

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. Ю. ФЕДЬКОВИЧА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВОРОНЮК ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

Гриф

Прим. № ____

УДК 338.4:658.6, 339.137.2

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Т. А. Воронюк

Науковий керівник Зибарева Оксана Василівна, доктор економічних наук,
доцент



Чернівці – 2019

АНОТАЦІЯ

Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича. Чернівці. – Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2019.

В результаті дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексне, багатофакторне поняття, зміст якого трансформується залежно від рівнів її реалізації та чинників формування конкурентних переваг. В останні роки має місце принципово нове теоретичне трактування та практичне наповнення категорії конкурентоспроможності підприємства в основу якого лягають принципи гнучкості та адаптивності діяльності, повсякчасне підвищення рівня інноваційності управління та виробництва, володіння інформаційними ресурсами, провадження соціально відповідальної діяльності. Можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що відображає його здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різномірні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності.

Успіх у досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу до його управління, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність. В процесі дослідження узагальнено основні фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, ключовими з

яких визначено соціальну відповідальність, якість на всіх етапах господарської діяльності, інтеграцію та інформаційну залученість.

В основі формування механізму конкурентоспроможності підприємства лежить система управління конкурентоспроможністю, яка включає керуючий та керований складники, зміст якої слід трактувати як сукупність елементів об'єктивного та суб'єктивного наповнення, які взаємодіють і взаємодоповнюють один одного, в контексті реалізації функції управління конкурентоспроможністю залежно від рівнів її формування. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства формується на основі реалізації низки принципів, домінуючими для нарощування конкурентних переваг визнано гнучкість, адаптивність до умов зовнішнього середовища, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства, інноваційність, інформаційне забезпечення.

В науковій літературі не існує єдиного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює необхідність використання в процесі аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства комплексу методів, які будуть охоплювати діагностику усіх ключових аспектів конкурентоспроможності суб'єктів досліджуваної сфери господарювання.

Запропонований в роботі алгоритм системної оцінки конкурентоспроможності підприємства визначеного виду економічної діяльності включає низку послідовних етапів в контексті конкретного окресленого напрямку дослідження: задоволеність споживачів, якість продукції, ефективність процесів управління та організації діяльності, ключові конкурентні стратегії, соціальна відповідальність, конкурентне середовище.

У результаті здійсненої оцінки основних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства на території Чернівецької області в ретроспективі було з'ясовано, що тенденції регіонального ресторанного ринку за кількістю об'єктів тимчасового розміщування та організації харчування

відповідають загальнодержавним – у 2018 році зменшення на 27,5% і на 20,2% відповідно, порівняно з 2012 роком.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств ресторанного господарства в Чернівецькій області показав високий рівень збитковості ресторанної діяльності протягом 2012-2018 рр. (кількість збиткових підприємств коливається в діапазоні 34,7 - 46,7%%). Встановлено, що збитковість діяльності такої великої кількості підприємств спричинена швидкими темпами зростання цін на продукти харчування з порівняно повільнішими темпами зростання цін на послуги ресторанного бізнесу, збільшенням вартості орендної плати в національній валюті у зв'язку з підвищенням курсів іноземних валют, збільшенням витрат на оплату праці, коротким життєвим циклом підприємств ресторанного господарства, що вимагає частих оновлень за рахунок капітальних інвестицій, обсяг яких в даній сфері господарювання має тенденцію до істотного зменшення.

Швидкі темпи зростання обсягів реалізованих послуг у сфері обслуговування напоями (на 119,2% за останніх п'ять років) стали наслідком поширення закладів, що спеціалізуються виключно на приготуванні напоїв – кав'ярень та барів, що вказує на перспективність розвитку даної сфери господарювання та доречність створення нових закладів у межах зазначеного виду економічної діяльності, адже стабільна позитивна тенденція в обсягах реалізації послуг зазначеними фірмами вказує на наявність та стабільне зростання попиту на послуги з обслуговування напоями (табл. 1). Результати дослідження показують середнє прогнозне значення зростання обсягу глобального ринку кави на наступних 5 років у розмірі більше 8 % щорічно. У I кварталі 2018 року, порівняно з аналогічним періодом 2012 року, споживання кави в Україні збільшилось на 93,2%.

Всі функціонуючі в Україні кав'ярні можна розподілити на види за різними класифікаційними ознаками: за форматом обслуговування: самообслуговування, обслуговування офіціантами; за наявністю посадкових місць: «to go», з можливістю розміщення всередині закладу; за асортиментом:

продаж тільки різноманітних видів кави, з наявністю додаткового меню напоїв, з наявністю додаткового меню кондитерських виробів, з наявністю розширеного меню страв; за форматом розміщення закладу: розміщення кав'ярні як самостійного ресторанного об'єкта, кав'ярня на колесах (кавомобіль), кав'ярня-кіоск, кав'ярня-острівце в торговельному центрі; за якісними ознаками кавових напоїв: медіум, преміум, спешелті; за хвилею виникнення кав'ярні: першої, другої та третьої хвилі.

Дослідження показали, що одним з найвагоміших критеріїв оцінки конкурентоспроможності кав'ярні за сучасних умов господарювання являється рівень задоволеності споживачів роботою закладів такого типу, що обумовило розробку комплексу споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності кав'ярень, до яких доречно віднести: якість кавового напою, ширину асортименту, наявність послуги «кава з собою», наявність посадкових місць, наявність сторінок в соціальних мережах, професійність персоналу, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, вигідність розташування, час роботи, дизайн і оформлення кав'ярні, рівень соціальної спрямованості діяльності, цінова політика.

Встановлено, що у більшості підприємств кавового бізнесу конкурентна стратегія формується стихійно. Матриця загальних конкурентних стратегій, яку адаптовано для кав'ярень, як самостійних об'єктів ресторанного господарства, показала доцільність використання стратегій зниження цін, диференціації та фокусування, вибір конкретної з них буде залежати від конкурентного потенціалу підприємства.

Визначено, що ключовими стратегічними напрямками формування конкурентних переваг кав'ярнями в сучасних умовах господарювання є якість, як основний фактор утримання клієнтів; інтеграція, як спосіб знизити ціну на кавові напої та максимально контролювати виробничі процеси; соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

Результати проведеного кейс-аналізу соціальної діяльності найдорожчих брендів швидкого харчування дали можливість визначити ключові напрямки соціальної поведінки досліджуваних підприємств, сформувати уявлення про зв'язок корпоративної соціальної відповідальності з їх успішністю, виокремити складові, які можуть бути адаптованими для використання вітчизняними підприємствами ресторанного господарства та сформувати піраміду корпоративної соціальної відповідальності для кав'ярень із зазначенням конкретних практичних рекомендацій для впровадження на кожному з рівнів - економічному, правовому, етичному та філантропічному.

За результатами дослідження встановлено, що соціальна відповідальність бізнесу являється однією з ключових характеристик його конкурентоспроможності за умов інтеграції України до світового економічного простору, де поряд з економічними показниками діяльності неекономічні чинники відіграють все більшу роль в досягненні конкурентоспроможності підприємствами.

Отримані теоретичні узагальнення, вивчені практичні аспекти зарубіжного досвіду провадження соціально відповідальної діяльності та інші результати дослідження зробили можливим створення механізму формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанного господарства.

В процесі роботи виокремлено три основні об'єктивні причини внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень: суттєве зниження собівартості готового продукту, що дасть змогу компанії досягти лідерства за цінами на ринку; всеосяжний контроль якості – на етапі закупівлі зеленого зерна, у ході обсмажування та в процесі приготування готового кавового напою; ширші можливості для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності через здійснення етичних закупівель зеленої кави, сприяння безперервному навчанню працівників у сфері кавових технологій, дотримання екологічності діяльності, формування екологічної обізнаності споживачів, поширення кавової культури серед місцевого населення. З метою

підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень Чернівецької області розроблено модель внутрішньої зворотної інтеграції, яка передбачає об'єднання в рамках однієї організаційної структури функцій обсмажування кави та її споживання в межах власних закладів та обґрунтовано економічну доцільність впровадження рекомендованого проекту через розрахунок терміну окупності інвестицій, який склав півтора року.

Використання даної моделі дозволить кав'ярням посилити конкурентні позиції внаслідок комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю через покращення ключових її складових – економічної (зниження собівартості базової асортиментної позиції та справедливий розподіл створеної вартості між учасниками виробничо-комерційної діяльності), якісної (контроль якості продукту на всіх етапах технологічного циклу) та соціальної (впровадження принципів соціальної відповідальності в ході інтегрованої діяльності).

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, ресторанне господарство, ринок кави, кав'ярня, соціально відповідальна діяльність, управління якістю, внутрішньофірмова інтеграція

SUMMARY

Voronyuk T.A. Formation of a mechanism for managing the competitiveness of restaurant businesses - Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by Economic Activities)" Chernivtsi National University. F. Fedkovich. Chernivtsi. - Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, 2019.

As a result of research into the theoretical principles of enterprise competitiveness management, it is found that enterprise competitiveness is a complex, multifactorial concept, the content of which is transformed depending on the levels of its realization and factors of formation of competitive advantages. In recent years, there has been a fundamentally new theoretical interpretation and practical filling of the competitiveness category of the enterprise based on the principles of flexibility and adaptability of activity, increasing the level of innovativeness of management and production, ownership of information resources, conducting socially responsible activities. It can be summarized that an enterprise's competitiveness is a complex characteristic of an enterprise, reflecting its ability to respond quickly to changing consumer demands and heterogeneous external influences by effectively managing the internal resources system, as well as operations at all integrated stages of the supply chain, on the basis of innovation and innovation. challenges of the present.

Success in achieving a high level of competitiveness is possible only if a systematic approach to its management is used, which is explained by a large number of factors that affect competitiveness. In the course of the research, the main factors that determine the level of competitiveness of the enterprise are summarized, the key ones being social responsibility, quality at all stages of economic activity, integration and information involvement.

The basis of the formation of the competitiveness mechanism of the enterprise is based on a system of competitiveness management, which includes managed and managed components, the content of which should be interpreted as a set of elements of objective and subjective content, which interact and complement each other, in the context of the implementation of the function of competitiveness management depending on its formation. The mechanism of enterprise competitiveness management is formed on the basis of the implementation of a number of principles, the dominant for increasing competitive advantages is recognized flexibility, adaptability to environmental conditions, efficiency of use of competitive potential of the enterprise, innovation, information support. There is no single methodological

approach in the scientific literature to assess the competitiveness of an enterprise, which necessitates the use in the process of analyzing the level of competitiveness of the enterprises of the restaurant industry a set of methods that will cover the diagnosis of all key aspects of the competitiveness of the subjects of the studied sphere of management.

The algorithm proposed for the systematic assessment of the competitiveness of an enterprise of a certain type of economic activity includes a number of consecutive steps in the context of a specific direction of research: consumer satisfaction, product quality, efficiency of processes of management and organization of activities, key competitive strategies, social responsibility, competitive environment.

As a result of the conducted evaluation of the main tendencies of the development of the restaurants in Chernivtsi region in retrospect it was found out that the tendencies of the regional restaurant market in terms of the number of temporary accommodation and catering establishments mainly correspond to the national ones - in 2018 a decrease of 27.5% and by 20.2%, respectively, compared to 2012.

Analysis of the financial results of the restaurant business in the Chernivtsi region showed a high level of loss of restaurant activity during 2012-2018 (the number of unprofitable enterprises varies in the range of 34.7 - 46.7 %%). It is established that the loss of activity of such a large number of enterprises is caused by the rapid growth of food prices with comparatively slower growth of prices for restaurant services, the increase of the national currency rent due to the increase in foreign exchange rates, and the increase in the cost of payment, the short lifecycle of restaurant businesses, which requires frequent updates due to capital investments.

The rapid growth in the volume of services provided in the field of beverage service (by 119.2% over the last five years) was the result of the expansion of establishments specializing solely in the preparation of beverages - cafes and bars, which indicates the prospects for the development of this business sector and appropriateness of creating new establishments within the specified type of economic activity, since a stable positive trend in the volume of services provided by these

companies indicates the presence and steady growth of demand for services. The results of the study show that the global coffee market is projected to grow by more than 8% annually over the next 5 years. In 2018, coffee consumption in Ukraine increased by 93.2% compared to the same period of 2012.

All cafes operating in Ukraine can be divided into types according to different classification criteria: by format of service: self-service, service of waiters; if there are seats: «to go», with the possibility of placement inside the establishment; by assortment: sale of only various types of coffee, with the presence of an additional menu of drinks, with the presence of an additional menu of confectionery, with the presence of an expanded menu of dishes; by the location of the establishment: the location of the cafe as an independent restaurant facility, a cafe on wheels (coffee machine), a coffee shop, a kiosk, an island coffee shop in the mall; on quality attributes of coffee beverages: medium, premium, specialty; after the wave of the cafe: first, second and third wave.

Studies have shown that one of the most important criteria for evaluating the competitiveness of coffee shops in modern conditions of management is the level of consumer satisfaction with the work of institutions of this type, which led to the development of a complex of consumer-oriented factors to improve the competitiveness of coffee shops, which is appropriate to bring , availability of coffee with yourself, availability of seats, availability of pages on social networks, professionalism of staff, special offers for business customers, utility location, hours of operation, design and execution of coffee, the level of social orientation activities, pricing.

It is established that in most coffee business enterprises the competitive strategy is formed spontaneously. The matrix of general competitive strategies, which is adapted for coffee shops as stand-alone objects of the restaurant industry, has shown the feasibility of using price reduction, differentiation and focusing strategies, the choice of which will depend on the competitive potential of the enterprise.

It has been determined that the key strategic directions for the formation of competitive advantages of coffee shops in modern business environment is quality, as

the main factor of customer retention; integration as a way to reduce the price of coffee beverages and control production processes as much as possible; social responsibility, as a response to current market demands and consumer focus around the country's environmental and social problems.

The results of the case analysis of the social activity of the most expensive fast food brands made it possible to identify key areas of social behavior of the studied enterprises, to form an idea of the relationship of corporate social responsibility with their success, to distinguish components that can be adapted for use by domestic enterprises of the restaurant industry. corporate social responsibility for coffee shops, with specific practical recommendations the second for implementation at every level - economic, legal, ethical and philanthropic.

According to the results of the research, it is established that corporate social responsibility is one of the key characteristics of its competitiveness in the context of Ukraine's integration into the world economic space, where along with economic indicators of activity non-economic factors play an increasing role in achieving competitiveness of enterprises.

Obtained theoretical generalizations, studied practical aspects of foreign experience in socially responsible activities and other research results made it possible to create a mechanism of competitive advantage formation through the development of the social component of the restaurant industry.

The process identifies three main objective reasons for the internal reintegration of coffee shops: a significant reduction in the cost of the finished product, which will enable the company to achieve market leadership; comprehensive quality control - at the green grain purchasing stage, during the roasting and in the preparation of the finished coffee beverage; greater opportunities for implementation of the principles of corporate social responsibility through ethical purchases of green coffee, promotion of continuous training of employees in the field of coffee technologies, environmental friendliness, formation of environmental awareness of consumers, distribution of coffee culture among the local population. In order to increase the level of competitiveness of coffee shops in Chernivtsi region, a model of

internal backward integration was developed, which envisages the unification within the organizational structure of functions of coffee roasting and its consumption within its own establishments and substantiated the economic feasibility of implementing the recommended project through the calculation of the payback period. was a year and a half.

The use of this model will allow coffee houses to strengthen competitive positions due to the integrated approach to competitiveness management by improving its key components - economic (reducing the cost of the base assortment position and fair distribution of value created among the participants of production and commercial activity), the quality of product technological cycle) and social (implementation of principles of social responsibility in the course of integrated activities).

Keywords: enterprise competitiveness, mechanism of enterprise competitiveness management, restaurant industry, coffee market, coffee shop, socially responsible activity, quality management, intercompany integration

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Воронюк Т. А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Випуск 17. С.61-63. (0,34 д.а.).

2. Воронюк Т. А. Визначення факторів, що впливають на зміцнення конкурентних позицій міні-кав'ярень. *Економічний науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. 2017. Випуск 22. С.83-86. (включено до міжнародної наукометричної бази: *Index Copernicus*). (0,45 д.а.).

3. Воронюк Т.А., Зибарева О.В. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Економічний форум» Луцького національного технічного університету*. 2018. Випуск 1. С.25-30. **(включено до міжнародної наукометричної бази: Index Copernicus)**. (загальний обсяг 0,45 д.а., особистий внесок 0,35 д.а.: перспективи розвитку ринку кави в Україні).

