного періоду, яка робить селфі, багато лампочок на стелі, великі вікна в американському стилі, все це створює затишок, який так люблять відвідувачі «Піца Парк».

Орієнтація на обслуговування – компаній та людей різного віку, дітей, пенсіонерів, дружніх зібрань, робочих колективів, днів народження, туристів тощо.

Кількість залів – 3 + літня тераса.

Загальна місткість - 150 осіб і більше.

Середній чек – 150 грн./особа.

Висновки до розділу 2

Отже, я визначила, що піцерія «Шо-Шо» входить до мережі закладів концептуального значення Гойра Груп та займається продажем продуктів харчування, алкогольних та не алкогольних напоїв та десертів. Гості цього закладу обслуговуються на достатньо високому рівні, робота піцерії направлена на задоволення настрою та бажань відвідувачів. Заклад насичений українською гостинністю, історією Буковинського краю та атмосферою сучасного якісного відпочинку. Основними цілями піцерії «Шо-Шо» є:

- забезпечення якісного рівня обслуговування;
- підтримка та забезпечення задоволеністю праці, зарплатні співробітників;
- підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі;
- тримати планку одного з кращих закладів міста та бути ще кращими.

Проаналізувавши діяльність піцерії за 2018-2019 роки, потрібно зазначити, що обсяг виручки від реалізації продукції зріс у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1 мільйон 899 тисяч гривень . Собівартість реалізованої продукції також зросла і становила у 2019 році 5542,6 тисяч гривень, що на 1309,2 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Чистий прибуток також збільшився на 215,1тис. гривень. Також, за допомогою аналізу я визначила, що піцерія «Шо-Шо» займає лідируючу позицію серед навколишніх ближніх закладів.

Також проаналізувавши Чернівецький заклад «Pronto Pizza» можна визначити основні цілі піцерії «Pronto Pizza»: стати лідером серед закладів харчування в Чернівцях; досягти максимуму в якісному обслуговуванні гостей; підтримувати та забезпечувати задоволеність праці, зарплатні співробітників, підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі.

Проаналізувавши діяльність піцерії за 2018-2019 роки, потрібно зазначити, що обсяг виручки від реалізації продукції зріс у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1 мільйон 127 тисяч гривень, Собівартість реалізованої продукції також зросла і становила у 2019 році 3141,3 тисяч гривень, що на 785,1 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Чистий прибуток також збільшився на 144,4 тис. гривень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЦЕРІЇ «ШО-ШО» ТА «PRONTO PIZZA» НА РИНКУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Методичні рекомендації для рейтингового оцінювання закладів ресторанного господарства

Теорія та методика комплексного аналізу діяльності підприємства створює повноцінну методику рейтингового оцінювання підприємств. Показники маркетингової, фінансово-господарської, виробничої, інвестиційної і тому подібні види діяльності впливають на підсумкову рейтингову оцінку підприємства. В залежності від мети оцінки та завдань, які хочуть досягнути суб'єкти господарювання, проводячи аналіз фінансово-економічних можливостей підприємства, робиться вибір та проводиться обґрунтування початкових показників.

У світі існує величезна кількість методик, які допомагають оцінити рівень ресторанів і обрати один найкращий. Нижче буде розглянуто найвідоміші методики, щоб створити власну рейтингову оцінку ресторанних господарств, спираючись на досвід інших країн.

Джордж Буланже відкрив перший ресторан в Парижі у Франції (1533 рік), що мав високу культуру обслуговування, білосніжні скатертини та чистий посуд.

Ресторани завжди відрізнялись від барів своєю поважністю, в них проводились особливі заходи, наприклад банкети, поважні ділові зустрічі, романтичні побачення.

Рейтинговим оцінюванням займались поважні компанії та впливові підприємства:

«Го-Мійо» - відомий у Франції гід ресторанів. Засновниками компанії були два ресторани критики Анрі Го та Крістіан Мійо. Вони оцінювали

заклади від одного до двадцяти балів, де 20 – найвища оцінка, а ті ресторани які отримували нижче 10 балів – дуже рідко включали в рейтинг оцінюваних. Бали нараховувались за якість їжі, рівень обслуговування та атмосферу в ресторані. Го Мійо ніколи не надавав жодному ресторану 20 балів, вважав що неможливо досягнути досконалості у цій справі, але вже у 2004 році двом ресторанам вдалося вразити критика. Найвищі бали отримали ресторан готелю Марка Вейра «Готель Ерідан» та ресторан «La Ferme de mon Pere».

Раніше довго велися суперечки з приводу того, що хто є більш впливовим путівником, Го-Мійо чи гід Мішлена, проте Мішлен визнали більш популярним серед людей, тому він і був більш впливовий. Хоча рейтинг Го Мійо визнали як найбільш точний рейтинг оцінювання. Що відрізняло Го Мійо від Мішлен – це те, що Го Мійо більше звертали увагу та зосереджувались саме на якості їжі ніж на атмосферу.

