

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ПП «Самогонна ресторація»)»**

Виконав: студент

VI курсу, групи БРМ-61

спеціальності (напряму  
підготовки)

241 «Готельно-ресторанна  
справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Скемська І.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Скемська І.О. «Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ПП «Самогонна ресторація»)».*

Кваліфікаційна робота магістра (97 с., 6 рис., 11 табл., 38 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2021.

Магістерська робота присвячена розробленню й обґрунтуванню заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. У роботі: досліджено поняття конкуренції, її форми та сили; наведено загальну характеристику підходів до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; прокласифіковано конкурентні стратегії підприємств та їх вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності; описано загальногосподарську діяльність досліджуваного підприємства; досліджено фактори та критерії визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; описано методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; сформовано стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; обґрунтовано доцільність використання франчайзингу як способу забезпечення конкурентоспроможних позицій підприємства на ринку; здійснено оцінку ефективності проектного рішення з розроблення франчайзингового пакету.

*Ключові слова:* управління, стратегія, конкурентоспроможність, ефективність, прибуток, підприємство, франчайзинг, проектне рішення.

## ANNOTATION

*Skemka I.O. Development of a strategy to increase the enterprise competitiveness (PE “Samogonna restoratsia” as a case study).*

Master's thesis (97 p., 12 fig., 6 tabl., 38 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2021.

The master's thesis is devoted to the development and justification of measures to increase the competitiveness of the enterprise. In this paper, there were: investigated the concept of competition, its forms and forces; given the general description of approaches to strategy formation of competitiveness increase of the enterprise; classified the competitive strategies of enterprises and their impact on achieving sustainable competitiveness; described the general economic activity of the studied enterprise; investigated the factors and criteria for determining the competitiveness level of the enterprise; described the methodical approaches to determining the competitiveness level of the enterprise; formed a strategic approach to increase the competitiveness of the studied enterprise; substantiated the expediency of using franchising as a way to ensure a competitive position of the enterprise in the market; evaluated the project effectiveness for the development of the franchise package.

*Keywords: management, strategy, competitiveness, efficiency, profit, enterprise, franchising, project solution.*

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| ВСТУП .....  | 7         |
| <b>1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА</b>                               |           |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ</b>          |           |
| <b>ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>                   |           |
| <b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>                                  | <b>11</b> |
| 1.1. Поняття конкуренції, її форми та сили .....           | 11        |
| 1.2. Підходи до формування стратегії підвищення            |           |
| конкурентоспроможності підприємства .....                  | 19        |
| 1.3. Класифікація конкурентних стратегій підприємств та їх |           |
| вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності .....   | 28        |
| Висновок до теоретичної частини .....                      | 30        |
| <b>2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА</b>                   |           |
| <b>АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ</b>         |           |
| <b>ПОЗИЦІЙ ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ» НА РИНКУ .....</b>    | <b>32</b> |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Самогонна      |           |
| ресторація» .....  | 32        |
| 2.2. Фактори та критерії визначення рівня                  |           |
| конкурентоспроможності підприємства .....                  | 40        |
| 2.3. Методичні підходи до визначення рівня                 |           |
| конкурентоспроможності підприємства .....                  | 42        |
| Висновок до аналітико-дослідницької частини .....          | 46        |
| <b>3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА</b>                  |           |
| <b>СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>         |           |
| <b>ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ» .....</b>                     | <b>48</b> |
| 3.1. Формування стратегічного підходу до підвищення        |           |
| конкурентоспроможності ПП «Самогонна ресторація» .....     | 48        |
| 3.2. Франчайзинг як спосіб забезпечення конкурентоспромож- |           |
| них позицій підприємства на ринку .....                    | 57        |
| 3.3. Економічне обґрунтування доцільності розроблення      |           |
| франчайзингового пакету ПП «Самогонна ресторація» .....    | 68        |

|   |    |
|---|----|
| Висновок до проектно-рекомендаційної частини .....  | 79 |
| 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....  | 81 |
| 4.1. Контроль за станом охорони праці на підприємстві .....   | 81 |
| 4.2. Забезпечення надійності роботи підприємства до дії світлового випромінювання в умовах НС ..... | 86 |
| ВИСНОВКИ .....  | 90 |
| БІБЛІОГРАФІЯ .....  | 93 |
| ДОДАТКИ.....  | 97 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динамічний розвиток вітчизняного ринку ресторанного бізнесу призвів до посилення конкурентної боротьби серед підприємств. У результаті даних змін зросли вимоги до сучасних технологій ринкової поведінки закладів харчування, а формування та реалізація адекватної стратегії, спрямованої на досягнення їх стійкої конкурентоспроможності, стало невід'ємною умовою розвитку підприємства.

У зв'язку з цим актуальною є проблема розробки ефективного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця стратегія повинна базуватися на активній взаємодії всіх зацікавлених у його діяльності сторін: клієнтів, персоналу, посередників, партнерів і конкурентів. Все це обумовлює необхідність пошуку нових конкурентних переваг.

У сучасних умовах великий і малий бізнес не можуть існувати ізольовано, бо вони потребують один одного, а об'єктивні причини ведуть до інтеграції цих двох секторів економіки. Одним із сучасних видів партнерського бізнесу є система франчайзингу, в якій велика фірма створює свою власну внутрішню інфраструктуру, що охоплює всю палітру «бізнес-функцій», пов'язану з передачею нематеріального активу (фінансові, юридичні, рекламні, зі зв'язків з громадськістю, контроль якості надаваних товарів і послуг тощо). Дані форми контрактних відносин дають можливість забезпечити партнерам підтримку в конкурентній боротьбі, створенні нового бізнесу, виході на нові ринки.

Дослідженню проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвятили свої роботи такі вчені як Андрушків Б.М., Драган О.І., Лук'янова В.В., Тарнавська Н. П., Кошелупов І.Ф., Мельник Л.М., Малюта Л.Я, Стойко І.І., Шерстюк Р.П., Янковий О.Г. та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, в науковому світі не склалося цілісного підходу до даного процесу, що інтегрує франчайзинговий метод розвитку бізнесу. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи магістра.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи магістра є формування стратегії й обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити поняття конкуренції, її форми та сили;
- описати підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- систематизувати види конкурентних стратегій підприємств та їх вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності;
- проаналізувати стан діяльності ПП «Самогонна ресторація»;
- дослідити фактори, критерії та методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності ПП «Самогонна ресторація»;
- довести необхідність франчайзингу як способу забезпечення конкурентоспроможних позицій підприємства на ринку;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності розроблення франчайзингового пакету ПП «Самогонна ресторація».

**Об'єкт дослідження** – ПП «Самогонна ресторація» – корпорація, що складається з закладів громадського харчування, розташованих у західному регіоні України.

**Предмет дослідження** – процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку

основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

**Емпіричною базою** є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, у роботі:

- сформовано стратегію підвищення конкурентоспроможності ПП «Самогонна ресторація»;
- розроблено фінансову модель франшизи ПП «Самогонна ресторація» як способу підвищення конкурентоспроможності на ринку.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі дослідження запропоновано використовувати систему франчайзингу, що приведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства і ефективності його діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Скемська І.О., Шерстюк Р.П. Формування лояльності та толерантності персоналу підприємств готельного-ресторанного господарства як джерело бізнес-ефективності сфери гостинності // «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі». Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної



конференції. Тернопіль ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. 194 с. С. 102-104.

2. Скемська І.О., Шерстюк Р.П. Конкурентні стратегії підприємств та їх вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності // Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24–25 листоп. 2021.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. 152 с. С. 122.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра викладена на 97 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань, 2 додатків. Робота включає 6 таблиць, 12 рисунків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття конкуренції, її форми та сили

Одним із основоположних принципів ринкової економіки є вільна конкуренція товаровиробників. Конкуренція – це боротьба між виробниками чи постачальниками, підприємствами, фірмами за найбільш вигідні умови виробництва та збуту з метою досягнення кращих результатів своєї підприємницької діяльності.

У ринковій системі основний зміст конкуренції – боротьба за споживача, повне задоволення його потреб. Це боротьба за частку на ринку, успіх якої залежить від дешевизни та якості товарів. Конкуренція перетворює споживача в індикатор підприємницької діяльності.

Конкуренція – це форма існування та виживання підприємства в умовах ринку. Можливість підприємства на тривалий час утвердитися на ринку характеризує його конкурентоспроможність.

Конкуренція виникла одночасно з товарним виробництвом і їй приділяють особливе значення у функціонуванні ринкової економіки.

Ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки була узагальнена ще у XVIII ст. Адамом Смітом в його відомому принципі «невидимої руки». А. Сміт звернув увагу на різницю між суб'єктивними прагненнями підприємців і об'єктивними результатами їх діяльності. А саме, будь-який підприємець прагне тільки до власної вигоди. Але обставини кожного разу повертаються так, що, переслідуючи власний інтерес, він одночасно реалізує й інтереси всього суспільства. Причому часто робить це більш ефективно, ніж робив би це спеціально заради альтруїстських цілей. Ніби невидима рука править світом. Смикаючи за нитки маріонеток-підприємців, вона заставляє їх діяти за деяким ідеальним планом розвитку економіки. При цьому «нитками», тобто конкретним механізмом, який

спонукає підприємців слідувати вказівкам невидимої руки, слугує саме конкуренція.

Дійсно, будь-які диспропорції в економіці обертаються або надлишками, або дефіцитами. Конкуренція безжалісно викидає підприємства, які випускають надлишкову продукцію, тобто продукцію, котра непотрібна для ринку. Відповідно до цього скорочується обсяг випуску товарів і послуг, які відкидаються ринком. І навпаки, підприємства, які випускають дефіцитну продукцію, опиняються ніби «поза конкуренцією»: в умовах гострої нестачі наразі йде будь-яка продукція. Тому перед виробниками дефіцитної продукції відкриваються можливості швидкого нарощування продажу, а це означає усунення дефіциту, котрий роздирає економіку.

Також слід відмітити, що конкуренція є досить селективним і гнучким механізмом. Перше проявляється в тому, що від зменшення попиту на послуги чи товар різні підприємства страждають не однаковою мірою. Найбільші труднощі випробовують на собі неефективні підприємства, виробники неякісної продукції і т.п. Але з другого боку навпаки, найбільш сильні підприємства можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них переходять сегменти ринку, які раніше контролювались збанкрутілими конкурентами.

Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни, що відбуваються на ринку. В цей же момент, як пройшли зміни, в найкращому становищі виявляються ті підприємства, котрі краще до них пристосувались. Зрозуміло, адаптація займає деякий час, але важливо, що стимули для неї конкуренція створює зразу ж.

Таким чином, конкуренція є важливим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності та динамічності ринкової економіки.

Сам ринок, механізм його дії не можуть нормально існувати без розвинутих форм конкуренції.

Як невід'ємна частина системи «виробництво – ринок» конкуренція здійснюється в багатьох формах, які є розвитком ринкового господарства

стають дедалі більше різнобічними. Основними формами конкуренції є внутрігалузева, міжгалузева та міжнародна.

Внутрігалузева конкуренція – конкуренція між товаровиробниками однієї галузі, коли підприємства з більш високою, ніж середня, продуктивністю праці отримують додатковий прибуток, а технічно та організаційно відсталі підприємства, навпаки, гублять частину індивідуальної вартості товарів, що виробляються на них та розоряються. Ця форма конкуренції стимулює на підприємствах розвиток науково-технічного прогресу.

Міжгалузева конкуренція – конкуренція між підприємствами різних галузей, котра виражається в переміщенні капіталів із галузей, що мають низьку норму прибутку, до галузей з високою нормою прибутку. Прагнучи до більшого прибутку, нові капітали сприяють розширенню найбільш важливих виробництв, збільшенню пропозиції найбільш необхідних товарів.

Що стосується методів конкурентної боротьби, правильний вибір яких є надзвичайно важливим для суб'єктів господарської діяльності, то вони включають ціновий, неціновий і неекономічний (або нечесна конкуренція).

Цінова конкуренція означає, що основним методом боротьби проти конкурентів є ціна. Її використання ґрунтується на різноманітних методах і способах. У такій боротьбі перемагає той, хто досягає індивідуальної вартості нижчої, ніж ринкова ціна. Це по суті боротьба за скорочення витрат виробництва завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, наукової організації праці, підвищення продуктивності живої праці.

У ринковій економіці існує й нецінова конкуренція. Вона застосовує такі способи:

- 1) підвищення якості продукції (суворе дотримання технологічної дисципліни);

- 2) використання реклами (всі рекламні заходи розраховані на те, щоб привернути увагу покупців, дати відповідну інформацію про споживні властивості товару, спонукати споживача зробити покупку, нагадати йому про існування того чи іншого товару);

3) умови, пов'язані з продажем товару (якщо фірма зобов'язується здійснити ремонт виробу, то надає запасні частини, проводить безплатні консультації з використання цього товару).

Нечесна конкуренція являє собою діяльність підприємства, що спрямована на одержання комерційної вигоди і забезпечення домінуючого становища на ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших господарських суб'єктів і державних органів. Нечесна конкуренція здійснюється різними способами.

Способи нечесної конкуренції:

1) дезінформація з боку виробника споживачів про товар. Вона виявляється в неправильних відомостях про споживні властивості товару: клас, сорт, якість;

2) поширення компрометуючої інформації про товари своїх конкурентів;

3) використання товарного знака, фірмового найменування або маркування товару без дозволу господарського суб'єкта, на ім'я якого вони зареєстровані;

4) деякі фірми вдаються до будь-яких заходів тиску на постачальників ресурсів і банки, щоб вони відмовляли конкурентам у постачанні сировини, матеріалів та у наданні кредитів.

Також до нечесної конкуренції можна віднести спроби підприємства продавати свою продукцію за цінами нижчими від собівартості, а це порушує законодавство окремих країн.

В умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів конкуренції над ціновими. Основу суперництва між фірмами складає боротьба за диференційований попит. Розробляючи стратегію і тактику поведінки на ринку, фірма стурбована створенням продукції, яка за своїми споживними властивостями задовольняє потреби споживачів. Розробляючи економічну політику фірма орієнтується перш за все на врахування динаміки бажань споживачів.

Для того, щоб вдало конкурувати та мати успіх на ринку, потрібно знати потенціал своїх суперників, характерні для них способи реагування на зміни в ринкової ситуації.

Брюс Хендерсон назвав наступний ряд закономірностей конкурентної боротьби:

1. Якщо конкуренти рівносильні, а їх стратегії – ідентичні, то рівновага на ринку хитка, а конфлікти постійні.

2. Якщо один найбільш значущий фактор наблизився до критичної межі, то рівновага на ринку є хиткою.

3. Якщо критичними в потенціалі можуть бути кілька факторів, то можлива ситуація, коли кожний конкурент знайде для себе певну долю успіху у споживачів, і тоді кілька конкурентів зможуть існувати на своєму сегменті ринку.

4. При одному критичному факторі конкурентів є не більше двох-трьох.

5. Відношення «два до одного» між будь-якими двома конкурентами – це та точка рівноваги, коли бажання до зміни даного відношення затухає.

Звідси випливає три правила поведінки в конкурентній боротьбі:

1. «Будь впевненим, що твій суперник досконало розуміє, чого він може досягти при домовленості з тобою і чого при її відсутності».

2. «Уникай дій, які можуть розсердити суперника, поки не зрозумів, як він перш за все відреагує на них».

3. «Переконай суперника, що твої емоції і дії відповідають твоєму положенню, ситуації і підказані логічним мисленням».

Один з основних висновків багатьох численних досліджень проблем конкурентоспроможності полягає в тому, що внутрігалузєва конкуренція є ключовим фактором переваг будь-якої галузі й істотним компонентом забезпечення національного успіху. Правда, є точка зору, що за для економії на масштабах слід мати в галузі 1-2 «національних чемпіонів», які протистоятимуть закордонним конкурентам і які підтримуються державою. Але практика відкинула це твердження, а приклад Японії довів протилежне – наявність 8-100 конкурентів у провідних галузях.

Там, де сильна конкуренція приводила галузі і окремі підприємства до успіху, вона завжди носила характер боротьби за кращу якість, технологічне удосконалення і дизайн; вона завжди створювала тиск на всіх напрямках, вводячи нових конкурентів у галузь. Сильні внутрішні конкуренти не тільки перевага на внутрішньому ринку, але й передумови виходу за кордон. Крім того, внутрішня конкуренція створює бар'єри для зовнішніх конкурентів, піднімаючи потенціал всієї галузі в цілому, створюючи і нарощуючи базу знань і досвіду, здійснення нововведень, які в умовах сучасного ринку не можуть бути довго замкнутими лише на одній фірмі, а в кінцевому результаті стають загальним надбанням.

Сили конкуренції – це фактори, які визначають стан конкуренції в тій чи іншій галузі. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників.

При оцінці сил конкуренції використовується модель М. Портера, при якій конкуренція у будь-якій галузі – це взаємодія п'яти конкурентних сил:

- 1) конкуренція серед діючих в галузі підприємств;
- 2) потенційна загроза входу в галузь нових конкурентів;
- 3) підприємства інших галузей котрі виробляють товари-замінники;
- 4) споживачі продукції, що роблять тиск на підприємства галузі та мають здатність збивати ціну;
- 5) постачальники сировини та матеріалів, що забезпечують основу виробів підприємства і можуть завищувати ціну.

Сили конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між фірмами, які вкоренились на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід у галузь – усі вони є «конкурентами» фірм на певному ринку і відіграють різну роль залежно від обставин.

Перераховані елементи конкурентного середовища не є ізольованими один від одного. Їхню сукупну дію, яка виявляється в конкретних ринкових ситуаціях, важко розчленувати на окремі складові, що викликає певні складності при оцінці взаємодії даних елементів.

Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішальними при формуванні стратегії. Наприклад, навіть те підприємство, що посідає надійне становище на ринку, куди не можуть увійти конкуренти, одержуватиме незначні прибутки, якщо існує високоякісний та дешевий замітник його товарів. Навіть за відсутності заміників та наявності вхідних бар'єрів інтенсивна конкуренція між існуючими фірмами обмежуватиме потенційну віддачу капіталу.

Конкуренція в кожній галузі формується під впливом різних чинників, що вирішальною мірою визначається кількома важливими економічними і технічними характеристиками галузі:

Потенційні конкуренти. Поява в галузі нових конкурентів веде до росту виробничих потужностей, до перерозподілу (зменшення) часток ринку, які належать діючим підприємствам, що працюють в галузі (в аналізованому товарному сегменті) та вимагає суттєвих коригувань їх виробничої програми. Поява нових виробничих потужностей веде за собою загострення конкуренції, як наслідок – падіння цін, підвищення витрат виробництва, зниження рентабельності та норми прибутку. Це також призводить до боротьби за розподіл ринків та збільшення маркетингових затрат. Реальність такої загрози залежить від рівня «вхідного бар'єру» в галузі та реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів. Вхідні бар'єри це – перешкоди, які необхідно подолати для успішної конкуренції, створивши для цього необхідні резерви, і котрі звичайно не існують для підприємств в галузі.

Можна виділити шість основних бар'єрів при вході на ринок нових конкурентів:

1) економія на масштабах виробництва, яка означає зменшення витрат виробництва одиниці продукції чи послуг в міру зростання обсягів виробництва за одиницю часу. Даний ефект відлякує нових конкурентів, змушуючи їх або починати справу у великих масштабах, які вимагають значних інвестицій, або наразитись на нищівне покарання з боку вже існуючих підприємств-конкурентів;



2) диференціація продукції, яка означає, що існуючі в галузі підприємства мають відомі торгові марки і спираються на прихильність споживачів даного виду продукції, яка є результатом маркетингу чи встановленим традиціям. Нові конкуренти повинні затратити багато грошей, щоб зламати стійку перевагу споживачів;

3) потреба в інвестиціях, яка стає на перешкоді при старті справи в тих випадках, коли для конкурентної боротьби необхідний великий капітал. Цей бар'єр можна, звичайно, використати залежно від фактору невизначеності. Капітал може бути потрібний не тільки для виробництва, а також для розширення кредитів споживачам, нарощування активів і покриття початкових витрат;

4) витрати конверсії або перехідні витрати – одночасні витрати споживачів при зміні постачальників. Перехідні витрати можуть включати перепідготовку персоналу, придбання нового технічного обслуговування, новий дизайн продукції і ризик зупинки виробництва;

5) нестача каналів розподілу, яка може перешкоджати появі нових конкурентів у торгівлі. Новим учасникам ринку приходиться вдаватись до зниження цін, реклами та інших заходів, щоб переконати споживачів купляти їх продукцію, що в свою чергу знижує рентабельність;

б) відносні перевитрати незалежно від масштабів виробництва. Існуючі підприємства можуть економити на витратах, що неможливо для потенційних конкурентів, які входять у галузь, незалежно від їх розмірів та суми економії на масштабах. До цих бар'єрів відносять:

- патентована технологія виробництва;
- доступ до сировини;
- вигідне розташування;
- першочергове задоволення замовлень на державні субсидії;
- лідерство у володінні ноу-хау чи досвіду.