4. Воронюк Т. А. Корпоративна соціальна відповідальність кавового бізнесу як складник його конкурентоспроможності (на прикладі корпорації Starbucks). *Інтелект XXI*. 2018. Випуск 5. С.122-126. **(включено до міжнародної наукометричної бази: Index Copernicus)**. (0,52 д.а.).

5. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Науковий журнал «Інноваційна економіка»*. 2018. Випуск 7-8. С.63-67. **(включено до міжнародної наукометричної бази: Index Copernicus)**. (0,5 д.а.).

6. Воронюк Т. А. Місце і роль кав'ярень у структурі ресторанного господарства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №1. С. 145-149. **(включено до міжнародної наукометричної бази: Index Copernicus)**. (0,52 д.а.).

7. Воронюк Т. А. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сьогодення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. №2. С.112-115. **(включено до міжнародної наукометричної бази: Index Copernicus)**. (0,48 д.а.).

Матеріали доповідей на науково-практичних конференціях

8. Воронюк Т. А. Теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*: матеріали X міжнародної науково-практичної конф., 28-29 квітня 2016 р. Житомир: Київський інститут бізнесу та технологій, Житомирська філія, 2016. С. 35-37. (0,15 д.а.)

9. Воронюк Т.А. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи*: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 вересня 2016 року. Умань: Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти, 2016. С.120-123. (0,17 д.а.)

10. Воронюк Т.А. Конкурентоспроможність підприємств України в умовах сьогодення. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії*: матеріали XLIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Державний вищий навчальний заклад «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 31 жовтня 2017 р. Переяслав-Хмельницький, 2017. С. 37-39. (0,15 д.а.)

11. Воронюк Т. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність кавового бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу*: матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2018 року. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 67-70. (0,17 д.а.)

12. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера в діяльності кав'ярень. *Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування, 19-20 жовтня 2018 року. Київ: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2018. С. 42-45. (0,21 д.а.)

13. Воронюк Т. А. Етапи розробки ефективної конкурентної стратегії для кав'ярень. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 4 квітня 2019 р. Львів: Ліга-Прес, 2019. С. 131 – 133. (0,15 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Комплексний аналіз наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств	12
1.2. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу	30
1.3. Методичні аспекти оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств	47
Висновки до розділу 1	62
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)	64
2.1. Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства у Чернівецькій області	64
2.2. Місце кав'ярень, як складових ресторанного господарства, в структурі кавового ринку та сучасні тренди їхнього функціонування	79
2.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності кав'ярень як самостійних об'єктів ресторанного господарства та фактори її зростання	95
Висновки до розділу 2	117
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ СКЛАДНИКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	120
3.1. Соціальна відповідальність як основа формування механізму конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства	120
3.2. Особливості керування якістю продукції кав'ярень в контексті підвищення їх конкурентоспроможності	136
3.3. Модель внутрішньофірмової інтеграції підприємств ресторанного господарства як складова механізму підвищення їхньої конкурентоспроможності	152
Висновки до розділу 3	165
ВИСНОВКИ	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	173
ДОДАТКИ	194

ВСТУП

Актуальність теми. Вивчення особливостей досягнення конкурентоспроможності підприємствами, в тому числі об'єктами ресторанного господарства, залишається незмінно актуальним поняттям оскільки, за умов глобалізації та євроінтеграції національної економіки, вимоги до діяльності підприємств змінюються і для того, щоб ефективно працювати та бути конкурентоздатними у своїй сфері господарювання, підприємствам необхідно вчасно реагувати на зміни та пристосовуватися до нових умов, які диктує ринок. Зазначена обставина визначає необхідність створення керованого механізму управління конкурентоспроможністю фірм на протигагу впровадженню окремих стихійно обумовлених заходів з цією метою. В умовах ринкової економіки для підприємства є важливою не тільки стабільна, безперебійна робота та виконання планових завдань, але й можливості розвитку та вдосконалення, характеристики гнучкості управління та адаптивності всіх аспектів діяльності до мінливих вимог споживачів, а також соціальна активність – як особливий виклик сьогодення.

Динамічність розвитку сучасного світу диктує необхідність освоєння нових та удосконалення існуючих форматів діяльності ресторанного господарства, серед яких варто виділити кав'ярні – заклади, що спеціалізуються на реалізації різноманітного асортименту кави, які являються трендом і стають дедалі популярнішим різновидом закладів ресторанного господарства за рахунок швидких темпів зростання обсягів глобального та вітчизняного ринків кави, підвищення рівня обізнаності споживачів через широкий доступ до інформаційних ресурсів та поширення кавової культури в Україні. За даних умов доцільним є створення науково-обґрунтованих механізмів управління підвищенням конкурентоспроможності кав'ярень, як самостійних закладів ресторанного господарства та повноцінних учасників кавового ринку.

В основі загальних теоретичних положень питань конкурентоспроможності підприємства незмінно лежать праці визначних

зарубіжних вчених, серед яких – М. Портер, Р. Грант, Р. Річардсон, Ф. Котлер, Е. Едісон, Й. Шумпетер. Вагомий внесок у дослідження окремих аспектів визначення та класифікації поняття конкурентоспроможності підприємства зробили науковими працями вітчизняні вчені, а саме – І. В. Багрова, О. В. Березін, Т. Г. Белова, І. О. Васютіна, О. А. Гавриш, О. І. Драган, С. П. Зубко, А.Д.Кухарук, Л. В. Нагірна, Н. П. Тарнавська, М. С. Татар, А.М. Ужва та інші. В контексті розробки та удосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю слід відмітити праці І. І. Вініченка, Ю. Б. Іванова, Г. М. Скудар, Р.А. Фахтудінова, Б. М. Курганської. Питання, що стосуються підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства розглядаються в напрацюваннях О.М.Бабенко, Т.Г. Меліх, Д.В.Нагернюк, А.М. Расаулової, А. Яхтер та інших. Не зважаючи на надзвичайно широкий обсяг наукових досліджень в рамках проблематики конкурентоспроможності підприємства, питання визначення суті та управління конкурентоспроможністю залишаються актуальними через зміни у природі даного поняття, викликані мінливістю умов господарювання та розвитком нових сфер економічної діяльності, що потребує постійної науково-обґрунтованої адаптації існуючих механізмів до новосформованих особливостей ринку. Таким чином, як новий виклик ринку, мають об'єктивну потребу у вдосконаленні механізми управління підвищенням конкурентоспроможності закладами ресторанного господарства – кав'ярнями. Недостатня розробленість науково-теоретичних і практична значимість зазначених питань в умовах сьогодення визначили вибір теми дисертації, окреслили її мету, завдання та основні напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалась в межах науково-дослідної роботи кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича «Сучасна парадигма розвитку підприємництва та торгівлі в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 011V008899). В межах даної теми автором проаналізовано проблеми

забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств ресторанного господарства в умовах європейського вектору інтеграції та здійснено загальну оцінку їх місця на міжнародному ринку; обґрунтовано фактори, що негативно впливають на діяльність вітчизняних підприємств ресторанного господарства, що дало можливість розробити комплекс заходів, спрямованих на усунення невідповідності їх діяльності європейським стандартам.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження виступає поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства.

Досягнення поставленої мети визначило необхідним розв'язання наступних завдань:

- обґрунтувати взаємозв'язок між категоріями «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства» з позицій новітніх чинників їх формування та рівнів реалізації конкурентних переваг; дослідити фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- визначити сутність, принципи та складники механізму конкурентоспроможності підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства, здійснити прогноз та виокремити перспективні напрямки;
- поглибити розуміння змісту та визначити місце у системі ресторанного господарства, сучасні тренди функціонування та розвитку кав'ярень в контексті їх приналежності до ринку кави;
- здійснити діагностику рівня конкурентоспроможності групи досліджуваних підприємств та виокремити базові фактори її підвищення;
- визначити роль корпоративної соціальної відповідальності в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства;

- розробити практичні рекомендації щодо впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності в їхню діяльність;
- окреслити характерні особливості керування якістю продукції кав'ярень з метою підвищення їх конкурентоспроможності;
- обґрунтувати доцільність здійснення та розробити модель внутрішньофірмової інтеграції підприємств ресторанного господарства задля підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства на прикладі кав'ярень.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою наукової роботи є фундаментальні положення економічної теорії та економіки підприємства, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених в рамках проблематики визначення поняття та управління конкурентоспроможністю підприємств.

У дисертації застосовано ряд загальнонаукових і специфічних методів та підходів, що визначило єдність роботи. Зокрема, методи наукового *узагальнення та порівняння* (для визначення сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства» у розділі 1), *історичного та логічного аналізу* (для розкриття поняття «кавових хвиль» у розділі 2), *метод класифікації* (для класифікації кав'ярень за різними класифікаційними ознаками у розділі 2), *методи графічного аналізу* (для наочного відображення отриманих результатів дослідження у розділах 1, 2, 3), *економетричний метод* (для побудови прогнозної моделі розвитку ринку ресторанних послуг у розділі 2), *статистичні методи* (використані для аналізу тенденцій розвитку діяльності підприємств ресторанного господарства в Чернівецькій області, основних трендів розвитку глобального та вітчизняного ринків кави розділах 2, 3), *метод стратегічного аналізу* (в ході проведення

стратегічного аналізу кав'ярень Чернівецької області у розділі 2), *метод «case study»* (для аналізу діяльності провідних глобальних ресторанних мереж у розрізі корпоративної соціальної відповідальності в розділі 3).

Інформаційну базу дослідження становили результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані Державної служби статистики та Головного управління статистики в Чернівецькій області, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань розвитку ринку кави, результати проведеного автором соціологічного дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вирішенні важливих наукових завдань у сфері вдосконалення теоретико-методичних положень формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства, зокрема:

вперше:

- запропоновано розширену систему класифікації кав'ярень, що базується на сучасних тенденціях кавового ринку, за наступними класифікаційними ознаками: форматом обслуговування, наявністю посадкових місць, асортиментом, форматом розміщення закладу, якісними ознаками кавових напоїв, хвилею виникнення та зроблено акцент на перспективності розвитку кав'ярень «третьої хвилі»;

удосконалено:

- понятійний апарат дослідження, зокрема, запропоновано авторське тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке на відміну від існуючих дозволяє врахувати: мінливість вимог споживачів до діяльності підприємств, пов'язану з підвищенням рівня їх обізнаності у сфері світових тенденцій через розвиток інформаційного суспільства; необхідність здійснення контролю за всіма інтегрованими етапами ланцюга постачань в контексті зниження собівартості на підвищення рівня якості кінцевого продукту та

актуальність впровадження корпоративної соціальної відповідальності, як виклик сучасного ринку;

- методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, зокрема, запропоновано алгоритм системної оцінки конкурентоспроможності підприємства визначеного виду економічної діяльності, який включає низку послідовних етапів в контексті конкретного окресленого напрямку дослідження конкурентоспроможності;

- теоретичні підходи до сучасного розуміння змісту кав'ярні в системі ресторанного господарства, що на відміну від існуючих підходів дозволяє врахувати приналежність до ринку кави та сучасні тренди розвитку, принципи соціальної відповідальності, безпеки, поінформованості та якості надання послуг;

- етапи формування ланцюга постачання кави шляхом його скорочення внаслідок використання переваг здійснення справедливої та прямої торгівлі;

набули подальший розвиток:

- підходи щодо визначення ієрархії конкурентоспроможності та її рівнів, зокрема, найвищий рівень конкурентоспроможності підприємства запропоновано розглядати в контексті взаємодії трьох ключових чинників: соціальної відповідальності, контролю якості на всіх етапах ланцюга постачань, внутрішньофірмової інтеграції;

- розуміння механізму формування конкурентоспроможності підприємства як керованого процесу, який запропоновано розглядати як сукупність важелів та інструментів нормативно-правового, організаційного, ресурсного, інформаційного, мотиваційного впливу на формування та гнучкість конкурентного потенціалу підприємства, генерування нових та нарощування існуючих конкурентних переваг підприємства в контексті успішного його функціонування на ринку та створення спільних для підприємства та суспільства цінностей;

- методичні аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень через використання моделі внутрішньої зворотної інтеграції, яка

передбачає комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю шляхом покращення ключових її складових – економічної, якісної та соціальної, а також об'єднання в рамках однієї організаційної структури низки функцій у межах ланцюга постачання кави;

- система споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства, що розширює детермінанти впливу на формування їхніх конкурентних переваг; підходи до формування матриці загальних конкурентних стратегій, яку адаптовано для кав'ярень як самостійних об'єктів ресторанного господарства, що дозволяє встановити залежність обраної стратегії розвитку від конкурентного потенціалу підприємства та визначити стратегічні напрями формування конкурентних переваг, ключовими з яких в сучасних умовах є якість, інтеграція та соціальна відповідальність;

- підходи щодо визначення хронологічних меж поширення кавових хвиль у світі та в Україні, ключових особливостей кожної з них з акцентом на перспективній ролі «кав'ярень третьої хвилі» у сфері гастро-туризму України; обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку кавового бізнесу в Україні, врахування яких у стратегічному контексті дасть можливість підприємствам збільшити обсяги продаж, пропонувати споживачам якісну продукцію за прийнятними цінами, розширити цільову аудиторію споживачів кави як в Україні, так і за її межами;

- пропозиції щодо обґрунтування позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності на рівень конкурентоспроможності підприємства через розробку практичних рекомендацій з впровадження її принципів в діяльність кав'ярень із зазначенням соціально орієнтованих заходів на кожному з рівнів - економічному, правовому, етичному та філантропічному;

- положення з управління якістю для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства через створення моделі наростаючого рівня якості, яка обумовлює контроль якості базового продукту кав'ярень на всіх ланках його створення та базується на наступних характеристиках якості:

процесів вирощування кави, первинної обробки, зеленого зерна, обсмаженого зерна, готового напою.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці автором практичних та методичних рекомендацій у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, які можуть бути використані у діяльності підприємств ресторанного господарства.

Теоретико-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження отримали впровадження та були використані в діяльності Департаменту регіонального розвитку Чернівецької обласної державної адміністрації (довідка від 04.04.2019 № 08/371) – рекомендації щодо методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, результати діагностики сучасного стану та перспектив розвитку кавового ринку, а також рекомендації щодо здійснення неприбуткової діяльності представниками кавового бізнесу в Україні та, зокрема, на території зазначеного регіону. Результати дослідження основних тенденцій на глобальному та вітчизняному ринку кави, а також чинників формування конкурентоспроможності підприємства було використано компанією з обсмажування кави ФОП Заславська Д. А. «Escobar Coffee» (довідка від 15.05.2018 № 17/28), рекомендації щодо зміцнення конкурентних позицій кав'ярень на території Чернівецької області та оцінки рівня їх конкурентоспроможності використовуються ТОВ «Чернівецька фабрика кави» (довідка від 18.01.2019 № 264-4/18). Наукові розробки автора використовувалися в навчальному процесі Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича при викладанні таких дисциплін, як: «Потенціал і розвиток підприємства», «Стратегія підприємства», «Соціальна відповідальність», «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (довідка від 01.07.2019 № 20/17-1659).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота являється самостійно виконаною науковою працею, в якій має місце авторський підхід до вирішення теоретичної проблематики, удосконалення методичних основ та розробки

практичних рекомендацій з приводу вирішення поставленого наукового завдання – формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Серед наукових робіт, опублікованих самостійно та у співавторстві, у дисертації використано лише ті наукові результати, які отримані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки та пропозиції наукового дослідження було оприлюднено на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях: «Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи» (м. Житомир, 28-29 квітня 2016 р.), «Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи» (м. Умань, 29 вересня 2016 р.), «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії» (м. Переяслав-Хмельницький, 31 жовтня 2017 р.), «Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу» (м. Ужгород, 5-6 жовтня 2018 р.), «Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти» (м. Запоріжжя, 8 вересня 2017 р.), «Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства» (м. Київ, 19-20 жовтня 2018 р.), «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 19 квітня 2018 року).

Публікації. За результатами проведеного дослідження автором опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 4,26 ум. друк. арк., з них 7 статей у наукових фахових виданнях України, в тому числі, 5 – у фахових виданнях, що входять до міжнародної науково-метричної бази даних Index Copernicus, 6 – у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 213 сторінок. Основний текст роботи викладено на 167 сторінках, у тому числі: 27 таблиць, 54 рисунки, список використаних джерел складається із 217 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Комплексний аналіз наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств

В останні десятиліття світова економіка зазнала значних змін і отримала стрімкий розвиток. Підприємства пропонують велику кількість товарів чи послуг, що можуть бути взаємозамінними. Ця обставина обумовлює необхідність дослідження явищ, що визначають здатність підприємства виживати і розвиватися за складних умов господарювання та пропонувати продукт, який буде вирізнятися з-поміж продуктів компаній-суперників, забезпечуючи підприємству переваги на ринку [26, с. 37].