Го Мійо призначає оцінку ресторанам за «кухарськими ковпаками» (5 ковпаків дорівнювало 19 - 20 балам, 4 ковпаки дорівнювало 17 – 18 балам, три ковпаки дорівнювали 15 – 16 балам, 2 ковпаки дорівнювали 13 – 14 балам та один ковпак дорівнював 11 – 12 балам.

«Мішлен» - відомий виробник шин, що видав путівник «Le Guide Michelin». Це найвідоміший та найвпливовіший з рейтингів ресторанів, який надає три зірки закладам. Повне найменування – «Compagnie Generale Etablissements Michelin» у Австралії, Клермон - Феррані.

У 2020 році компанія вирішила оцінювати ресторани Росії, в яких одною з головних страв був борщ, що призвело до обурення української громади, адже борщ українська національна страва. 6 жовтня 2020 року Міністерство культури та інформаційної політики України внесли борщ до нематеріальної культурної спадщини.

Працівники а керівництво компанії «Мішлен» принесло свої вибачення українській громаді через «гастрономічну необачність», як повідомило посольство України у Франції.

Всесвітньовідома трьохзіркова система оцінювання «Мішлен» поділяється на три рівні – одна, дві та три зірки. Система оцінювання тримається у цілковитій таємниці, за розголошення конфіденційної інформації негайно звільняють. Але відомо що головним критерієм оцінювання є якість кухні. Одну зірку надають за гарну якість кухні, дві зірки – надають ресторанам заради яких можна змінити свій маршрут, завітавши до ресторану з відмінною кухнею, три зірки надають тим закладам, де є чудова кухня та до яких потрібно планомірно будувати маршрут, готуючись до подорожі.

Зірки можуть надавати не тільки ресторанам, а і шеф – кухарям, таким чином оцінений шеф стає надзвичайно затребуваним та цінним співробітником, та звільнившись з закладу шеф – кухар може забрати свою нагороду з собою. Також критики віднедавна надають відзнаки «тарілки» - що означає затишне та недороге місце, але яке не дотягує до оцінювання зірками.

В Україні, нажаль зірок мішену немає, але є декілька закладів в Одесі, які можуть претендувати на їх отримання.

«Restaurant» - впливовий журнал в Британії, який займається тим, що складає рейтинги найкращих ресторанів у світі «The Worlds 50 Best Restaurant», «The National Restaurant Awards», «R200 list». Засував компанію. Вільям Рід. Дев'ятсот експертів зі всього світу оцінюють заклади ресторанного господарства. Заснували підприємство у 2002 році, випуск – щомісяця на англійській мові. Зацікавлені у друкованій інформації – шеф-кухарі, професіонали, що надають послуги громадського харчування, ресторатори та власники ресторанів.

Журнал надає різні бізнес поради та консультацію, інформує про нещодавно відкриті ресторани та професійні кар'єрні досягнення спеціалістів ресторанної справи, надає інформацію про продукти харчування, вина та різні напої, дизайнерські рішення та ідеї, розповідає про найвідоміших

персон в ресторанній індустрії, про новітні висококласні компанії, пропозиції та поради стосовно роботи в ресторанній індустрії.

Отже, за моїми спостереженнями та висновками, заклади ресторанного господарства можуть бути оцінені за такими критеріями:

- інтер'єр, екстер'єр закладу;
- географічне розташування;
- історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу;
- якість обслуговування;
- кухня;
- розважальні заходи в ресторані;
- система просування ресторану;
- ціни;
- додаткові послуги.

Отже нараховується 10 критеріїв, про які детальніше буде описано у таблиці 3.1.1. Для того, щоб визначити конкурентоспроможність закладу кількісно, можна використовувати бальну оціночну шкалу, від одного до трьох балів. Сумарний максимальний бал може становити 30 балів та мінімальна – 10.

Таблиця 3.1.1

№	Критерій	Зміст
1	Інтер'єр, екстер'єр закладу	Тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей. Наявність помітної вивіски, додаткового входу, тераси, графіку роботи.
2	Географічне розташування	Транспортна доступність, стан доріг навколо, паркувальні місця, розташування ресторану в межах або за межами міста та можливість дібратись громадським

		транспортом.
3	Історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу	Розташування в історичній частині міста, наявність історико-культурних пам'яток (музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток (курортна місцевість, водоспади, гірські масиви, тощо).
4	Якість обслуговування	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові.
5	Кухня	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв відповідно до тематики закладу.
6	Розважальні заходи в ресторані	Організація тематичних вечорів, вечірок, робота аніматорів, майстер-класи з виготовлення страв, музичний супровід.
7	Система просування ресторану та маркетингу	Наявність сайту ресторану, активне просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок, створення власного відомого на весь світ бренду.
8	Ціни	Відповідність ціна = якість, порівняння з конкурентами в ціні, лояльніші ціни ніж у конкурентів, перевірка наявності страв з меню.