До вхідних бар'єрів потенційних конкурентів у галузь можна додати міжнародні торгові обмеження та урядову політику. Уряд може обмежувати чи навіть забороняти вхід у галузь такими засобами як ліцензування та обмеження доступу до сировини.

У деякі періоди розвитку галузі поява нових підприємств не призводить до посилення суперництва, але, як правило, наявність цієї сили конкуренції заставляє підприємства, котрі працюють в цій галузі, створювати наступальні та оборонні стратегії на випадок вторгнення новачків.

## **1.2. Підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Працюючи в конкурентному середовищі, керівництву організацій сьогодні постійно доводиться трансформувати свої підприємства, отримуючи нові знання як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Глобалізація ринкового простору, насиченість ринків товарів і послуг, скорочення життєвого циклу досягнутої конкурентної переваги передбачає необхідність розробки нового ефективного підходу до формування стратегії підприємства, що сприяє досягненню стійкої конкурентоспроможності.

Грунтуючись на концепціях існуючих шкіл стратегічного планування, можна визначити п'ять найбільш поширених підходів до розробки стратегії: формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий і підхід, заснований на концепції TQM.

До прихильників формального підходу до процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації відносимо І. Ансоффа і Дж. Стейнера.

У 1980-1990 рр. І. Ансоффом була розроблена аналітична модель вироблення стратегії підприємства. (Ансофф І., 2004, с. 34). На думку вченого, метод, що вибирається, повинен варіюватися залежно від ступеня турбулентності того навколишнього середовища, з яким стикається організація. У його аналізі п'ять ступенів турбулентності відповідають п'яти різним підходам до створення стратегії. Дослідження показує, що невідповідність ступеня турбулентності і підходу чинить несприятливий вплив на результат.

У рамках формального підходу до розробки стратегії кожен етап стратегічного плану включає детальні списки факторів, які необхідно враховувати при прийнятті рішень, розставлених у пріоритетному порядку з властивими їм ваговими коефіцієнтами, а також правила вибору основних альтернатив. Сам процес створення стратегії являє собою вкрай формалізований процес, доведений до комплексної блок-схеми.

Підсумкова стратегія впливає на розвиток підприємства у двох основних напрямках: конкретних стратегічних альтернатив і синергетичного ефекту як характеристики цілісності підприємства як системи.

Маркетингова орієнтація процесу формування стратегії організації бере свій початок в середині 1980-х. Поява цієї теорії пов'язана з іменами М. Портера, І. Ансофа, Карлофа, Ж-Ж. Ламбен. Даний підхід отримав назву підходу позиціонування, і спрямований на розвиток у фірми конкурентних переваг і більш повного задоволення потреб споживачів, ставши новим напрямом розвитку бізнесу.

Основоположники підходу позиціонування – М. Портер, БКГ і компанія МакКінзі, розглядають формування стратегії як контрольований і свідомий процес, в результаті якого з'являються стратегії, що представляють собою специфічні, загальні і ринкові позиції компанії (економічні і конкурентні), які можуть бути ідентифіковані і свідомо, самі по собі, забезпечують захист від атак. Структура ринку активно стимулює виникнення відповідних стратегій позиціонування, які, у свою чергу, впливають на організаційну структуру.

М. Портер вважає, що «сутність формування стратегії полягає в тому, що необхідно пов'язати компанію з навколишнім її середовищем. Найкраща стратегія для цієї компанії, в кінцевому рахунку, являє собою унікальну структуру, що відображає її конкретне положення» (Портер М., 2004, с. 45). Він виділяє три основні галузі вироблення стратегії поведінки на ринку. Перша область пов'язана з лідерством в мінімізації витрат виробництва. Друга – зі спеціалізацією у виробництві продукції. Третя область визначення стратегії відноситься до фіксування певного сегмента ринку і концентрації зусиль підприємства на цьому ринковому сегменті. Переважаючі стратегії і

конкурентні умови визначаються стадією життєвого циклу, на якій знаходиться галузь, структурою галузі, природою і відносною силою п'яти конкурентних сил і широтою конкурентного суперництва (Портер М., 2000, с. 67).

При цьому, в основі процесу формування стратегії розвитку фірми знаходиться концепція бенчмаркінгу, яка в останні роки займає все більше місце в системі сучасних підходів менеджменту якості. Актуальність даної концепції підтверджується основною метою бенчмаркінгу – вдосконалення бізнесу і підвищення конкурентоспроможності підприємства, носить стратегічний характер для організації і надає йому статус повноправного інструменту управління. У процесі визначення основних напрямів розвитку підприємства та створення нових конкурентних переваг у рамках підходу позиціонування використовуються два основних типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний.

Порівняльний бенчмаркінг передбачає залучення організацій у процес вимірювання результатів, оцінки та порівняння показників діяльності підприємства, рівня його розвитку і дозволяє виявити сильні і слабкі сторони компанії. Інформація, зібрана в процесі порівняльного аналізу, може використовуватися для визначення можливостей вдосконалення та встановлення стратегічних цілей, а також визначити напрями, що потребують першочергових поліпшень. Для ефективного проведення процесного еталонного зіставлення використовуються такі інструменти як: SWOT-аналіз, збалансована система показників, ланцюжок цінностей компанії, карта стратегічних груп, оцінка ключових показників діяльності підприємства. Значна увага також приділяється оцінці ефективності організаційного механізму формування стратегії розвитку фірми.

Процесний бенчмаркінг являє собою пошук організацій, що мають кращі досягнення в тій чи іншій сфері діяльності, для їх детального дослідження. Вивчення цих процесів полягає в усвідомленні механізму функціонування потрібного процесу, ніж у порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу у власній організації. Активне залучення успішного досвіду інших підприємств дозволяє прискорити розвиток

організації, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства.

Таким чином, як показали дослідження О.О. Томсона і А.Дж. Стрікланда, використання маркетингової та якісної складової в процесі формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації сприяє безперервному розвитку підприємства та створенню нових конкурентних переваг.

Основоположники стихійного підходу до розробки стратегії Д. Куїн і Г. Мінцберг, вважають, що процес створення стратегії повинен постійно розширюватися і що стратегія з'являється стихійно, а не як наслідок ретельного планування (Мінцберг Г., 2004, с. 23).

При такому підході формування стратегії набуває форми навчання. Стратегічні ініціативи здійснюються тими, хто володіє здібностями і ресурсами для навчання. Деякі ініціативи розвиваються сам по собі або методом проб і помилок, в той час як інші підтримуються менеджерами середньої ланки, які поширюють їх в колективі і доводять до відомості вище керівництво що саме стимулює їх розвиток. Стратегічні ініціативи, що отримали визнання приймають форму відповідної стратегії.

Стихійний підхід привносить у процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства практичний зміст. Однак, базуючись на описових дослідженнях, він не сприяє створенню цілісної стратегії відповідає потребам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Ф. Котлер розглядає процес формування стратегії організації з маркетингових позицій. Він пропонує наступні етапи досліджень для визначення загальної стратегії компанії: визначення стратегії поведінки фірми на ринку; визначення стратегії охоплення ринку; вибір цільового сегмента ринку; формування стратегії розробок нових товарів; вибір ресурсної стратегії; вибір стратегії ціноутворення; вибір способів і методів розповсюдження товарів; формування стратегії стимулювання збуту товарів; формування стратегії реклами товару; формування стратегії зростання фірми (Котлер Ф., 2001, с. 479).

Розглянемо можливі напрямки розвитку підприємства, позначені Ф. Котлером: стримана стратегія (при дефіциті засобів реагування, впевненості в клієнтах або завершенні діяльності на даному ринку); вибіркова реакція – вибіркова відповідна реакція на поведінку конкурентів у галузі реклами та ціноутворення; випадкова реакція, що є результатом причин особистого характеру. Остаточний вибір стратегічних ініціатив, на думку Ф. Котлера, визначається тією роллю, яку компанія займає в конкурентній боротьбі: лідер, претендент на лідерство, послідовник, «який окопався в ринковій ніші» (Котлер Ф., 2001, с. 501).

Кожен з існуючих підходів до формування стратегії розвитку компанії відображає певну самостійність. Однак їх застосування на практиці носить обмежений характер, оскільки дані підходи відображають тільки одну зі сторін процесу створення стратегії.

Найбільш ефективним є інтегрований підхід до процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, який передбачає дії керівництва організації з досягнення сталої конкурентної переваги, а також дії спрямовані на запобігання можливих атак конкурентів і безперервний розвиток підприємства (таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрованого підходу**

| Конкурентне становище компанії на ринку | Стратегічна мета  | Стадія життєвого циклу галузі | Конкурентні стратегії  |
|---|---|-------------------------------|--|
| Лідер ринку                             | Розширення обсягу ринку; розширення лідируючої ринкової позиції; вдосконалення структури витрат; підвищення споживчої | Галузь, що зароджується       | Створення нових сегментів ринку; широка диференціація, заснована на якості; лідерство за витратами; атака «по всьому фронту»; індивідуалізація |
|   |   | Зріла галузь                  | Широка диференціація; агресивне  |

|                      |  |                         |  |
|----------------------|--|-------------------------|--|
|                      | цінності продукції; завоювання відданості споживачів. Реалізація творчих наступальних стратегій і стратегій активної оборони                                 |                         | стимулювання збуту; придбання основних конкурентів; вихід на міжнародний ринок   |
|                      |  | Згасаюча галузь         | Створення нових сегментів ринку; концентрація; диференціація на основі якості або оновлення продукції; лідерство за витратами      |
|                      |  | Фрагментована галузь    | Рух у нові географічні області шляхом будівництва типових підприємств; інтеграція; стратегія «кількох ринкових ніш»                |
| Компанія-претендент  | Атака ринкового лідера з метою збільшення власної ринкової частки на основі стійкої конкурентної переваги. Використання найактивніших наступальних стратегій | Галузь, що зароджується | Активні наступальні стратегії: лобова атака; флангова атака; атака «по всьому фронту»  |
|                      |  | Зріла галузь            | Широкої диференціації; лідерство за витратами; вихід у нові географічні регіони; придбання дрібних конкурентів; партизанська війна |
|                      |  | Згасаюча галузь         | Ринкова ніша; створення нових сегментів ринку; широка диференціація; лідерство за витратами; обхідний маневр; стратегія скорочення |
|                      |  | Фрагментована галузь    | Лідерство за витратами; інтеграція (вперед-назад); концентрація в обмеженій географічній зоні                                      |
| Компанія-послідовник | Досягнення високого рівня прибутків за рахунок   | Галузь, що зароджується | Обхідний маневр; партизанська війна; диференціація на основі високої якості;   |

|                           |  |                         |   |
|---------------------------|--|-------------------------|---|
|                           | використання досвіду лідера галузі або вдосконалення його товарів та маркетингових програм. Широке використання стратегій оборони  |                         | спеціалізація індивідуального іміджу  |
|                           |  | Зріла галузь            | Пасивна оборона; концентрація; лідерство за витратами   |
|                           |  | Згасаюча галузь         | Індивідуалізація на основі якості; скорочення; «Збір врожаю»; лідерство за витратами; ліквідація  |
|                           |  | Фрагментована галузь    | Експлуатація типових підприємств; інтеграція; спеціалізація   |
| Обслуговуюча ринкову нішу | Спеціалізація. В основі даного підходу знаходиться переконання, що компанія, яка обслуговує ринкову нішу, здатна призначити ринкову ціну, істотно перевершує витрати, так як представляє споживачам більш високу, в порівнянні з іншими підприємствами, цінність. Використання наступальних та оборонних стратегій | Галузь, що зароджується | Одночасне обслуговування кількох ринкових ніш; географічна спеціалізація; вертикальна спеціалізація   |
|                           |  | Зріла галузь            | Фокусована стратегія диференціації; оптимальних витрат; стратегія збільшення зростання продажів; лідерство за витратами                             |
|                           |  | Згасаюча галузь         | Створення нових сегментів ринку; фокусована диференціація на основі вдосконалення якості та оновлення; лідерство за витратами; стратегія ліквідації |
|                           |  | Фрагментована галузь    | Експлуатація типових підприємств; інтеграція вперед-назад; спеціалізація на типах продукції; спеціалізація на типах споживачів                      |

Очевидно, що реалізація інтегрованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства на практиці дозволить керівництву концентрувати свої зусилля одночасно на декількох напрямках діяльності, тим



самим, покриваючи все поле ринкових можливостей, сприяючи досягненню стійкої конкурентної переваги. Використання інтегрованого підходу сприяє здійсненню оптимального стратегічного вибору з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, скорочує ризик прийняття помилкових рішень, дозволяє значно скоротити часові та матеріальні витрати в процесі створення стратегії.

Виходячи з логіки інтегрованого підходу, стратегію слід визначати як комбінацію запланованих і відповідних дій, що є реакцією на зміни в галузі і конкурентні події.

Стратегія ґрунтується на комплексі стратегій конкуренції, за допомогою яких керівництво сподівається забезпечити успішну роботу підприємства та охоплює всі його основні функції і підрозділи: виробництво, маркетинг, трудові ресурси, наукові дослідження та розробки. У стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства одна з конкурентних стратегій є провідною («стрижневою»), інші стратегії – змінними. Це визначення повною мірою розкриває подвійну природу категорії «стратегія» («проактивна» і «реактивна») і визначає зміст процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, спрямованого на безперервне вдосконалення діяльності і досягнення стійкої конкурентоспроможності (Sherstiuk Roman, Malevski Eduard, Marynenko Nataliia, Liliya Melnyk, Pavlykivska Olha, 2021).

Мета стратегії полягає в тому, щоб вести свої справи чесно і етично по відношенню до конкурентів, домогтися конкурентної переваги на ринку і створити коло лояльних покупців (Портер М., 2004, с. 15).

Завдання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в підготовці в узгодженій формі всіх ділових рішень і конкурентних дій на кожному рівні. Переважаючий спосіб дій і підходів вказує на те, що поточна стратегія існує, а розгляд нових дій і підходів є відображенням того, яким чином поточна стратегія може бути змінена або вдосконалена.

Незважаючи на унікальність кожного підприємства, що конкурує на ринку, при формуванні стратегії вищий менеджмент переслідує загальні цілі. Найбільш значущими з них є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення більш високих темпів зростання, ніж в середньому по галузі;
- збільшення частки ринку;
- досягнення лідерства в галузі технологій та інновацій;
- поліпшення якості продукції та послуг, що надаються, порівняно з конкурентами;
- проникнення на нові ринки;
- досягнення низького рівня витрат;
- поліпшення репутації ділової репутації підприємства.

Виходячи з сучасних поглядів на характер конкуренції та створення конкурентної переваги, виокремлюють принципи, які повинні знаходитися в основі формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- лідируюча роль керівництва. Встановлення стратегічних цілей – процес, що проходить зверху вниз організації і виступає для менеджерів нижчих ланок управління орієнтиром у виконанні ними і співробітниками їх підрозділів своїх завдань для досягнення загальних цілей підприємства;
- орієнтація на довгострокову перспективу та ефективні види діяльності. Досягнення більш сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі має розглядатися керівництвом підприємства, як більш вигідний крок, ніж короткострокове поліпшення фінансових показників;
- ув'язка внутрішніх можливостей організації з ринковими потребами. Стратегія не є ефективною, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві, не сприяє створенню стійкої конкурентної переваги і не покращує роботу підприємства в цілому;
- постійне поліпшення діяльності підприємства;
- збалансованість інтересів учасників ринкового ланцюга: постачальників, персоналу, посередників і споживачів;

– залученість персоналу до процесу формування та реалізації стратегії.

Дані принципи спрямовані на пошук підприємствами нових конкурентних переваг відповідно до сучасних тенденцій ринкового розвитку та урахуванням усіх груп інтересів, зацікавлених у діяльності підприємства.

### **1.3. Класифікація конкурентних стратегій підприємств та їх вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності**

Основою ефективної стратегії є стійка конкурентна перевага. Підприємство володіє конкурентною перевагою, якщо рівень його роботи з клієнтами вище, ніж у конкурентів, і воно в змозі протистояти впливу конкурентних сил.

Способи досягнення конкурентної переваги досить різноманітні. З усієї сукупності можна виділити наступні:

- наявність добре відомої торгової марки та репутації;
- наявність власної технології;
- організація відмінного обслуговування клієнтів;
- забезпечення розробки та впровадження нового продукту в більш короткі терміни;
- виробництво високоякісної продукції;
- досягнення низького рівня витрат.

Стратегія конкуренції підприємства – це різні підходи до бізнесу та ініціативи, які воно використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своїх позицій на ринку з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності (Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайдак О.Б., 2014).

Стратегія конкуренції передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що вживаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія підприємства включає в себе і короткострокові тактичні ходи для

миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості організації та її позиції на ринку.

У науковій літературі наведено чимало ознак, за якими класифікуються конкурентні стратегії підприємства, зокрема:

- базові стратегії: лідерство з витрат; широка диференціація; стратегія оптимальних витрат; фокусована стратегія з урахуванням диференціації; фокусована стратегія на основі низьких витрат;

- стратегії, що ведуть до досягнення конкурентної переваги: широка диференціація; концентрація на ринковій ніші; лідерство з витрат; творчі наступальні стратегії; широкомасштабна атака по всьому фронту; захоплення незайнятих просторів; запобіжна атака; наступ на сильні сторони суперника та спроба перевершити їх; наступ на слабкі сторони конкурента;

- стратегія лідера ринку: агресивна наступальна стратегія, що ґрунтується на диференціації; примус слідкувати за лідером; активна оборона; позиційна оборона; флангова оборона; нанесення запобіжних ударів; мобільна оборона;

- стратегія компанії-претендента: наступальні стратегії; лобова атака; флангова атака; партизанська війна; атака на слабкі сторони суперника та спроба перевершити їх;

- стратегія компанії-послідовника: вакантна ніша; спеціалізації; стратегія оптимальних витрат; слідування за лідером; зростання з допомогою придбань; індивідуального іміджу;

- стратегії у галузях, що зароджуються: творчі агресивні стратегії наступу; широкомасштабна атака; стратегія кількох ринкових ніш; лобова атака, стратегія, заснована на диференціації;

- стратегії у зрілих галузях: широка диференціація; стратегія придбання; вихід на міжнародні ринки; лідерство з витрат; стратегія оптимальних витрат;

- стратегії у застійних та галузях, що згасають: стратегія концентрації шляхом створення нових сегментів у середині галузі; стратегія оптимальних витрат; лідерство з витрат; швидкий порятунок; збір врожаю;

– стратегії у фрагментованих галузях: концентрація на ринковій ніші; лідерство з витрат; інтеграція (вперед-назад); спеціалізація на типах споживачів; спеціалізація на типах продукції.

У питаннях формування стратегії необхідно приділяти велику увагу також тому, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь: зародження, зрілість, спад, стагнація. Оскільки саме це умова багато чому визначає тип обраної стратегії розвитку.

З метою підтримки стійкої конкурентоспроможності та збереження лояльності споживачів, стратегія організації повинна включати низку стратегічних ініціатив, різних за термінами реалізації. Орієнтація лише на одну із стратегій конкуренції скорочує життєвий цикл досягнутої конкурентної переваги.

З метою підтримки стійкої конкурентоспроможності та збереження лояльності споживачів, стратегія організації повинна включати в себе ряд стратегічних ініціатив, різних за термінами реалізації. Орієнтація тільки на одну зі стратегій конкуренції скорочує життєвий цикл досягнутої конкурентної переваги.

## **Висновок до теоретичної частини**

1. Визначено, що конкуренція – це форма існування та виживання підприємства в умовах ринку. Можливість підприємства на тривалий час утвердитися на ринку характеризує його конкурентоспроможність.

2. Доведено, що конкуренція є важливим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності та динамічності ринкової економіки. Виокремлено основні форми конкуренції: внутрігалузева, міжгалузева та міжнародна.

3. Встановлено, що в умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів конкуренції над ціновими. При цьому основу суперництва між фірмами складає боротьба за диференційований попит.

4. Визначено п'ять найбільш поширених підходів до розробки стратегії: формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий і підхід, заснований на концепції TQM. Запропоновано використовувати інтегрований підхід до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства, який передбачає дії керівництва підприємства з досягнення сталої конкурентної переваги, а також дії спрямовані на запобігання можливих атак конкурентів і безперервний розвиток підприємства.

5. Запропоновано тлумачити стратегію конкуренції підприємства як різні підходи до бізнесу та ініціативи, які воно використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своїх позицій на ринку з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності.

## **2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА**

### **АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ» НА РИНКУ**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Самогонна ресторація»**

ПП «Самогонна Ресторация» зареєстрована за юридичною адресою: 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Бродівська, буд. 1А.

Керівником організації є Павліська Христина Михайлівна.

Основним видом діяльності підприємства є: діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Іншими видами діяльності є: діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання; постачання готових страв для подій.

Розмір статутного капіталу складає 2 200 000,00 грн.