Поняття «конкуренція», «конкурентне середовище», «конкурентна боротьба», «конкурентоспроможність» та інші аналогічні висловлювання здобули широкого вжитку як в наукових колах, так і у виробництві та побуті. Наведені терміни представляють один з найважливіших елементів ринкового механізму, адже без конкуренції ринкові відносини не можуть існувати. З огляду на це, є сенс розглянути сутність конкуренції та її взаємозв'язок з поняттями конкурентоспроможності та конкурентоспроможності підприємства зокрема (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та конкурентоспроможність підприємства

Джерело: побудовано автором

Поняття конкурентоспроможності підприємства являється похідним від загального поняття конкурентоспроможності, яке знаходить своє відображення в процесі відносин конкуренції.

Основи функціонування вільної конкуренції закладено ще представниками класичної економічної науки. Будучи вирішальною складовою ринкового механізму, конкуренція реалізується через поняття попиту, пропозиції та цін. А. Сміт вперше сформував принцип «невидимої руки» ринку згідно з яким, через діюче протистояння між фірмами, з ринку автоматично витісняються слабкі фірми, які виробляють непотрібну продукцію. Науковець розглядав конкуренцію як «...суперництво між діючими на ринку продавцями та покупцями за вигідніші умови продажу і купівлі відповідно...» [197, с. 423].

У визначенні Закону України «Про захист економічної конкуренції» зазначається, що це «...змагання між підприємствами задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого всі учасники ринку мають можливість обирати, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови функціонування ринку...» [93].

Й.С.Завадський визначає конкуренцію «...як суперництво або ж боротьбу за можливість забезпечити кращі результати діяльності через здобуття вигідніших умов виробництва і реалізації товарів, а також виходу на нові ринки чи розширення існуючих...» [46, с.141].

Більш повне трактування поняття конкуренції можна знайти в працях І.Ансоффа, де «...конкуренція характеризується не тільки як боротьба, а й як відносини взаємодії та взаємозв'язку на ринку задля створення кращих можливостей збуту продукції, задоволення актуальних потреб споживачів, а також, з метою одержання найбільшого прибутку в результаті діяльності...» [3, с.197].

Конкуренція є явищем з багатогранними проявами і численністю теоретичних значень, що визначає різноманітність підходів до її характеристики. Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, пропонуємо

розглянути найбільш вдалі трактування класиків економічної літератури у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкуренція» у науковій літературі

Автор	Визначення конкуренції
Й.Шумпетер	«...змагання старого з новим, тобто суперництво між давно діючим та новими технологіями, формами організації, способами управління товарами тощо...» [125, с.28];
П.Хейне	«...прагнення організації повною мірою задовольнити критерії доступу до рідкісних благ...» [118];
Ф.Найт	«...ситуація на ринку за якої існує багато конкуруючих одиниць й вони характеризуються незалежністю діяльності...» [173, с.38];
М.Портер	«...динамічний процес, який визначається швидким розвитком та мінливістю через появу нових товарів, нових форм та напрямів маркетингу, нових виробничих та технологічних процесів, а також нових ринків чи їх сегментів...» [186, с.61];
Г.Л.Азоєв	«...суперництво в якому-небудь полі діяльності між окремими юридичними чи фізичними особами, які являються зацікавленими в досягненні однакової мети...» [2, с.35];
А.Ю.Юданов	«...боротьба між фірмами за платоспроможний попит споживачів, що характеризується обмеженістю...» [10, с.12];
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	«...вільний вихід, функціонування на ринку, та вихід з нього значної кількості незалежних покупців і продавців...» [177, с.22].

Джерело: сформовано автором з використанням [1]

О. Безух наголошує, що, «...не зважаючи на функціонування вільної ринкової економіки – жодні методи й механізми не здатні забезпечити позитивний та регульований розвиток ринкових відносин, якщо відсутня система заходів та норм з боку держави, розроблених з метою забезпечення ефективної дії конкурентного середовища...» [9, с.51].

Конкурентна політика вітчизняних підприємств реалізується на правових засадах, що окреслені в економічних законодавчих актах до яких відносять закони України «Про захист економічної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про природні монополії» та Господарський кодекс України [93; 88; 92; 95; 36].

За результатами вивчення змісту поняття конкуренції можна зробити наступні узагальнені висновки:

- 1) визначення поняття «конкуренція», описані різними авторами, не завжди відповідають принципам комплексності, оскільки, зазвичай, охоплюють тільки обмежене коло дії, а не всю системність аспектів;
- 2) наявне різноманіття поглядів у розумінні суті конкуренції, оскільки існують різні формулювання, до прикладу – суперництво, боротьба, ситуація, процес тощо;
- 3) визначення не мають прив'язки до законодавчого регулювання функціонування відносин конкуренції.

Щодо теоретичних основ поняття «конкурентоспроможність», варто зауважити, що зазначена категорія згадується в працях багатьох науковців. Дане поняття здобуло широкий вжиток не тільки в економіці, а й у інших сферах наукових знань, що спричинило неоднорідність його трактувань. У зв'язку з цим виникає необхідність визначення суті конкурентоспроможності в контексті економічної науки.

З. М. Тітенко у своїй роботі [109] визначає, що «...протягом досить тривалого часу в економіці нашої країни регулювання виробництва продукції здійснювалося не через показники реального попиту, а з використанням адміністративно-командного механізму та довгострокового планування без прив'язки до реальних потреб та динаміки розвитку світової економіки. В зазначених умовах питання конкурентоспроможності фірм чи конкретних товарів не виникають. Проте, з переходом до ринкової економіки і стрімким розвитком явища приватного підприємництва ця проблема загострюється і, відповідно, з'являється потреба в ґрунтовних наукових дослідженнях цього поняття в контексті сучасності...» [109, с. 156].

Нагірна Л. В. вважає, що «...конкурентоспроможність сьогодні виступає однією з найважливіших категорій ринкової економіки, функціонування якої обумовлено теорією конкуренції та виступає наслідком наявності у

підприємства конкурентних переваг, які, в свою чергу, являються результатом ефективного управління конкурентним потенціалом...» [75, с.136].

З метою удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств є доцільною розробка нових ідей та осучаснення теоретичних аспектів понять конкурентоспроможності та конкурентоспроможності підприємства. Драган О. І. зазначає, що «...для формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки необхідним є докладний аналіз існуючих точок зору в контексті критичного осмислення існуючих в науці підходів до трактування конкурентоспроможності...» [43, с. 22-26]. Узагальнюючи сутність категорійного апарату в цій галузі дослідження, вважаємо за доцільне звернути увагу на найбільш вдалі терміни, які характеризують конкурентоспроможність та конкурентоспроможність підприємства (табл.1.2, 1.3).

Таблиця 1.2

Визначення терміну «конкурентоспроможність»
у науковій літературі

Автор	Трактування поняття «конкурентоспроможність»
Л. В. Нагірна	«...здатність витримувати силу конкуренції...» [75, с.137];
В.Л.Дикань	«...ефективне поєднання характерних особливостей об'єкта, які визначають його місце в системі оцінок подібних йому об'єктів...» [39, с.100];
О.Савчук	«...спроможність в процесі суперництва досягати кращих результатів, порівняно з аналогічними об'єктами, що діють у визначеній сфері діяльності...» [100, 58];
В.О.Василенко	«...здатність досягати поставлених цілей в умовах присутності інших об'єктів з аналогічними цілями...» [13, 64];
О.Б.Чернега	«...суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції...» [122, 18];
І. О. Васильєва	«...володіння суб'єкта економічного суперництва властивостями, що створюють переваги для нього в процесі діяльності...» [123, с.90];
Всесвітній економічний форум	«...факт успішного суперництва з іншими об'єктами....» [205]

Джерело: згруповано автором з використанням зазначених джерел

Визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства»
у фаховій літературі

Науковці	Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
М. Портер	«...властивість, що характеризує здатність суб'єкта ринкових відносин успішно діяти на визначеному ринку поряд з аналогічними конкуруючими суб'єктами ринку...» [189];
С. П. Зубко, В. В. Мица	«...реальна та потенційна здатність підприємства вивчати попит та ринку, а також розробляти, здійснювати виробництво та реалізацію товарів, які за своїми характеристиками будуть кориснішими для споживачів, аніж аналогічні товари конкурентів...» [74, 189];
З. М. Тітенко	«...здатність підприємства брати участь у боротьбі з іншими виробниками та постачальниками аналогічної продукції на ринку, що виливається у більш вищому ступені задоволення потреб суспільства через організацію ефективнішої виробничої діяльності...» [109, 157];
Р. А. Фахтудинов	«...властивість підприємства, що визначається ступенем реального або потенційного задоволення суспільної потреби, порівняно з подібними об'єктами, які функціонують на даному ринку...» [113,144];
Й. Шумпетер	«...повсякчасні нововведення в діяльність, що забезпечують здатність фірми та товарів, реалізованих нею, займати визначену ринкову нішу...» [125, 54];
І. О. Васютіна	«...порівняльна характеристика підприємства, що визначається комплексністю і відображає його переваги на ринку відносно інших об'єктів у визначеному часовому проміжку...» [14, 115];
І.З. Должанський	«...здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами...» [30, с.25];
З.Є.Шершньова, С.В.Оборська	«...рівень компетенції підприємства, порівняно з конкурентами, у акумулюванні та використанні складових виробничого потенціалу, що відображається в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо...» [124, 66];
Батченко Л. В.	«...невіддільне від конкурентоспроможності продукції чи послуг, які реалізує підприємство, поняття...» [8];
Л.С.Кобиляцький	«...значення сукупності показників, які відображають ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товару порівняно з конкурентами, а також показників конкурентоспроможності товарів...» [59, 26];
М. С. Татар	«комплекс компетенцій підприємства, що виявляються в його здатності ефективно використовувати всі елементи потенціалу для забезпечення відповідності продукції бажанням споживача за якісними, технічними та іншими характеристиками, а також забезпечення виняткових умов їх реалізації» [108, 64].

Джерело: згруповано автором з використанням зазначених джерел

Різні погляди на те, що таке конкурентоспроможність і яку цінність вона має для політики, економіки країни чи окремого підприємства, не мають узгодження. Визначення абстрактних понять, до яких належить поняття конкурентоспроможності, не можуть бути правильними чи неправильними. Вони, як концептуальні засоби, можуть оцінюватися лише з огляду на їх здатність проливати світло на конкретні питання, які науковці з їх допомогою намагаються вирішити. Так як в залежності від рівня та сфери застосування значення поняття конкурентоспроможності обов'язково різнитимуться і [136, с. 12].

Л. В. Нагірна на основі аналізу різноманітності визначень поняття конкурентоспроможності виокремлює такі наукові підходи до його трактування: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного та ресурсного, й системний підхід (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підходи до визначення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі джерела [75, 136-141]

Узагальнивши наведені підходи до трактування досліджуваного поняття відзначимо, що теоретичні напрацювання в цій галузі знань являються взаємодоповнюючими і визначають конкурентоспроможність як комплексну характеристику суб'єкта господарювання, яка реалізується шляхом ефективного використання системи власних конкурентних переваг і дає можливість пристосуватися до змін зовнішнього оточення та внутрішніх умов з метою виконання зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання та підтримання високого рівня прибутковості [15, с.37].

Н. П. Тарнавська у своїх дослідженнях об'єднала дефініції конкурентоспроможності підприємства у вісім груп, залежно від широти охоплення кожною з них сутнісних характеристик конкурентоспроможності (від кількісних та якісних аспектів конкурентоспроможності продукції до виявлення компетенцій та інноваційно-інформаційного потенціалу підприємства, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції), що показано на рис. 1.3 (де КСП – конкурентоспроможність підприємства).

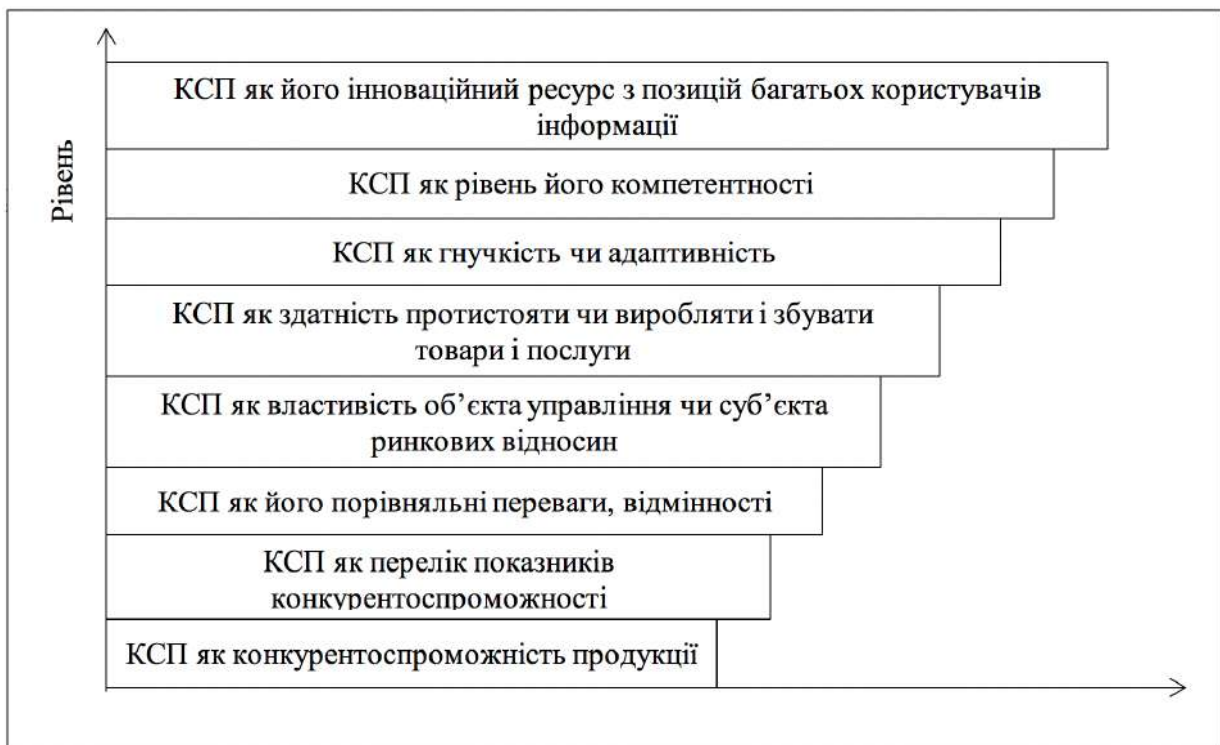


Рис. 1.3. Рівні розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств за Н.П. Тарнавською

Джерело: [107, 75-96]

До першої групи визначень науковцем віднесено точки зору, які ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з поняттям конкурентоспроможності продукції. Та не зважаючи на те, що зазначені категорії перебувають у прямій залежності – поняття конкурентоспроможність підприємства є значно ширшим, оскільки передбачає врахування взаємодії усього комплексу функціональних сфер діяльності фірми. В такому випадку конкурентоспроможність продукції варто вважати тільки ключовою складовою загального рівня конкурентоспроможності фірми.

Друга група визначень конкурентоспроможності підприємств охоплює споріднені підходи, що ґрунтуються на використанні системи оціночних показників з метою відображення суті досліджуваного поняття. Проте таке трактування є поверхневим і повною мірою не відображає всієї сукупності сутнісних характеристик конкурентоспроможності підприємства.

Третя група трактувань об'єднує розуміння конкурентоспроможності підприємства в розрізі сукупності ключових відмінностей та конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками відповідного ринку. Даний підхід до визначення аналізованого поняття вирізняється глибшим проникненням в сутність конкурентоспроможності, порівняно з двома попередніми.

До четвертої групи визначень конкурентоспроможності підприємства в розрізі рівня розуміння суті належать точки зору, які визначають конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління.

П'ятий рівень розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства визначає її як спроможність конкурувати на ринку, що передбачає здатність організації досягати поставлених цілей та виконувати визначені задачі з метою забезпечення ефективності її діяльності в умовах конкурентного ринку.

В шостій групі представлені визначення, в яких конкурентоспроможність підприємства базується на таких особливих параметрах як гнучкість та адаптивність діяльності. Ці характеристики набувають вирішального значення в мінливих умовах сьогодення, яке вирізняється динамічністю розвитку.