9	Додаткові послуги	Можливість попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок карткою, продаж продукції власного виробництва.
10	Задоволеність (клієнтів відгуки)	Відгуки у системі масової інформації, на сайті підприємства, на сайті google.

Тож, на задоволеність клієнтів впливає багато факторів, таких як кухня, якість приготованих страв, дизайн інтер'єру, де відвідувач може отримати не тільки харчове, а й естетичне задоволення, також можливість дібратися до закладу своїм або міським транспортом, екстер'єр – можливість насолодитися гарним пейзажем за вікном або просто змінити звичну обстановку, розважальні заходи дозволять відпочити від буденних турбот, ціни в закладі – це ще один пункт, який досить сильно впливає на прихильність відвідувачів. Додаткові послуги також можуть додати гарного настрою і задовольнити свої потреби.

3.2. Зрівняльний аналіз піцерії «Шо-Шо» та піцерії «Pronto Pizza»

Отже, за допомогою вищенаведеної структури оцінювання конкурентоспроможності ресторанних господарств, пропоную оцінити піцерію «Шо-Шо» та піцерію «Pronto Pizza» за шкалою від 0 до 5-ти балів та розглянути наявні проблеми закладів для того щоб сформувані програму досягнення успішної конкурентної позиції та можливі перспективи розвитку представлених закладів харчування (за власними спостереженнями та відгуками відвідувачів закладу).

Для того, щоб розуміти, за якою системою проводилось оцінювання двох закладів, пропоную розглянути таблицю, наведену нижче (таблиця 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Таблиця оцінювання закладів ресторанного господарства

№	Критерій	1 бал	2 бали	3 бали
1	Інтер'єр закладу	Немає тематичного дизайну закладу, декору, потрібного освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей.	Тематичний дизайн є але немає гармонії у концепції.	Є тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей.
2	Екстер'єр	На дверях немає вивіски та графіку роботи, додаткового виходу, тераси	Є вивіска але вона непримітна, є графік роботи на дверях але немає додаткового виходу, є тераса але невелика	Наявна помітна вивіска, додатковий вихід, тераси, графік роботи.
3	Географічне розташування	Транспортна недоступність, поганий стан доріг, немає можливості дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць.	Транспортна доступність, задовільний стан доріг навколо, є можливість дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць.	Транспортна доступність, гарний стан доріг навколо, є паркувальні місця, є можливість дібратись громадським транспортом.
4	Історико-культурні чи визначні пам'ятки	Історико-культурних або природних	Наявність декількох історико-культурних або природних	Розташування в історичній частині міста,

	природи поблизу закладу та місце паркування	пам'яток поблизу немає, немає місця для паркування машин	пам'яток. Місце для паркування є, але трішки далі від закладу зарчування.	наявність історико-культурних пам'яток (музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток (курортна місцевість, водоспади, гірські масиви, тощо). Є місце паркування біля закладу.
5	Якість обслуговування	Незнання меню працівниками закладу, неохайність, невміння спілкуватись, немає уніформи, іменного бейджа, незнання мов, меню тільки на 1-й мові.	Знання меню персоналом, охайність, незнання мови, є меню на іноземній мові	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові.

6	Кухня	Скромний асортимент меню немає карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв відповідно до тематики закладу.	Середній асортимент меню, є дитяче меню, немає унікальних страв від шеф-кухаря,	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв відповідно до тематики закладу.
7	Розважальні заходи в ресторані	Не проводяться	Проводяться рідко	Проводяться часто
8	Система просування ресторану	Немає сайту ресторану, немає просування закладу в соціальних мережах, знижок, бонусів, немає франшиз	Є сайт ресторану, рідко займається просуванням закладу в соціальних мережах, не часто знижки, бонуси	Є сайт ресторану, активно просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок
9	Ціни	Ціна-якість не співпадає, ціни вищі ніж у конкурентів, погана якість страв, немає багатьох позицій в	Ціна не завжди відповідає якості, ціни трішки вищі ніж у конкурентів, немає деяких позицій в меню	Ціна = якості, лояльніші ціни ніж у конкурентів, наявні всі страви з меню.

		меню		
10	Надання додаткових послуг	Не надається послуга бронювання, Інтернет, розрахунок картою, продаж власної продукції	Не надається можливість попереднього бронювання, надається Інтернет, доставка, розрахунок картою	Надається можливість попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок картою, продаж продукції власного виробництва.
11	Задоволеність (клієнтів відгуки)	Негативні відгуки на сайті закладу та в системі google (більше 50%)	Рівні відгуки на сайті закладу та в системі google (50 на 50%)	Позитивні відгуки відвідувачів, які складають більше 60%

Таблиця 3.2.2

Оцінка конкурентоспроможності ресторанних господарств «Шо-Шо» та «Pronto Pizza»

№	Критерій	«Шо-Шо»	«Pronto Pizza»
1	Інтер'єр, екстер'єр закладу	3	2
2	Географічне розташування	3	3
3	Історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу та місце паркування	2	2
4	Якість обслуговування та задоволеність клієнтів (відгуки)	3	2
5	Кухня	3	2
6	Місце для паркування	2	2