Самогонна Ресторация – це корпорація, що складається з закладів громадського харчування, розташованих у західному регіоні України. Сьогодні підприємство формує мережу з різних закладів. Серед них: ресторан української кухні, мережа піцерій, суші-бар, кав'ярня та пивоварня. Кожному з ресторанів притаманні власний характер та індивідуальність:

1. Піцерія «Фламінго» – перший заклад Самогонна Ресторация, збудований у 1996 році, що унікальним чином поєднує енергійне обслуговування, легкий африканський інтер'єр і класичну італійську кухню. Двоповерховий простір «Фламінго» – приклад сучасного міського кафе. На першому поверсі розташована відкрита кухня з унікальною піччю на дровах, яка є серцем ресторану.

2. Музейна ресторація «Старий млин» – це унікальний комплекс, збудований 9 березня 2003 року, який не має аналогів не лише в Україні, а й у всьому світі. Основою будівлі є фундамент старого парового млина, який

функціонував на цьому місці ще до війни. Кожен куточок, і навіть кожна деталь закладу – це окрема історія. Загалом у ресторані – понад 3000 унікальних музейних експонатів, які можна розглядати годинами. Кожен зал має назву і в кожному панує незабутня атмосфера.

3. «Каламбур» – це перший у Тернополі суши-бар, який більше 10 років працює. Саме тут готують суши щойно з-під ножа, без жодних заготовок чи заморозок. Суші-мейкери працюють на відкритій кухні. Заклад сподобається любителям чогось незвичного й трохи дивакуватого, адже інтер'єр нагадує казковий підводний світ.

4. Пастерія «Фламінго» – це унікальний ресторан із найкращою в Тернополі італійською пастою. Фірмові салати, гарячі крем-супи, соковите м'ясо та риба, ідеальна лазанья... Усі легендарні шедеври італійської кухні в одному місці. Візитка закладу – піца, яку готують на відкритому вогні, виключно з натуральних фермерських продуктів. Пастерія «Фламінго» – це дуже атмосферне місце, наповнене теплом, комфортом і сімейним затишком. Інтер'єр у стилі джунглів, зручні еко-меблі, приглушене освітлення.

5. Пивоварна ресторація «Ковчег» працює з 2012 року й сьогодні є улюбленим місцем відпочинку тернополян і гостей міста. «Ковчег» – єдиний у світі ресторан-пивоварня у вигляді корабля. Жодного подібного проекту на території всієї України просто не існує. В інтер'єрі використано багато натурального дерева, сіна та глини. Усі матеріали є 100% природними. Тому тут завжди затишно, тепло, атмосферно і, якось по-домашньому смачно. Заклад пропонує гостям популярні страви європейської кухні. Родзинка ресторану – грузинське меню. «Ковчег» славиться своїм фірмовим пивом. У підвальному приміщенні ресторану цілодобово працює броварня, в якій вариться ексклюзивне крафтове пиво з якісного німецького солоду «Pilsner», «Munche» і «Carafa».

6. Грибова хата – це унікальний відпочинковий комплекс, який знаходиться у самому серці наймальовничішого і найпопулярнішого курорту в Україні, у Буковелі. Грибова хата побудована у формі білого гриба і своїм виглядом дуже нагадує казкову споруду з химерним декором. Заклад поєднує у собі садибу на 7 зручних номерів з унікальним інтер'єром і краєвидами, від



яких просто захоплює дух. А також тут працює повноцінний ресторан, у якому можна не лише випити ароматної кави з млинцями, тут можна посмакувати традиційним гуцульськими стравами. Новинкою 2019 року стала перша в Буковелі еко-лазня, яка розміщена у печері, зробленій вручну у скельних карпатських твердих породах (аргенітах). Сама лазня складається з просторої парильні, Чумацької купелі, яка призначена для релаксації організму в спеціальному соляному розчині з температурою води 37-40 градусів, а також Крижаної купелі, яка працює на проточній воді з джерела, що утворилося під час самого будівництва.

Функції управління діяльністю досліджуваного підприємства реалізуються підрозділами апарату управління й окремих працівників, що при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші відносини один з одним. Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру.

Під організаційною структурою управління підприємством розуміється склад (перелік) відділів, служб і підрозділів в апараті управління, їх системна організація, характер співпідпорядкованості і підзвітності один одному і вищому органу управління фірми, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії. Для досліджуваного підприємства «Самогонна ресторація» характерною є лінійна організаційна структура управління (рис. 2.1).

Сутність лінійної (ієрархічної) структури управління полягає в тому, що керуючі впливи на об'єкт можуть передаватися тільки одною домінантною особою – керівником, що одержує офіційну інформацію тільки від своїх, безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення по всім питанням, що відносяться до керованій ним частини об'єкта, і несе відповідальність за його роботу перед вищестоящим керівником.

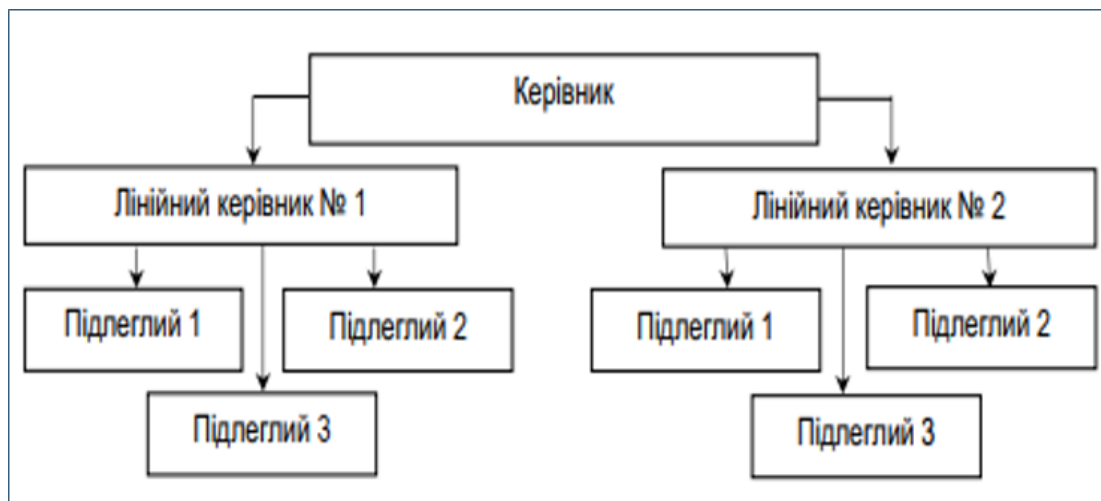


Рис. 2.1. Класична лінійна структура управління

Даний тип організаційної структури управління застосовується в умовах функціонування дрібних або середніх підприємств із нескладним виробництвом при відсутності в них розгалужених кооперованих зв'язків з постачальниками, споживачами, науковими і проектними організаціями і т.д. Досліджуване підприємство відноситься до середніх підприємств, оскільки налічує в середньому 50 працюючих осіб за період 2019-2020 рр.

Для того, щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства, проведемо аналіз результатів його основної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Результати основної діяльності ПП «Самогонна ресторація»

| Показник                                      | Роки      |           | Відхилення |        |
|---|-----------|-----------|------------|--------|
|   | 2019      | 2020      | +/-        | %      |
| Дохід (торгова виручка), тис.грн.             | 10 259,14 | 12 733,83 | +2 474,69  | +24,12 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн. | 2 985,32  | 3 760,68  | +775,36    | +25,97 |
| Витрати, тис.грн.                             | 2 210,13  | 2 328,24  | +118,11    | +5,34  |
| ФЗП, тис.грн.                                 | 1 551,55  | 2 505,89  | +954,34    | +61,51 |
| Податки до держбюджету, тис.грн.              | 1 338,46  | 1 397,15  | +58,69     | +4,38  |
| Прибуток від основної діяльності, тис.грн.    | 2 173,68  | 2 741,87  | +568,19    | +26,14 |

За результатами аналізу можна зробити висновок про те, що підприємство є досить успішним на ринку, у 2019 році прибуток від основної діяльності становив 2 173,68 тис.грн, а наступного року зріс на 568,19 тис.грн або на 26,14% і сягнув позначки 2 741,87 тис.грн.

Таблиця 2.2

**Дані щодо витрат ПП «Самогонна ресторація»**

тис.грн.

| Показник                                 | Роки   |        | Відхилення |        |
|--|--------|--------|------------|--------|
|  | 2019   | 2020   | +/-        | %      |
| Матеріали для виробництва,<br>у т.ч.:    | 275,91 | 294,98 | +19,07     | +6,91  |
| господарські товари                      | 178,6  | 192,04 | +13,44     | +7,53  |
| матеріали для залів                      | 97,31  | 102,94 | +5,63      | +5,79  |
| Маркетингові витрати,<br>у т.ч.:         | 49,72  | 58,03  | +8,31      | +16,71 |
| друкована продукція                      | 2,5    | 2,88   | +0,38      | +15,2  |
| програма лояльності                      | 8,0    | 8,87   | +0,87      | +10,88 |
| просування в соцмережах                  | 9,21   | 11,16  | +1,95      | +21,17 |
| сайт/Інформаційні послуги в<br>інтернеті | 30,01  | 35,12  | +5,11      | +17,03 |
| Банківські витрати                       | 17,24  | 17,57  | +0,33      | +1,91  |
| Інші витрати,<br>у т.ч.:                 | 155,11 | 156,12 | +1,01      | +0,65  |
| оформлення технічної<br>документації     | 15,24  | 14,23  | -1,01      | -6,63  |
| подарунки клієнтам                       | 37,41  | 41,53  | +4,12      | +11,01 |
| послуги з дизайну приміщення             | 74,55  | 69,91  | -4,64      | -6,22  |
| транспортні послуги                      | 27,91  | 30,45  | +2,54      | +9,1   |
| Комунальні платежі,<br>у т.ч.:           | 729,28 | 735,71 | +6,43      | +0,88  |
| електроенергія                           | 615,33 | 619,24 | +3,91      | +0,64  |
| каналізація, постачання води             | 70,2   | 70,27  | +0,07      | +0,1   |
| опалення, газ, дрова                     | 8,4    | 10,8   | +2,4       | +28,6  |
| послуги охорони                          | 32,4   | 32,4   | 0          | 0      |
| прання, хімічна чистка                   | 2,95   | 3,0    | +0,05      | +1,7   |
| Витрати на комунікації,<br>у т.ч.:       | 41,58  | 46,88  | +5,3       | +12,75 |
| Інтернет                                 | 25,49  | 27,89  | +2,4       | +9,42  |
| мобільний зв'язок                        | 10,11  | 13,56  | +3,45      | +34,12 |
| телефонний зв'язок                       | 5,98   | 5,43   | -0,55      | -9,2   |
| Малоцінні і швидкозношувані<br>предмети, | 464,09 | 499,73 | +35,64     | +7,68  |

|  |          |          |         |       |
|--|----------|----------|---------|-------|
| у т.ч.:  |          |          |         |       |
| орг. техніка та канцелярські товари                    | 12,56    | 13,65    | +1,09   | +8,68 |
| посуд (в т.ч. одноразовий)                             | 438,66   | 472,35   | +33,69  | +7,68 |
| форма персоналу  | 12,87    | 13,73    | +0,86   | +6,68 |
| Витрати на обслуговування основних засобів,<br>у т.ч.: | 477,195  | 519,217  | +52,022 | +8,8  |
| буд.матеріали для поточного ремонту                    | 167,959  | 176,621  | +8,662  | +5,2  |
| поточний ремонт ОЗ                                     | 309,236  | 342,596  | +33,36  | +10,8 |
| Разом  | 2210,125 | 2328,237 | +118,11 | +5,34 |

За даними таблиці 2.2 витрати на матеріали для виробництва у 2020 році зросли на 19,07 тис.грн або на майже 7%, зокрема на придбання господарських товарів витрачено 192,04 тис.грн., що більше на 7,53% порівняно з попереднім роком, а на матеріали для залів витрачено 102,94 тис.грн або на 5,63 тис.грн більше, аніж у 2019 році.

З метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та завоювання лідерських позицій на ринку підприємство активно спрямовує кошти на промоцію своєї торговельної марки і здійснює видатки на різні маркетингові заходи, які у 2020 році зросли в сумі на 8,31 тис.грн, зокрема найбільше зростання витрат зафіксовано на просування бренду в соціальних мережах (майже 2 тис.грн) та витрати на обслуговування сайту (5,11 тис.грн або 17%).

До статті «Інші витрати» включено витрати на оформлення технічної документації, подарунки клієнтам, послуги з дизайну приміщення та транспортні послуги. Серед перелічених напрямів витрат у 2020 році зросли кошти, що витрачалися на організацію подарунків для клієнтів – 4,12 тис.грн або на 11% і транспортні послуги на 9%; щодо інших напрямів, то тут спостерігаємо зменшення (хоча й незначне) видатків порівняно з 2019 роком.

Витрати на комунальні платежі у 2020 році зросли несуттєво – менше 1%. Серед усіх статей найбільше збільшення було на оплату за споживання електроенергії – на 3,91 тис.грн, та за опалення, газ, дрова – 2,4 тис.грн, витрати на інші статті були дріб'язковими.

У загальній сумі витрат на комунікації у 2020 році спостерігається зменшення витрат на телефонний зв'язок на 9,2%, що пояснюється паралельним зростанням коштів на оплату за Інтернет (на 2,4 тис.грн або 9,42%) і мобільний зв'язок (на 3,45 тис.грн або 34,12%).

Задля забезпечення якісного обслуговування клієнтів підприємством витрачається досить велика кількість малоцінних і швидкозношуваних предметів (орг. техніка та канцелярські товари, посуд, форма персоналу). Загалом сума коштів на їх придбання у 2019 році становила 464,09 тис.грн, а у наступному році зросла на 35,67 тис.грн або 7,68%.

Безумовно підприємство володіє значною кількістю основних засобів і з метою їх підтримання у належному експлуатаційному стані спрямовує кошти на обслуговування, зокрема у 2019-2020 роках були витрати на будівельні матеріали для поточного ремонту будівель – майже 168 тис.грн у 2019 р. і більше 175 тис.грн у 2020 р. Сума коштів на поточний ремонт основних засобів у 2020 р. зросла на 33,36 тис.грн або на майже 11% порівняно з попереднім роком.

Разом витрати у 2019 році становили 2210,13 тис.грн, у 2020 році зросли на 118,11 тис.грн або на 5,34% і становили 2328,24 тис.грн.

ПП «Самогонна ресторація» має репутацію хорошого роботодавця на ринку, про що свідчать постійні звернення до громадян з пропозиціями відкритих вакансій. У таблиці 2.3 наведено дані щодо фонду оплати праці за період 2019-2020 рр.

Таблиця 2.3

**Дані щодо фонду заробітної плати ПП «Самогонна ресторація»**

тис.грн.

| Показник                                   | Роки   |         | Відхилення |        |
|--|--------|---------|------------|--------|
|  | 2019   | 2020    | +/-        | %      |
| Основний фонд заробітної плати,<br>у т.ч.: | 1362   | 2304,82 | +942,82    | +7,65  |
| основна з/п адміністраторів                | 204,0  | 219,6   | +15,6      | +89,24 |
| основна з/п виробничий персонал            | 1020,0 | 1930,24 | +910,24    | +12,3  |
| основна з/п су-шеф                         | 138,0  | 154,98  | +16,98     | +69,22 |
| Додатковий фонд заробітної                 | 189,55 | 201,07  | +11,52     | +6,08  |

|                              |         |         |         |        |
|------------------------------|---------|---------|---------|--------|
| плати, у т.ч.:               |         |         |         |        |
| матеріальна допомога         | 10,0    | 12,0    | +2      | +20    |
| мотиваційні заходи           | 9,85    | 11,29   | +1,44   | +14,62 |
| премії виробничого персоналу | 46,2    | 48,0    | +1,8    | +3,9   |
| харчування персоналу         | 123,5   | 129,78  | +6,28   | +5,09  |
| ФЗП разом                    | 1551,55 | 2505,89 | +954,34 | +61,51 |

Фонд заробітної плати підприємства традиційно складається з основної та додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата включає зарплату адміністраторів, виробничого персоналу, шефа суші. Як видно з таблиці у 2020 році як основна, так і додаткова заробітна плата працівників зросла. Для прикладу місячна заробітна плата адміністратора становила 18,3 тис.грн, а у 2019 р. – 17 тис.грн., виробничого персоналу – 10 тис.грн. (8,5 тис. у 2019 р.), майстра приготування суші – майже 13 тис.грн. (11,5 тис.грн у 2019 р.). Відтак, загалом на оплату праці у 2020 році витрачено 2304,82 тис.грн, що на 942,82 тис.грн або на 7,65% більше попереднього року. Фонд додаткової заробітної плати загалом зріс на 11,52 тис.грн або на 6% за рахунок певного зростання усіх елементів зарплати.

Корпорація «Самогонна ресторація» є добросовісним платником податків до державного бюджету. У табл. 2.4 наведено дані щодо перерахунку коштів до держбюджету у 2019-2020 рр.

Таблиця 2.4

**Дані щодо виплат ПП «Самогонна ресторація» до державного бюджету**

тис.грн.

| Показник                | Роки    |         | Відхилення    |            |
|-------------------------|---------|---------|---------------|------------|
|                         | 2019    | 2020    | Абсол.<br>+/- | Відн.<br>% |
| Інші платежі, акциз     | 125,14  | 134,82  | +9,68         | +7,74      |
| Ліцензія                | 17,20   | 24,00   | +6,8          | +39,53     |
| Податки по оплаті праці | 549,58  | 564,16  | +14,58        | +2,65      |
| Податок на землю        | 13,42   | 15,81   | +2,39         | +17,81     |
| Податок на прибуток     | 633,12  | 658,36  | +25,24        | +3,99      |
| Разом                   | 1338,46 | 1397,15 | +58,69        | +4,38      |

Згідно даної таблиці видно, що у 2020 році сума сплачених коштів до бюджету становила 1 397,15 тис.грн, що на 58,69 тис.грн або на 4,38% більше

попереднього року. У розрізі окремих спрямувань коштів видно в 2020 році відбулося зростання в усіх напрямках, зокрема найбільше зростання відбулося за оплату ліцензій (39%), податок на землю (17,81%), а також інші платежі, акциз (7,74%).

## **2.2. Фактори та критерії визначення рівня конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства визначається дією комплексу факторів, які можна умовно поділити на дві групи. До першої групи належать фактори зовнішнього середовища, тобто ті, що діють незалежно від підприємства і являють собою вхідні зв'язки системи його виробничо-економічної діяльності. В узагальненому вигляді ці фактори можуть бути поставлені таким чином:

- стан загальногосподарської кон'юнктури, тобто рівень розвитку економіки, ділова активність тощо;

- державне регулювання економіки, що включає в себе систему оподаткування, кредитно-фінансову систему, комплекс законодавчих і нормативних актів, які регламентують господарську діяльність підприємства, систему регулювання зовнішньоекономічних зв'язків, галузеву структуру управління тощо;

- фактори, що відображають вплив на конкурентоспроможність підприємства зв'язків з постачальниками сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів і запасних частин, тобто організація вхідних матеріальних потоків;

- фактори, що характеризують умови споживання продукції, ємність ринку та його сегментація, вимоги споживачів до якості продукції і умови її продажу, канали збуту (тобто система організації торгівлі), динаміка попиту на продукцію тощо;

– фактори галузевої кон'юнктури, що відображають рівень конкуренції, форми й методи роботи підприємств-виробників продукції, цінова політика, особливості нецінової конкуренції.

До другої групи належать фактори внутрішнього середовища підприємства або внутрівиробничі фактори. Укрупнено їх можна згрупувати в такому вигляді:

– фактори, що відображають технічний рівень виробництва, наявність і рівень використання виробничих потужностей, структура основних виробничих фондів, строк їх експлуатації, ступінь зносу тощо;

– технологічні фактори, що включають стан і особливості застосованої технології, специфіку окремих технологічних процесів тощо;

– фактори, що характеризують систему організації виробництва і управління підприємством, структуру управління, особливості організації і координації виробничих процесів, організації руху матеріальних потоків, стан внутріфірмового планування, оперативно-виробничого планування і управління;

– фактори взаємодії підприємства з навколишнім середовищем:

а) організація роботи із споживачами;

б) система збутової політики підприємства;

в) організація товарообігу;

г) комунікаційна політика;

д) організація рекламної діяльності;

е) формування попиту;

є) стимулювання збуту тощо.

Можливості впливу підприємства на фактори зовнішнього середовища обмежені, бо вони діють об'єктивно щодо підприємства і не залежать в основному від його виробничо-господарської діяльності.

Реальні можливості регулювання конкурентоспроможності підприємства знаходяться в сфері факторів внутрішнього середовища, причому не на всі з них можна впливати з рівною інтенсивністю. Так, зміна техніко-економічних умов роботи підприємства потребує значних капіталовкладень. Крім того, зміна в галузі техніки і технології потребують



тривалого періоду часу для своєї реалізації, і тільки після періоду освоєння виробничих потужностей можуть дати відповідну віддачу в економічній сфері.