Дефініції сьомої групи окреслюють конкурентоспроможність підприємства як високий рівень його компетенцій, що обумовлено важливістю наявності висококваліфікованого персоналу, особливо на управлінських рівнях, що забезпечуватиме грамотне ведення бізнесу. Професіоналізм кадрового складу створює можливості для провадження діяльності на якісно вищому рівні порівняно з суперниками.

Восьма група включає визначення конкурентоспроможності, які крім сутнісних ознак, присутніх на попередніх рівнях, описують її як інноваційний ресурс фірми в аспекті багатьох користувачів інформації (споживачів, інвесторів, конкурентів тощо). Зазначені наукові тенденції обумовлені особливостями сучасного середовища функціонування підприємств, яке характеризується високотехнологічністю і висуває підвищені вимоги до аспектів інформативності та інноваційності діяльності.

З плином часу сутність даного поняття стала ще ширшою і описана модель не охоплює всі визначальні характеристики конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює необхідність її розширення з урахуванням сучасних тенденцій вітчизняної економіки в глобалізаційно-інтеграційному аспекті, що характеризується зростанням ролі соціально відповідальної діяльності підприємств, підвищених вимог до якості та здатність інтегруватися у світовий економічний простір [24, с.63].

Вагома частина науковців визначають чотири основних рівні конкурентоспроможності підприємства, які зосереджені на широті функцій управління в контексті конкурентоспроможності підприємства. Розподіл за таким принципом прослідковується в працях Н. С. Краснокутської, Н. В. Касьянкової та цілого ряду інших науковців економічного спрямування [63, с.151; 57, с. 112]. З огляду на сучасні тенденції у сфері управління конкурентоспроможністю, на наш погляд, до існуючої системи варто додати ще один, найвищий рівень конкурентоспроможності, що дасть змогу сформувати більш модернізовану п'ятирівневу структуру конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4).

Рівні конкурентоспроможності підприємства

Рівень	Характеристика
Перший рівень	управлінський персонал спрямовує свої зусилля переважно на випуск продукції через удосконалення оперативних процесів на підприємстві без урахування важливості дослідження ситуації на ринку чи вивчення потреб покупців.
Другий рівень	товари мають відповідати стандартам та рівню, який задають найближчі конкуренти; відсутні заходи з вивчення перспективних можливостей діяльності та формування нових конкурентних переваг.
Третій рівень	продукти, представлені на ринку конкурентами, перестають бути орієнтиром діяльності; підприємства виходять на новий рівень через створення власних стандартів у своїй сфері господарювання перетворюючись на тих, хто диктує правила гри на ринку; робиться акцент на постійний розвиток виробничих систем.
Четвертий рівень	на перший план виходить не система виробництва, а якість управління суб'єктом господарювання; успіх приходить через знаходження висококваліфікованими менеджерами шляху найбільш ефективного поєднання наявних на підприємстві ресурсів, розробку дієвої в конкретних умовах організаційної структури; за такої ситуації фірма стає лідером і має змогу «ставити планку» в галузі.
П'ятий рівень	ключовою перевагою стає здатність підприємства швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різномірні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності.

Джерело: доповнено автором на основі [63, с.151; 57, с. 112]

Отож, конкурентоспроможність підприємства сьогодні визначається його успішнішою, порівняно з конкурентами, практикою організації інтегрованої діяльності з метою всеохоплюючого контролю виробничих процесів задля створення винятково якісного продукту з дотриманням принципів соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах господарювання. На основі вищезазначеного можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що відображає його здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різномірні

зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності.

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» дає можливість виокремити види та рівні, в яких знаходить своє відображення описане поняття. Так, О. Б. Чернишова пропонує класифікацію конкурентоспроможності за трьома ознаками: територіально-географічною, часовою та за рівнем конкуруючих об'єктів (табл. 1.5) [127, с.7].

Таблиця 1.5

Класифікація конкурентоспроможності

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

Джерело: [127, с.7]

Аналізуючи наведений підхід до класифікації конкурентоспроможності, слід зазначити, що він не являється повним та вичерпним. Щодо територіально-географічної сфери – доречно було б до названих міжнародної, внутрішньонаціональної та регіональної конкурентоспроможності додати найнижчий рівень – локальну (окремі міста), та, відповідно, найвищий рівень – глобальну конкурентоспроможність. За ознакою фіксації в часі різновиди даного поняття розкриті достатньо. Більшість науковців виділяють тільки реальну (в нашому випадку поточну) та перспективну (прогнозну) конкурентоздатність. Проте, О. Б. Чернишова виділила ще конкурентоспроможність на визначену дату в минулому, що відкриває можливості для проведення порівняння минулих показників діяльності з

реальними, щоб побачити динаміку конкурентоспроможності підприємства, і, відповідно до результатів, розробляти ефективну та всесторонню стратегію фірми. За рівнем конкуруючих об'єктів автор виділяє конкурентоспроможність галузі, підприємства та товару. Але рівнів, на яких вивчається і досліджується поняття конкурентоспроможності є набагато більше, тому, відповідно до них, можна виділити ще декілька видів конкурентоспроможності.

Р. А. Фатхутдинов виокремлює поняття тактичної та стратегічної конкурентоспроможності, а також – конкурентостійкості [113, 139]. Тактичну конкурентоспроможність автор визначає як здатність підприємства ефективно діяти в змінному зовнішньому середовищі в даний період часу. Конкурентостійкість являється здатністю фірми забезпечувати в майбутньому свою конкурентоспроможність на тактичному рівні. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства визначається як потенційна його можливість ефективно функціонувати в майбутньому і, за твердженням автора, виступає комплексною характеристикою, що враховує як конкурентоспроможність на тактичному рівні, так і його конкурентостійкість. В деякій мірі, погляди Р. А. Фатхутдинова перехреснується з наведеною вище класифікацією О. Б. Чернишової, яка виокремила поточну та прогнозну конкурентоспроможність, проте сутність цих видів не є ідентичною.

В науковій літературі існує багато підходів до виокремлення рівнів конкурентоспроможності. Приміром, Чернишова О. Б. описує три рівні, а саме - конкурентоспроможність галузі, підприємства та товару [127, с. 7-8].

Драган О. І. обґрунтовує конкурентоспроможність на рівні економіки, галузі, підприємства, товару [108, с. 19-21].

Татар М. С. виділяє наступну ієрархію понять конкурентоспроможності: національна економіка, регіон, галузь, кластер, підприємство [108, с. 64].

Проаналізувавши і узагальнивши низку поглядів на сутність та кількість рівнів конкурентоспроможності побудуємо піраміду конкурентоспроможності в основі якої лежатиме найширше поняття, а у верхівці таке, що являється найвужчим (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [127, с. 7-8; 43, с. 19-21; 108, с. 64]

Конкурентоспроможність держави – це здатність окремої країни конкурувати на глобальному рівні з іншими країнами через забезпечення своїх громадян кращими умовами життя, а підприємства, що функціонують на її території – більшими перевагами, порівняно з іншими державами, що створить передумови для забезпечення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку. На цьому рівні доречно говорити про розвиток інфраструктури та наявність і ефективність інституційного забезпечення у сфері створення виняткових умов існування та розвитку підприємницького сектору та забезпечення гідного життя населення [127, с. 7].

О. І. Драган зазначає, що «...конкурентоспроможність економіки – багатоаспектне поняття під яким розуміють сукупність економічних, науково-технічних, інформаційно-технологічних, виробничих, управлінських та інших можливостей, які відображаються в реалізованих товарах і послугах, що

успішно конкурують із закордонними та внутрішньому та зовнішньому ринках. Передумовою створення конкурентоспроможної економіки являється конкурентоспроможне суспільство, яке володіє системою переваг у різних сферах діяльності...» [43, с. 20].

За визначенням, сформованим О. П. Романко, «...конкурентоспроможність регіону – це багатогранна категорія, яка виражається через сукупність порівняльних переваг, які, за умови ефективного поєднання, формують для регіону стійкіші позиції на ринку...» [96]. Н. Я. Калюжнова визначає дане поняття як «...спроможність регіону створювати та використовувати конкурентні переваги для поліпшення своєї конкурентної позиції серед регіонів....» [56, с. 152].

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній необхідних умов для проектування, виробництва та збуту продукції високої якості, а також шляхом налагодження результативного внутрішньогалузевого співробітництва, та зв'язків з іншими галузями країни та поза її межами. І. О. Драган зазначає, що «...конкурентоспроможність галузі досягається через реалізацію конкурентних переваг компаній галузі, а також ефективно організовану систему їхньої взаємодії...» [43, с.21].

Конкурентоспроможність кластера визначається ефективністю співпраці всіх його елементів, що знаходить відображення в синергічному ефекті від системної взаємодії [43, с. 21].

Конкурентоспроможність товару визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів більшою мірою, аніж це можуть зробити товари-аналоги. Дане поняття формується на перетині якісних характеристик товару, ціни на нього та послуг післяпродажного обслуговування. Конкурентоспроможність продукції лежить в основі конкурентоспроможності підприємства і вимагає максимального вивчення та врахування вимог і вподобань споживачів в процесі виробництва та реалізації продукції [108, с. 64].

Необхідно відзначити, що в економічній науці існує низка трактувань конкурентоспроможності як негативного явища економічного середовища. До прикладу, П. Кругман у своїй праці «Конкурентоспроможність: загрозна одержимість» вважає визначення конкурентоспроможності на рівні держави чи нації недоречним, позаяк теорією конкуренції обумовлено витіснення з ринку, в процесі суперництва, фірм, які мають нестійкі ринкові позиції та працюють неефективно. У випадку конкурентоспроможності держав такий варіант є неможливим, адже країна не може «вийти з бізнесу» будучи витісненою успішнішою державою, а значить принципи конкурентного ринку в цьому розрізі не працюють, що, за словами автора, обумовлює недоречність використання поняття конкурентоспроможності в зазначеному контексті [174, с. 31]. Ще одним яскравим прикладом негативного визначення явищ конкуренції та конкурентоспроможності являються праці П. Тіля, що знайшли своє втілення в розробленому курсі лекцій для студентів Стенфордського університету, які пізніше було зібрано в книзі «Від нуля до одиниці», де автор визначає конкуренцію як згубне для бізнесу явище, позаяк, за умови функціонування на надконкурентному ринку, вона виключає можливості досягнення підприємством високого рівня прибутку. Автор стверджує, що економіка будь-якої країни базується на діяльності фірм-монополістів, які приховують природу функціонування свого бізнесу задля ухилення від антимонополістичного законодавства та фірм, які діють в умовах конкуренції пропонуючи взаємозамінні товари, переконуючи споживачів в неіснуючій унікальності свого продукту. Таким чином, в сучасних умовах господарювання, сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності спотворюється, втрачає свій основоположний зміст і перетворюється на ідеалізовану модель діяльності, яка не має практичного застосування [208, с.23]. Варто зазначити, що такі погляди не здобули широкого поширення в економічній науці, проте теж мають право на існування.

На рівень конкурентоспроможності підприємства справляє системний вплив комплекс факторів, які можуть різнитися в кожен конкретний момент

часу і визначатися різним характером та ступенем дії, відмінним походженням. Ефективний процес управління конкурентоспроможністю забезпечується тільки за умови виокремлення цих факторів та визначення рівня їх впливу на проблеми конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз економічної літератури показав, що існують різні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Результати виконаного аналізу викладено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація факторів конкурентоспроможності

Класифікаційна ознака	Види чинників	Автори
За сферою дії	- внутрішні; - зовнішні.	А. Ніколаєв, Н. Яшин [77, с.185; 128]
За конкурентним рівнем	- мікрорівневі; - мезорівневі; - макрорівневі.	С.Зубко, В. Мица [74, 189]
За сферою походження	- техніко-економічні; - комерційні; - нормативно-правові.	О. Россіхіна [97, 184]
За рівнем спеціалізації	- інтегральні; - специфічні.	О. Філатов [114, 101]
За тривалістю дії	- постійні; - тимчасові.	І. Багрова, О. Нефедова [5, 12]
За природою виникнення	- основні та розвинуті; - загальні та спеціалізовані; - природні і штучно створені.	М. Портер [187]
За ступенем корисності	- стимулюючі; - дестимулюючі.	О. Березін [10, 104]
За керованістю	- керовані (контрольовані); - некеровані (неконтрольовані).	А. Костін [62, 67]

Джерело: згруповано автором з використанням зазначених джерел

Варто зазначити, що кожна сфера економічної діяльності піддається впливу специфічних факторів, що обумовлює необхідність вивчення управлінцями розширеного їх спектру та визначення вагомості впливу кожного з них на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні, в умовах споживчо орієнтованої економіки, особливого значення в контексті

підвищення конкурентоспроможності фірми набувають споживчо орієнтовані фактори, які визначають вплив споживчих вподобань на успішність діяльності підприємства [112, с. 220].

Отже, дослідивши види та рівні конкурентоспроможності, можна стверджувати, що ознаки даного явища можна спостерігати у всіх сферах людського життя, на всіх рівнях організації суспільства. Будучи в своїй природі динамічним поняттям, конкурентоспроможність підприємства змінюється під впливом низки факторів. Ці фактори неоднакові за походженням, характером і рівнем впливу, проте, всі вони являються джерелами позитивних чи ж негативних зрушень конкурентоспроможності фірм. Слід звернути увагу на те, що ці чинники справляють не поодинокий вплив, а діють у комплексі. Тому для управлінців доречно здійснювати постійний моніторинг за зміною факторів, які, в кінцевому підсумку, створюють умови, в яких підприємство повинно діяти і підтримувати свою конкурентоспроможність.

В результаті дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства з'ясовано, що сьогодні визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства» слід надавати з урахуванням специфічних особливостей аналізованої категорії які виявляються в його багатофакторності та комплексності. Необхідно враховувати змінність трактування досліджуваного поняття в залежності від рівня його реалізації, а також ширину спектру чинників впливу на процеси створення конкурентних переваг. В останні роки має місце принципово нове теоретичне трактування та практичне наповнення категорії конкурентоспроможності підприємства в основу якого лягають принципи гнучкості та адаптивності діяльності, повсякчасне підвищення рівня інноваційності управління та виробництва, володіння інформаційними ресурсами, провадження соціально відповідальної діяльності. Результати проведеного дослідження показують, що в наш час конкурентоспроможність підприємства має сприйматися як ієрархічне поняття, що обумовлюється існуванням взаємозв'язків та взаємозалежностей всіх рівнів конкурентоспроможності.

1.2. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу

Враховуючи складні умови функціонування підприємств в Україні, які характеризуються динамічністю, що посилюється актуальністю розвитку інтеграційних процесів в контексті глобалізації економіки через її входження в світовий економічний простір, потребують вирішення завдання у сфері побудови ефективної системи управління підприємствами, в тому числі управління їх конкурентоспроможністю з метою досягнення успіху в сучасних умовах господарювання [50, с. 12].

Сьогодні науковцями розроблено потужне теоретичне забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, що характеризується усестороннім та глибинним розумінням суті даної економічної категорії. Пропонуємо розглянути різносторонність наукових позицій щодо визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Л.В.Балабанова	«...комплекс управлінських дій у сфері вивчення діяльності сильних та слабких сторін конкурентів (поточних чи перспективних) та формування конкурентних стратегій, які будуть забезпечувати створення нових та підтримання на належному рівні наявних довгострокових конкурентних переваг...» [7, с.53]
Г. С. Бондаренко	«...управлінський вплив на систему конкурентоспроможності підприємства, що визначається цілеспрямованістю, системністю та планомірністю і здійснюється задля забезпечення її стійкості за допомогою різноманітних засобів впливу...» [12, с.8]
А. В. Солов'янчик	«...набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу...» [106, с.53]

Продовження табл. 1.7

О. А. Гавриш	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...» [29; 30]
М. М. Галелюк	«...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності...» [31, с.16]
О. Є. Діденко, П. І. Жураківський	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...» [40]
О. Є. Кузьмін	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції...» [66, с.42; 67, с.23]
Р. Є. Мансуров	«...формування управлінських рішень, які будуть вирішувати проблеми протистояння негативним зовнішнім впливам з метою виконання визначених стратегічних завдань та досягнення лідерства серед конкурентів...» [72, с.92]
Н. А. Савельєва	«...керівні функції підприємства, які допомагають формувати конкурентні переваги та долати конкурентні слабкості...» [99, с.112]
О. І. Драган	«...система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках...» [43, с.84]
Р. А. Фатхутдінов	«...загальні функції управління, які реалізуються у процесі формування стратегії, політики, цілей та відповідальності компаній у сфері виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів через розробку заходів з планування, забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання...» [113, с.121]

Джерело: сформовано автором на основі зазначених джерел

Аналіз наукової літератури у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства показав, що дослідники, серед яких А. В. Солов'янчик, О.О.Заїка, Н.А.Савельєва, Р.А.Фатхутдінов в загальному виділяють три класичних

підходи до здійснення управління конкурентоспроможністю – системний, процесний та ситуаційний [106, с.49; 47, с.103; 99; 113].