7	Розважальні заходи в ресторані	2	1
8	Система просування ресторану	3	2
9	Ціни	3	2
10	Надання додаткових послуг	3	3
Сума балів		27	24

Не менш важливий чинник, при якому оцінювалися заклади, були відгуки споживачів, тому інтер'єр закладу «Шо-Шо» був оцінений на 3, хоча в закладі є пташка, яка живе у великій клітці, за нею добре доглядають, але її співи не завжди всім по душі, іноді, нажаль, навіть дратує відвідувачів. Але не все так хмарно, пташка настільки розумна, що може підспівувати музиці, яка грає в закладі, що тішить відвідувачів і їм цікаво за цим спостерігати. Що стосується «Pronto Pizza», то задумка інтер'єру у цьому закладі відсутня. Потрібно відзначити, що у закладі чисто, охайно але немає нічого особливого, що можна було б запам'ятати.

Екстер'єр «Шо-Шо» оцінений у 3 бали тому, що він доволі впізнаваний, є яскрава велика вивіска, на дверях зазначений графік роботи, у «Pronto Pizza» не виразний екстер'єр, вивіска не примітна, хоча на дверях також є графік роботи закладу.

Географічне розташування піцерії «Шо-Шо» вдале, тому, що до нього легко дібратись власним транспортом та міським. Навколо завжди багато людей, потенційних відвідувачів, те саме можна сказати про піцерію «Pronto Pizza».

Історико-культурні чи визначні пам'ятки природи поблизу закладу: поблизу закладу немає великих визначних пам'яток, хоча є невеликі пам'ятки історії та культури та неподалік є парк імені Тараса Григоровича Шевченка, тому обом закладам оцінка 2.

Якість обслуговування краща у піцерії «Шо-Шо», оскільки гості залишають задоволенні коментарі на сайті Google, офіціанти привітні, доброзичливі, намагаються вирішити спірні питання, тому оцінка 3, а в

закладі «Pronto Pizza», якість не на найвищому рівні, гості закладу скаржаться на помилки у замовленнях, нестачу деяких продуктів у замовленні, смак та кількість замовленої позиції в меню, працівники закладу ніяк свої помилки не коментують, хоча такі помилки трапляються не весь час, а час від часу, та деякі відвідувачі повністю задоволені обслуговуванням, тому оцінка 2.

Піцерія «Шо-Шо» відрізняється широким асортиментом страв, авторськими стравами, тут завжди смачна піца та інші страви, гості не скаржились на якість продукції, на відмінну від піцерії «Pronto Pizza».

Особливого місця паркування в обох закладах відсутнє, але у піцерії «Шо-Шо» є місце де гості можуть припаркуватися (через дорогу чи біля закладу на дорозі, неподалік є зупинка міського транспорту, так само і в піцерії «Pronto Pizza», хоча машини повинні зупинятися трішки далі від закладу.

Розважальні заходи та заходи для дітей та дозвілля особливих немає, у обох закладах грає музика але стільці для годування дітей є лише у закладі «Шо-Шо», також є пташка, яка подобається відвідувачам, хоча й не усім.

Система просування закладу «Шо-Шо» працює налагоджено, в них є сайт і сторінки в соціальних мережах, час від часу проводяться розіграші, акції, тримається зв'язок з аудиторією. Заклад «Pronto Pizza» не так активно веде соціальне просування, хоча система просування також є, сторінка в соціальних мережах також є, тут також проводять акції, але більш активними всеодно залишаються «Шо-Шо».

Середній чек у обох закладах приблизно однаковий, можна проводити розрахунок карткою, хоча через якість та дорогі ціни, «Pronto» програє «Шо-Шо».

Додаткові послуги: Інтернет, попереднє бронювання, можливість доставки є у обох закладів, але продажів продукції власного виробництва немає в жодного з них.

3.3. Маркетингові рекомендації щодо зміцнення та покращення конкурентної позиції піцерії «Шо-Шо» та «Pronto Pizza»

Проаналізувавши конкурентні переваги та проблеми обох ресторанів, можна сформувати програму по зміцненню та покращенню конкурентних позицій піцерій «Шо-Шо» та «Pronto Pizza». Можна виділити 7 головних критеріїв по оцінці закладів харчування: імідж, розташування, обслуговування, продукція, цінова політика, маркетинг, організація дозвілля

Заклади в яких відсутній певний набір критеріїв приречений на невдачу. Нижче, у таблиці 3.3.1, більш детально розглянуто ці 7 чинників.