Найбільш мобільними і такими, що піддаються ефективному регулюванню без істотних капіталовкладень, є фактори організації і управління виробництвом, а також фактори організації роботи із споживачами (маркетингові). І саме в цій сфері треба шукати реальні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **2.3. Методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства**

Методи оцінки рівня конкурентоспроможності залежать від того, яка конкуренція розглядається – внутрігалузева чи міжгалузева.

Порівнювати конкурентоспроможність виробників, які виробляють і реалізують однакові товари (внутрігалузева конкуренція), можна шляхом прямого співставлення долі прибутку в ціні їх продукції. Якщо, наприклад, в одного виробника питома вага прибутку в ціні дорівнює 10 %, а в іншого – 5 %, то конкурентоспроможність першого вища, ніж другого, в 2 рази. Доля прибутку є ніби шкалою, за якою може рухатись ціна в напрямку до витрат виробництва, якщо відповідний виробник вирішив надати покупцю переваги у вигляді зниження ціни. Останнє (тобто зниження ціни за цією «шкалою») у межах різниці питомих ваг прибутку означає, що даний виробник продовжує зберігати конкурентні переваги. Оцінку конкурентоспроможності виходячи із співставлення питомих ваг прибутку в ціні можна назвати методом «порівняльної прибутковості».

При міжгалузевому порівнянні, тобто при визначенні конкурентоспроможності виробників, які виробляють і постачають на ринок неоднакові товари (міжгалузева конкуренція), метод «порівняльної прибутковості» потребує певної модифікації. У даному випадку співставляють не долі прибутку в ціні, а середньогалузеві норми прибутку,

які одержують відповідні виробники, оскільки в різних галузях швидкість обороту капіталу неоднакова.

Застосування методу «порівняльної прибутковості», який базується на співставленні або частки прибутку, або норм прибутку, можливе на рівні окремого товару, галузі (товарна група) і національної економіки в цілому (вся товарна маса). Разом з тим необхідно врахувати, що інформація про відповідні показники обмежена і важкодоступна у зв'язку з політикою країн і підприємств, які намагаються приховати дані про прибуток і затрати. Тому обґрунтованим є розробка і застосування інших показників і методів визначення рівня і динаміки конкурентоспроможності підприємств. Одним з таких методів, який дає достовірні результати – порівняння динамічних рядів індексів цін і витрат виробництва підприємств.

Метод «порівняння індексів цін і затрат», який є одним з варіантів методу «порівняльної прибутковості», дає можливість отримати кількісні характеристики тенденції руху конкурентних позицій окремих підприємств шляхом співставлення:

а) індексів (в розрахунку на одиницю продукції) питомих витрат на оплату робочої сили чи повних питомих витрат. Це дає можливість визначити, як змінюються витрати виробництва. Там, де вони ростуть швидше, прибутковість реалізації менша;

б) індексів ринкових цін з індексами питомих витрат на робочу силу чи повних питомих витрат по кожному підприємству, що дає можливість встановити, зменшиться чи збільшиться розрив між цінами і затратами, тобто підвищується чи зменшується прибутковість продаж.

Перевага даного методу – відносна доступність інформації, оскільки індексні ряди ринкових і оптових цін, а також питомих витрат на оплату праці публікуються в національній статистиці.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства доцільно проводити порівняльний аналіз основних факторів. Основними факторами аналізу конкурентоспроможності підприємства виступають:

- ціна – рівень знижок, форми і строки розрахунків тощо;

- товар – якість, стиль, унікальність, зручність у використанні, гарантії та рівень післяпродажного обслуговування;
- канали збуту – форми збуту, стан ринку, система складських приміщень, транспортування;
- реалізація – реклама, ефективність маркетингових служб;
- рівень кадрового потенціалу та управлінських структур.

При застосуванні цього методу можна отримати рівень конкурентоспроможності підприємства відносно ведучих конкурентів.

Конкурентоспроможність продукції – вирішальний фактор комерційного успіху підприємства на конкурентному ринку. Будь-яка продукція, яка є на ринку, фактично проходить перевірку на конкурентному ринку на ступінь задоволення суспільних потреб: кожен покупець купує той товар, який максимально задовольнить його особисті потреби, а сукупність покупців – той товар, що найбільше відповідає суспільним потребам. Ось чому також необхідно проводити аналіз конкурентоспроможності продукції.

Більш суттєвою оцінкою конкурентоспроможності продукції є визначення на основі інтегрального показника, який об'єднує параметри: економічні, нормативні, технічні.

За групами параметрів (технічними, нормативними і економічними) проводиться порівняння для виявлення, наскільки параметри близькі до відповідного параметру потреби.

До групи технічних параметрів, котрі використовуються при оцінці конкурентоспроможності, входять такі параметри: параметри призначення; ергономічні; естетичні. Дана група параметрів характеризує сферу застосування продукції і функції, які вона повинна виконувати.

Нормативні параметри відображають властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами і законодавством на ринку, де цю продукцію передбачається продавати.

Номенклатура економічних параметрів, які застосовуються при оцінці конкурентоспроможності, характеризуються структурою повних витрат споживача (ціни споживання) на придбання і споживання продукції, а також умовами придбання і використання на певному ринку.

Метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності включає наступні етапи:

- вивчення ринку і вимог споживачів з метою визначення номенклатури параметрів (нормативних, технічних, економічних тощо);
- розрахунок одиничних показників, що являє собою відношення величини параметра досліджуваного виробу до потреби споживача в даній функції;
- розрахунок групових показників на основі одиничних, що виражають у кількісній формі відмінність між функціональними та іншими характеристиками аналізованої продукції та рівнем потреб споживача по окремій групі параметрів;
- розрахунок інтегрального показника по всіх групах параметрів у цілому, що вказує на рівень конкурентоспроможності аналізованого виробу.

Також при оцінці конкурентоспроможності продукції можуть бути застосовані диференційний, комплексний і змішаний методи.

При дослідженні конкурентоспроможності як комплексу споживчих та вартісних характеристик товару, які визначають успіх підприємства у конкурентній боротьбі, використовуються різні методичні підходи.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться в комплексі і включає аналіз його слабких і сильних сторін діяльності.

Такий метод оцінки конкурентоспроможності передбачає детальний аналіз ринкових умов, що є доцільним при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

Оскільки на вітчизняному ринку ресторанного бізнесу відсутні суб'єкти чи група суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище і можуть визначати чи істотно впливати на умови обороту товару на ринку, не допускати, усувати, обмежувати конкуренцію, зокрема: підвищувати ціну та підтримувати її понад рівень ціни, що існував би за умов значної конкуренції; обмежувати конкурентоспроможність інших суб'єктів господарювання; обмежувати інтереси інших суб'єктів господарювання чи споживачів, то можна однозначно стверджувати про те, що такий ринок є низько концентрованим та висококонкурентним, а відтак вагомою умовою

успішної діяльності підприємств на ньому є чітко і правильно визначена стратегія підвищення конкурентних позицій.

### **Висновок до аналітико-дослідницької частини**

1. За базу дослідження обрано підприємство ресторанного типу – ПП «Самогонна ресторація», що складається з закладів громадського харчування, розташованих у західному регіоні України. Сьогодні підприємство формує мережу з різних закладів. Серед них: ресторан української кухні, мережа піцерій, суші-бар, кав'ярня та пивоварня.

2. На основі проведеного аналізу техніко-економічних показників господарської діяльності встановлено, що у підприємство є досить успішним на ринку, у 2019 році прибуток від основної діяльності становив 2 173,68 тис.грн, а наступного року зріс на 568,19 тис.грн або на 26,14% і сягнув позначки 2 741,87 тис.грн. З метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та завоювання лідерських позицій на ринку підприємство активно спрямовує кошти на промоцію своєї торговельної марки і здійснює видатки на різні маркетингові заходи, володіє значною кількістю основних засобів і з метою їх підтримання у належному експлуатаційному стані спрямовує кошти на обслуговування, зокрема у 2019-2020 роках були витрати на будівельні матеріали для поточного ремонту будівель – майже 168 тис.грн у 2019 р. і більше 175 тис.грн у 2020 р. Разом витрати у 2019 році становили 2210,13 тис.грн, у 2020 році зросли на 118,11 тис.грн або на 5,34% і становили 2328,24 тис.грн. окрім цього, ПП «Самогонна ресторація» має репутацію хорошого роботодавця на ринку, про що свідчать постійні звернення до громадян з пропозиціями відкритих вакансій.

3. На основі проведеного дослідження встановлено, що для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства доцільно проводити порівняльний аналіз основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що оцінка конкурентоспроможності

підприємства повинна проводитися в комплексі і включати аналіз його слабких і сильних сторін діяльності. Такий метод оцінки конкурентоспроможності передбачає детальний аналіз ринкових умов, що є доцільним при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

4. На основі результатів проведеного дослідження встановлено, що вітчизняний ринок ресторанного бізнесу є низько концентрованим та висококонкурентним, а відтак вагомю умовою успішної діяльності підприємств на ньому є чітко і правильно визначена стратегія підвищення конкурентних позицій.

### **3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА**

## **СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

### **ПП «САМОГОННА РЕСТОРАЦІЯ»**

#### **3.1. Формування стратегічного підходу до підвищення конкурентоспроможності ПП «Самогонна ресторація»**

Одним з основних чинників, що мають значний вплив на досягнення підприємством стійкої конкурентоспроможності є організаційний механізм формування стратегії. Ефективність даного механізму визначає життєвий цикл досягнутої конкурентної переваги і здатність підприємства до розробки та реалізації своєчасних управлінських рішень відповідно до ринкових реалій і відкриваються перспективами зростання і розвитку підприємства.

Компанії та керівники вирішують завдання формування стратегії по-різному. Для ПП «Самогонна ресторація» характерний «командний» стиль розробки стратегії. При такому підході генеральний директор, виконуючий функції головного стратега і головного підприємця, суттєво впливає на оцінку ситуації, вибір стратегічних альтернатив і деталі стратегії. Вища управлінська ланка виступає в ролі «командира», який робить ставку на обрану стратегію, що віддає розпорядження і стежить за їх виконанням.

Решта співробітників відіграють роль «рядових», які отримують накази і виконують їх. Формування стратегії у ресторації здійснюється неофіційно. Часто стратегія розвитку підприємства не знаходить відображення в документах і графіках, а існує тільки в голові підприємця і передається усно основним підлеглим.

Допоміжну роль у розробці стратегічного плану підприємства відіграють керівники рекламного, маркетингового, технічного відділів, відділу.

Щотижня, за їх підтримки генеральним директором компанії проводиться поточний аналіз положення «Самогонної ресторації» на ринку ресторанного бізнесу у Тернопільському регіоні і тих тенденцій, які

спостерігаються на ринку в цілому. У процесі обговорення розглядаються перспективи подальшого розвитку підприємства, і проводиться коригування стратегічних планів.

Однак всі рішення, прийняті в ході дискусійного аналізу, носять інформативно-рекомендаційний характер. Оскільки встановлення стратегічних цілей та визначення пріоритетів розвитку підприємства є виключною прерогативою генерального директора підприємства. Вибір стратегічного курсу визначається його власною оцінкою положення підприємства, його амбіцій, ділової філософії та думки про те, які дії повинні бути зроблені в майбутньому.

Іноді вплив особистих цінностей, досвіду та емоцій керівника може бути усвідомленим і навмисним, в інших випадках він може бути мимовільним. Заслуговують на увагу кілька прикладів того, як ділова філософія та особисті цінності впливають на процес формування стратегії. Генеральний директор ПП «Самогонної ресторації» орієнтований на стратегії, які створюють довгострокову перспективу і спрямовані на збільшення ринкової частки і зміцнення конкурентної позиції.

Він, як і багато інших схильних до ризику керівників, розробляє і реалізує опортуністські стратегії, при яких ризиковані дії можуть дати високу віддачу в довгостроковому плані. Цей тип керівників віддає перевагу новим рішенням відтворення старого та наступальним діям для захисту існуючого положення.

Стратегія ресторації щодо вибору постачальників передбачає встановлення довгострокових партнерських відносин з основними постачальниками і ресторацією, тому що, на його думку, тісна співпраця з року в рік з одними і тими же постачальниками покращує якість страв і знижує витрати на управління запасами.

Стратегічні дії підприємства відображають також її культурні особливості та управлінські цінності. Основою культури «Самогонної Ресторації» є:

- уважне ставлення до кожного відвідувача;
- постійне вдосконалення;



- участь співробітників в успіхах підприємства;
- індивідуальна ініціатива і творчість;
- щира зацікавленість в ефективному задоволенні запитів клієнтів;
- надання споживачам актуальної та об'єктивної інформації;
- чесність щодо конкурентної боротьби на ринку;
- демонстрація поваги і довіри до співробітників.

Особисті цінності керівника мають значний вплив на етичні якості стратегії підприємства. Ділова етика ПП «Самогонна ресторація» базується на повазі інтересів не тільки своєї фірми, а й клієнтів та суспільства в цілому. Дане правило поширюється також на конкуруючі заклади – забороняється наносити їм удари такими способами, що виходять за рамки конкурентної боротьби.

Генеральний директор ресторації є противником такої практики, як:

- очорнення продукції конкурентів;
- недостовірна реклама;
- порушення інтелектуальних прав власності;
- присвоєння закритої інформації.

Керівники відповідальні за управління організацією, тому розуміння керівниками їхньої моральної відповідальності та очікування тих, перед ким вони несуть цю відповідальність, визначає, чи буде стратегія відображати етичну поведінку, і як це вона буде робити. Генеральний директор ресторації зважає кожне стратегічне рішення з точки зору всіх категорій і в разі виникнення конфлікту намагається знайти раціональний, об'єктивний і справедливий баланс категорій людей, перед якими бізнес несе моральну відповідальність.

Сильно централізоване формування стратегії працює добре, коли керівник володіє повним розумінням того, як і що необхідно зробити.

Головна гідність «командного» підходу до процесу формування стратегії розвитку підприємства полягає в цілісності стратегічного плану, що визначається відсутністю конфлікту інтересів між функціональними керівниками.

Крім цього, узгодження цілей і стратегій від елемента до елемента може виявитися дуже тривалим і безрезультатним, що вимагає численних нарад і консультацій, щомісячних процедур вивчення і схвалення стратегії, вміння використовувати метод проб і помилок, а також тижнів для досягнення одностайності. Централізоване формування стратегії істотно спрощує процедуру прийняття стратегічних рішень і скорочує час, необхідний для створення єдиної стратегії розвитку підприємства.

Незважаючи на цілий ряд переваг «командного» стилю формування стратегії, він малоефективний в ресторанному бізнесі, оскільки не сприяє досягненню довгострокової конкурентної переваги. Процес розробки стратегії показує, що для формування стратегічних альтернатив необхідно володіти досвідом і знанням різних сторін управлінського плану або, іншими словами, тих дій, які дозволяють визначити, яку ринкову позицію підприємству слід постаратися зайняти і чим її підкріпити, коли вона буде досягнута.

Коли формування стратегії розвитку підприємства знаходиться в повній компетенції генерального директора, а відповідальність за її реалізацію покладається на лінійних керівників, стає дуже складно визначити справжні причини відхилень від наміченого стратегічного плану.

Це також створює враження у функціональних керівників, що вони не повинні відповідати за пошук рішень стратегічних проблем в їх області відповідальності. По-друге, якщо в стратегічному плані немає частки власної участі керівника, то і він буде приділяти йому відповідну увагу, оскільки формально складений план не впливає на формування його власних дій і рішень.

Якщо розроблений генеральним директором «Самогонної ресторації» стратегічний план не отримає ясної та енергійної підтримки функціональних керівників, то він не буде реалізований. Будь-який з описаних вище наслідків робить стратегічне планування неефективним і створює вакуум в області формування стратегії.

Якщо ж лінійні керівники розглядаються як головні особи в процесі формування стратегії в тих областях, якими вони керують, то їхні власні

стратегії і методи роботи починають піддаватися контролю. В результаті їх зацікавленість стає очевидною.

Головний недолік «командного» стилю формування стратегії розвитку, який практикується на досліджуваному підприємстві, полягає в тому, що ефективність стратегії цілком залежить від стратегічних здібностей однієї людини. Даний підхід малоефективний в даному бізнесі, де стратегічний успіх визначається безліччю ініціатив.

Крім того, базові принципи управління якістю, покладені в основу процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, націлюють підприємства незалежно від виду їх діяльності на перехід до більш високого ступеня розвитку, заснованої на філософії TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю.

Згідно з цим підходом працівники всіх рівнів складають основу організації, і їх повне залучення, в тому числі і в процес створення стратегії, дає можливість підприємству з вигодою використовувати їх здібності. Завдання керівників у цьому випадку полягає в забезпеченні єдності цілей і напряму діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до вирішення завдання організації.

Розробка ефективного організаційного механізму формування стратегії розвитку підприємства, на основі встановлення співпраці з усіма важливими групами інтересів, є однією з основних умов досягнення стійкої конкурентоспроможності, коли підприємства-конкуренти дотримуються схожих стратегій і здатні копіювати стратегічну поведінку один одного. У зв'язку з цим, «Самогонною ресторацією» повинен бути розроблений новий організаційний підхід до формування стратегії, відповідний сучасним ринковим тенденціям і характеру конкуренції.

Компанія «Самогонна ресторація» стала лідером на ринку ресторанного бізнесу у Тернопільському районі, запропонувавши клієнтам принципово нові заклади, аналогів яким у регіоні поки немає. Вдало розроблена стратегія індивідуалізації, заснована на якості, сприяла

створенню стійкого іміджу закладів і поліпшенню ділової репутації підприємства в цілому.

Завдяки залученню організацією нових сегментів клієнтів загальний обсяг ринку виріс на 7%.

Стратегічними пріоритетами підприємства є зміцнення лідируючої ринкової позиції за рахунок безперервного вдосконалення якості послуг і розробки нових, а також постійне розширення сфери інтересів за межі регіонального ринку.

Інтегрований підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації дає можливість розглядати процес забезпечення якості послуг як стратегію підприємства, а управління якістю як сукупність дій, що дозволяють безперервно покращувати всі напрямки діяльності організації з метою задоволення та передбачення очікувань споживачів. Це спонукає підприємство аналізувати вимоги споживачів, визначати процеси, що сприяють виробництву продукції, прийнятної для них, а також підтримувати ці процеси в керованому стані.

У зв'язку з цим, незмінною метою підприємства є постійне поліпшення його діяльності (як один з принципів системи TQM), що сприяє досягненню стійкої конкурентоспроможності, яку конкуруючим підприємствам складно перевершити.

Для досягнення статусу домінуючого лідера «Самогонній ресторації» доцільно дотримуватися стратегії агресивного наступу, заснованої на стійкій диференціації, і мобільної оборони. Прагнення завжди з'являтися першим з новинками, постійне вдосконалення технологічних процесів, найвища якість страв і послуг загалом, підвищення ступеня індивідуалізації роботи з клієнтами, кращі рекламні компанії не тільки змушують конкуруючі заклади дотримуватися оборонних позицій, але і забезпечують компанії перевагу «першого ходу» на регіональному ринку.

Однією зі складових стратегії зростання ПП «Самогонна ресторація» може стати вихід на національний ринок ресторанного бізнесу. Досвід, репутація і вже навіть практичні спроби («Грибова хата» у Буковелі) можуть

бути легко перенесені на такі регіональні ринки, на яких ще є привабливий потенціал зростання і конкурентний тиск залишається відносно слабким.

Цей крок передбачає проведення широкомасштабних досліджень ресторанного національного ринку. На основі отриманих даних формується уявлення про те, які саме регіональні ринки закладів харчування найбільш привабливі з точки зору отримання прибутку.

Другою складовою стратегії зростання «Самогонної ресторації» є стратегія прямої інтеграції, що передбачає створення власної групи роздрібних закладів (філій, представників), що представляють торгову марку компанії. Подібна інтеграція може призвести до відносної переваги в витратах і нижчих продажних цін для кінцевого споживача.

Процвітання ресторанної галузі, значною мірою, залежить від новаторства, творчості та уяви. Створення оригінальних закладів, страв і вдосконалення існуючих є ключовими факторами успіху на ринку. Тому з метою утримання раніше завойованої конкурентної переваги стратегія розвитку ПП «Самогонна ресторація» має бути орієнтована на інновації. Генерація ідей нових закладів, страв, заходів повинна стати систематично організованим, а не випадковим процесом.

Існує багато способів організувати постійний потік ідей. Головні їхні джерела: клієнти, конкуренти та внутрішні джерела. Більшість нових ідей виникає всередині самого підприємства. Для того, щоб новаторство стало невід'ємною частиною культури бізнесу, необхідно на практиці застосувати «правило 20%», що активно використовується в американських компаніях. Це правило гарантує співробітникам підприємства право до 20% робочого часу присвячувати роботі над проектами за інтересами, незалежно від того, чи становлять вони безпосередній інтерес для закладу. При появі перспективної ідеї формується творча команда, в яку входять сам автор ідеї, співробітники закладу, а також співробітники відділів маркетингу та розповсюдження. Ідеї, що виникають в ході «мозкового штурму», знаходять втілення в нових заходах, стравах, подіях.