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Таким чином, В. І. Блонська визначає систему управління конкурентоспроможністю як «...комплексне поєднання організаційної структури, виробничих процесів, використовуваних технологій та ресурсів, які беруть участь у створенні поточних та перспективних конкурентних переваг» [11, с.179]. О.О. Заїка зазначає, що системний підхід до управління має складатися з двох складових – зовнішнє середовище та внутрішня структура [47, с.104]. Зовнішня підсистема повинна включати вхід, де досліджуються потреби в ресурсному забезпеченні та визначається вплив сукупності факторів зовнішнього оточення, вихід – товари чи послуги з ключовими характеристиками, що визначають їх конкурентоспроможність та зворотній зв'язок. Внутрішня підсистема поєднує в собі взаємозалежні елементи, які забезпечують перетворення вхідних факторів на конкурентоспроможний продукт на виході, а також включають процеси впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Процесний підхід до керування конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності. Виконання зазначених функцій формує процесний цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [84, с.170].

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю лежить мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що сьогодні найбільш ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства буде забезпечуватися через розробку і використання механізму управління, що базуватиметься на основних постулатах всіх трьох класичних підходів – системного, процесного та ситуаційного, і формуватиме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який визначатиме важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системності виконуваних функцій суб'єктами господарювання через охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням впливу зовнішнього оточення на засадах багатоваріантності, що обумовлюється динамічністю умов господарювання у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів вітчизняної економіки, а також широкою інформатизацією суспільства (рис. 1.5).

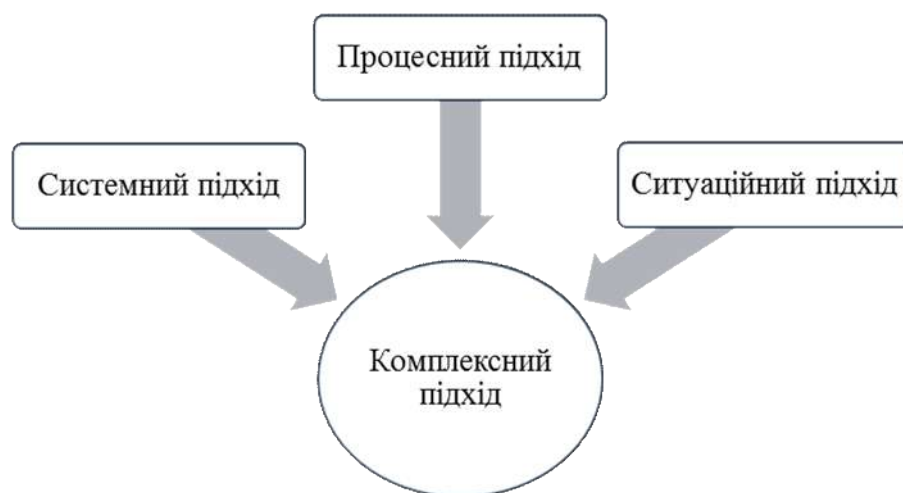


Рис. 1.5. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором

В контексті формування теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства як керованого процесу необхідно звернути увагу на сутність поняття механізму та механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, як економічної категорії.

В загальному значенні під словом «механізм» прийнято розуміти сукупність рухомих елементів, що об'єднані в єдину систему і забезпечують перетворення свого руху в рух інших об'єктів [28].

Щодо економічного тлумачення даної категорії, то згідно позиції Нобелівського лауреата з економіки Л. Гурвиця під економічним механізмом слід розуміти взаємодію між суб'єктами управління та центром, яка передбачає надсилання суб'єктами інформації в центр, розрахунок центром значення майбутнього результату на основі отриманої від суб'єктів інформації та оголошення центром результату [70, с.147]. Літвінов О.С. пропонує розглядати економічний механізм як «сукупність впливових елементів на сферу економічних інтересів суб'єктів господарювання з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища» [70, с.147].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, як економічна категорія, здобув широкого вжитку та вивчення в науковій літературі. Ю.А. Плугина визначає досліджувану категорію як «систему організаційних дій у їх взаємозв'язку, які реалізуються з метою досягнення поставлених у сфері конкурентоспроможності цілей розвитку підприємства» [37, с. 211]. Д.В. Погребняк та С.М. Шкарлет, окреслюють сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства як «комплексу засобів і методів, які забезпечують можливість створення системи управління підприємством та результатами його діяльності на засадах цілісності з метою підтримання його конкурентних позицій на довгострокову перспективу» [86, с. 26]. Т. М. Халімон характеризує дане поняття як «сукупність організаційних та економічних інструментів та важелів, які взаємопов'язані між собою та мають вплив на створення цінностей і збільшення конкурентних переваг задля успішної діяльності та розвитку підприємства» [116, с. 158].

Отже, під механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти гнучку систему взаємопов'язаних та взаємозалежних важелів впливу, інструментів та методів керування діяльністю, яка реалізується через сукупність управлінських дій направлених на постановку цілей, пошук шляхів та впровадження заходів у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, здійснення контролю виконання поставлених задач з дотриманням загальних принципів управління на всіх рівнях діяльності.

З метою побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах комплексності варто визначити його основні складові, до яких належать: суб'єкт, об'єкт, мета, завдання, рівні, функції, принципи, інструменти та методи управління, сфера забезпечення, а також фактори впливу на конкурентоспроможність.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю прийнято вважати коло осіб (власників, менеджерів усіх рівнів управління, представників консалтингових фірм) які шляхом прийняття комплексу управлінських рішень сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства, а також підтриманню та покращенню конкурентних позицій фірми в поточному періоді та на перспективу. Сукупність суб'єктів управління утворює керуючу підсистему механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [106, с.50; 116, с.159].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає сукупність внутрішніх бізнес-процесів на напрямів роботи організації, які забезпечують виробництво конкурентоспроможного продукту. З іншого боку – це комплекс об'єднаних в єдину систему компонентів внутрішнього середовища організації з їх взаємозв'язком із вимогами споживачів та позицією конкурентів задля вирішення завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності. Поєднання елементів, які утворюють об'єкт управління, прийнято називати керованою підсистемою механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [106, с.50; 116, с.159]. До керованої підсистеми доцільно відносити наступні напрями діяльності підприємства:

фінансову, виробничу, маркетингову діяльність, управління персоналом та діяльність у сфері технологій та наукових розробок. Управління фінансовою діяльністю з позицій конкурентоспроможності визначається використанням ефективних фінансових засобів для досягнення вищого рівня прибутковості, порівняно з конкурентами. Управління маркетинговою діяльністю має на меті вивчення конкурентного середовища через оцінку діяльності конкурентів та моніторинг змін у бажаннях та потребах споживачів на засадах клієнтоорієнтованості та вдале позиціонування випущеного товару на ринку. Виробнича діяльність покликана забезпечувати результативність процесів виготовлення конкурентоспроможного продукту з високим рівнем якості та широким набором споживчих характеристик. Керування якістю в ході виробничої діяльності здатне створити довгострокові конкурентні переваги для підприємства. Управління діяльністю у сфері технологій та науки спрямовується на повсякчасну модернізацію технологічних процесів виробництва, освоєння новітніх наукових підходів до управління конкурентоспроможністю, розробку та використання інноваційних елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління персоналом підприємства з позицій його конкурентоспроможності передбачає повсякчасне підвищення його професійних характеристик через тренінги та навчання, контроль за показниками продуктивності праці, кадрове планування. З огляду на те, що в наш час знання та компетентності виступають одним з основних резервів примноження конкурентних переваг на ринку – розробка освітніх та кваліфікаційних програм, а також систем мотивації для працівників має займати ключові позиції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [40].

Мета процесу управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в створенні умов для успішного конкурентного функціонування фірми та її розвитку за мінливих умов зовнішнього оточення.

До основних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести послідовність дій у сфері забезпечення суб'єкта господарювання

конкурентними перевагами, які включатимуть процеси їх створення, підтримання та примноження через дослідження конкурентного середовища та потреб споживачів, ефективне використання наявних можливостей та виготовлення товару, який перевершуватиме пропозиції конкурентів.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покликаний виконувати комплекс загальних управлінських функцій, з орієнтацією на підвищення рівня конкурентоспроможності. Р.І.Жовновач., О. Є. Діденко та П. І. Жураківський у своїх працях до функцій управління конкурентоспроможністю відносять аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання [40; 45, с.11]. За даного підходу опущено загальну функцію управління, що полягає у цілевстановленні. Отож, функція постановки цілей знаходить своє втілення в спрямуванні діяльності фірми на досягнення високих конкурентних позицій у сфері її функціонування. Аналіз передбачає здійснення маркетингової оцінки конкурентного середовища та вивчення поточного конкурентного становища через систему методів оцінки конкурентоспроможності. Планування включає розробку конкурентних стратегій та деталізованих планів відповідно до поставленої мети та результатів здійсненого аналізу. Функція організації забезпечує реалізацію сформованої конкурентної стратегії та впровадження конкретних заходів щодо покращення рівня конкурентоспроможності у практичній діяльності. Мотивація передбачає застосування засобів стимулювання працівників задля підвищення їх трудової активності та відповідальності під час виконання завдань у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Функція контролю має на меті здійснення постійного моніторингу стану досягнення поставлених цілей та виконання визначених завдань обраної конкурентної стратегії через вивчення планових показників та співставлення їх з реальними. Функція регулювання знаходить своє втілення в процесах коригування конкурентної стратегії, поточних планів та завдань відповідно до результатів контролю поточної діяльності та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування [40; 45, с.11-12; 106, с.51].

Варто зазначити, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який знаходить своє відображення у виконанні зазначених вище функцій, повинен охоплювати всі управлінські ланки та пронизувати всі рівні діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1.6).

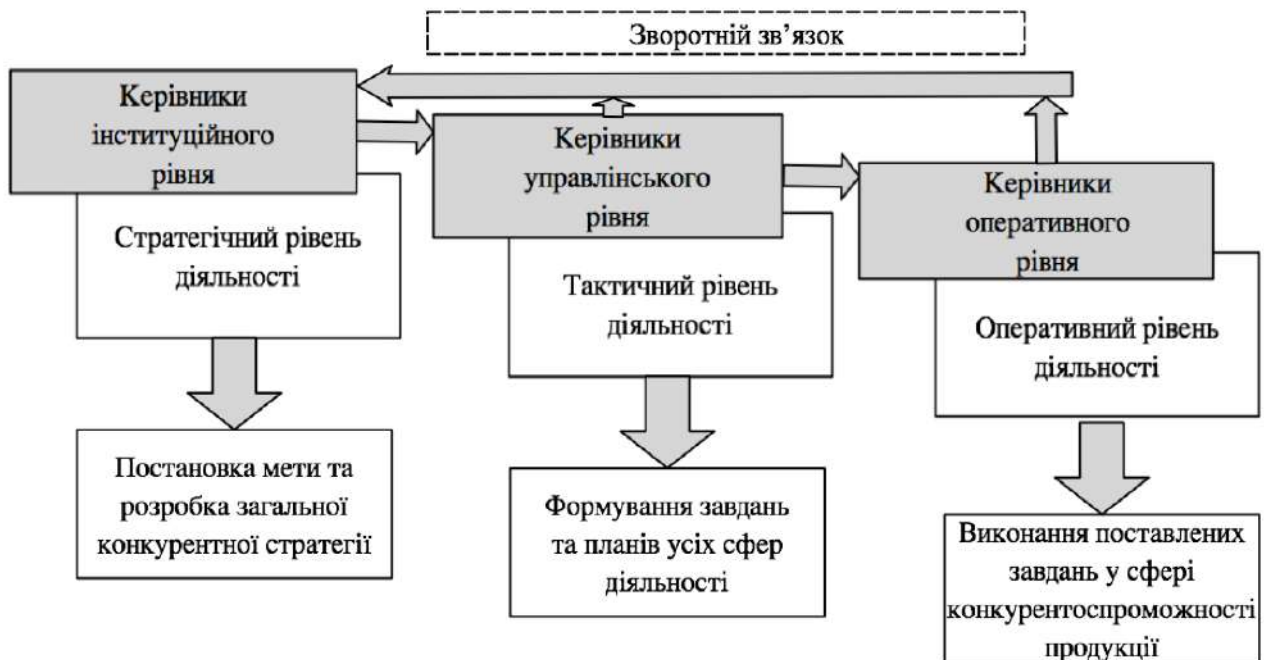


Рис. 1.6. Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором

Таким чином менеджери вищих ланок визначають мету управління конкурентоспроможністю підприємства, окреслюють стратегічні напрямки діяльності та формують конкурентну стратегію підприємства, яка покликана забезпечувати успішну діяльність фірми на довгострокову перспективу. Керівники управлінського або ж тактичного рівня діяльності мають за мету координувати роботу всіх підрозділів та сфер діяльності підприємства в контексті досягнення вищого рівня конкурентоспроможності через формування конкретних завдань та планів роботи. Менеджери оперативного або ж технічного рівня відповідальні за повсякденну роботу організації у сфері виконання поточних виробничих завдань задля створення конкурентоспроможної продукції, що лежить в основі конкурентоспроможності підприємства. Разом з цим варто зазначити, що з метою координації роботи

всіх управлінських рівнів необхідною умовою ефективності керівної співпраці виступає наявність комунікації між суб'єктами управління через якісний зворотній зв'язок. Керуючись інформацією, яка надходить від нижчих ланок управління і відображає результати виконання поставлених завдань, керівники вищих ланок мають змогу оперативно вносити корективи в загальну конкурентну стратегію, що забезпечуватиме гнучкість та адаптивність діяльності в контексті покращення підприємством конкурентних позицій [40].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-яка керована система, узгоджується з низкою принципів. О. Є. Кузьмін визначає, що в економічному розумінні під принципом слід розуміти «основне правило, з яким необхідно узгоджувати організацію конкретної економічної діяльності» [67, с. 260]. П. Т. Колісніченко чітко окреслює сутність принципів з позиції управління підприємством як «сукупність правил, ідей, а також норм поведінки, які обумовлюють ефективне управління підприємством» [60, с. 164]. Виходячи із зазначеного, принципи управління конкурентоспроможністю підприємства повинні визначати основні положення управлінських процесів у сфері конкурентоспроможності та формуватися шляхом поєднання загальних принципів менеджменту і специфічних засад управління конкурентоспроможністю із врахуванням сучасних тенденцій діяльності підприємств. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що сьогодні відсутня єдина система принципів побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, а натомість існує багато підходів до їх виокремлення. В процесі вивчення їх різноманітності визначено, що слід виділяти наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства:

єдності наукових положень та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю з урахуванням дії економічних законів, законів конкуренції та інших існуючих наукових засад – кожне науково обґрунтоване управлінське рішення повинно мати на меті вирішення практичного завдання у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності [40; 84, с.170];

комплексності об'єкта управління, що визначає необхідність інтеграції усіх функціональних сфер діяльності підприємства та інших сфер впливу в єдину конструкцію потенціалу нарощення конкурентних переваг та зростання загального показника конкурентоспроможності [53; 84, с.170];

ранжування сукупності об'єктів управління та інших чинників впливу на конкурентоспроможність за їх важливістю, що обумовлюється обмеженістю ресурсів підприємств та необхідністю здійснювати першочерговий вплив на ті елементи керованої підсистеми, які є найбільш вагомими у процесі підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [84, с.170];

системності, що реалізується через врахування всієї мережі взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів системи управління, постановку цілей у відповідності до дієвості чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства та, згідно з цим, розробку ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [40; 37, с.312];

об'єктивності – заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розроблятися на основі повної та достовірної інформації про зовнішні умови його функціонування, поточну конкурентну позицію, внутрішній конкурентний потенціал тощо [40];

безперервності процесу управління, що вимагає постійного моніторингу процесів та результатів досягнення поставлених цілей і виконання поставлених задач у сфері конкурентоспроможності, а також повсякчасного коригування конкурентної стратегії, цілей та поточних планів діяльності [4, с.260; 40];