Таблиця 3.3.1

Ключові критерії успіху підприємств ресторанного господарства

Критерій	Зміст
- Імідж	<ul style="list-style-type: none"> - інтер'єр - екстер'єр - концепція закладу - розміщення закладу - тематичний дизайн закладу - оснащеність приміщень ресторану - популярність закладу та відвідуваність відомими людьми
- Розташування	<ul style="list-style-type: none"> - наявність парковки - транспортна доступність - наявність помітної вивіски та графіку роботи - наявність історико-культурних та природних об'єктів
- Обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість - майстерність обслуговування персоналом - комунікабельність - дотримання санітарно-гігієнічних норм - сервіровка столів

	- знання іноземних мов
- Продукція	- широкий вибір страв та напоїв - смакові якості страв - нестандартна подача страв - унікальність продукції
- Цінова політика	- середній чек на особу - система бонусів, знижок - адекватна цінова політика, порівняно з конкурентами
- Маркетинг	- просування за допомогою мас-медіа, телебачення, радіо, інтернет, соціальних мереж, рекламних щитків, біл-бордів та іншого - розробка власного сайту - інновації - виведення бренду на міжнародний ринок - можливість придбання франшизи
- Організація дозвілля	- можливість проведення різних свят - музичний супровід - тематичні майстер-класи та вечірки - дитяче дозвілля.

Отже, розглянемо основні цілі які підійдуть піцерії «Шо-Шо» та «Pronto Pizza» для зміцнення та покращення конкурентної позиції.

Більш ефективне використання потенціалу закладу – залучення всіх видів та джерел ресурсів: піар, сарафанне радіо, просування через соціальні мережі, маркетингові кампанії, створення контенту, проведення розіграшів та різного виду знижок.

Розробка та впровадження нових форм обслуговування: кейтеринг, фрі-фло – тобто приготування страв на очах у відвідувачів, фьюжин – змішування різноманітних інгредієнтів з креативною подачею.

Визначення та розширення асортименту продукції за допомогою аналізу, дослідження та відновлення рецептів, внесення корективів, заміна інгредієнтів та сучасна інтерпретація страв.

На основі побажань відвідувачів визначити комплекс послуг які надаються: складання анкет та опитування гостей щодо зауважень та пропозицій.

Покращення конкурентоспроможності ресторану: проходження різних майстер-класів, тренінгів, конференцій, семінарів і нарад для персоналу закладу, проходження відомих кулінарних шкіл, співпраця з іноземними шеф-кухарями.

Залучення клієнтів з конкуруючих закладів за допомогою рекламної кампанії, системи знижок, банерів, тематичних вечірок, бонусних програм, розіграші кулінарних страв тощо.

Зниження рівня витрат закладу за допомогою закупівель оптом, завчасних домовленостей з постачальником про знижки, пошук нових дистриб'юторських організацій, врахування нових технологій ресурсної економії (наприклад комунальні послуги) тощо.

Закріплення та зміцнення позицій лідера на ринку послуг.

Спочатку розглянемо піцерію «Шо-Шо» детальніше для вдосконалення та формування конкретних переваг закладу. Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовище закладу, забезпечити конкурентоспроможність можна шляхом підвищення ефективності маркетингової діяльності, запровадивши систему знажок та бонусну систему, спробувати співпрацю з різними мобільними додатками, наприклад Big Family в Чернівцях, що допомагає накопичувати бонуси за кожен візит в ресторан або просто отримати знижку та покращити якість надання доставки. Необхідно забезпечити кожного водія POS-терміналом, за допомогою якого замовники зможуть оплатити

продукцію банківською карткою, так як люди роблячи замовлення по телефону повинні вказати спосіб оплати, щоб заклад міг видати термінал на руки водію.

У місті Чернівці є надзвичайно велике скупчення українських студентів та особливо іноземних студентів, які є гостями закладу і яким не завжди по кишені відвідати цю піцерію, тому варто подумати про встановлення бонусної програми для студентів, наприклад (2 піци і кока-кола у подарунок або будь-який інший безалкогольний напій).

Є багато ідей щодо застосування знижок та бонусів, наприклад: понеділок – бургер - день, тому знижка на бургери у понеділок -15-20% або також є популярна система знижок «Щаслива година», тобто наприклад з 12:00-15:00 при замовленні однієї страви, інша у подарунок або при замовленні сніданку, кава або чай у подарунок.

Також великим плюсом було би створення дитячої кімнати з аніматорами або наглядачем, щоб батьки могли спокійно провести романтичний вечір, зустріч з друзями або ділову зустріч та насолодитися смачними стравами.

Не потрібно забувати про те, що потрібно тримати в тонусі заклад, постійно впроваджувати новинки та розвиватися в ногу з часом. Потрібно брати досвід з інших країн, відправляти на навчання кухарів, як в Україні так і за кордон, проводити семінари, симпозіуми, виставки та інше.

Провівши аналіз діяльності піцерії «Шо-Шо», було запропоновано наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу:

- запровадити бонусну систему та систему знижок;
- забезпечити всіх водіїв доставки POS-терміналом;
- ввести спеціальну систему знижок для студентів;
- створити дитячу кімнату;
- вчасно підвищувати рівень кваліфікації працівників за допомогою міжнародного досвіду, тренінгів та майстер-класів.