Метод мозкового штурму стимулює творчий підхід, дає імпульс для спільного вирішення проблем, дозволяє учасникам будувати свої власні ідеї,

зводить до мінімуму тенденцію до консервативності при оцінці ідей, а також формує образ мислення, що дозволяє розширити рамки традиційної області прийняття рішень.

Ще одне джерело отримання інформації для формування та вдосконалення стратегії розвитку підприємства – дрібні представники, філії, франчайзі. Без їхньої допомоги неможливо скласти точну і повноцінну картину переваг для клієнтів. Перехресний обмін ідеями між співробітниками ресторації і зовнішніми стейкхолдерами повинна стати важливою складовою інноваційної політики підприємства.

Загалом інструменти реалізації сформульованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виокремити у такі групи:

1. Підвищення сукупного попиту – найбільш дієвими інструментами є підвищення якісних характеристик продукції. Тут ефективним інструментом є посилення контролю на всіх стадіях виробництва продукції.

2. Збільшення частки ринку – є вихід підприємства на зовнішні ринки, тобто за межі України. Це, у свою чергу, вимагає адаптації діяльності підприємства до нових умов господарювання. До теперішнього часу сформувалася постійно розвиваюча мережа національних і міжнародних стандартів і вимог, відповідність яким повинні забезпечувати підприємства, якщо вони прагнуть до виходу на нові міжнародні ринки або навіть просто мають намір і далі підтримувати нормальні ділові стосунки з підприємствами і країнами, в які вони вже експортують свою продукцію. Цілком реально, що в найближчому майбутньому підприємства не зможуть експортувати продукцію, яка буде визнана небезпечною для навколишнього середовища (низька здатність до біологічного розкладання, вміст небезпечних речовин і т.д.) або виробленою в екологічно неприйнятних умовах.

Підприємства, яким вдасться знайти ефективні способи скорочення або навіть усунення забруднення, відходів, а також економії енергії, можуть забезпечити суттєву економію фінансових витрат і, таким чином, підвищити свою конкурентоспроможність. У таких сферах, як ефективне енергоспоживання, скорочення викидів і скидів, вторинне використання і відновлення відходів, мінімізація споживання сировинних матеріалів і т.д., є

цілий ряд можливостей використання загальних підходів до організації більш екологічно чистого виробництва.

3. Зниження витрат – уособлює розуміння важливості та перспективності здійснення інноваційної діяльності. Тут ключовими аспектами є впровадження нових прогресивних технологій, енерго- та ресурсозберігаючого обладнання тощо.

4. Оборонні і наступаючі дії – намагаючись розширити загальний обсяг ринку, компанія-лідер також повинна постійно захищати свою поточну позицію від атак конкурентів. Для оборони своєї позиції ПП «Самогонна ресторація» повинна постійно аналізувати свої сильні і слабкі сторони в порівнянні з конкурентами, щоб попередити можливі атаки з боку конкуруючих фірм. Підприємству необхідно підтримувати свої витрати на низькому рівні, а ціни відповідно з тим рівнем цінностей, який асоціюється у споживачів з даними послугами. Але найкращий захист від конкурентів – це напад, тому підприємство-лідер має виступати на ринку як новатор, а постійний потік нововведень – найкраща відповідь на наміри конкурентів. ПП «Самогонна ресторація» не слід зупинятися на досягнутому. Конкурентна ефективність підприємства повинна постійно зростати, набуваючи, тим самим, все більшого значення для споживачів. Стратегічно важливо переходити в наступ, задавати теми на ринку і грати на слабкостях конкурентів.

Для Самогонної ресторації доцільно використовувати стратегію мобільної оборони, тобто стратегію, спрямовану на прийняття активних заходів щодо захисту своєї поточної ринкової позиції. Сенс цієї стратегії полягає у тому, щоб максимально утруднити вхід на регіональний ринок новим конкурентам і запобігти спробам суперників завоювати частину ринку. До конкретних оборонних дій відносяться:

– спроби підняти ставки в конкурентній боротьбі для суперників і потенційних конкурентів шляхом збільшення витрат на рекламу і підвищення витрат на дослідження рекламного та інформаційного ринку;

- підвищення ступеня індивідуалізації роботи з клієнтами, що підсилює прихильність споживачів і ускладнює перемикання споживачів на продукцію конкуруючих підприємств;
- розширення асортименту продукції, що закриває можливі вільні ніші для проникнення конкурентів;
- утримання розумних цін і збереження привабливої якості;
- укладання ексклюзивних угод з кращими оптовими і роздрібними розповсюджувачами.

Подібна стратегія завжди передбачає зростання, не відстає від зростання ринку в цілому, і вимагає достатнього реінвестування капіталу в бізнес, для прикладу розвитку взаємовідносин у системі франчайзингу.

### **3.2. Франчайзинг як спосіб забезпечення конкурентоспроможних позицій підприємства на ринку**

Протягом значного періоду часу в сучасній Україні франчайзинг розглядався виключно як інструмент долучення до «цивілізованого» бізнесу. Сьогодні в середовищі підприємців приходить розуміння того потенціалу, який закладений у цьому організаційному інструменті і ще не розкритий повною мірою. Використання франчайзингу, особливо бізнес-формату, створює принципово нові можливості, але і ставить нові, нетипові для ординарних організаційних структур проблеми, починаючи від стратегічних аспектів і закінчуючи підготовкою персоналу.

Франчайзинг належить до тих форм організації бізнесу, які можна охарактеризувати як гібридні. Виникнення франчайзингових відносин – закономірний результат еволюційного розвитку організацій, а також тих сегментів ринку, де склалися найбільш сприятливі умови для тих сфер підприємницької діяльності, в яких франчайзинг з'явився найбільш адекватним і ефективним способом розвитку бізнесу.

В даний час продовжує існувати загальноприйнята точка зору, згідно з якою франчайзинг може використовуватися лише до малого бізнесу, тоді як



багато більших компаній використовують франчайзинг не тільки в його загальноприйнятому розумінні, але і як «інструмент» для приватизації державних підприємств, викупу контрольних пакетів акцій і здійснення інших придбань. Все це характеризує франчайзинг як гнучку систему, що набуває різноманітних специфічних форм, які можна адаптувати до конкретних умов у різних сферах бізнесу, до різних товарів і послуг.

Розуміння предмета франчайзингу, що наводиться в різних джерелах, сильно варіюється залежно від того, з яких позицій оцінюється франчайзинг: з позиції франчайзера або франчайзі, і в якій країні ця оцінка відбувається.

Певну складність викликає виокремлення франчайзингу від категорій нових за походженням торгово-розподільних договорів, що з'явилися результатом розвитку сучасного виробництва і ринків, що створюють умови на певній території для створення мережі, за багатьма позиціями має схожість з франчайзингом. Наприклад, збут технічно складних виробів, що потребують індивідуальної передпродажної підготовки, подальшого обслуговування, навчання користувачів, постачання витратними матеріалами тощо.

Ідентифікація франчайзингу, проведення чіткої межі між ним та іншими договорами, такими як комерційна концесія і ліцензійна угода представляються принципово важливими, оскільки франшиза – це субститут управлінських відносин суб'єкт-об'єкт, що істотно відрізняється від традиційних інструментів менеджменту, але, судячи з темпу розвитку франчайзингових відносин, більш ефективний в окремих сегментах економіки.

Ефективність франчайзингу пов'язується з наступними факторами: ефектом масштабу в сферах маркетингу, виробництва та управління, низьковитратним доступом до ресурсів і низькими трансакційними витратами, а також більш ефективним розподілом ризиків між суб'єктами франчайзингових відносин. Не можна не враховувати й інституційний аспект. Легітимність франчайзингу, його визнання і схвалення з боку діючих інститутів, його відповідність соціальним нормам суспільства полегшують франчайзинговим системам доступ до ресурсів, залучення нових споживачів.

В цілому для ефективного розвитку франчайзингу галузь економіки повинна задовольняти наступним умовам: виробництво та дистрибуція здійснюються в межах обмежених географічних районів; для обслуговування клієнтів має велике значення місце розташування підприємства; високий рівень стандартизації та кодифікації операційних процесів; трудомісткість; придбання підприємства не дуже дороге і ризиковане.

Основу організаційної цілісності франчайзингової системи становить франшизна угода – єдиний інтегруючий інструмент, що визначає міру автономії франчайзингового підприємства і міру відповідальності франчайзі. Але, на відміну від традиційних і вельми гнучких у своєму використанні інструментів менеджменту, франшиза – строковий контракт, зміст і форма якого унормовуються прийнятим у країні законодавством. А це означає: по-перше, при його складанні неможливо врахувати всі ризики, з якими в майбутньому зіткнуться суб'єкти франчайзингових взаємовідносин; по-друге, внесення змін і доповнень – це тривала процедура, що вимагає погоджень і «ув'язування» інтересів сторін, у результаті чого втрачається стратегічна гнучкість; по-третє, законодавство, що регламентує франчайзингові відносини, варіюється від країни до країни, що призводить до специфічності розвитку франчайзингових систем в різних країнах, а також до певних труднощів при експансії франчайзингової компанії на території інших держав.

Вивірений і правильно складений договір про франчайзинг, що повною мірою відображає стратегічний задум, може з'явитися підставою для створення стійкого і надійного бізнесу, незважаючи на «пухкість» структури власності і «втрату» більшої частини інструментів менеджменту. Статистика наочно підтверджує живучість підприємств, що приєдналися до франчайзингової мережі: через 1 рік виживають 97% франчайзингових підприємств і 62% інших; через 5 років – 92% і 23% відповідно; через 10 років – 90% і 18%. Але головне – від франчайзингу об'єктивно виграє споживач, якому марочні товари і послуги пропонуються на індивідуальних умовах, причому при наявності деякого рівня внутрішньої конкуренції в

мережі, яка виступає додатковим стимулюючим фактором для подальшого поліпшення обслуговування.

У зв'язку з тим, що в основі концепції франчайзингу лежить співпраця, економічна ефективність франчайзингової мережі, потенціал її зростання, стійкість і т.д. цілком залежать від «доброї волі» її учасників. Її наявність зберігається і підтримується лише при виконанні ряду основоположних принципів, на яких ґрунтується вся система франчайзингових відносин: самостійності та незалежності, якості, постійної співпраці, відкритості.

Принципи організаційної побудови та функціонування ресторанів за багатьма позиціями збігаються. Це в першу чергу стосується стратегій зростання і розвитку бізнесу, ролі бренду, формування мережевих структур, експансії на нові ринки і, звичайно, використання для цих цілей франчайзингу, що показав у сфері гостинності високу ефективність.

Розвиток ресторанного ринку стали визначати ніші, зайняті недорогими сімейними ресторанами, ресторанами середньої цінової групи, а також мережами ресторанів, що оперують під однією торговою маркою. Сьогодні в умовах світової фінансово-економічної кризи ситуація повторюється – найбільший імпульс розвитку отримують мережі швидкого харчування з відомими брендами.

В силу «природи» і особливостей побудови франчайзингових систем, управління ними має свою специфіку. Так, розробка концепції бізнесу, придатної для побудови франчайзингової мережі, відноситься до загальних питань стратегії і може вирішуватися за допомогою відомих інструментів. Але оскільки види підприємницької діяльності, де франчайзинг показує свою високу ефективність, досить обмежені, концепція бізнесу повинна враховувати три умови, що мають принципове значення:

- вид діяльності повинен ґрунтуватися на випробуваній системі обслуговування кінцевих споживачів;

- можливість зведення технології виробництва та організації бізнесу до сукупності задокументованих операційних правил;

– кількість потенційних покупців франшизи (концепції бізнесу) має бути достатньою, щоб авансове вкладення коштів у створення мережі було економічно виправданим.

До питань стратегічного управління франчайзинговими системами належать:

1. Технологія створення франчайзингової системи.
2. Розробка комплексу заходів, спрямованих на подолання відцентрових тенденцій і забезпечують довготривалу стійкість мережі.
3. Розробка стратегії безперервного зростання системи.

У питаннях стратегічного управління франчайзинговими мережами критично важливу роль відіграють: форма власності франчайзингових підприємств; механізми контролю франчайзі, що забезпечують його дії в інтересах мережі; правильні терміни франшизної угоди, а також її можливе оновлення; стратегія рекламної компанії. Прийнято виділяти п'ять основних фаз розвитку мережі (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Фази розвитку франчайзингової системи**

| Фази розвитку | Кількість франчайзі | Характеристика стану мережі   |
|---------------|---------------------|---|
| 1             | 0                   | Пробне функціонування (пілотний проект)   |
| 2             | 1-10                | Стратегія розвитку франчайзної мережі залишається невивіреною. Відбувається практичне відпрацювання концепції розвитку мережі. Вносяться корективи до стратегії   |
| 3             | 11-40               | Франчайзер на основі набутого досвіду розвиває організаційну інфраструктуру, співвідносячи темпи можливого зростання з наявними ресурсами. Основна проблема другого етапу – кілька франчайзі не задовольняють вимогам |
| 4             | 41-100              | Франчайзингова мережа пройшла фазу становлення. Франчайзер отримує хороші доходи і створює платформу для її подальшого розвитку. Набутий досвід, що дозволяє робити адекватні оцінки                                  |
| 5             | Вище 100            | Франчайзингова система досягла зрілості. Франчайзер має всю необхідну інформацію для аналізу стану і роботи мережі. Переглядаються окремі положення стратегії відповідно до вимог і тенденцій розвитку ринку          |

Третя і п'ята фази найбільш критичні. Стратегічна мета третьої фази – створення платформи (ресурси, знання, досвід) для подальшого зростання мережі. На цій же фазі виникає нова проблема – відцентрові тенденції. В окремих успішних франчайзі актуалізується потреба в незалежності – з'являються франчайзі-опортуністи, які не задовольняють вимог франчайзера і завдають шкоди всій системі.

На п'ятій фазі стратегія зазнає зміни – головною метою стає територіальна експансія. Освоєння нових локальних ринків пов'язано з вирішенням наступних завдань у сукупності визначальних тип подальшого розвитку мережі:

- прийняттям рішення про доцільність багаторівневого франчайзингу (майстер франчайзинг, територіальний, субфранчайзинг), тобто механізму надання франшизи на нових територіях;

- визначимо типу території (ексклюзивна, неексклюзивна);

- наділенням франчайзі повноваженнями самостійного розширення в межах заданої території.

Рішення на користь моделі «майстер франчайзингу» відкриває ряд переваг. Найбільш важливе – прискорене зростання мережі при мінімальних витратах франчайзера. Але в окремих випадках розвитку мережі на основі моделі «майстер франчайзингу» бізнес виявляється недостатньо ефективним, а сама мережа – недостатньо стійкою. Враховуючи це, значна кількість франчайзерів при виборі стратегії зростання мережі схиляються на користь територіального франчайзингу.

Видається, що моделі територіального та субфранчайзингу найбільшою мірою відповідають завданням становлення та розвитку вітчизняних франчайзингових мереж. Сьогодні, коли основні моделі ведення бізнесу на основі франчайзингу детально опрацьовані, а більша частина мереж – «монополізована» нерезидентами, у вітчизняних партнерів існує реальна можливість виходу з такої мережі і створення клону або модифікованого бізнесу вже під іншим брендом, що, власне, і відбувається на практиці.

Для вирішення завдань у рамках оперативного управління використовуються методи, що забезпечують розвиток мережі відповідно до

обраної стратегії і зазнають зміщення акцентів залежно від фази її життєвого циклу. Подібний підхід не виключає загальних напрямів оперативного управління, покликаних забезпечити цільову прибутковість бізнесу для франчайзера. Серед них: забезпечення фінансової вигоди франчайзі, зведення до мінімуму ймовірності виникнення конфліктів цілей у мережі, забезпечення неухильного виконання умов франшизного договору та встановлених правил ведення бізнесу.

Якщо у франчайзингових мережах першого покоління приріст доходу франчайзера формувався переважно за рахунок збільшення обсягу продажів, то в сучасних мережах надходження від продажів перестають грати визначальну роль. Фінансовий результат все більшою мірою визначається доходами, обумовленими синергізмом системи, а джерела доходу стають більш різноманітними. Тим не менше, незважаючи на різноманітність джерел доходу, фінансовий результат франчайзера в основному формують два джерела: початкові виплати (продаж франшизи) і поточні платежі (роялті). Їх вага в загальному обсязі доходу зазнає змін від фази до фази в міру розвитку мережі; також змінюються і витрати франчайзера.

Щодо обчислення роялті існують дві альтернативи. Перша – це відсоткові виплати. Виходячи зі свого валового доходу, франчайзі знає їх розмір, що дозволяє планувати бізнес. Але на етапах створення і розвитку підприємства франчайзі, коли точка беззбитковості ще не пройдена, відсоткові виплати – це не найкраще рішення.

Друга альтернатива – фіксовані виплати. Якщо вони не дуже високі, то при хорошому веденні справ можуть принести франчайзі деякі переваги. Але фіксовані виплати вимагають періодичного коригування залежно від зміни поточних умов (інфляції, обсягу операцій франчайзі тощо) і відображення у франшизному договорі, що може з'явитися джерелом конфлікту.

Якщо в якості мети діяльності мережі прийняти максимізацію доходу франчайзера, то виходячи з характеру розподілу доходів, властивого кожній фазі розвитку мережі, стає зрозумілою стратегія оперативного управління. На початковому етапі, коли відбувається відпрацювання моделі бізнесу,

компанія, надає франшизу практично тільки в ексклюзивному порядку. Як такий, дохід від франчайзингової діяльності відсутній.

У період інтенсивного зростання мережі дохід франчайзера формується переважно за рахунок продажу франшиз. Франчайзер об'єктивно схильний занижувати вимоги до відбору франчайзі, ставлячи перед собою завдання продажу максимальної кількості франшиз. Це призводить до втрати стійкості мережі через зростання числа «поганих» франчайзі, що з'являються внаслідок неякісної їх селекції. Тому на фазі інтенсивного зростання мережі оперативне управління має зводитися до вирішення двох основних завдань: проведення широкого аналізу причин придбання франшиз і очікувань потенційних франчайзі і створення професійної команди продавців франшиз, здатної забезпечити ефективну селекцію потенційних франчайзі.

По завершенні періоду інтенсивного зростання мережі змінюється структура доходу франчайзера. Більшої ваги набувають поточні платежі франчайзі, і акценти оперативного управління зміщуються з відбору франчайзі на поточну взаємодію, спрямовану на пом'якшення неминучих конфліктів, створення вартості, обмін інформацією і ретельний контроль.

В цілому підвищення ефективності оперативного управління знаходиться в компетенції франчайзера і зводиться до знаходження якоїсь компромісної моделі взаємин в мережі, що забезпечує її стійкість, але не виключає виникнення типових для франчайзингових мереж проблем. Для їх мінімізації франчайзеру у своїй діяльності пропонується дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Правильно проводити підготовчу роботу і доводити потенційним франчайзі, що бізнес прибутковий.
2. Надавати франчайзі вичерпну інформацію, необхідну для прийняття кваліфікованих рішень.
3. Якісно надавати необхідні початкові послуги, пов'язані з підставою франчайзингового підприємства.
4. Сформувати пакет кваліфікованих постійних послуг з підтримки франчайзі.

Що стосується такої сфери оперативного управління, як управління людськими ресурсами, то воно включає в себе вирішення двох самостійних завдань: підтримку та надання допомоги франчайзі в його діяльності та побудову підприємства франчайзі як клієнтоорієнтованої організації, що враховує специфіку франчайзингу – обслуговування кінцевого споживача.

Перше завдання вирішується в рамках поточного співробітництва і передбачає:

- навчання франчайзі з метою їх підготовки до управління його підприємством;
- поточну підтримку, в тому числі забезпечення централізованої обробки даних, надання механізмів комунікацій, контроль товарно-матеріальних запасів тощо;
- послуги, пов'язані з нерухомістю, що супроводжують визначення перспективного місця розташування або оренду підприємства франчайзі;
- сприяння в отриманні коштів для фінансування бізнесу франчайзі.

При організації навчання перед франчайзером виникає низка запитань, відповіді на які визначають систему навчання. У більшості випадків франчайзери схильні здійснювати підготовку франчайзі до відкриття його підприємства, але в окремих випадках – після відкриття. Справа в тому, що серед частини франчайзерів існує точка зору, згідно з якою навчання виявляється більш ефективним при наявності у франчайзі деякого досвіду роботи. Крім того, особливості бізнесу можуть диктувати необхідність додаткового навчання, потреба якого пов'язана з новаціями: оновленням обладнання, виведенням на ринок удосконалених або нових зразків продукції тощо.

Питання про ґрунтовність підготовки франчайзі тісно пов'язане з фінансовою ефективністю. З одного боку, заявлений у франшизі високий рівень підготовки може з'явитися вирішальним фактором на користь рішення про її купівлю, але з іншого, – гранична корисність підготовки в міру зростання тривалості навчання падає, а витрати на проведення навчання зростають лінійно (рис. 3.1).



