

Секція 4. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 658.817:658.012.1

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко, О.Є. Чатченко

Досліджено особливості розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням їх специфічних особливостей з метою подолання негативних явищ і досягнення високої соціально-економічної ефективності розвитку підприємств цієї галузі в посткризових умовах.

***Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, ефективність, ресторанный бізнес.*

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Т.С. Пичугина, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко, О.Е. Чатченко

Исследованы особенности разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий ресторанного бизнеса с учетом их специфических особенностей с целью преодоления негативных явлений и достижение высокой социально-экономической эффективности развития предприятий этой отрасли в посткризисных условиях.

***Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентная стратегия, эффективность, ресторанный бизнес.*

PECULIARITIES OF ELABORATION AND IMPLEMENTATION OF A COMPETITIVE STRATEGY FOR A RESTAURANT ENTERPRISE

T. Pichugina, S. Tkachova, O. Tkachenko, O. Chatchenko

The article is devoted to the research of the theoretical foundations and peculiarities of elaboration and implementation of a competitive strategy for restaurant enterprises with due consideration of their specific features.

The research article discloses the economic substance of «competitive ability» and «competitive strategy» with definition of their specific features in the restaurant business.

Taking into consideration the theoretical aspects of elaboration of a competitive strategy for an enterprise, specific features of the restaurant business and operational trends of the domestic restaurant market, a structurally logical scheme of elaboration and implementation of a competitive strategy for a self-contained restaurant enterprise has been substantiated.

The set forth proposals enable restaurant enterprises, operating in the low-, medium- and high-price segments, to build competitive advantages, to manage them and to timely take relevant measures for maintaining the competitive ability, supporting and strengthening the competitive position in the long strategic view, with the aim of eliminating the negative developments and achieving high socioeconomic efficiency of development of enterprises in that sector under the post-crisis conditions.

Keywords: *competitive ability, competitive strategy, efficiency, restaurant business*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні умови господарювання в Україні, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зниженням рівня платоспроможності населення, загостренням конкуренції, підвищенням рівня комерційного ризику, складним фінансовим становищем більшості підприємств різних сфер бізнесу, потребують пошуку нових способів виживання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Підприємства дедалі гостріше відчують необхідність визначення своїх конкурентних позицій на галузевих ринках [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню конкуренції та конкурентоспроможності підприємств присвячено праці багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів, зокрема А. Сміта, Д. Рікардо, Д. Міля, А. Маршала, Ф. Еджуорта, Дж. Робінсона, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, Ф. Хайека, К. Макконелла, С. Брю, М. Портера, Г. Азоева, Д. Юданова, А. Гальчинського, Р. Фатхудинова. Теоретичні аспекти конкуренції та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу розглядалися вітчизняними вченими І.О. Бланком, Н.О. Власовою, Л.О. Лігоненко, Г.Т. П'яницькою, Т.В. Шталь. Проте – у науковій літературі недостатньо розглянуті питання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх специфічних особливостей, що ускладнює розробку стратегії підвищення або підтримки конкурентоспроможності.

Мета статті. Метою наукової публікації є визначення особливостей розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням їх специфічних особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства, за низкою наукових підходів, пропонується розглядати як порівняльну оцінку діяльності в

конкурентних умовах у певний момент часу і як потенційну здатність щодо збереження сильних позицій на ринку в довгостроковій перспективі [2, 3, 5]. Так, науковцями визначаються тактичний та стратегічний рівні конкурентоспроможності підприємств, які мають відображення в планах та стратегіях їх функціонування та розвитку. У системі стратегій підприємства важливе місце займає конкурентна стратегія, метою якої є забезпечення вищевказаних рівнів конкурентоспроможності підприємства.

Вивченню сутності поняття «конкурентна стратегія», класифікації видів конкурентних стратегій та їх характеристики, технології розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств присвячено наукові праці багатьох закордонних та вітчизняних учених. Поняття «конкурентна стратегія» в різних наукових джерелах трактується по-різному: як план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку; як концепція та система дій підприємства, які спрямовані на досягнення його кінцевих цілей; як стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфеля бізнесу в різних видах діяльності; як ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством із метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища; як загальний план діяльності фірми, спрямованої на збереження наявних та створення нових конкурентних переваг [2, 3, 5].