Розглянемо ще один заклад, піцерію «Pronto Pizza», шляхи підвищення ефективності функціонування та його конкурентоспроможності.

Розвитку ресторанної індустрії в першу чергу сприяє маркетингова діяльність. Маркетинг за допомогою телебачення, радіо та газет застарів, та новому поколінню достатньо одного Інтернету для розповсюдження всієї потрібної інформації. Проте не вся інформація яку можна знайти на просторах Інтернету правдива, тому потрібно її перевіряти.

Найпопулярнішими у використанні є соціальні мережі Інстаграм та Фейсбук на сторінках яких можна знайти майже будь-який ресторан або інші компанії. Також популярними «менеджерами з просування» є блогери, за якими слідкують та до яких прислуховується досить багато людей. Хоча блогери бувають різні, порядні та не порядні, які зловживають славою та можуть погубити імідж певного закладу, який особисто їм не вгодив або навпаки, допомогти якомусь із закладів набутти популярності та нових відвідувачів.

Доцільно було б звернутись до SMM агентств для того, щоб покращити свій імідж, прорекламувати свою піцерію для більш ширшого кола споживачів, завоювати прихильність нової аудиторії та тієї яка була незадоволена роботою піцерії, створивши контент – стратегію, проаналізувати свій бренд, свою нішу та поставлені завдання, сформулювати головні цілі та етапи по їх досягненню. У подальшій роботі визначається цільова аудиторія проєкту, концепція реклами та самого проєкту, що вміщає в себе таргетовану рекламу, роботу з блогерами, просування, обговорення комунікативних каналів, потрібні матеріали та строки виконання.

Окрім цього можна рекламувати нестандартні подачі страв, проводити розіграші на знижку або продукцію. Можна запровадити тиждень суші, коли буде запроваджено -10-15% на суші, або міні лотереї, де гість зможе власноруч витягнути знижку (від 5 до 50%), також корисно буде урізноманітнити меню, додати сезонні страви, та страви власного виробництва від шеф-кухаря.

Також доцільно було б підвищити кваліфікацію адміністратора закладу та шеф-кухаря, відправивши адміністратора закладу на тренінги з підвищення кваліфікації, семінари, це допоможе досягти успіху у роботі з клієнтами, вирішувати конфліктні питання, та шеф-кухарю - готувати страви, які відрізняються неперевершеним смаком та ідеальною подачею.

Піцерія в основному займається доставками, адже заклад не настільки привабливий, щоб у ньому залишатися та насолоджуватися кухнею та інтер'єром, тому доцільно було б запросити дизайнера інтер'єру та екстер'єру для того щоб приваблювати все більше людей і щоб вони хотіли залишатись у затишному закладі.

Провівши аналіз діяльності піцерії «Pronto Pizza», було запропоновано наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу:

- розвинути маркетингову діяльність;
- залучити SMM-агентства;
- практикувати нестандартні подачі страв;
- урізноманітнити меню;
- запровадити знижки та бонуси;
- підвищити кваліфікацію адміністратора та Шеф-кухаря закладу;
- змінити дизайн закладу.

Тож можна сказати, що для того щоб розвинути ринок ресторанних послуг потрібно: залучити грошові інвестиції, вкластися інтелектуально, взаємовигідно взаємодіяти із суміжними галузями.

Це дозволить підвищити популярність послуг закладу серед споживачів, залучить більшу кількість потенційних клієнтів тим самим покращить імідж. Це все показує соціально-економічну ефективність та доцільність запровадження розробленої стратегії для підвищення конкурентної стійкості та формування перспективних конкурентних переваг піцерій «Шо-Шо» та «Pronto Pizza» в місті Чернівці.

Висновок до розділу 3

Отже, провівши аналіз діяльності піцерії «Шо-Шо», було запропоновано наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу: запровадити бонусну систему та систему знижок, забезпечити всіх водіїв доставки POS - терміналом, ввести спеціальну систему знижок для студентів, створити дитячу кімнату.

Провівши аналіз діяльності піцерії «Pronto Pizza», було запропоновано наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу: розвинути маркетингову діяльність, залучити SMM-агентств, практикувати нестандартні подачі страв, урізноманітнити меню, запровадити знижки та бонуси, підвищити кваліфікацію адміністратора та Шеф-кухаря закладу, змінити дизайн закладу.

ВИСНОВКИ

1. Описуючи суть поняття «конкурентні переваги підприємства», можна виокремити кілька тлумачень. Конкурентними перевагами підприємства є: сукупність комбінацій наявних ресурсів (трудових, сировинних, інформаційних, управлінських, маркетингових та інших); способи використання цих ресурсів (це гарантує широкі можливості виготовлення та реалізації товарів та послуг у порівнянні з конкурентами).

Тому можна констатувати, що конкурентні переваги – це комплекс позитивних якостей, які відрізняються від конкурентів та забезпечують стійку суперницьку позицію на ринку на певний період.