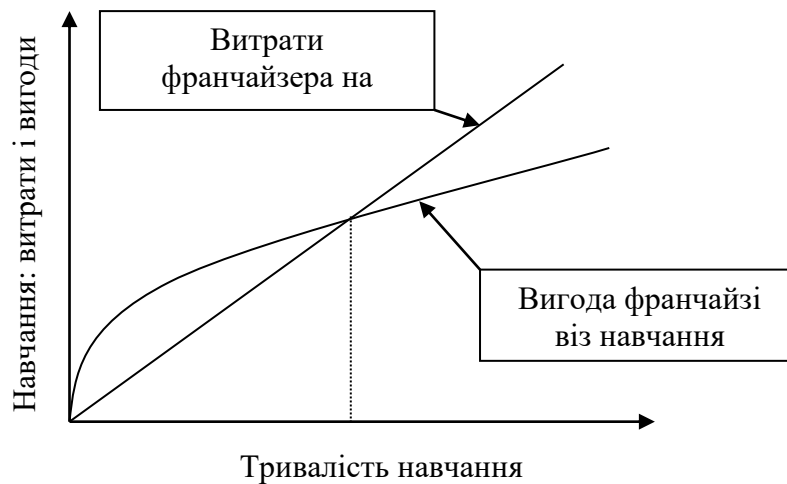


Рис. 3.1. Навчання франчайзі: витрати-вигоди

Тривалість навчання в конкретній франчайзинговій мережі, підпорядковуючись загальній закономірності, залежить від низки факторів: характеру діяльності, технологічної складності продукції, кривої навчання для даної галузі тощо. Для виявлення ефективного обсягу підготовки необхідно визначити в кількісному вираженні витрати і вигоди від навчання, а також їх залежність від обсягу підготовки. Практично це завдання «в загальних рисах» вирішується при проектуванні моделі бізнесу і конкретизується на первинних фазах розвитку франчайзингової мережі.

У зв'язку з економічною недоцільністю навчання франчайзі в повному обсязі, достатньому для самостійного ведення бізнесу, у франчайзингових мережах брак знань франчайзі компенсується «послугами з підтримки», що надаються франчайзером за трьома напрямками:

- оцінка в умовах експлуатації та консультування;
- централізовані послуги;
- обмін інформацією.

Особливість управління людськими ресурсами у франчайзингових мережах ресторанного бізнесу в тому, що існує систематична і, мабуть, нерозв'язна проблема поєднання клієнтоорієнтованого підходу, що вимагає великого обсягу роботи з персоналом, і високої плинності.

Потребам ресторанного бізнесу найбільшою мірою задовольняє організація, побудована на основі концепції внутрішнього маркетингу, згідно

з якою весь персонал повинен бути найкращим чином мотивований на осмислене виконання своєї роботи, що гарантує якісне обслуговування. На цій основі будуються головні складові успішного бізнесу: структура, система управління, організаційна культура. Вимогу клієнтоорієнтованості задовольняє «перевернута піраміда» - організаційна мережева структура (рис. 3.2).

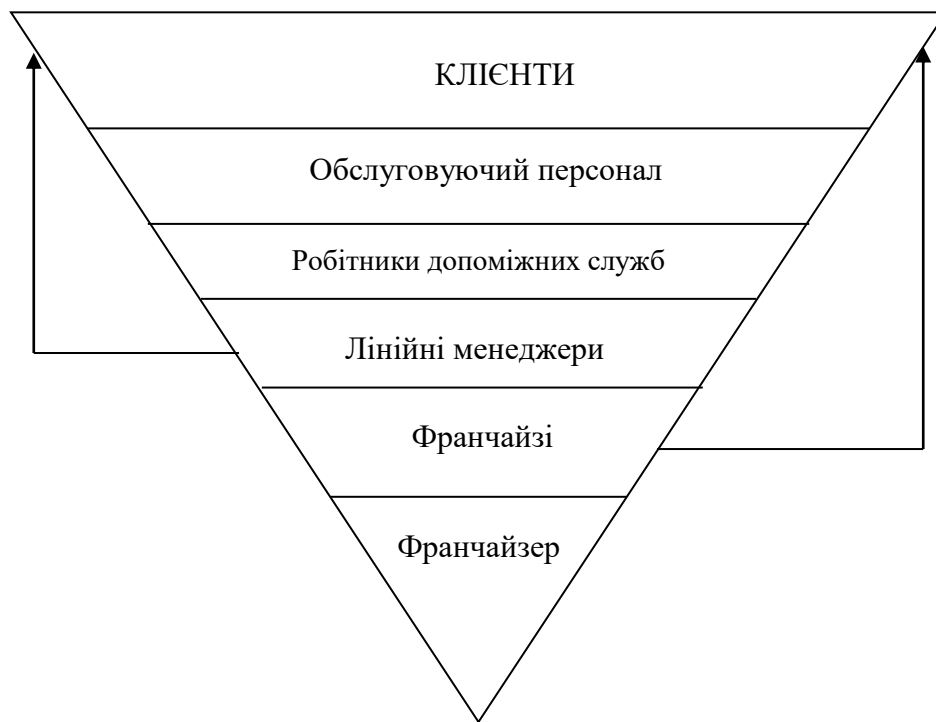


Рис. 3.2. Концепція клієнтоорієнтованої мережі

Необхідність «перевернутої піраміди» в ресторанному бізнесі обумовлена недостатньою ефективністю традиційних організаційних структур, в яких взаємодія з клієнтом йде на другий план, що обґрунтовано у сфері матеріального виробництва і є неефективним у сфері послуг.

Підприємства ресторанного бізнесу мають зоновану інфраструктуру, яка зумовлює закономірність кар'єрного зростання. За допомогою «діагональної» ротації у нового працівника формується необхідна компетенція, що забезпечує його ефективне використання на всіх ділянках виробничого процесу.

Аналіз причин високої плинності кадрів у сфері ресторанного бізнесу на українському ринку свідчить, що основні чинники, які провокують плинність, локалізовані всередині підприємства. До них відносяться:

- непередуманість системи управління персоналом, що призводить до появи «сходинок» у кар'єрному зростанні;
- зміна керівництва різних рівнів, що супроводжується зміною підходів до управління;
- зміна умов праці;
- інші причини різного роду, які можна позначити як дефекти організаційної культури.

Загалом у сфері ресторанного бізнесу простежуються три підходи до здійснення кадрової політики. Перший підхід базується на «концепції постійного персоналу» – навчання та управління кар'єрою співробітника розглядається як довгострокове інвестування в людський капітал; другий – на концепції «ротації кадрів», що передбачає великі випробувальні терміни, мінімальну заробітну плату або її повну відсутність у період випробувального терміну, різного роду штрафні санкції, а також постійну загрозу звільнення; третій підхід передбачає лізинг висококваліфікованого персоналу. Залучення фахівців на контрактній основі, здатних до вирішення проблем особливо нового бізнесу, оскільки запрошені фахівці можуть грати роль зовнішніх експертів.

Очевидно, що вибір тієї чи іншої концепції щодо кадрової політики визначається прийнятою в конкретній франчайзинговій мережі моделлю бізнесу, в тому числі її технологічною складовою.

### **3.3. Економічне обґрунтування доцільності розроблення франчайзингового пакету ПП «Самогонна ресторація»**

У сучасних умовах великий і малий бізнес не можуть існувати ізольовано, адже потребують один одного, а об'єктивні причини ведуть до інтеграції цих двох секторів економіки.

Одним із сучасних видів партнерського бізнесу є система франчайзингу, в якій велика фірма створює свою власну внутрішню інфраструктуру, що охоплює всю палітру «бізнес-функцій», пов'язану з

передачею нематеріального активу (фінансові, юридичні, рекламні, зі зв'язків з громадськістю, контроль якості надаваних товарів і послуг тощо). Дані форми контрактних відносин дають можливість забезпечити партнерам підтримку в конкурентній боротьбі, створенні нового бізнесу, виході на нові географічні та продуктові ринки.

Власне таким стратегічним ходом може скористатися широковідома торговельна марка «Самогонна ресторація».

При франчайзингу підприємство забезпечить малого партнера механізмом моніторингу «бізнес-середовища», спрямованим на підтримку своїх лідируючих позицій на ринку ресторанного бізнесу (проведення початкового курсу навчання, при проведенні якого франчайзер передає франчайзі своє «ноу-хау» шляхом навчання персоналу застосовуваним ним самим методам управління та організації процесу роботи; проведення маркетингових досліджень на території діяльності франчайзі; надання консультаційної допомоги в підборі приміщення, доставці необхідного обладнання та підготовці його до роботи), в обмін на інформацію про якісні зміни структури попиту на ринку товарів і послуг.

Необхідно зазначити, що при формуванні цього механізму фірма-лідер повинна керуватися таким основним принципом: пропонований нею набір послуг повинен бути дійсно необхідним для підприємця, а не змушувати його купувати непотрібні йому послуги.

Обслуговування «Самогонною ресторацією» франчайзингових піцерій буде проводитися у два етапи – початкове і постійне. У пакет початкового обслуговування, як правило, входять такі заходи:

- дослідження ринку і вибір місця розташування. Як правило, фірма-лідер досліджує регіональні ринки і при виявленні потенційно перспективних, починає пошук франчайзі саме в цих регіонах. Наступним кроком є вибір місця розташування для майбутньої франчайзингової піцерії – для цього зазвичай розробляються спеціальні оціночні анкети;

- розробка і планування приміщень. Основні пункти методики оцінки, а також планування приміщень піцерії: розмір мінімальної площі, зовнішній вигляд закладу, внутрішнє планування;

- консультації з фінансових питань. Цей пункт можна часто зустріти в пропозиціях франчайзерів;

- керівництво зі здійснення операцій. Як правило, керівництво або інструкції визначають алгоритм дій і правила роботи франчайзі в галузі загального управління піцерією, необхідної звітності, фінансового та бухгалтерського обліку, маркетингу та реклами, стандартів обслуговування клієнтів, політики найму і мотивації співробітників;

- програми підготовки та навчання франчайзі. Для тиражування технологій і способу ведення бізнесу фірмі-лідеру необхідні ефективні програми навчання. Більшість франчайзингових мереж мають власні навчальні центри, в яких передбачені різні курси та програми.

Підтримка роботи франчайзингової мережі також вимагає створення спеціальних програм постійного обслуговування від мережевої компанії – ПП «Самогонна ресторація». Їх можна згрупувати за такими основними напрямками:

1) керівництво на місцях. За кожним франчайзі закріплений спеціальний менеджер від ресторації, в обов'язки якого входить вирішення оперативних проблем;

2) комерційне планування та надання рекламних матеріалів. Багато франчайзерів представляють своїм партнерам стандартні маркетингові плани і рекомендації з реклами як до, так і після відкриття закладу, її періодичності, спеціальних акцій;

3) загальнорегіональна реклама. І франчайзер, і франчайзі зобов'язані здійснювати рекламну діяльність, як правило, франчайзі робить це на локальному рівні, а франчайзер – на регіональному;

4) контроль за якістю послуг, що надаються. Наприклад, практикуватимуться щомісячні виїзди в заклади і перевірки пропонованого асортименту послуг;

5) надання інформації про зміни економічної ситуації та кон'юнктури ринку в інших регіонах;

6) перепідготовка керівництва та службовців. У договорах, що укладаються з партнерами, обумовлені певні терміни, після закінчення яких

франчайзі зобов'язаний направити на перепідготовку своїх ключових співробітників.

Одним з головних недоліків, завдяки яким можна вважати франчайзингові контракти асиметричними, є умови, що обмежують діяльність франчайзі як підприємців. Вони повинні вести підприємницьку діяльність так, як визначить франчайзер в керівництві з управління підприємством. Тому необхідні механізми, що дозволяють регулювати взаємини контрагентів.

Великі компанії прагнуть до розширення впливу, як у сфері виробництва, так і на ринку. Це можна зробити двома способами: за рахунок інвестування власних коштів і за рахунок залучення додаткового капіталу малих фірм, економлячи на будівництві своїх філій. А малі фірми отримують можливість здійснювати підприємницьку діяльність, використовуючи хорошу репутацію і престижну торгову марку, економлячи при цьому на просуванні товару на ринок, рекламі, маркетингових дослідженнях.

В результаті одна компанія встановлює контроль над поведінкою іншої, юридично незалежної фірми. У цьому випадку ринкова влада корпорації, значною мірою витісняє механізм ринкового розподілу ресурсів на цій ділянці галузевого ринку. Юридично незалежні малі компанії, в статутному капіталі яких може і взагалі не бути частки акцій, що належить великій фірмі, добровільно погоджуються на здійснення контролю над їх поведінкою на ринку.

У той же час при реалізації процесу контролю франчайзеру необхідно враховувати, що надмірно жорсткий контроль, з одного боку, позбавляє франчайзі будь-якої ініціативи, породжуючи тим самим їх безвідповідальність і недбалість, а з іншого – веде до збільшення витрат, в результаті чого кошти, витрачені на організацію і функціонування системи контролю, не окупаються.

Можна з упевненістю стверджувати, що система франчайзингу володіє певними перевагами порівняно з власною мережею.

По-перше, система франчайзингу розглядається як спосіб залучення капіталу з меншими, ніж у разі використання фінансових посередників,

витратами. Таким чином, відбувається економія на витратах мобілізації капіталу для розширення бізнесу.

По-друге, ефективність спільної діяльності між великим і малим бізнесом пов'язана зі скороченням витрат на ведення і розширення бізнесу і зі зменшенням ризику здійснення підприємницької діяльності в умовах швидкої зміни смаків споживачів.

По-третє, система франчайзингу дозволяє економити на витратах моніторингу з боку франчайзера залежно від таких факторів: стану інформаційної інфраструктури, дієвості механізму контролю, наявності неформальних відносин між франчайзером і франчайзі.

По-четверте, система франчайзингу дозволяє економити на витратах отримання та пошуку інформації. Франчайзер не володіє повною інформацією про конкретні умови попиту на новому ринку, тому він використовує підприємців, що володіють локальною інформацією.

Франчайзинговий пакет (франчайзингова ліцензія, або франшиза) становить основу франчайзингової системи (<https://franchising.ua/franchayzing/14/franchayzingoviy-paket/>). В склад стандартного франчайзингового пакету входять:

- торговельна марка;
- ноу-хау;
- операційний підручник;
- послуги для франчайзі, що надаються франчайзером;
- відрахування франчайзеру.

Розрахунок і економічне обґрунтування доцільності розроблення франчайзингового пакету ПП «Самогонна ресторація» здійснено на основі фінансової моделі франшизи, розробленій у форматі MS Exel (додаток А).

Алгоритм використання фінансової моделі:

1. Робота розпочинається із листа «Вхідні дані». Тут слід встановити курс долара на рівні 27 грн., євро – 30 грн. Усі дані в сірих комірках можна змінювати, перерахунок буде здійснено автоматично. Також виходимо із припущення, що відкривається спочатку 1 заклад. Кількість закладів також можна коригувати.

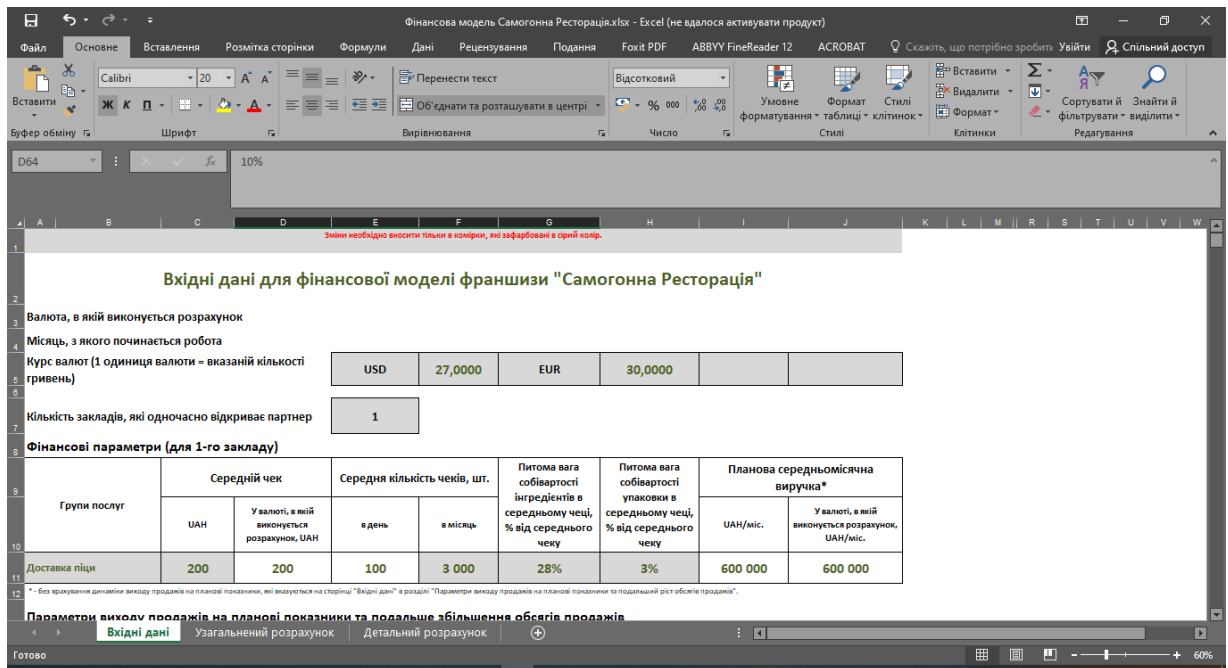


Рис. 3.3. Фрагмент вкладки «Вхідні дані» фінансової моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

2. Середній чек приймаємо за 200 грн. У день прогнозуємо 100 чеків. Тобто маємо 3000 чеків на місяць. Питоми вагу собівартості інгредієнтів у середньому чекові закладаємо на рівні 28% від вартості середнього чеку, питому вагу упаковки – на рівні 3%. Ці відсоткові співвідношення також можна коригувати. Вони будуть враховані далі у поточних витратах. У результаті розраховуємо планову виручку шляхом множення кількості чеків на місяць та вартості одного середнього чеку.

3. Наступна таблиця цього листа стосується відсоткового зростання обсягів продажів. Виходимо із припущення, що ці обсяги постійно зростатимуть і вкінці 24 місяця від запуску закладу виходимо на 520%. Ці відсотки обчислюються по відношенню до даних про планову виручку, вказаних у розділі «Фінансові параметри» на цій же сторінці. Відсотки також можна коригувати відносно очікувань.



| Порядковий місяць від початку роботи | Відсоток виходу продажів на планові показники*, % | Порядковий місяць від початку роботи | Відсоток виходу продажів на планові показники*, % | Порядковий місяць від початку роботи | Відсоток виходу продажів на планові показники*, % |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| 1                                    | 40,00%  | 13                                   | 300,00%   | 25                                   | 540,00%   |
| 2                                    | 85,00%  | 14                                   | 320,00%   | 26                                   | 560,00%   |
| 3                                    | 120,00%   | 15                                   | 340,00%   | 27                                   | 580,00%   |
| 4                                    | 130,00%   | 16                                   | 360,00%   | 28                                   | 600,00%   |
| 5                                    | 140,00%   | 17                                   | 380,00%   | 29                                   | 620,00%   |
| 6                                    | 160,00%   | 18                                   | 400,00%   | 30                                   | 640,00%   |
| 7                                    | 180,00%   | 19                                   | 420,00%   | 31                                   | 660,00%   |
| 8                                    | 200,00%   | 20                                   | 440,00%   | 32                                   | 680,00%   |
| 9                                    | 220,00%   | 21                                   | 460,00%   | 33                                   | 700,00%   |
| 10                                   | 240,00%   | 22                                   | 480,00%   | 34                                   | 720,00%   |
| 11                                   | 260,00%   | 23                                   | 500,00%   | 35                                   | 740,00%   |
| 12                                   | 280,00%   | 24                                   | 520,00%   | 36                                   | 760,00%   |

Рис. 3.4. Фрагмент введення параметрів продажів у фінансовій моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

4. У третій таблиці відображається очікуване зростання заробітної плати (фіксованого окладу), орендної плати, комунальних платежів та витрат на послуги інтернету, зв'язку, сплату податків. Тут виходимо із припущення, що зростатимуть лише комунальні платежі (враховуючи щорічне підняття тарифів). Решта платежів не будуть змінюватися. Але це також можна, за бажанням, коригувати.

|                | Ріст заробітної плати (фіксованого окладу)** | Ріст орендної плати** | Ріст комунальних платежів** | Ріст витрат на послуги зв'язку та інтернет** | Ріст витрат на податки** | Коефіцієнт дисконтування, % річних |
|----------------|--|-----------------------|-----------------------------|--|--------------------------|------------------------------------|
| 2-й рік роботи | 100,00%                                      | 100,00%               | 110,00%                     | 100,00%                                      | 100,00%                  | 10,00%                             |
| 3-й рік роботи | 100,00%                                      | 100,00%               | 120,00%                     | 100,00%                                      | 100,00%                  |                                    |

\* - відсоток по відношенню до даних про планову виручку, вказаних в розділі "Фінансові параметри" на сторінці "Вхідні дані".  
 \*\* - по відношенню до даних, вказаних в розділах "Персонал" та "Поточні витрати" на сторінці "Вхідні дані".