Необхідно відзначити, що ресторанний бізнес є складною сферою, яка має значну кількість специфічних особливостей, важливе місце серед яких у процесі розробки конкурентної стратегії займають такі [4, 6]:

- сегментування ресторанного ринку із чітким виділенням низького, середнього та високого цінових сегментів; наявність різних рівнів внутрішньосегментної конкуренції; наявність загальних та внутрішньосегментних тенденцій, що чинять вплив на функціонування автономних закладів та їх сукупностей (ресторанних мереж та груп);

- особливості структури ресторанного продукту, що визначаються в його комплексності, у поєднанні матеріальних та нематеріальних благ або в наявності двох різновидів цінностей: продуктової та надання послуг;

- якість ресторанного продукту як один із найважливіших інструментів конкуренції спроможний забезпечити стійку конкурентну перевагу суб'єктам високого, середнього та низького цінових сегментів. Однією з важливих сучасних тенденцій є орієнтація рівня якості ресторанного продукту в середньому та високому цінових сегментах на задоволення потреб конкретного споживача. У зв'язку з

цим актуальними є концепції прямого маркетингу та управління задоволеністю споживачів;

– за методами конкуренції у високому та середньому сегментах ринку під час реалізації продукції та послуг все більше значення у боротьбі за споживача надається інструментам нецінової конкуренції; суб'єкти низького сегмента використовують інструменти цінової конкуренції.

Ураховуючи теоретичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства, специфічні особливості ресторанного бізнесу та тенденції функціонування вітчизняного ресторанного ринку, ми обґрунтували структурно-логічну схему розробки та реалізації конкурентної стратегії для автономно діючого підприємства ресторанного бізнесу. Серед основних етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії запропоновано виділити:

етап 1 – прогнозування загальних тенденцій конкурентного середовища;

етап 2 – аналіз конкурентної позиції підприємства в сегменті;

етап 3 – вибір конкурентної мети розвитку;

етап 4 – вибір базової конкурентної стратегії підприємства;

етап 5 – розробка функціональних цілей підприємства;

етап 6 – розробка та реалізація функціональних стратегій;

етап 7 – оцінка й контроль реалізації базової конкурентної стратегії підприємства.

Відзначимо особливості змісту окремих етапів. Так, у межах першого етапу передбачається прогнозування загальних тенденцій конкурентного середовища: динаміки ринку держави, його кон'юнктури, зміни структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу та ін. Необхідність таких досліджень пояснюється тим, що макроекономічні чинники суттєво впливають на розвиток сфери ресторанного бізнесу.

Вивчення конкурентів, їх сильних і слабких сторін на етапі аналізу конкурентної позиції підприємства на галузевому ринку конкретного цінового сегмента дозволить уникнути багатьох помилок під час формування цінової та асортиментної політики підприємства, використання високотехнологічного устаткування, дієвих каналів розповсюдження маркетингової інформації, формування логістичних процесів тощо.

Особливості обрання базової конкурентної стратегії, за нашим підходом, безпосередньо пов'язані із сегментом ресторанного ринку, на якому планує працювати або працює підприємство. Ураховуючи наукові надбання, зазначимо, що для підприємств низького цінового сегмента характерною є стратегія лідерства за витратами. Визначена стратегія забезпечить наявність таких конкурентних переваг: низькі

ціни на продукцію та послуги; задовільна якість продукції та обслуговування (висока швидкість обслуговування); стандартний набір продукції та послуг; стандартизація бізнес-процесів, елементів концепції, інтер'єру, штату працівників; висока продуктивність праці; висока ефективність використання ресурсів, розвинута система рекламної діяльності тощо. Стратегія спрямована на задоволення потреб масового споживача.

Для підприємств середнього цінового сегмента характерною є стратегія оптимальних витрат, яка базується на поєднанні характеристик стратегії лідерства за витратами та стратегії диференціації. Визначена стратегія забезпечить наявність та розвиток таких конкурентних переваг: більш широкий асортимент продукції та послуг; висока якість продукції та обслуговування (більш високий ступінь індивідуалізації виробництва та обслуговування); використання елементів нових технологій виробництва та обслуговування; висока кваліфікація персоналу, розвинута система рекламної діяльності тощо. Відзначається спрямованість стратегії на задоволення потреб як масового, так і окремого споживача.

Підприємства високого цінового сегмента керуються стратегією фокусування, яка надає можливість конкурувати завдяки таким конкурентним перевагам: унікальність концепції підприємства (закладу); унікальність продукції та послуг; висока якість продукції та обслуговування; високий рівень індивідуалізації виробництва продукції та обслуговування; висока кваліфікація персоналу; використання нових технологій виробництва, обслуговування, управління; розвинута система маркетингової діяльності тощо. Стратегія фокусування, базуючись на характеристиках стратегії диференціації продукції та послуг, концентрується на задоволенні потреб цільової аудиторії.