Ресторанний бізнес – це комплексна сфера діяльності підприємств, яка займається керуванням ресторанного господарства та організовує виробництво, що призначене задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток. Головна задача всіх закладів харчування заключається в гостинній технології, головною задачею якої є задовольнити найвибагливіших споживачів.

2. В закладі найголовніше – це якісна їжа та кваліфіковане обслуговування, а якщо цього в закладі немає, то це погано відбивається на підприємстві харчування.

Переваги ресторанного господарства, які здатні конкурувати з іншими закладами харчування є: постійне використання нововведень, пошук інновацій, вдосконалення форм товару чи послуг, на всіх етапах розвитку та реалізації – покращення якості товару або послуг, встановлення високих цін на товари у яких немає аналогів, сервісне обслуговування споживачів та постачальників.

Конкурентоспроможність залежить від керуючої ланки підприємства, яке займається: оптимізацією віддачі від вкладень всіх можливих ресурсів, запровадженням інноваційних технологій, постійною працею задля задоволення потреб споживачів, аналізом зарубіжних ресторанних мереж та його досвідом, створенням всіх необхідних умов для успішної реалізації

продукції, інтенсивним застосуванням маркетингової політики, застосовує бонусні програми, акції, знижки тощо, слідкує та аналізує ситуацію на ринку в сучасних умовах господарської діяльності.

3. Піцерія «Шо-Шо» входить до мережі закладів концептуального значення Гойра Груп та займається продажем продуктів харчування, алкогольних та не алкогольних напоїв та десертів. Гості цього закладу обслуговуються на достатньо високому рівні, робота піцерії направлена на задоволення настрою та бажань відвідувачів. Заклад насичений українською гостинністю, історією Буковинського краю та атмосферою сучасного якісного відпочинку.

Основні цілі піцерії «Шо-Шо»:

- забезпечення якісного рівня обслуговування;
- підтримка та забезпечення задоволеністю праці, зарплатні співробітників;
- підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі;
- тримати планку одного з кращих закладів міста та бути ще кращими.

Проаналізувавши діяльність піцерії за 2018-2019 роки, потрібно зазначити, що обсяг виручки від реалізації продукції зріс у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1 мільйон 899 тисяч гривень . Собівартість реалізованої продукції також зросла і становила у 2019 році 5542,6 тисяч гривень, що на 1309,2 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Чистий прибуток також збільшився на 215,1 тис. гривень.

Провівши аналіз діяльності піцерії «Шо-Шо», було запропоновано наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу:

- запровадити бонусну систему та систему знижок;
- забезпечити всіх водіїв доставки POS - терміналом;
- ввести спеціальну систему знижок для студентів;
- створити дитячу кімнату;

- вчасно підвищувати рівень кваліфікації працівників за допомогою міжнародного досвіду, тренінгів та майстер-класів.

Проаналізувавши Чернівецький заклад «Pronto Pizza» можна визначити основні цілі піцерії «Pronto Pizza»: стати лідером серед закладів харчування в Чернівцях; досягти максимуму в якісному обслуговуванні гостей; підтримувати та забезпечувати задоволеність праці, зарплатні співробітників, підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі.

Проаналізувавши діяльність піцерії за 2018-2019 роки, потрібно зазначити, що обсяг виручки від реалізації продукції зріс у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1 мільйон 127 тисяч гривень, Собівартість реалізованої продукції також зросла і становила у 2019 році 3141,3 тисяч гривень, що на 785,1 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Чистий прибуток також збільшився на 144,4 тис. гривень.

4. Провівши аналіз діяльності піцерії «Pronto Pizza», було запропоновано наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу: розвинути маркетингову діяльність, залучити SMM-агентства, практикувати нестандартні подачі страв, урізноманітнити меню, запровадити знижки та бонуси, підвищити кваліфікацію адміністратора та Шеф-кухаря закладу, змінити дизайн закладу.

На задоволеність клієнтів впливає багато факторів, таких як кухня, якість приготованих страв, дизайн інтер'єру, де відвідувач може отримати не тільки харчове, а й естетичне задоволення, також можливість дібратися до закладу своїм або міським транспортом, екстер'єр – можливість насолодитися гарним видом за вікном або просто змінити звичну обстановку, розважальні заходи дозволять відпочити від буденних турбот, ціни в закладі – це ще один пункт, який досить сильно впливає на прихильність відвідувачів. Додаткові послуги також можуть додати гарного настрою і задовольнити свої потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства, підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с. URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,131
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; За редакцією доктора економічних наук, професора І.В. Багрової. Київ, : Центр навчальної літератури, 2004. 580 с. URL: http://www.studentam.in.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=2162&Itemid=1.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник, видання 2-ге, доповнене і перероблене. К. : Атіка, 2006. 528с.
4. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 1 «професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності». Розділ 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців». Краматорськ : Центр продуктивності, 2005, 354 с.
6. Зовнішньоекономічні операції та контракти / Козик В. В., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. : навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
7. Кудряшов Л.С., Гуринович Г.В., Рензяева Т.В. Стандартизація, метрологія, сертифікація в пищевій промисленості : посібник. – М. : ДеЛи принт, 2002. 303 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. К. : «Академвидав», 2003. 416 с.
9. Кардаш В.Я., Маркетингова товарна політика : підручник Житомир : Університетська книга, 2006. 231 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/112/44/1/5>.