гнучкості, що передбачає здатність управлінського апарату генерувати багатоваріантність розвитку подій, швидко адаптовувати поточну стратегію діяльності, систему управління конкурентними перевагами діяльності, через ефективне виконання своїх функцій та завдань, до умов динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища [40];

зіставності управлінських рішень між собою, тобто їх несуперечливості основній місії фірми, загальній стратегії та суміжним рішенням в контексті конкурентоспроможності фірми [84, с.170];

реалістичності виконання поставлених цілей і задач в рамках конкурентної стратегії, що визначається наявністю достатньої для їх впровадження кількості необхідних ресурсів, часових рамок, професійної підготовки персоналу тощо [40];

примноження компетентностей шляхом безперервності розвитку та навчання управлінського кадрового складу усіх функціональних сфер діяльності підприємства [116, с.159];

інноваційності, який полягає в використанні в процесі управління інноваційних технологій та способів комунікації, впровадження новітніх моделей менеджменту, прийняття неформальних та нестандартних управлінських рішень, що лягає в основу здобуття довгострокового лідерства серед конкурентів [116, с.159];

законності – управління конкурентоспроможністю має здійснюватися в рамках нормативно-правових засад діяльності підприємства та уникнення використання засобів недобросовісної конкуренції [40];

клієнтоорієнтованості, що знаходить своє відображення в новій парадигмі ведення бізнесу, яка має на меті переформатування підходів до здійснення підприємницької діяльності через акцентування уваги управлінців на виявленні та задоволенні потреб споживача. Дотримання в процесі управління конкурентоспроможністю принципу клієнтоорієнтованості створює вагому конкурентну перевагу для підприємства, адже вивчивши всі бажання потенційного клієнта фірма має змогу вчасно пропонувати ті товари та послуги, які максимально відповідають його потребам і формувати лояльну клієнтську базу, що, в результаті, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства [117, с. 76; 116, с.159];

соціальної відповідальності – принцип, дотримання якого сьогодні виступає об'єктивною вимогою суспільства. Принцип соціальної відповідальності передбачає здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах діалогу з суспільством та з урахуванням суспільних

інтересів, що сприяє зміцненню корпоративного іміджу та укріплення конкурентних позицій на довгострокову перспективу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на вході включає забезпечуючу підсистему, в склад якої входить нормативно-правове, науково-технічне, фінансово-економічне, організаційне, кадрове, інформаційне забезпечення. Нормативно-правове забезпечення стосується наявності діючих, внесення змін та розробку нових нормативно-правових актів у сфері конкуренції та інших аспектах економічної діяльності. Фінансово-економічне забезпечення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наявність фінансових можливостей та їх нарощення у достатній кількості для покриття витрат, що виникають у процесі впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності. Організаційне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства втілюється у наявності та удосконаленні чіткої організаційної структури, яка буде ґрунтуватися на активній співпраці усіх структур підприємства з урахуванням інноваційних підходів до управління. Кадрове забезпечення полягає у наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу, потрібного для втілення конкурентної стратегії, створення навчальних курсів з підготовки, перепідготовки та підвищення рівня професійності кадрів, а також формування ефективної системи управління персоналом в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Інформаційне забезпечення повинно мати на меті задоволення потреб підприємства у достовірній інформації про стан зовнішнього середовища функціонування, а також формування інформаційних систем постійного нагляду за внутрішніми показниками конкурентоспроможності підприємства. Науково-технічне забезпечення знаходить своє відображення у створенні центрів, що відповідатимуть за науково-технічну підтримку процесів створення та реалізації конкурентної стратегії підприємства [116, с. 160].

При управлінні підприємством в умовах невизначеності варто усвідомлювати, що на конкурентоспроможність підприємства справляє вплив

низка факторів і не всі вони піддаються керуванню. В попередньому параграфі представлено широку класифікацію чинників впливу на конкурентоспроможність, що свідчить про багатогранність внутрішніх та зовнішніх впливів на цільову підсистему. В процесі управління, доцільно чітко визначати, які фактори є керованими, щоб здійснюючи вплив на них примножувати конкурентоспроможність підприємства, а які являються некерованими і потребують повсякчасного врахування їх впливу та адаптації діяльності до нього. Пропонуємо розглянути основні чинники впливу на конкурентоспроможність з поділом на керовані та некеровані (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність за їх
керованістю

Керовані чинники	Некеровані чинники
• виробничі потужності; • рівень технологічності виробництва; • якість випущеного товару та післяпродажного сервісу; • імідж підприємства; • корпоративна соціальна відповідальність; • рівень кваліфікації персоналу на всіх рівнях; • інформаційна забезпеченість управління; • інноваційність діяльності; • наявність фінансових ресурсів; • ресурсне забезпечення виробничої діяльності; • ефективність збуту продукції.	• державна податкова та законодавча політика; • інфляційні процеси в країні; • політична нестабільність спричинена різномірними міжнародними конфліктами; • наявність та рівень кваліфікованості робочої сили на ринку праці; • рівень життя населення; • проблеми вичерпності певних видів ресурсів; • діяльність конкурентів; • діяльність контрагентів; • рівень розвитку інфраструктури; • інвестиційна привабливість країни та галузі.

Джерело: згруповано автором на основі [64, с. 173-174; 68, с. 190]

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через низку інструментів. Під інструментами прийнято розуміти конкретний засіб, що використовується з метою виконання поставлених завдань [101, с.380]. До основних різновидів інструментів, які доречно використовувати в досліджуваній сфері слід відносити економічні інструменти впливу – бюджетування, розробка економічних планів в контексті управління конкурентоспроможністю; соціально-психологічні – соціальні плани, системи стимулювання та винагородження працівників; адміністративні – розробка розпорядчих та дисциплінарних документів тощо. Крім цього систему інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно поділяти на комплекс творчих інструментів, що передбачають креативний підхід до вирішення поставлених задач та наявність елементів інноваційності та пошуковості, та стандартні інструменти управління конкурентоспроможністю, що сформувалися на підставах рутинного досвіду [101, с. 382].

Щодо методів, якими послуговуються керівники підприємств у процесі управління конкурентоспроможністю – то варто зазначити, що до таких прийнято відносити методи оцінки конкурентного становища підприємства серед суперників, методи бенчмаркінгу, які передбачають вивчення роботи конкурентів, методи стратегічного аналізу діяльності фірми тощо. В основному здійснюється поділ методів оцінки конкурентоспроможності на три групи за формою відображення результатів – матричні, графічні та розрахункові. Кожна з груп вміщує багато варіантів методів, які доцільно обирати у відповідності до сфери діяльності підприємства та, щоб результати оцінки максимально повно і достовірно відображали реальний стан конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи характеристики всіх складових механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, які розглядалися вище, пропонуємо на їх основі сформувати модель, яка буде найбільш повно відображати особливості функціонування зазначеного механізму за сучасних умов господарювання (рис. 1.7).

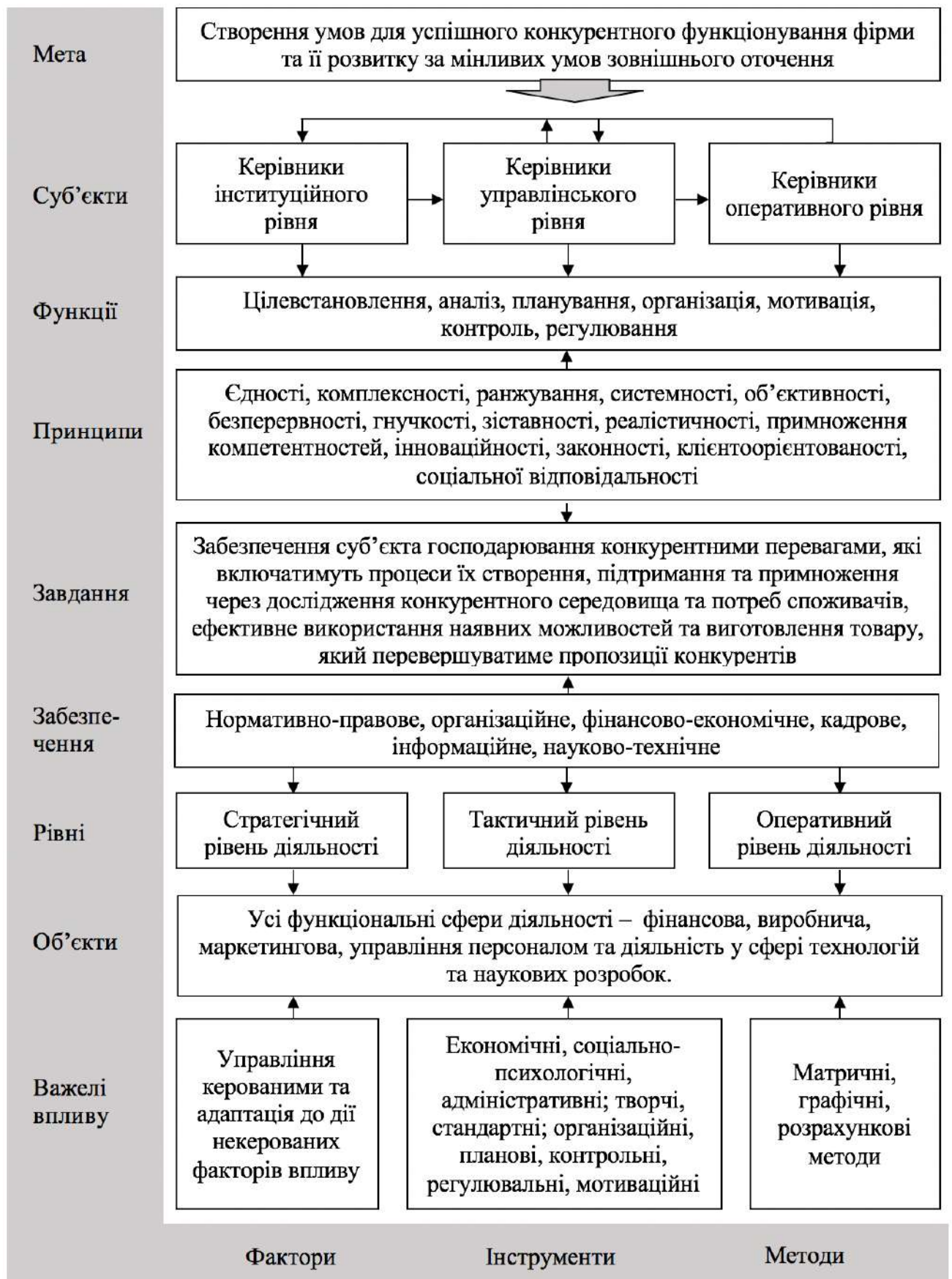


Рис. 1.7. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Отож, на початку формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити його основну мету, з якою будуть узгоджуватися всі подальші дії суб'єктів управління – керівників інституційного, управлінського та оперативного рівня. Суб'єкти управління виконують свої функції та розробляють стратегію і конкретні завдання у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства відповідно до чітко визначених принципів та з урахуванням наявної забезпечуючої підсистеми. Варто зазначити, що за сучасних умов господарювання важливе значення в контексті утримання та підвищення конкурентних позицій має дотримання принципу соціальної відповідальності управління. Функції та завдання реалізуються на всіх рівнях діяльності підприємства шляхом безпосереднього впливу суб'єктів на об'єкти управління, до яких відносять сукупність функціональних сфер діяльності компанії. Керуючий вплив на об'єкти управління здійснюється через управління керованими факторами та адаптацію діяльності до дії некерованих, використання комплексу інструментів впливу, а також системи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

У результаті реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має забезпечуватися виробництво та реалізація продукції високого рівня конкурентоспроможності, яка являється головним індикатором успішності підприємства на ринку і створює можливості для утримання та нарощення конкурентних позицій, покращення іміджу фірми та забезпечення високого рівня прибутковості. Важливо зауважити, що в процесі діяльності механізм управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійної адаптації до змінних умов господарювання через внесення коректив у конкурентну стратегію, поточні плани діяльності, завдання та заходи, які спрямовані на здобуття нових та утримання наявних конкурентних переваг підприємства.

1.3. Методичні аспекти оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Ключовим завданням діяльності кожного суб'єкта господарювання являється досягнення прибутковості в контексті забезпечення та покращення його конкурентних позицій на ринку. Управління процесами конкурентоспроможності включає в себе здійснення її якісної та кількісної оцінки з метою розуміння поточних конкурентних позицій, окреслення стратегічних напрямів діяльності, а також визначення проблемних ділянок роботи, що справляють негативний вплив на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства і вимагають розробки заходів з покращення результативності їх функціонування. За умов конкурентного середовища господарювання підприємства мають здійснювати безперервний та всебічний моніторинг змін у вподобаннях споживачів, діяльності найближчих конкурентів, власного стратегічного потенціалу задля приведення показників своєї діяльності у відповідність вимогам ринку з урахуванням дії принципів гнучкості та адаптивності.

Визначальні особливості, різноплановість та багатогранність діяльності кожного окремого підприємства обумовлює необхідність ретельного вибору методу оцінки його загальної конкурентоспроможності чи окремих його складових. У зв'язку з цим має місце визначення загальних основ методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства та аналіз множинності використовуваних методів у процесі здійснення такої оцінки. Не зважаючи на наявність потужного теоретичного підґрунтя, сьогодні залишається актуальним питання вибору оптимального набору методів оцінки конкурентоспроможності, результати якої будуть враховувати всі аспекти діяльності підприємства та максимально задовольняти інформаційні інтереси всіх зацікавлених учасників ринку – споживачів, інвесторів, керівників фірми тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється з метою формування управлінських завдань та, на їх основі, прийняття актуальних управлінських рішень щодо розробки заходів у сфері формування та розвитку конкурентних переваг задля адаптації діяльності фірми до мінливих умов ринкового середовища, що забезпечить їй можливості успішно конкурувати на ринку [69, с.155-156].

Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують цілу когорту різноманітних методів, які групують за різними класифікаційними ознаками (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Групування методів оцінки конкурентоспроможності за різними
класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Різновиди методів
За характеристиками оцінки	- кількісні; - якісні.
За джерелом формування інформаційної бази	- критеріальні (об'єктивні); - експертні (суб'єктивні).
За формою представлення результатів	- матричні; - графічні; - розрахункові.
За мірою врахування аспектів діяльності фірми	- спеціальні; - комплексні.
За часовою ознакою	- поточні; - стратегічні.
Залежно від мети оцінки	- визначення місця серед конкурентів; - окреслення конкурентних переваг.
За порівняльною базою	- порівняння з еталоном; - порівняння з конкурентами.
За глибиною оцінювання	- експрес-оцінювання; - фундаментальне оцінювання.
За суб'єктами оцінки	- самодіагностика; - методи зовнішньої діагностики.

Джерело: згруповано автором на основі [69, с.189-194; 127; 43]

Отож, до кількісних методів оцінки конкурентоспроможності відносяться такі, що мають високий ступінь математичної формалізації і характеризуються точністю та об'єктивною обґрунтованістю оцінки, що базується на конкретних кількісних показниках діяльності та зовнішнього оточення підприємства. До групи якісних методів зазвичай належать оцінки, зроблені експертним шляхом, які визначають природу ринкових явищ, фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та інші якісні характеристики його діяльності.

За джерелом формування інформаційної бази здійснюється поділ на критеріальні методи (або ж об'єктивні) та експертні (суб'єктивні). Об'єктивними вважаються ті методи, що мають в основі дані фінансової та іншої звітності підприємства, статистичну інформацію, результати маркетингових досліджень тощо і являються трудомісткими та вимогливими до наявності та точності необхідної для використання кожним конкретним методом інформації. Оцінка об'єктивними методами часто здійснюється через розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності. Експертні методи оцінки конкурентоспроможності носять суб'єктивний характер, проте характеризуються універсальністю та оперативністю виконання, що обумовило широке їх використання в управлінській діяльності.