Інвестиції у відкриття (для 1-го закладу)

Рис. 3.5. Фрагмент введення параметрів заробітної плати, оренди, комунальних платежів, послуг зв'язку, податків у фінансовій моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

5. У наступній таблиці розписано інвестиції у відкриття одного закладу. Усі цифри можна коригувати. Паушальний внесок вказується в доларах США (для зручності). Він буде сталим, не залежно від того, скільки закладів франчайзі відкриває одночасно. Тобто і для одного і для двох чи трьох закладів це буде єдина сума.

|  | Інвестиції у відкриття (для 1-го закладу) |  |
|--|---|--|
|  | UAH*                                      | У валюті, в якій вимогується розрахунок, UAH |
| Ремонт приміщення  | 450 000                                   | 450 000                                      |
| Меблі  | 78 000                                    | 78 000                                       |
| Складське обладнання   | 380 000                                   | 380 000                                      |
| Комп'ютерна та офісна техніка                                  | 52 000                                    | 52 000                                       |
| Відеоспостереження   | 35 000                                    | 35 000                                       |
| Сигналізація (охоронна та пожежна)                             | 8 000                                     | 8 000  |
| Перший закуп товару  | 80 000                                    | 80 000                                       |
| Авансовий платіж по оренді                                     | 15 000                                    | 15 000                                       |
| Рекламна кампанія  | 70 000                                    | 70 000                                       |
| Паушальний внесок (загальний для всіх закладів партнера)*, USD | 10 000                                    | 270 000                                      |
| Патенти, ліцензії  | 13 500                                    | 13 500                                       |
| Інше   |   | 0  |
| <b>РАЗОМ:</b>  |   | <b>1 451 500</b>                             |

Рис. 3.6. Фрагмент введення даних щодо інвестицій у фінансовій моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

6. Наступна таблиця стосується персоналу. Якщо закладів буде кілька, то потрібен ще керуючий виробництвом та Су шеф. Слід виходити з припущення про відкриття одного закладу, тому ці посади поки що не враховані. Назви посад, кількість та розміри фіксованого окладу можна коригувати.

| Персонал (для 1-го закладу)                        |                                | Фіксований оклад в місяць              |   | Базовий розмір бонусу, % від бази нарачування* | *- База нарачування бонусу |
|--|--------------------------------|--|---|--|----------------------------|
| Посадові одиниці                                   | Кількість співробітників, чол. | UAH/міс.                               | У валюті, в якій виконується розрахунок, UAH/міс. |  |                            |
| Керувач виробництвом (загальний для всіх закладів) |                                | 0                                      | 0   |  | загальна виручка           |
| Су шеф (загальний для всіх закладів)               |                                |  | 0   |  | загальна виручка           |
| Адміністратор                                      | 2                              | 10 000                                 | 10 000  | 0,50%  | загальна виручка           |
| Кухар помічник піцмайстра                          | 4                              | 8 000                                  | 8 000   | 0,50%  | загальна виручка           |
| Кухар піцмайстер                                   | 4                              | 12 000                                 | 12 000  | 0,50%  | загальна виручка           |
| Поточні витрати (для 1-го закладу)                 |                                | Фіксований оклад за 1 доставку (1 чен) |   | Базовий розмір бонусу, % від бази нарачування* | *- База нарачування бонусу |
| Посадові одиниці                                   | Кількість співробітників, чол. | UAH/міс.                               | У валюті, в якій виконується розрахунок, UAH/міс. |  |                            |
| Кур'єр   | 6                              | 50                                     | 50  |  | загальна виручка           |

Рис. 3.7. Фрагмент введення даних щодо персоналу у фінансовій моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

7. Далі розраховується сума поточних витрат за окремими їх видами. Більшість обчислюють як відсоток від щомісячної виручки. У гривнях слід внести суми оренди, витрат на уніформу персоналу, обсяг фіксованого податку та витрати на місцеву рекламу. Це види витрат, які не залежать від обсягів виручки. Їх можна назвати умовно-постійними витратами. Витрати на «Уніформа персоналу» здійснюються у вказаній сумі раз на 4 місяці. Податок, що змінюється, для розрахунку вибирається на сторінці «Узагальнений розрахунок».

| Категорія  | Відсоток, % | Сума, UAH/міс.          |
|--|-------------|-------------------------|
| Рента  | 10,0%       | % від загальної виручки |
| Маркетингові заходи                              | 5,0%        | % від загальної виручки |
| Оренда   | 15 000      | 15 000                  |
| Комп'ютерні платежі                              | 1,0%        | % від загальної виручки |
| Господарські потреби                             | 0,50%       | % від загальної виручки |
| Офісні витрати                                   | 0,02%       | % від загальної виручки |
| Сервісне обслуговування техніки та обладнання    | 0,50%       | % від загальної виручки |
| Уніформа персоналу*                              | 300         | 300                     |
| Платіж за інтернет                               | 3 500       | 3 500                   |
| Відрахування бухгалтерського обліку              | 0%          | 0                       |
| Обслуговування                                   | 0,0%        | % від загальної виручки |
| Податок на зарплату співробітників               | 0,0%        | 0                       |
| Податок** % від загальної виручки                | 0           | % від загальної виручки |
| Податок** фіксована сума                         | 15 000      | 15 000                  |
| Місячні розходи, які здійснює партнер самостійно | 30 000      | 30 000                  |
| Інше   |             | 0                       |

Рис. 3.8. Фрагмент введення даних щодо поточних витрат у фінансовій моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

8. Переходимо на лист «Узагальнений розрахунок». Виходимо із припущень, що відкривається один заклад, який починає свою роботу з вересня місяця. Місяць початку роботи можна змінювати, але для зручності, це буде нашою точкою відліку у часовому просторі. Середній чек залишаємо у розмірі 200 грн. При розрахунку середньомісячної виручки у перший рік роботи враховуємо динаміку виходу продажів на планові показники, що вказуються на сторінці «Вихідні дані» у розділі «Параметри виходу продажів на планові показники».

|  |         | UAH/міс. | Рентабельність (чистий прибуток/виручка), % |
|--|---------|----------|---|
| Середньомісячний чистий прибуток за 1-й рік роботи | 97 204  | UAH/міс. | 9%  |
| Середньомісячний чистий прибуток за 2-й рік роботи | 458 313 | UAH/міс. | 19%   |
| Середньомісячний чистий прибуток за 3-й рік роботи | 818 445 | UAH/міс. | 21%   |
| Вихід на самоокупність з                           | 3       | міс.     |   |
| Окупність інвестицій                               | 13      | міс.     |   |

Рис. 3.9. Фрагмент вкладки «Узагальнений розрахунок» фінансової моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

9. Інвестиції у відкриття розраховуємо вже в гривнях відносно одного закладу.

10. У наступній таблиці закладаємо базовий розмір бонусу, базою нарахувань для якого буде загальна виручка від реалізації. Такий бонус матимуть адміністратор і два кухарі. Також кур'єр буде отримувати фіксований оклад за 1 доставку (1 чек) у розмірі 50 грн.

11. Обчислюємо поточні витрати. Загалом вони визначаються як питома вага в обсязі виручки. Але дані у гривнях (другий стовпчик) беруться із наступного листа, що носить назву «Детальний розрахунок». Показники

прибутковості, винесені для наочності на цей лист, також беруться із листа «Детальний розрахунок».

12. Переходимо на лист «Детальний розрахунок». На цьому листі зроблено детальний розрахунок з вересня по серпень у перший, другий та третій роки роботи. Зростання обсягів продажів відбувається відносно «Параметрів виходу продажів на планові показники». Далі деталізовано динаміку продажів та собівартості. Також помісячно розбито поточні витрати.

| Строк окупності проекту з урахуванням інвестицій, міс.: 13         |          |         |          |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  |                             |           |
|--|----------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------------------------|-----------|
| 1-й рік роботи   |          |         |          |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  |                             |           |
|  | вересень | жовтень | листопад | грудень | січень  | лютий   | березень | квітень   | травень   | червень   | липень    | серпень   |                  |                             |           |
| Вихід продажів на планові показники та подальше збільшення обсягу* | 40%      | 85%     | 120%     | 130%    | 140%    | 100%    | 100%     | 200%      | 200%      | 240%      | 200%      | 200%      |                  |                             |           |
| Ріст зарплатної плати (фіксованого складу)*                        | 100%     | 100%    | 100%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%     | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |                  |                             |           |
| Ріст орендної плати*   | 100%     | 100%    | 100%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%     | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |                  |                             |           |
| Ріст комунальних платежів*   | 100%     | 100%    | 100%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%     | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |                  |                             |           |
| Ріст витрат на послуги зв'язку та інтернет*                        | 100%     | 100%    | 100%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%     | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |                  |                             |           |
| Ріст витрат на податки*  | 100%     | 100%    | 100%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%     | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      | 100%      |                  |                             |           |
| * - по відношенню до даних, що вказані на сторінці "Вхідні дані".  |          |         |          |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  |                             |           |
| 1-й рік роботи   |          |         |          |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  |                             |           |
|  | вересень | жовтень | листопад | грудень | січень  | лютий   | березень | квітень   | травень   | червень   | липень    | серпень   | Разом за 1-й рік | Середньомісячний за 1-й рік |           |
| Доставка пива  | ЦІАН     | 240 000 | 510 000  | 720 000 | 780 000 | 840 000 | 900 000  | 1 080 000 | 1 200 000 | 1 320 000 | 1 440 000 | 1 560 000 | 1 680 000        | 12 330 000                  | 1 027 500 |
| Разом:   | ЦІАН     | 240 000 | 510 000  | 720 000 | 780 000 | 840 000 | 900 000  | 1 080 000 | 1 200 000 | 1 320 000 | 1 440 000 | 1 560 000 | 1 680 000        | 12 330 000                  | 1 027 500 |
| 1-й рік роботи   |          |         |          |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  |                             |           |
|  | вересень | жовтень | листопад | грудень | січень  | лютий   | березень | квітень   | травень   | червень   | липень    | серпень   | Разом за 1-й рік | Середньомісячний за 1-й рік |           |
| Доставка пива  | ЦІАН     | 74 400  | 158 100  | 223 200 | 241 800 | 260 400 | 297 600  | 334 800   | 372 000   | 409 200   | 446 400   | 483 600   | 520 800          | 3 822 300                   | 318 525   |
| Разом:   | ЦІАН     | 74 400  | 158 100  | 223 200 | 241 800 | 260 400 | 297 600  | 334 800   | 372 000   | 409 200   | 446 400   | 483 600   | 520 800          | 3 822 300                   | 318 525   |
| ІНВЕСТИЦІЇ   |          |         |          |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  |                             |           |
| Ремонт приміщення  | ЦІАН     |         | 450 000  |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  | 450 000                     |           |
| Меблі  | ЦІАН     |         | 78 000   |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  | 78 000                      |           |
| Складське обладнання   | ЦІАН     |         | 380 000  |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  | 380 000                     |           |
| Копіювальна та офісна техніка                                      | ЦІАН     |         | 82 000   |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  | 82 000                      |           |
| Відвідування   | ЦІАН     |         | 35 000   |         |         |         |          |           |           |           |           |           |                  | 35 000                      |           |

Рис. 3.10. Фрагмент вкладки «Детальний розрахунок» фінансової моделі франшизи «Самогонна Ресторация»

13. Наступна таблиця ілюструє співвідношення між доходом і витратами, таким чином виходячи на показники чистого прибутку. Далі систематизовано грошові потоки проекту як надходження від основної діяльності, поточні витрати та грошові потоки від оперативної, фінансової та інвестиційної діяльності. Це дає змогу визначити баланс готівкових коштів на початок і кінець кожного періоду.

14. Остання таблиця являє собою показники економічної ефективності проекту. Враховуючи коефіцієнт дисконтування (прогнозований рівень інфляції) на рівні 10% та маючи дані про грошові потоки, можемо

розрахувати чисту теперішню вартість проекту, його індекс прибутковості, а також період окупності.

| 1 рік роботи   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|  | вересень          | жовтень           | листопад          | грудень           | січень            | лютий             | березень          | квітень           | травень         | червень         | липень           | серпень          |
| <b>ЗВІТ ПРО ПРИБУТОК ТА ЗБИТКИ</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |
| Виручка  | 240 000           | 510 000           | 720 000           | 780 000           | 840 000           | 900 000           | 1 080 000         | 1 200 000         | 1 320 000       | 1 440 000       | 1 560 000        | 1 680 000        |
| Собівартість   | 74 400            | 158 100           | 223 200           | 241 800           | 260 400           | 297 800           | 334 800           | 372 000           | 408 200         | 446 400         | 483 600          | 520 800          |
| <b>Валовий прибуток</b>  | <b>165 600</b>    | <b>351 900</b>    | <b>496 800</b>    | <b>538 200</b>    | <b>579 600</b>    | <b>602 200</b>    | <b>745 200</b>    | <b>828 000</b>    | <b>910 800</b>  | <b>993 600</b>  | <b>1 076 400</b> | <b>1 159 200</b> |
| - Інвестиції   | 1 451 500         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                |
| - Поточні витрати  | 266 488           | 388 982           | 477 904           | 503 730           | 530 208           | 582 282           | 634 698           | 688 940           | 739 684         | 791 028         | 843 972          | 896 310          |
| <b>Чистий прибуток (збиток) з урахуванням інвестицій</b>         | <b>-1 554 388</b> | <b>-34 062</b>    | <b>19 236</b>     | <b>34 464</b>     | <b>49 392</b>     | <b>80 148</b>     | <b>110 604</b>    | <b>141 060</b>    | <b>171 216</b>  | <b>201 972</b>  | <b>232 428</b>   | <b>262 884</b>   |
| <b>Чистий прибуток (збиток) без урахування інвестицій</b>        | <b>-102 888</b>   | <b>-34 062</b>    | <b>19 236</b>     | <b>34 464</b>     | <b>49 392</b>     | <b>80 148</b>     | <b>110 604</b>    | <b>141 060</b>    | <b>171 216</b>  | <b>201 972</b>  | <b>232 428</b>   | <b>262 884</b>   |
| <b>Прибуток (збиток) на виключення пасивних</b>                  | <b>-1 554 388</b> | <b>-1 588 450</b> | <b>-1 569 214</b> | <b>-1 534 750</b> | <b>-1 485 358</b> | <b>-1 405 210</b> | <b>-1 294 608</b> | <b>-1 153 546</b> | <b>-982 330</b> | <b>-793 358</b> | <b>-547 930</b>  | <b>-295 048</b>  |
| <b>РХХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (КЕШ-ФЛО)</b>                             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |
| Накопичення від основної діяльності                              | 240 000           | 510 000           | 720 000           | 780 000           | 840 000           | 900 000           | 1 080 000         | 1 200 000         | 1 320 000       | 1 440 000       | 1 560 000        | 1 680 000        |
| - Поточні витрати  | -342 888          | -544 062          | -700 784          | -745 536          | -790 608          | -879 882          | -989 396          | -1 059 940        | -1 148 794      | -1 236 028      | -1 327 972       | -1 417 116       |
| <b>Грошовий потік від операційної діяльності</b>                 | <b>-102 888</b>   | <b>-34 062</b>    | <b>19 236</b>     | <b>34 464</b>     | <b>49 392</b>     | <b>80 148</b>     | <b>110 604</b>    | <b>141 060</b>    | <b>171 216</b>  | <b>201 972</b>  | <b>232 428</b>   | <b>262 884</b>   |
| Грошовий потік від інвестиційної діяльності                      | -1 451 500        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                |
| Грошовий потік від фінансової діяльності                         | 1 451 500         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0               | 0               | 0                | 0                |
| <b>Баланс грошей на початок періоду</b>                          | <b>0</b>          | <b>-102 888</b>   | <b>-136 950</b>   | <b>-117 714</b>   | <b>-83 250</b>    | <b>-33 858</b>    | <b>46 290</b>     | <b>156 894</b>    | <b>297 954</b>  | <b>469 170</b>  | <b>671 142</b>   | <b>903 370</b>   |
| <b>Баланс грошей на кінець періоду</b>                           | <b>-102 888</b>   | <b>-136 950</b>   | <b>-117 714</b>   | <b>-83 250</b>    | <b>-33 858</b>    | <b>46 290</b>     | <b>156 894</b>    | <b>297 954</b>    | <b>469 170</b>  | <b>671 142</b>  | <b>903 370</b>   | <b>1 168 454</b> |
| <b>ОКУПНІСТЬ ПРОЕКТУ</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                 |                 |                  |                  |
| Коефіцієнт дисконтування, % річних                               | 10%               | 100%              | 89%               | 86%               | 86%               | 87%               | 86%               | 85%               | 84%             | 84%             | 83%              | 82%              |
| <b>Чистий грошовий потік (NCF), UAH</b>                          | <b>-102 888</b>   | <b>-34 062</b>    | <b>19 236</b>     | <b>34 464</b>     | <b>49 392</b>     | <b>80 148</b>     | <b>110 604</b>    | <b>141 060</b>    | <b>171 216</b>  | <b>201 972</b>  | <b>232 428</b>   | <b>262 884</b>   |
| <b>Чистий грошовий потік (NCF) з урахуванням інвестицій, UAH</b> | <b>-179 888</b>   | <b>-136 500</b>   | <b>-117 314</b>   | <b>-83 250</b>    | <b>-33 858</b>    | <b>46 290</b>     | <b>156 894</b>    | <b>297 954</b>    | <b>469 170</b>  | <b>671 142</b>  | <b>903 370</b>   | <b>1 168 454</b> |

Рис. 3.11. Фрагмент розрахунку показників для обґрунтування економічної доцільності франчайзингового пакету «Самогонна Ресторация»

Таким чином, можна з упевненістю сказати, що «Самогонна ресторация» здатна організувати ефективне управління, що забезпечує повний контроль над інтегрованою галузевою структурою в силу того, що їй підвладне використання складних управлінських підходів, як над власністю, так і над поведінкою підрозділів, що входять до неї. За допомогою організованого менеджменту здійснить досить повний контроль і за відсутності його юридичного оформлення над власністю фірм, що увійшли до франчайзингової системи.

### Висновок до проектно-рекомендаційної частини

1. Встановлено, що для ПП «Самогонна ресторация» характерний «командний» стиль розробки стратегії. При такому підході генеральний директор, виконуючий функції головного стратега і головного підприємця, суттєво впливає на оцінку ситуації, вибір стратегічних альтернатив і деталі

стратегії. Вища управлінська ланка виступає в ролі «командира», який робить ставку на обрану стратегію, що віддає розпорядження і стежить за їх виконанням.

2. Визначено, що задля досягнення статусу домінуючого лідера «Самогонній ресторації» доцільно дотримуватися стратегії агресивного наступу, заснованої на стійкій диференціації, і мобільної оборони. Прагнення завжди з'являтися першим з новинками, постійне вдосконалення технологічних процесів, найвища якість страв і послуг загалом, підвищення ступеня індивідуалізації роботи з клієнтами, кращі рекламні компанії не тільки змушують конкуруючі заклади дотримуватися оборонних позицій, але і забезпечують компанії перевагу «першого ходу» на регіональному ринку. Другою складовою стратегії зростання «Самогонної ресторації» є стратегія прямої інтеграції, що передбачає створення власної групи роздрібних закладів (філій, представників), що представляють торгову марку компанії. Подібна інтеграція може призвести до відносної переваги в витратах і нижчих продажних цін для кінцевого споживача.

3. Доведено доцільність для досліджуваного підприємства використовувати франчайзинг, як один із сучасних видів партнерського бізнесу, в якому велика фірма створює свою власну внутрішню інфраструктуру, що охоплює всю палітру «бізнес-функцій», пов'язану з передачею нематеріального активу (фінансові, юридичні, рекламні, зі зв'язків з громадськістю, контроль якості надаваних товарів і послуг тощо).

4. На основі фінансової моделі франшизи доведено економічну доцільність розроблення франчайзингового пакету ПП «Самогонна ресторація», згідно якої визначено, що для франчайзі інвестиції у сумі 1 451 500 грн окупляться за 13 місяців.

## **4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

### **4.1. Контроль за станом охорони праці на підприємстві**

Контроль за станом охорони праці є найбільш відповідальною та трудомісткою функцією процесу управління, від якої залежить система управління охороною праці підприємства в цілому. Оперативно виявити можливі відхилення від норм безпеки праці, перевірити виконання запланованих заходів та управлінських рішень можливо лише на підставі регулярного та об'єктивного контролю на підприємстві.

Контроль має здійснюватися керівниками всіх рівнів управління виробництвом. При створенні безпечних умов праці на підприємстві значну роль також відіграє громадський контроль, що провадиться громадськими інспекторами (представниками профспілок) або уповноваженими особами з питань охорони праці (у разі відсутності профспілки).