10. Робоча програма комплексної практики з фаху студентів 4 курсу, комплексної практики зі спеціальності та переддипломної практики студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та спеціалізації «Менеджмент митної справи» денної форми навчання / Уклад.: В.М. Марченко, О.К. Кириченко, О.Я. Количева, О.А. Адаменко. К. : НУХТ, 2005. 39 с.

11. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Видання 2-ге, перероблене та доп. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 356 с.

12. Господарський кодекс України. Харків : Інформаційно-правовий центр «Ксилон», 2006. 264 с.

13. Чернелевський Л.М., Михайленко О.В. Економічний аналіз на підприємствах харчової промисловості : навч. посібник (друге, доповнене і перероблене видання). К., 2001. 179 с.

14. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є Власик, О.О.Гетьман. К. : ЦНЛ, 2006. 580 с.

15. Вілевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Л. : Афіша, 2004р. – 140 с.

16. Гребельник О.П. Митне регулювання ЗЕД, підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 696 с.

17. Економіка підприємства, підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропивного. - Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. :КНЕ, 2000. 528 с.

18. Ковальчук І.В. Реальна економіка : навчальний посібник з економіки підприємства. К. : ВІПОЛ, 2004. 393 с.

19. Козик В.В., Панкова Л.А., Карник Я.С., Григорєв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти, навч. посіб. -2-ге вид., перероблене і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с. Автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. 2002. 23 с.

- 20) Бурцева Т.А. Управління маркетингом : навчальний посібник / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. 2005. 271 с.
21. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 75 с.
22. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
23. Кревенс Дэвид В. Стратегічний маркетинг. / пер. с англ. м.: вид. дім «Вільямс», 2003. 752 с.
24. Корпоративне управління в Україні : теоретико-методологічні аспекти : монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 360 с.
25. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
26. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту торговельних підприємств : навчальний посібник. К. : ВД «Професіонал», 2004. 224 с
27. Березин И.С. Маркетингове дослідження ринків. М. : РДЛ, 2000. 416 с.
28. Брагин Л.А. і др. Торгове діло: економіка, маркетинг, організація : підручник. М. : Инфра-М, 2000. 560 с.
29. Бревнов А.А. Маркетинг малого підприємства, практичний посібник. М. : ВИРА-Р, 2001. 384 с.
30. Велесько Е.И. Стратегічне управління, практика прийняття системних рішень : навчальний посібник. Мінськ : Технологія, вид-во БГЭУ, 1997. 369 с.
31. Герасимчук В. Т., Маркетинг : теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2004. 327 с.

32. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования : теория, методология и практика. М. : Финпресс, 2000. 464 с.
33. Дебелак Д. Магия маркетинга. Советы эксперта по малому бизнесу. М. : София, 2001. 288 с.
34. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга : учебное пособие. М. : Инфра-М, 2003. 285 с.
35. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. М. : Финансы, учет, аудит, 2004. 464 с.
36. Забелин П.В., Мойсеева Н.К. Основы стратегического управления : учеб. пособие. М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. 286 с.
37. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление : принципы и международная практика. К., 1999. 315 с.
38. Ковальков Ю.А. Эффективные технологии маркетинга. М. : Машиностроение, 2003. 560 с.
39. Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И. Маркетинг предприятия. М. : Экспертное бюро, 2002. 112 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент (Серия: Теория и практика менеджмента). 2-е русское изд. С-Пб.: Питер, 1999. 896 с.
41. Котлер Филип, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вироника, Основы маркетинга. Пер.с англ. 2-е европ. изд. Киев, Москва, Санкт-Петербург : Издат. дом «Вильяме», 1998. 1056 с.
42. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : Учебник. Мн. : Высшая школа, 2000. 327 с.
43. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве, торговле. М. : Экономика, 1994. 427 с.
44. Крылов И.В. Маркетинг. М.: Центр, 2004. 192 с.
45. Лапушта М.Г., Шарукова Л.Г. Ризики в підприємницькій діяльності. М. : ИНФРА-М,; 1996. 224 с.

46. Ли К. Для тех, кто хочет торговать успешно. Путеводитель по маркетингу. М.: Цитадель, 2000. 176 с.
47. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів. (Під ред. проф. Н.М. Ушакової). К. : «Хрещатик», 1999. 800 с.
48. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент : Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 1999. 534 с.
49. О. Рейли Д. Деловые отношения с покупателями : успешная торговля и маркетинг в бизнесе. М. : Амалфея, 2000. 272 с.
50. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 352 с.