О. Г. Янковим запропоновано чотиривимірну модель, за допомогою якої здійснюється ранжування методів оцінки конкурентоспроможності підприємств за мірою об'єктивності чи суб'єктивності оцінки та за якісним або кількісним підходом до її здійснення. За словами автора усі методи можна об'єднати в чотири загальні типологічні групи, що сформовані поєднанням визначених характеристик. До прикладу, в групу якісних методів оцінки автор пропонує відносити об'єктивні моделі оцінки конкурентоспроможності, такі як SWOT та STEP-аналіз та суб'єктивні – матриці BCG, ADL, McKinsey тощо. До кількісних методів пропонується відносити об'єктивні інтегральні чи комплексні оцінки

здійснені розрахунковим або ж розрахунково-графічним способом та суб'єктивні експертні оцінки, що базуються на професійності та досвіді експерта [127, 41] (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Модель типології методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за мірою об'єктивності та підходом до її здійснення

Джерело: побудовано автором на основі [127, 41-43]

Запропонована О. Г. Янковим модель являє собою особливий підхід до типології методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте, за його використання, виникають питання неоднозначності віднесення визначених методів до одної з конкретних груп, позаяк деякі з них можуть включати в себе характеристики притаманні декільком групам і досягнення чіткості даної типології виявляється неможливим.

За формою представлення результатів методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяють на матричні, графічні та розрахункові. Узагальнену класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів оцінки представлено у табл. 1.10.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою
представлення результату оцінки

Групи методів	Назви методів групи
Матричні	1. Матриця BCG 2. Матриця І. Ансоффа 3. Матриця McKinsey 4. Матриця Shell 5. Матриця SWOT 6. Матриця конкурентних стратегій М. Портера 7. Матриця Томпсона – Стрикленда 8. Матриця Хофера – Шиндлера 9. SPACE – аналіз 10. PIMS – аналіз 11. Модель ADL/LC 12. STEP (PEST) – аналіз 13. STEEPV – аналіз
Графічні	1. Багатокутник конкурентоспроможності 2. Радар конкурентоспроможності 3. Метод «профілю об'єкта» 3. Карта стратегічних груп 4. Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена 5. Метод побудови конкурентного простору 6. Побудова кривої досвіду
Розрахункові	1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції 2. Метод, оснований на теорії ефективної конкуренції 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної політики 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі 5. Метод інтегральної оцінки 6. Європейська модель ділової досконалості 7. Метод рангів 8. Метод балів 9. Модель з ідеальною точкою 10. Метод бенчмаркінгу 11. Індекс ХерфіндаляХіршмана 12. Індекс Розенблюта 13. Чотирискладовий показник концентрації CR4

Джерело: доповнено автором на основі [69, с.155-163; 96, с.45]

Матричні методи дають змогу здійснити узагальнену оцінку конкретних аспектів діяльності підприємства, конкурентної позиції, стратегічних напрямків діяльності і базуються на використанні матриці (чітко упорядкованої за рядками і стовпцями таблиці) для відображення результатів здійсненого аналізу. В основі матричних методів зазвичай лежить маркетингова оцінка середовища функціонування та діяльності фірми. Графічні методи дають змогу наочно представити результати здійсненого аналізу і, здебільшого, характеризуються простотою побудови. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства вважають найбільш об'єктивними і системними позаяк вони потребують точних вхідних даних і враховують широкий перелік оціночних характеристик [69; 96].

Найчастіше використовуваним розрахунковим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства являється підхід в основі якого лежить теорія ефективної конкуренції. Застосування даного підходу визначається складнощами у зборі необхідної інформації та трудомісткістю розрахунків, проте характеризується високим рівнем точності та об'єктивності результатів. З урахуванням особливостей даного методу найбільш конкурентоздатною буде вважатися фірма, що характеризується найбільш ефективним рівнем організації роботи всіх її ланок, підрозділів, відділів та служб. За зазначеним підходом аналіз конкурентоспроможності здійснюється за чотирма ключовими аспектами діяльності, до яких відносять – виробничу та збутову діяльність підприємства, фінансовий стан суб'єкта господарювання та показники конкурентоспроможності продукції. Оцінка проводиться шляхом порівняння показників оцінюваного підприємства з аналогічними показниками конкурентів або ж із середньогалузевими значеннями. Пропонуємо розглянути сукупність економічних показників, їх значення в контексті конкурентоспроможності підприємства та спосіб розрахунку, результати оцінки яких відображають конкурентний стан кожного з чотирьох визначених аспектів діяльності (табл.1.11) [69, с.193].

Таблиця 1.11

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
Витрати на виробництво одиниці продукції	Відображає поточну ефективність та дозволяє визначити резерви зменшення витрат на одиницю продукції	Валові витрати / Об'єм випуску продукції
Фондовіддача, тис. грн.	Показує раціональність використання основних засобів підприємством	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів
Рентабельність товару, %.	Оцінює рівень прибутковості товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Характеризує ефективність використання кадрового складу	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
Коефіцієнт автономії	Характеризує рівень залежності підприємства від позикових коштів	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
Коефіцієнт платоспроможності	Показує наскільки підприємство спроможне виконувати свої фінансові зобов'язання.	Власний капітал / Загальні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає наскільки підприємство здатне виконувати поточні фінансові зобов'язання	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Характеризує швидкість обертання обігових коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
Рентабельність продажу, %.	Відображає прибутковість підприємства	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Дозволяє зробити висновки про наявність попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Показує рівень ефективності використання устаткування	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує доцільність використання реклами та інших маркетингових засобів	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації

Джерело: [43, с.50-52]

До першої групи відносять показники, що визначають ефективність організації виробничих процесів на підприємстві – ефективність виробничих витрат, технологічне забезпечення процесів виготовлення продуктів, раціональність експлуатації основних фондів, управління персоналом на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, які показують рівень управління фінансовим потенціалом – рівень залежності підприємства від позикових коштів, здатність підприємства розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями, швидкість руху оборотних коштів.

У третю групу включено показники, що надають інформацію про рівень прибутковості підприємства, наявність попиту на товар, що виготовляється, ефективність заходів з його просування на ринку.

В четвертій групі знаходяться показники, що надають уявлення про стан конкурентоспроможності товару знаходячи своє відображення у якісних характеристиках товару та його ціні.

Кожен із визначених даним підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства критерій характеризується різним ступенем важливості в контексті розрахунку загального коефіцієнта конкурентоспроможності. У зв'язку з цим необхідним етапом являється визначення коефіцієнтів вагомості кожного з показників. Вагові коефіцієнти розробляються експертним шляхом і потребують високого рівня компетентностей. Розрахунок значень кожного окремого критерію та загального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

В універсальному вираженні розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності будь-якого підприємства здійснюється за наступними послідовними етапами:

1. Збір необхідної для здійснення оцінки інформаційної бази.
2. Розрахунок системи одиничних показників конкурентоспроможності та переведення їх значень у відносні величини.

3. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за визначеними формулами (додаток 1).

4. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

За мірою врахування аспектів діяльності фірми методи оцінки конкурентоспроможності прийнято поділяти на специфічні – ті, які оцінюють вибіркові аспекти функціонування підприємства (багатокутник конкурентоспроможності товару, STEP-аналіз) та комплексні, що характеризуються всебічним аналізом діяльності (інтегральні методи оцінки, побудова конкурентного профілю підприємства).

За часовою ознакою методи бувають поточні та стратегічні. Поточні методи обумовлюються визначенням рівня конкурентоспроможності на дату проведення оцінки (методи бенчмаркінгу, рангів), стратегічні ж – окреслюють напрями перспективної діяльності фірми з метою забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності в майбутньому (матриця конкурентних стратегій М. Портера).

Залежно від мети здійснення оцінки методи аналізу конкурентоспроможності підприємства поділяються на такі, що передбачають визначення місця досліджуваного суб'єкта господарювання серед конкурентів (методи балів, рангів, матриця BCG) та ті, які допомагають у окресленні конкурентних переваг фірми (SWOT-аналіз).

За порівняльною базою виділяють методи порівняння досліджуваного підприємства з еталоном або ж з провідними конкурентами.

Проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства за глибиною здійснюваного аналізу може бути таким, що визначається як експрес-оцінювання (проводиться за короткі терміни з використанням поверхневої інформації) або ж ґрунтовна оцінка (передбачає здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з глибоким проникненням у всі сфери діяльності).

За суб'єктами проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства методи можуть набувати форми самооцінки (Європейська модель ділової

досконалості) або виступати об'єктом зовнішньої діагностики (оцінка за допомогою будь-якого методу зовнішньою стороною).

Варто зазначити, що загальним недоліком більшої частини проаналізованих методів являється присутність суб'єктивізму. Крім цього, досі в науці не існує єдиного методичного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, який буде включати оцінку всіх без виключення аспектів діяльності підприємств, що спричинено різноплановістю і наявністю виняткових особливостей діяльності кожного конкретного підприємства.

Різноплановість підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність виділення системи основних принципів, згідно з якими вона буде здійснюватися. В результаті аналізу наукових джерел вдалося виокремити комплекс наступних принципів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

Отож, можна виокремити конкретні кроки здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства визначеної сфери діяльності, які включатимуть:

окреслення ключових критеріїв, які визначають рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з урахуванням особливостей сфери діяльності;

вибір оптимального методу оцінки за кожним з визначених критеріїв;

здійснення оцінки конкурентоспроможності за допомогою обраних методів та з дотриманням принципів системності, комплексності, об'єктивності, динамічності, безперервності та об'єктивності;

виокремлення потенційних напрямів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за результатами здійсненої оцінки;

розробка комплексу конкретних заходів у сфері підвищення рівня конкурентоспроможності та прийняття відповідних управлінських рішень з метою їх реалізації.

На основі результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що підприємства кожної сфери діяльності потребують розробки специфічних алгоритмів оцінки рівня їх конкурентоспроможності, що спричинено наявністю галузевих особливостей та відмінністю ключових критеріїв успішності їх функціонування. В межах даної роботи пропонуємо алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором

Представлений алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств розроблено на основі виявлення найвагоміших чинників, що впливають на загальний рівень їх конкурентоспроможності, до яких відносимо: рівень задоволеності споживачів діяльністю підприємства, що виступає основним індикатором успішності роботи фірм визначеної сфери господарювання;

якість реалізованої продукції, яка являється необхідною складовою діяльності будь якого підприємства, що діє у сфері виробництва харчових продуктів;

ефективність процесів управління та організації, що визначає результативність управлінської діяльності в сфері адаптивності до змін навколишнього середовища та успішної організації роботи внутрішніх механізмів підприємства;

рівень корпоративної соціальної відповідальності, як новий виклик суспільства;

конкурентна стратегія підприємства, як необхідна умова його довгострокової успішності;

конкурентне середовище функціонування підприємства, як неконтрольована впливова складова його діяльності.

З метою оцінки рівня задоволеності споживачів пропонуємо використовувати метод вивчення профілю об'єкта, який полягає у здійсненні кількісного аналізу (за бальною шкалою) визначальних характеристик підприємства, що забезпечують йому найбільшу впізнаваність і лояльність споживачів. Результати отриманих оцінок зображуються графічно, що дає змогу наочно побачити порівняльні позиції об'єкта оцінки відносно конкурентів.

Порівняльну характеристику якості продукції, що випускається доречно здійснювати через побудову багатокутника конкурентоспроможності товару за його якісними характеристиками. Перелік оціночних показників формується експертною групою або ж визначається підприємством. Отож, результати оцінки конкурентоспроможності продукції даним методом знаходять своє відображення у графічній побудові багатокутників, які утворюються через поєднання відкладених на осях значень аналізованих показників.

Оцінка ефективності управлінських процесів та рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства охоплюється моделлю самооцінки ділової досконалості підприємства Європейського фонду менеджменту якості

(EFQM) [156]. Зазначена модель широко використовується організаціями як основа систем управління та як інструмент визначення напрямків їх вдосконалення. Оцінка діяльності фірми здійснюється за набором з дев'яти критеріїв, що поділені на дві групи, які дають змогу зрозуміти та проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки між тим, що організація робить та яких результатів досягає: фактори сприяння – лідерство, управління колективом, стратегія та планування, співпраця та ресурси, якість товарів та послуг; результати діяльності – задоволення колективу, задоволення споживачів, вплив на суспільство, ділові результати. Кожен із зазначених критеріїв визначається низкою підпунктів і має власний показник вагомості в загальній оцінці ділової досконалості. Розроблена авторами логіка RADAR допомагає визначити та оцінити рівень розвитку кожного із зазначених критеріїв. EFQM пропонує 3 різні підходи до самооцінки [156]:

швидка перевірка (The Quick Check) передбачає здійснення керівниками організації експрес-оцінки діяльності за ключовими характеристиками і може займати не більше двох годин;

просте анкетування (Simple Questionnaire) дозволяє більш детально здійснити оцінку підприємства через проведення письмового опитування, за визначеними моделлю критеріями, усього керівного складу організації;

визначення досконалості (Determining Excellence) передбачає ґрунтовний аналіз діяльності підприємства за розробленим авторами моделі алгоритмом.

За підсумками проведеного аналізу діяльності фірми здійснюється порівняння оцінок за блоками факторів сприяння та результатів, які, за умов ефективного управління, повинні бути співставними. Максимальна сумарна оцінка ділової досконалості підприємства становить 1000 балів (500 балів за факторами сприяння і 500 балів за результатами) [156].

За допомогою матриці конкурентних стратегій М. Портера підприємство має змогу обрати оптимальний, для визначених умов господарювання, варіант конкурентної стратегії – цінового лідерства, диференціації або ж фокусування. Стратегія цінового лідерства досягається через економію на витратах. В основі

даної стратегії лежить нижча, порівняно з конкурентами, собівартість продукції, що досягається через оптимізацію виробничих процесів або доступ до закупівлі сировини за нижчими, ніж середні в галузі, цінами. Стратегія диференціації має місце у випадку створення продуктів, що задовольняють ширший спектр потреб та втілюється через виробництво продуктів з унікальними характеристиками, доступність післяпродажного сервісу, виготовлення індивідуальних замовлень тощо. Стратегія фокусування має місце при підвищенні спеціалізації діяльності з орієнтацією на визначений сегмент ринку.

Конкурентне середовище функціонування підприємства доцільно оцінювати за допомогою PEST-аналізу, суть якого полягає у виявленні та оцінці впливу факторів зовнішнього оточення на процеси та результати діяльності підприємства за чотирма ключовими групами: політико-правовими (politic), економічними (economic), соціальними (social) та технологічними (technological). Політичні фактори досліджуються з метою вивчення впливу на діяльність підприємства нормативного забезпечення та загальної політики держави у сфері бізнесу та інших аспектів, що є дотичними до функціонування фірм. Економічний аспект дає змогу оцінити загальну економічну ситуацію в країні та визначити її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Група соціальних факторів зовнішнього оточення дозволяє оцінити вплив на бізнес соціальних явищ. Аналіз технологічних чинників здійснюється з метою визначення впливовості новітніх досягнень науки і техніки на результативність діяльності досліджуваного підприємства. Здійснення PEST-аналізу проходить в чотири етапи:

- 1) виокремлення найбільш впливових факторів по кожній з чотирьох ключових груп;
- 2) визначення значимості кожного з визначених чинників з урахуванням того, що сумарне значення показника ваги по кожній з груп факторів дорівнюватиме одиниці;
- 3) оцінка кожного з визначених факторів за п'ятибальною шкалою;

4) розрахунок сумарного значення за зваженими оцінками, що характеризуватиме ступінь готовності досліджуваного підприємства реагувати на зміни зовнішнього оточення.

Отже, за результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства всіма вказаними методами доцільно розробляти заходи з метою зміцнення конкурентних позицій досліджуваного об'єкта господарювання.

Запропонований алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства може бути використаний для аналізу діяльності підприємств інших сфер господарювання за умови внесення в нього необхідних коректив, спрямованих на врахування особливостей діяльності фірм досліджуваної сфери економіки.

Підсумувавши результати здійсненого дослідження теоретичного підґрунтя оцінки конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати, що в наш час не сформовано єдиного методичного підходу до проведення оцінки зазначеного характеру, тому зацікавлені сторони послуговуються комплексом різних методів – матричних, індексних, графічних тощо. Більшість з таких методів мають суттєві недоліки, що обумовлює необхідність використання в процесі аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства комплексу методів, які будуть охоплювати аналіз усіх ключових аспектів конкурентоспроможності суб'єктів досліджуваної сфери господарювання.

Отже, можна стверджувати, що в економічній науці розроблено потужний інструментарій для здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємств, який може бути адаптованим до кожної сфери підприємницької діяльності і, за умов комплексного використання, дозволить отримувати об'єктивні показники рівня конкурентоспроможності. Проте перешкодою в отриманні адекватних оцінок підприємств, що функціонують на території України стає відсутність необхідних даних про конкурентів, які будуть достовірно відображати реальний стан справ. В такому випадку використовують середньогалузеві значення або ж експертні оцінки.