Основною метою розробки функціональних стратегій є збалансування всіх напрямків діяльності підприємства. Досягнення функціональних цілей підприємства можливо за рахунок розробки та впровадження конкретних заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Так, наприклад, для підприємств високого цінового сегмента сьогодні шляхами забезпечення конкурентоспроможності є розробка та впровадження стандартів якості обслуговування, а також впровадження нових послуг, таких як, наприклад, послуги дитячого кулінарного клубу, створеного підприємством.

Практичний досвід ефективного функціонування підприємств ресторанного бізнесу свідчить, що висока якість обслуговування досягається за рахунок ґрунтовно відпрацьованих стандартів та

оптимальної кількості персоналу, яка покриває потреби підприємства. Кожна стадія взаємодії персоналу підприємства зі споживачем містить алгоритми: вітання, прийому замовлення, формування замовлення, подання страв, розрахунку зі споживачем, надання додаткових послуг [6].

Світові тенденції щодо створення підприємствами ресторанного бізнесу дитячих кулінарних клубів успішно реалізуються вітчизняними підприємствами високого цінового сегмента. Експерти ресторанного бізнесу стверджують, що завдяки святам і шоу, організованим у підприємствах ресторанного бізнесу спеціально для дітей, загальна кількість відвідувачів зростає в три-чотири рази [6].

Обґрунтовану структурно-логічну схему розробки та реалізації конкурентної стратегії для автономно діючого підприємства ресторанного бізнесу було апробовано в ресторані високого цінового сегмента «ШарикоFF».

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства «ШарикоFF» за допомогою показників організаційно-управлінського характеру засвідчив, що підприємство є досить конкурентоспроможним та утримує перше місце в конкурентній боротьбі з досить значним відривом від деяких підприємств-конкурентів. При цьому конкурентними перевагами ресторану «ШарикоFF» є: дотримання фірмового стилю закладу; відповідність асортименту продукції класу закладу; рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу.

Однак у діяльності ресторану «ШарикоFF» наявні й деякі негативні тенденції, пов'язані з ефективністю поточної діяльності, рішення яких є необхідним, ураховуючи зростаючий рівень конкуренції. Також спостерігається відставання ресторану «ШарикоFF» відносно основних конкурентів за цінами на продукцію та преїскурант послуг; унікальністю послуг підприємства та широтою їх надання, що можна охарактеризувати як слабку сторону діяльності досліджуваного підприємства. Цим аспектам діяльності необхідно приділяти більше уваги з метою подальшого перетворення на переваги. Тому стає гострою необхідністю розширення послуг, що надає підприємство. Слід також приділити увагу не тільки кількості та якості послуг, але і їх унікальності та відмінності від послуг підприємств-конкурентів.

Спираючись на вищенаведене та обґрунтовану стратегію (рис), пропозицією, спрямованою на підтримку рівня конкурентоспроможності ресторану, є розробка та впровадження нової послуги «Дитячий кулінарний клуб».