Систему управління підприємством можна умовно поділити на рівні за певною ознакою, для кожного з яких має бути відповідний ступінь контролю.

З огляду на розмір підприємства розрізняють п'ять систем управління підприємством. Кількість рівнів у системах залежить від розгалуженості структури підприємства:

- однорівнева система – у суб'єктів малого підприємництва і приватних підприємств;
- дворівнева система – на малих підприємствах (приватні підприємства);
- трирівнева система – на великих підприємствах (державні підприємства, акціонерні товариства);
- чотирирівнева система – на підприємствах із розвиненим корпоративним управлінням (дочірні підприємства, відомчі об'єднання підприємств);



– п'ятирівнева система – на підприємствах з розвиненим транснаціональним корпоративним управлінням (характерно для міжнародного співробітництва міністерств, транснаціональних об'єднань, компаній, холдингів).

Залежно від системи управління підприємством та розмірів його підрозділів контроль за станом охорони праці може нараховувати від одного до п'яти ступенів.

Контроль за станом охорони праці на підприємстві або відокремленому структурному підрозділі можна поділити на оперативний (поточний), вибірковий (цільовий), періодичний.

На практиці основними видами контролю за станом охорони праці, які проводяться на підприємствах, є, зокрема, такі:

- трьохступеневий адміністративно-громадський контроль;
- оперативний контроль керівниками робіт та іншими відповідальними особами підприємства (наприклад, службою охорони праці);
- контроль вищою організацією (четвертий або п'ятий ступінь контролю);
- контроль місцевими органами влади (органами самоврядування);
- відомчий контроль (контроль вищими органами, наприклад, міністерством);
- громадський контроль;
- контроль органами державного нагляду.

Більшість із цих видів контролю врегульовані законодавством. Зокрема, контроль органами державного та відомчого нагляду, місцевими органами влади (органами самоврядування) та громадський контроль регламентуються відповідними нормативно-правовими актами. Контроль керівниками робіт, іншими відповідальними особами підприємства та представниками вищої організації регламентуються посадовими інструкціями контролюючих осіб та положеннями про відповідні служби. Оскільки у правовому полі вимоги щодо трьохступеневого адміністративно-

громадського контролю на підприємстві є не однозначними, розглянемо цей вид контролю детальніше.

Трьохступеневий адміністративно-громадський контроль за станом охорони праці організують керівник підприємства та голова профспілкового комітету.

На першому ступені контролю стан охорони праці на виробничій дільниці перевіряють начальник виробничої дільниці, зміни, бригади (майстер, бригадир) разом з громадським інспектором профгрупи або уповноваженою найманими працівниками особою з питань охорони праці.

На другому ступені контролю стан охорони праці перевіряють начальник підрозділу, цеху, об'єкта, служби разом з громадським інспектором та спеціалістами відповідних служб цеху (механіком, електриком, технологом).

На третьому ступені контролю стан охорони праці на підприємстві перевіряє комісія, до складу якої входять: керівник підприємства (голова комісії); керівник служби охорони праці; голова профспілкового комітету; керівник медичної служби (за наявності); працівник пожежної охорони (за наявності); головні спеціалісти підприємства (головний технолог, головний механік, головний енергетик тощо).

При цьому трьохступеневий контроль не виключає проведення адміністративного контролю щодо виконання функціональних обов'язків посадових осіб підприємства.

Координацію контролю на підприємстві здійснює керівник служби охорони праці, який має контролювати виконання вимог охорони праці у всіх структурних підрозділах та службах підприємства.

Слід пам'ятати, що у разі виявлення порушень вимог охорони праці мають вживатись заходи щодо їх усунення. При цьому до усунення таких порушень у місцях, де можлива загроза життю та здоров'ю працівників, не допускається виконувати будь-які роботи.

Контроль за станом охорони праці, окрім оцінки дотримання вимог щодо безпечних умов праці на підприємстві, передбачає планування робіт з

охорони праці, яке поділяється на перспективне (на рік) та оперативне (на місяць, квартал, півріччя), із складанням відповідного Графіка перевірок.

Періодичність проведення контролю за станом охорони праці визначається керівником підприємства за погодженням з трудовим колективом

і, в першу чергу, залежить від ступеня небезпеки виробництва. Наприклад, на підприємстві, виробництво якого належить до високого ступеня ризику, доцільно застосовувати таку періодичність контролю за станом охорони праці (оперативний контроль):

- перший ступінь – щодня;
- другий ступінь – щотижня;
- третій ступінь – щомісяця;
- четвертий ступінь – щокварталу;
- п'ятий ступінь – 1 раз на 6 місяців.

На підприємстві, виробництво якого належить до середнього ступеня ризику, доцільно застосовувати таку періодичність контролю за станом охорони праці (поточний контроль):

- перший ступінь – щотижня (щодаки);
- другий ступінь – щомісяця;
- третій ступінь – щокварталу;
- четвертий ступінь – 1 раз на 6 місяців;
- п'ятий ступінь – щороку.

Під час здійснення контролю існує ряд аспектів, на які слід звернути увагу та оцінити їх.

На першому ступені контролю (на рівні виробничої дільниці, зміни, бригади, ланки) перевіряються:

- готовність до роботи кожного працівника, а також готовність працівників до виконання виробничих обов'язків (спеціальне навчання, посвідчення тощо);
- виконання вимог безпеки на робочих місцях, у проходах та проїздах;

- наявність та правильність оформлення нарядів-допусків;
- наявність на робочих місцях інструкцій з охорони праці;
- робочі місця, де роботи проводяться вперше, та місця, де можлива дія небезпечних виробничих чинників (загазованість, обрушення, падіння тощо).

На другому ступені контролю (на рівні об'єкта, цеху, підрозділу, служби) перевіряються:

- періодичність і якість проведення контролю першого ступеня, своєчасність усунення попередньо виявлених порушень;
- виробничі дільниці, робочі місця, стан утримання санітарно-побутових приміщень території об'єкта;
- організація нагляду та контролю за роботами підвищеної небезпеки;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту,
- спецхарчуванням, санітарно-гігієнічним та медичним обслуговуванням.

На третьому ступені контролю (на рівні керівництва підприємства) перевіряються:

- своєчасність і якість проведення контролю першого та другого ступенів;
- наявність, справність і використання засобів індивідуального та колективного захисту у виробничому процесі;
- забезпечення працівників мийними та знешкоджувальними засобами;
- санітарний стан виробничих об'єктів, дільниць, складів та інших приміщень на виробництві;
- дотримання трудового законодавства (надурочних робіт, робіт у вихідні та святкові дні, охорона праці жінок, підлітків, інвалідів тощо);
- інші питання з охорони праці залежно від місцевих умов кожного підприємства та наявності вищої організації.

На четвертому та п'ятому ступенях контролю (на рівні вищої організації) перевіряються:

- терміни, повнота, якість організації та проведення контролю третього ступеня;
- дотримання вимог системи управління охорони праці підприємства;
- виконання розділу «Охорона праці» у колективному договорі;
- наявність організаційно-технічної документації з організації та дотримання безпечних методів праці;
- стан організації роботи з навчання працівників безпечним методам праці;
- стан виконання плану комплексних заходів щодо поліпшення умов охорони праці;
- виконання вимог щодо допуску працівників до робіт підвищеної небезпеки;
- стан агітаційно-виховної роботи з питань охорони праці;
- організація медичного обслуговування працівників.

Результатом перевірки стану охорони праці є оцінка, що визначається відповідно до нормативних вимог для кожного робочого місця. Оцінка може бути задовільною або незадовільною.

Залежно від рівня перевірок результати контролю на підприємстві можна оформити у такий спосіб:

- внести запис до Журналу оперативного контролю за станом охорони праці;
- оформити Протоколом;
- відобразити в Акті перевірки стану охорони праці;
- викласти у Службовій записці.

Регулюються питання структурних змін, посадових переміщень, дисциплінарних стягнень, розподілу преміального фонду, стимулювання праці.

#### **4.2. Забезпечення надійності роботи підприємства до дії світлового випромінювання в умовах НС**

Одним із основних завдань забезпечення життєдіяльності у надзвичайних ситуаціях є проведення заходів, скерованих на підвищення стійкості роботи об'єкту у надзвичайних ситуаціях.

Під стійкістю роботи промислового об'єкту розуміють здатність його у надзвичайних ситуаціях випускати продукцію в запланованому об'ємі та номенклатурі, а при отриманні пошкоджень, руйнувань або порушенні зв'язків по кооперації, відновлювати виробництво в мінімальні терміни. Під стійкістю роботи об'єктів, які безпосередньо не виробляють матеріальні цінності, розуміють здатність виконувати свої функції у надзвичайних ситуаціях.

Стійкість промислового підприємства складається з:

а) стійкості інженерно-технічного комплексу (будівель, споруд, систем енерго-газо- та водопостачання і каналізації, технологічного обладнання) до дій сил стихійних явищ природи, аварій та катастроф, а у воєнний час – вражаючих факторів зброї масового ураження;

б) стійкості виробничої діяльності об'єкту (захист виробничого персоналу, надійність систем управління, постачання, спроможність відновлення роботи в короткі терміни.

Фактори, які впливають на стійкість роботи об'єктів господарської діяльності (ОГД) в умовах надзвичайних ситуацій:

- розташування ОГД відносно джерела руйнівного (вражаючого) впливу: хімічно небезпечний об'єкт, об'єкт атомної енергетики, склади НХР, район, який загрожує катастрофічним затопленням, селевим потоком і ін.;

- підготовленість об'єкту (розробка плану заходів) на випадок аварії, катастрофи, стихійних лих, характерних для даного району;

- надійність захисту робітників і службовців;

- здатність інженерно-технічного комплексу протистояти певною мірою діям сил стихійних явищ природи, аварій та катастроф, а у воєнний час вражаючих факторів зброї масового ураження;

- надійність систем постачання об'єкту всім необхідним для виробництва продукції (сировиною, паливом, водою, газом, комплектуючими виробами і т.д.);

- стійкість і неперервність управління виробництвом, силами і засобами забезпечення життєдіяльності у надзвичайних ситуаціях;

- підготовленість об'єкту до ведення рятувальних та інших невідкладних робіт по відновленню пошкодженого виробництва.

У якості показника стійкості об'єкта до дії світлового випромінювання приймається максимальне значення світлового імпульсу, при якому ще не починається запалювання елементів об'єкту і виникнення пожеж. Це значення світлового імпульсу і вважається межею стійкості об'єкту до світлового випромінювання –  $I_{lim}$ .

Послідовність оцінки стійкості ОГД до світлового випромінювання:

- визначається максимальне значення очікуваного світлового (теплого) імпульсу;

- визначаються ступінь вогнестійкості будівель і споруд з врахуванням їх характеристики;

- визначається категорія пожежонебезпечності цеху;

- визначається пожежна обстановка в цеху, тобто при яких світлових імпульсах можливе спалахування окремих елементів цеху ;

- визначається межа стійкості цеху ( $I_{lim}$ ) для найбільш уразливих елементів цеху, у якого мінімальна межа стійкості;

- порівнюється межа стійкості цеху з максимальним значенням очікуваного світлового імпульса. Якщо  $I_{lim} \geq I_{max}$  то цех (об'єкт) стійкий до світлового випромінювання. Якщо  $I_{lim} < I_{max}$  то цех (об'єкт) не стійкий до світлового випромінювання.

З результатів досліджень і оцінки пожежної обстановки робляться висновки і пропозиції з підвищенням стійкості об'єкту до світлового випромінювання. У висновках вказуються:

- межа стійкості об'єкту до світлового (теплого) випромінювання;

- очікуваний на об'єкті максимальний світловий (теплого) імпульс;

- найбільш небезпечні в пожежному значенні елементи об'єкту і можлива пожежна обстановка на об'єкті.

На основі зроблених висновків накреслюються конкретні заходи щодо підвищення протипожежної стійкості об'єкту.

У результаті оцінки стійкості роботи об'єкту розробляються заходи по підвищенню стійкості його елементів. До них належать:

1. Захист працівників і членів їх сімей.
2. Підвищення стійкості інженерно-технічного комплексу.
3. Підвищення стійкості системи управління.
4. Підвищення стійкості системи матеріально-технічного постачання та виробничих зв'язків.
5. Виключення або обмеження руйнувань, уражень від дії вторинних факторів ураження.
6. Підготовка об'єкту до відновлення зруйнованого виробництва.

У справі запобігання НС важлива роль відведена загальнодержавним, відомчим і територіальним заходам організаційно-економічного характеру. Вони дозволяють підняти за допомогою економічних механізмів відповідальність власників і керівників організацій, які мають у своєму складі потенційно небезпечні об'єкти, шляхом застосування санкцій адміністративного характеру (штрафи), стимулювати роботу щодо зниження ризику НС і управління ними за допомогою податкового механізму і пільгового кредитування, перерозподіляти ризик шляхом страхування і перестраховування. До таких заходів у техногенній сфері можуть бути віднесені: декларування промислової безпеки об'єктів, ліцензування діяльності небезпечних виробничих об'єктів, страхування відповідальності за завдану шкоду життю і здоров'ю, майну громадян і навколишньому природному середовищу.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ПП «Самогонна ресторація»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що конкуренція – це форма існування та виживання підприємства в умовах ринку. Можливість підприємства на тривалий час утвердитися на ринку характеризує його конкурентоспроможність.

2. Доведено, що конкуренція є важливим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності та динамічності ринкової економіки. Виокремлено основні форми конкуренції: внутрігалузєва, міжгалузєва та міжнародна.

3. Встановлено, що в умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів конкуренції над ціновими. При цьому основу суперництва між фірмами складає боротьба за диференційований попит.

4. Визначено п'ять найбільш поширених підходів до розробки стратегії: формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий і підхід, заснований на концепції TQM. Запропоновано використовувати інтегрований підхід до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства, який передбачає дії керівництва підприємства з досягнення сталої конкурентної переваги, а також дії спрямовані на запобігання можливих атак конкурентів і безперервний розвиток підприємства.

5. Запропоновано тлумачити стратегію конкуренції підприємства як різні підходи до бізнесу та ініціативи, які воно використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своїх позицій на ринку з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності.

6. За базу дослідження обрано підприємство ресторанного типу – ПП «Самогонна ресторація», що складається з закладів громадського харчування, розташованих у західному регіоні України. Сьогодні підприємство формує мережу з різних закладів. Серед них: ресторан української кухні, мережа піцерій, суші-бар, кав'ярня та пивоварня.

7. На основі проведеного аналізу техніко-економічних показників господарської діяльності встановлено, що у підприємство є досить успішним на ринку, у 2019 році прибуток від основної діяльності становив 2 173,68 тис.грн, а наступного року зріс на 568,19 тис.грн або на 26,14% і сягнув позначки 2 741,87 тис.грн. З метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та завоювання лідерських позицій на ринку підприємство активно спрямовує кошти на промоцію своєї торговельної марки і здійснює видатки на різні маркетингові заходи, володіє значною кількістю основних засобів і з метою їх підтримання у належному експлуатаційному стані спрямовує кошти на обслуговування, зокрема у 2019-2020 роках були витрати на будівельні матеріали для поточного ремонту будівель – майже 168 тис.грн у 2019 р. і більше 175 тис.грн у 2020 р. Разом витрати у 2019 році становили 2210,13 тис.грн, у 2020 році зросли на 118,11 тис.грн або на 5,34% і становили 2328,24 тис.грн. окрім цього, ПП «Самогонна ресторація» має репутацію хорошого роботодавця на ринку, про що свідчать постійні звернення до громадян з пропозиціями відкритих вакансій.

8. На основі проведеного дослідження встановлено, що для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства доцільно проводити порівняльний аналіз основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна проводитися в комплексі і включати аналіз його слабких і сильних сторін діяльності. Такий метод оцінки конкурентоспроможності передбачає детальний аналіз ринкових умов, що є доцільним при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

9. Встановлено, що для ПП «Самогонна Ресторация» характерний «командний» стиль розробки стратегії. При такому підході генеральний директор, виконуючий функції головного стратега і головного підприємця, суттєво впливає на оцінку ситуації, вибір стратегічних альтернатив і деталі стратегії. Вища управлінська ланка виступає в ролі «командира», який робить ставку на обрану стратегію, що віддає розпорядження і стежить за їх виконанням.

10. Визначено, що задля досягнення статусу домінуючого лідера «Самогонній Ресторачії» доцільно дотримуватися стратегії агресивного наступу, заснованої на стійкій диференціації, і мобільної оборони. Прагнення завжди з'являтися першим з новинками, постійне вдосконалення технологічних процесів, найвища якість страв і послуг загалом, підвищення ступеня індивідуалізації роботи з клієнтами, кращі рекламні компанії не тільки змушують конкуруючі заклади дотримуватися оборонних позицій, але і забезпечують компанії перевагу «першого ходу» на регіональному ринку. Другою складовою стратегії зростання «Самогонної Ресторачії» є стратегія прямої інтеграції, що передбачає створення власної групи роздрібних закладів (філій, представників), що представляють торгову марку компанії. Подібна інтеграція може призвести до відносної переваги в витратах і нижчих продажних цін для кінцевого споживача.

11. Доведено доцільність для досліджуваного підприємства використовувати франчайзинг, як один із сучасних видів партнерського бізнесу, в якому велика фірма створює свою власну внутрішню інфраструктуру, що охоплює всю палітру «бізнес-функцій», пов'язану з передачею нематеріального активу (фінансові, юридичні, рекламні, зі зв'язків з громадськістю, контроль якості надаваних товарів і послуг тощо).

12. На основі фінансової моделі франшизи доведено економічну доцільність розроблення франчайзингового пакету ПП «Самогонна ресторація», згідно якої визначено, що для франчайзі інвестиції у сумі 1 451 500 грн окупляться за 13 місяців.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. №1. С. 69-78.
2. Андрушків Б.М., Грод А.М., Мельник Л.М. та ін. Ресурсно-інноваційний інструментарій формування конкурентоспроможних підприємницьких структур (на прикладі меблевого виробництва). Тернопіль: ТзОВ «Видавництво Астон», 2014. 354 с.
3. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайдак О.Б. Інноваційно-технологічне реформування промислових підприємств – основа підвищення їх конкурентоспроможності (європейські акценти) // Держава та регіони. 2014. Серія: Економіка та підприємництво. №2 (77). С. 4-12.
4. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб.: Питер Ком. 2004. 592 с.
5. Білега О.В. Формування конкурентоспроможних підприємницьких мережевих структур як ключових елементів економіки країни і регіону [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_2/7.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_2/7.pdf).
6. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
7. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. 2004. С. 431-436.
8. Грод А.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможних ринкових структур // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 7. С. 91-98.
9. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації // Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 6 (35). С. 29-35.

10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К., 2006. 160 с.
12. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
13. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
15. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
16. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / [О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв та ін.]. НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ХНЕУ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. М.-СПб.-Київ: Вильяме, 2001. 944 с.
18. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.
19. Курганська Б.М. Організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі швейної промисловості): дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Курганська Богдана Мирославівна. Львів, 2002. 202 с.
20. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
21. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: Вильяме, 2004. 456 с.

22. Нагорняк Г.С., Малюта Л.Я., Мельник Л.М. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Галицький економічний вісник. Випуск 3 (64). Тернопіль, Видавець «Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя», 2020. С. 30-39.

23. Николук О.М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2011. №1(55). С. 246-249.

24. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

25. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання економікою: монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.

26. Печерська Т.П. Інноваційний розвиток – передумова конкурентоспроможності підприємств України [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007\\_4/4\\_9.pdf](http://www.mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007_4/4_9.pdf).

27. Портер М. Основы конкурентной борьбы. Спб.-М.-Киев: Вильям, 2000. 602 с.

28. Портер М. Конкурентные стратегии. М.: Логос, 2004. 588 с.

29. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20/5. С. 240-247.

30. Сімонова В.С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №6. С. 193-197.

31. Стеценко І.Т. Забезпечення конкурентоздатності підприємств: Навчальний посібник. Донецьк: ДонІЗТ, 2006. 207 с.

32. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

33. Тарнавська Н.П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. 2010. №12. С. 57-66.

34. Точилін В.О., Венгер В.В. Формування функціонально ефективної моделі ринку: конкуренція та бар'єри, ринкова влада і державне регулювання // Актуальні проблеми економіки. 2009. №2. С. 23-38.

35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М.: Издательство «Эксмо», 2004. 344 с.

36. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // АПЕ. 2003. № 2. С. 70-73.

37. Ambastha A., Momaya K. Competitiveness of Firms: Review of theory, framework and models // Singapore Management Review. 2004. Vol. 26, №1. P. 45-61.

38. Sherstiuk Roman, Malevski Eduard, Marynenko Nataliia, Liliya Melnyk, Pavlykivska Olha. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development // Amazonia Investiga. Volume 10 - Issue 40 / April 2021. P. 253-264.

# ДОДАТКИ