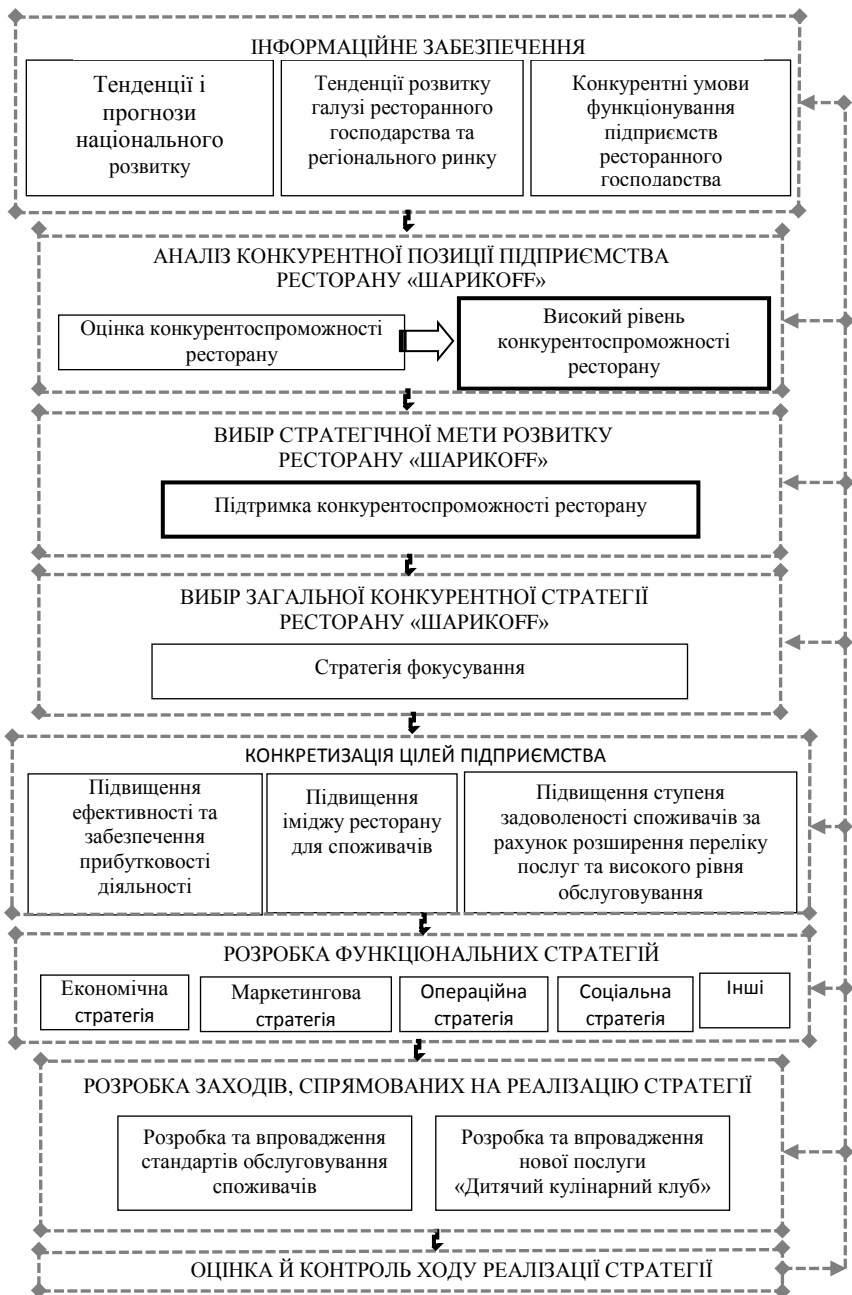


Рис. Структурно-логічна схема стратегії підтримки конкурентоспроможності ресторану «ШарикоFF»

Послуга «Дитячий кулінарний клуб» пропонується дітям у віці від п'яти до п'ятнадцяти років. Діти беруть активну участь у майстер-класі з приготування кулінарної продукції та із цікавістю знайомляться з азами кулінарії, розважаються, а наприкінці куштують свої «шедеври». Час проведення занять у «Дитячому кулінарному клубі» заздалегідь повідомляють на офіційному сайті ресторану. Передбачається, що надання цієї послуги буде здійснюватися в спеціальній кімнаті ресторану для консультацій, у суботу та неділю, вісім разів на місяць, тривалістю по дві години. Майстер-клас проводитиме шеф-кухар, а також чотири аніматори, які будуть розважати дітей після приготування страв. Вартість цієї послуги встановлена згідно з розрахунками її собівартості та нормою прибутковості й становитиме 120 гривень із однієї дитини. Слід зазначити, що вартість такої послуги в аналогічному кулінарному клубі ресторану Москви становить від 240 до 480 у перерахунку на гривню. Розрахунки основних економічних показників із урахуванням додаткової послуги наведено в таблиці.

Таблиця

**Основні економічні показники господарської діяльності
ресторану «ШарикоFF»**

№ з/п	Показник	Один. виміру	2013 рік	Прогноз 2014 рік	Темп змін, %
1	2	3	4	5	6
1	Товарооборот, усього	тис. грн	8520,1	8946,1	105,0
2	Оборот по продукції власного виробництва	тис. грн	5648,8	5967,1	105,6
3	Питома вага обороту продукції власного виробництва	%	66,3	66,7	100,6
4	Доход від основної діяльності, % до обороту	тис. грн %	4302,7 50,5	4446,2 49,7	103,3 98,4
5	Доход від надання додаткових послуг, % до обороту	тис. грн %	–	172,8 1,9	–
6	Валовий доход, % до обороту	тис. грн %	4302,7 50,5	4619,0 51,6	107,4 102,2

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6
7	Витрати виробництва та обігу, % до обороту	тис. грн %	3983,2 46,8	4115,7 46,0	103,3 98,3
8	Витрати від надання додаткових послуг, % до обороту	тис. грн %	–	21,7 0,2	–
9	Витрати, всього, % до обороту	тис. грн %	3983,2 46,8	4137,4 46,2	103,9 98,7
10	Прибуток, % до обороту	тис. грн %	319,5 3,7	481,6 5,4	150,7 145,9
11	Чистий прибуток	тис. грн	268,4	404,5	150,7
12	Рентабельність діяльності	%	3,15	4,52	143,5

Таким чином, із урахуванням запропонованої послуги та дотримання рекомендацій щодо виявлення факторів зниження рентабельності діяльності та перетворення їх на переваги, підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 404,5 тис. грн. Це на 50,7% більше, ніж у 2013 році. Рівень рентабельності в 2014 році становить 4,52%, що дає можливість характеризувати роботу підприємства як ефективну та прибуткову.

Висновки. Наведені пропозиції щодо особливостей розробки та реалізації конкурентної стратегії дозволять підприємствам ресторанного бізнесу, що працюють у низькому, середньому або високому цінових сегментах, формувати конкурентні переваги, управляти ними та своєчасно здійснювати заходи для забезпечення конкурентоспроможності, підтримки та зміцнення конкурентних позицій у стратегічній перспективі.

Список джерел інформації / References

1. Полунєєв Ю. В. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство / Ю. В. Полунєєв, В. Г. Підвисоцький // Рада конкурентоспроможності України. Центр стратегій конкурентоспроможності : збірник. – К. : ЛАТ&К, 2006. – 175 с.

Poluneev, Yu.V., Pidvysotskyu, V.G. (2006), «Competitiveness: country, region, Enterprise» [«Konkurentospromozhost: kraina, region, pidpryemstvo»], LAT & K, Kyiv, 175 p.

2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

Porter, M.E. (1998), *Strategy of competition [Stratehiia konkurentсии]*, Basics, Kyiv, 390 p.

3. Михайлова Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. / Н. В. Михайлова. – Харків : ХДУХТ, 2009. – 18 с.

Mikhailova, N.V. (2009), «*Evaluation of the competitiveness of the enterprises of restaurant business*» Authors thesis [Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk], HDUHT, Kharkiv, Ukraine.

4. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація / Г. Т. П'ятницька : монографія. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

Ryatsnytska, H.T. (2007), *Restaurant Ukraine: market transformation, innovation development, structural reorientation [Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiyni rozvytok, strukturna pereoriientatsiia]*, KNTEU, Kyiv, 465 p.

5. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Черевата-Тарашвили : монографія. – Харьков : ИНЖЭК, 2007. – 376 с.

Tishchenko, A.N., Ivanov, Yu.B., Kizim, N.A., Revenko, E.V., Cherevata-Tarashvili, T.M. (2007), *Formation of a competitive position of the enterprise in the conditions of crisis [Formirovanie konkurentnoj pozicii predpriyatiya v usloviyakh krizisa]*, INZHEK, Kharkov, 376 p.

6. Ресторанный рынок после кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://tdgrandreal.ru/>>.

«*The Restaurant market after the crisis*» [«Restorannyj rynok posle krizisa»], available at: <http://tdgrandreal.ru/>

Пічугіна Татьяна Сергеевна, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: pichugina_t_s@mail.ru.

Пичугина Татьяна Сергеевна, д-р екон. наук, проф., заведующая кафедрой менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харків, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: pichugina_t_s@mail.ru.

Pischugina Tetyana, Dr. of economic Sciences, Professor, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivskay str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: pichugina_t_s@mail.ru.

Ткачова Світлана Сергіївна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: tkacheva-s@mail.ru.

Ткачова Светлана Сергеевна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: tkacheva-s@mail.ru.

Tkacheva Svetlana, PhD. Economics, Associate Professor, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivskay str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: tkacheva-s@mail.ru.

Ткаченко Ольга Петрівна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: tatius_helga@mail.ru.

Ткаченко Ольга Петровна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: tatius_helga@mail.ru.

Tkachenko Olha, PhD. Economics, Associate Professor, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivskay str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: tatius_helga@mail.ru.

Чатченко Ольга Євгенівна, ст. викл., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: chatol@mail.ru.

Чатченко Ольга Евгеньевна, ст. преп., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: chatol@mail.ru.

Chatchenko Olha, lecturer, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivskay str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: chatol@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук М.В. Черною.
Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.*