Висновки до розділу 1

1. В результаті дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексне, багатофакторне поняття, зміст якого трансформується залежно від рівнів її реалізації та чинників формування конкурентних переваг. В останні роки має місце принципово нове теоретичне трактування та практичне наповнення категорії конкурентоспроможності підприємства в основу якого лягають принципи гнучкості та адаптивності діяльності, повсякчасне підвищення рівня інноваційності управління та виробництва, володіння інформаційними ресурсами, провадження соціально відповідальної діяльності. Результати проведеного дослідження показують, що в наш час конкурентоспроможність підприємства має сприйматися як ієрархічне поняття, що обумовлюється існуванням взаємозв'язків та взаємозалежностей всіх рівнів конкурентоспроможності

2. В умовах євроінтеграції конкурентоспроможність підприємства визначається його успішністю, порівняно з конкурентами, практикою організації інтегрованої діяльності з метою всеохоплюючого контролю виробничих процесів задля створення винятково якісного продукту з дотриманням принципів соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах господарювання. На основі вищезазначеного можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що відображає його здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різномірні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності.

3. Успіх у досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу до його управління, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на

конкурентоспроможність. В процесі дослідження узагальнено основні фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, ключовими з яких визначено соціальну відповідальність, якість на всіх етапах господарської діяльності, інтеграцію та інформаційну залученість.

4. В основі формування механізму конкурентоспроможності підприємства лежить система управління конкурентоспроможністю, яка включає керуючий та керований складники, зміст якої слід трактувати як сукупність елементів об'єктивного та суб'єктивного наповнення, які взаємодіють і взаємодоповнюють один одного, в контексті реалізації функції управління конкурентоспроможністю залежно від рівнів її формування. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства формується на основі реалізації низки принципів, домінуючими для нарощування конкурентних переваг визнано гнучкість, адаптивність до умов зовнішнього середовища, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства, інноваційність, інформаційне забезпечення.

5. В науковій літературі не існує єдиного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює необхідність використання в процесі аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства комплексу методів, які будуть охоплювати діагностику усіх ключових аспектів конкурентоспроможності суб'єктів досліджуваної сфери господарювання.

6. Запропонований в роботі алгоритм системної оцінки конкурентоспроможності підприємства визначеного виду економічної діяльності включає низку послідовних етапів в контексті конкретного окресленого напрямку дослідження: задоволеність споживачів, якість продукції, ефективність процесів управління та організації діяльності, ключові конкурентні стратегії, соціальна відповідальність, конкурентне середовище.

Результати дослідження опубліковано в працях [15; 24; 25; 26].

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства у Чернівецькій області

В сучасному світі діяльність у сфері ресторанного господарства є однією з найприбутковіших. Та, поряд з цим, вона являється однією з найбільш ризикових, позаяк не зважаючи на те, що ресторанне господарство має досить давню історію, досі не існує універсального рецепту досягнення успіху підприємствами, що працюють в даній сфері. Значною мірою це спричинено стрімким розвитком ресторанного бізнесу, що відкриває перспективи для постійного впровадження в діяльність інноваційних підходів та відносно коротким життєвим циклом підприємств ресторанного господарства, що вимагає у фірм здатності швидко пристосовуватися до змін у попиті та вподобаннях споживачів, а також до соціально-економічних змін середовища функціонування. Варто зауважити, що ефективність управління стратегічним розвитком підприємств ресторанного господарства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вирішення поточних проблем бізнесу значною мірою залежить від володіння інформацією, яка характеризуватиме основні тенденції розвитку даної сфери господарювання. Зазначені обставини визначають актуальність дослідження трендів розвитку ресторанного господарства в Чернівецькій області, що дасть змогу виокремити локальні особливості та перспективи ведення ресторанного бізнесу на визначеній території.

В Україні діяльність усіх закладів громадського харчування об'єднується поняттям «ресторанне господарство». У загальному розумінні «ресторанне господарство – це галузь національного господарства, основу якої становлять

підприємства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів, які розрізняються за типами та спеціалізацією» [19, с. 112]. Використовувати визначене поняття в нашій країні офіційно почали з 2004 року, коли ним було замінено термін «громадське харчування». У сучасній термінології під терміном «ресторанне господарство» розуміють «вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього» [48; 33, с.72].

Важливо зауважити, що в наш час характер діяльності підприємств ресторанного господарства стрімко змінюється. Ресторани давно розширили спектр виконуваних функцій. Тепер крім забезпечення населення послугами харчування вони, з кожним роком, удосконалюють діяльність змінюючи форми роботи з ціллю забезпечення клієнтів позитивними емоціями та з використанням індивідуального підходу до вподобань кожного споживача. Значною мірою на такі тенденції розвитку повпливав перехід України на рівень ринкових відносин, що обумовило зміну форм власності більшості підприємств, які провадили свою діяльність у сфері надання послуг громадського харчування з державної, що характеризувалося обмеженим асортиментом і недосконалим сервісом, на приватну, визначними рисами чого стала реальна конкурентна боротьба та значне підвищення якості послуг, що надаються. В Україні поступово починає функціонувати ресторанний ринок, що підпорядкований економічним законам попиту, пропозиції та конкуренції [111, с. 149; 87, с.91].

Визначальною рисою ресторанного господарства є те, що воно поєднує всі чотири фази розширеного відтворення: виробництво, розподіл, обмін і споживання [111, с. 159]. Дана обставина підкреслює винятковість даної сфери діяльності та вимагає особливих підходів до управління фірмами, які працюють в межах зазначеного сектору економіки.

Ринок ресторанних послуг являється одним із найдинамічніших ринків в Україні. Він відзначається високим рівнем чутливості до змін економічної

ситуації, а також соціальних зрушень. Останнім часом він намагається активно відновитися після наслідків політичної та економічної кризи 2014–2015 рр. Загалом за цей період припинили своє існування близько 5600 підприємств громадського харчування. Згідно з оцінками компанії Rest Consulting, частина з них (близько 1500 закладів) закрилися, не справившись з проблемами, що виникли внаслідок кризи, та більше 4000 підприємств ресторанного господарства залишилися на території окупованого Криму та Донецької і Луганської областей. Сьогодні загальний обсяг українського ресторанного ринку експерти оцінюють у 30 млрд. грн. [121; 19, с. 112].

Основні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства в ретроспективі за такими критеріями як обсяг реалізованих послуг, кількість підприємств, що діють у сфері тимчасового розміщування і організації харчування, кількість населення, зайнятого в досліджуваному секторі економіки, рівень витрат на оплату праці, фінансові результати діяльності підприємств ресторанного господарства дають змогу оцінити реальний стан ресторанного ринку на території Чернівецької області, окреслити рівень конкурентоспроможності підприємств досліджуваного регіону в контексті вітчизняної економіки, визначити перспективні напрямки діяльності підприємств даної сфери господарювання та спрогнозувати подальший розвиток ресторанного бізнесу в досліджуваних територіальних межах.

Проведене дослідження стану розвитку ресторанного господарства в Чернівецькій області за період з 2012 по 2018 роки з використанням даних Державної служби статистики та Головного управління статистики в Чернівецькій області дозволило визначити та описати загальні тенденції досліджуваної сфери господарювання.

Аналізуючи обсяг реалізованих послуг підприємствами ресторанного господарства за період у п'ять років (2014-2018 рр.) бачимо, що найнижчий рівень даного показника зафіксовано 2015 року у розмірі 71184,6 тис. грн., що на 2,4% менше, ніж в кризовому 2014 році. Доречно звернути увагу на стабільне зростання обсягів реалізації послуг ресторанного господарства, не

зважаючи на хиткі умови зовнішнього оточення, починаючи з 2016 року (табл. 2.1.), що свідчить про адаптацію підприємств до несприятливих умов та застосування гнучких стратегій діяльності. В загальному, за досліджуваний період, спостерігається зростання обсягів реалізації на 42,6% у 2018 році порівняно з 2014 роком.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованих послуг підприємствами, які провадять діяльність із забезпечення стравами та напоями в Чернівецькій області у 2012-2018 роках

Роки	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	У тому числі реалізовано		
		населенню	підприємствам (установам)	іншим споживачам
2012*	-	-	-	-
2013*	-	-	-	-
2014	72942,8	60531,6	11215,7	1195,5
2015	71184,6	64195,1	6452,8	536,7
2016	72319,1	65673,6	5073,5	1572,0
2017	91465,7	79871,9	6303,1	5290,7
2018	104067,4	81106,4	11777,4	11183,6
%, 2018 до 2014	↑42,6	↑34,0	↑5,0	↑835,5

*за 2012-2013 рр. підприємства ресторанного господарства не обстежувались

*побудовано автором на основі даних[35]

Стан розвитку підприємств ресторанного господарства зазвичай визначає якісні зміни добробуту населення країни. Зазначена особливість обґрунтовується тим, що діяльність підприємств досліджуваної сфери господарювання значним чином залежить від купівельної спроможності споживачів, рівня розвитку мереж ресторанного господарства, асортиментної забезпеченості послугами, рівнем культури споживання тощо, адже більша частина послуг ресторанного бізнесу реалізується безпосередньо населенню. Тому за умови зниження платоспроможного попиту зменшуються обсяги реалізації продукції ресторанного господарства, позаяк пріоритетність

здобувають проблеми задоволення первинних потреб. Розглянувши структурні напрямки реалізації послуг підприємствами ресторанного господарства бачимо, що в період з 2014 по 2018 роки валова частка обсягів реалізації з показником у 78-91% незмінно належить населенню (рис. 2.1), що підтверджує залежність успішної діяльності ресторанного бізнесу від соціально-економічних умов життя населення досліджуваного регіону. Варто зауважити те, що у 2018 році спостерігається помітне збільшення частки реалізованих послуг підприємствам (до 11% від загального обсягу), що здебільшого спричинено зростанням популярності послуги виїзних банкетів (кейтерингу) та доставки їжі за замовленнями онлайн, якими почали користуватися фірми з метою організації вечірок для персоналу, кава-брейків під час ділових зустрічей (корпоративний кейтеринг) тощо.



Рис. 2.1. Структура обсягу реалізованих послуг підприємствами ресторанного господарства Чернівецької області за напрямками реалізації у 2014-2018 рр.

**побудовано автором на основі даних [35]*

За класифікатором видів економічної діяльності, діяльність із забезпечення стравами і напоями поділяють на три основних підвиди, серед яких діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування виступає найбільш поширеною формою громадського харчування з загальною часткою ринку в 49% станом на кінець 2018 року. Постачання готових страв утримує сегмент обсягом в 41%. Підприємства, що діють у сфері обслуговування напоями, займають найменшу частку ресторанного ринку, що становить 10% від загальної кількості (рис. 2.2).

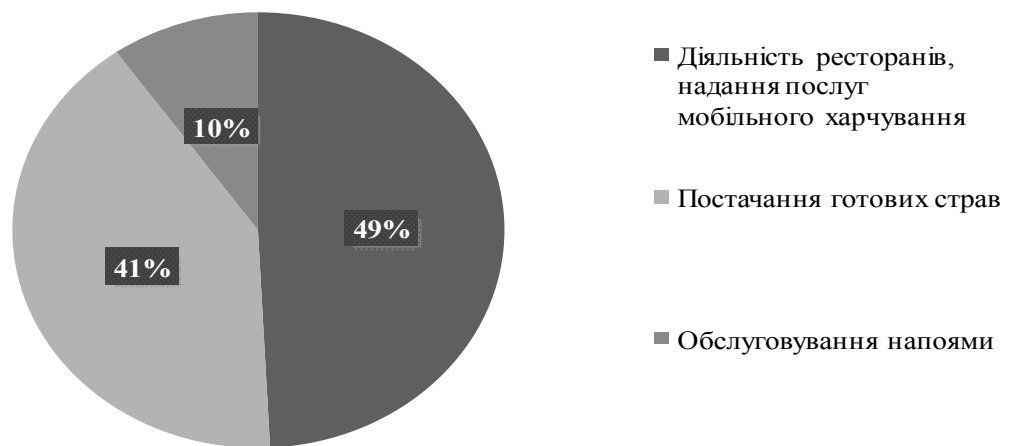


Рис. 2.2. Структура діяльності із забезпечення населення стравами та напоями у Чернівецькій області у 2018 році

**побудовано автором на основі даних [35]*

Для проведення більш ґрунтовного аналізу та формування чіткого уявлення про структурні зміни та перспективність розвитку сегментів ресторанного ринку варто розглянути структуру обсягу реалізованих послуг підприємствами ресторанного господарства в динаміці за останніх п'ять років (табл. 2.2).

Протягом усього досліджуваного періоду лідерство у обсягах реалізації послуг належить фірмам, які окреслюють межі свого функціонування як діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування з часткою обсягів реалізації в 36,4%-62,0% та постачання готових страв – 32,6%-58,5%. Починаючи з 2015 року діяльність ресторанів на надання послуг мобільного

харчування утримує першість в загальній структурі діяльності із забезпечення населення стравами та напоями. Загальне зростання аналізованого показника становить 89,2% в останньому досліджуваному році порівняно з першим. Така тенденція спричинена здебільшого стрімким розвитком закладів швидкого харчування та інноваційними змінами в форматах наданих послуг, які відзначаються диференціацією діяльності підприємств ресторанного господарства. Фірми з постачання готових страв протягом усього досліджуваного періоду посідають друге місце за обсягами реалізації, які показують загальне зростання на 4,3% у 2018 році порівняно з 2014 роком. Варто звернути увагу на динаміку обсягів реалізації підприємств з обслуговування напоями. Протягом 2014-2018 рр. зазначені фірми характеризуються найменшими обсягами реалізації. Проте, не зважаючи на це, їх частка в загальній структурі стабільно збільшується. Так, у 2018 році обсяг реалізації напоїв зріс більш, ніж вдвічі (на 119,2%) порівняно з 2014 роком. Таке зростання стало наслідком поширення закладів, що спеціалізуються виключно на приготуванні напоїв – кав'ярень та барів, що вказує на перспективність розвитку даної сфери господарювання та доречність створення нових закладів у межах зазначеного виду економічної діяльності, адже стабільна позитивна тенденція в обсягах реалізації послуг зазначеними фірмами вказує на наявність на стабільне зростання попиту на послуги зазначеного типу.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованих послуг підприємствами ресторанного господарства за підвидами економічної діяльності в Чернівецькій області у 2014-2018 рр.

Підвид економічної діяльності	2014	2015	2016	2017	2018	%, 2018 до 2014
1	2	3	4	5	6	7
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, тис. грн.	26530,6	33995,0	44830,4	44524,6	50205,2	↑89,2
% у загальній структурі	36,4	47,8	62,0	48,7	48,2	-

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Постачання готових страв, тис. грн.	41677,8	30283,7	23253,8	36814,5	43482,7	↑4,3
% у загальній структурі	58,5	42,5	32,6	40,2	41,8	-
Обслуговування напоями, тис. грн.	4734,4	6905,9	4234,9	10126,6	10379,5	↑119,2
% у загальній структурі	5,1	9,7	5,6	11,1	10,0	-

**побудовано автором на основі даних [35]*

Варто відмітити, що зростання обсягів реалізації послуг у сфері громадського харчування та загальний розвиток ресторанних мереж протягом всього досліджуваного періоду відбувався в основному за рахунок оновлення та розширення форматів діяльності підприємств та модернізації підходів до надання ресторанних послуг. Слід враховувати, що на позитивні тенденції аналізованого критерію мав значний вплив і ціновий фактор. За даними Державної служби статистики індекс споживчих цін на продукти харчування починаючи з 2014 року характеризується стабільним стрімким зростанням. У 2014 році в Україні даний показник зріс на 23,2% порівняно з 2010 роком, а у 2018 році досяг позначки у 128,4%. Поряд з цим індекс споживчих цін на послуги готелів і ресторанів у Чернівецькій області теж має тенденцію до збільшення протягом кожного з досліджуваних років: у 2014 – 14,4%, у 2015 – 26,1%, у 2016 – 8,7%, у 2017 – 4,1% (за 2018 рік дані ще не сформовані). Зазначені умови вплинули на зростання вартісного показника обсягів реалізації послуг підприємствами ресторанного господарства.

На основі даних про обсяги реалізації послуг підприємствами ресторанного господарства в Чернівецькій області за останніх п'ять років спрогнозуємо зростання даного показника в наступні три періоди за допомогою побудови лінії тренду (рис. 2.3).

Отож, побудувавши лінію тренду за використання сукупності середніх значень обсягів реалізації в 2014-2018 рр. можемо зробити висновок про те, що

прогнозне значення досліджуваного показника через три роки перевищить позначку в 120 млн. грн.

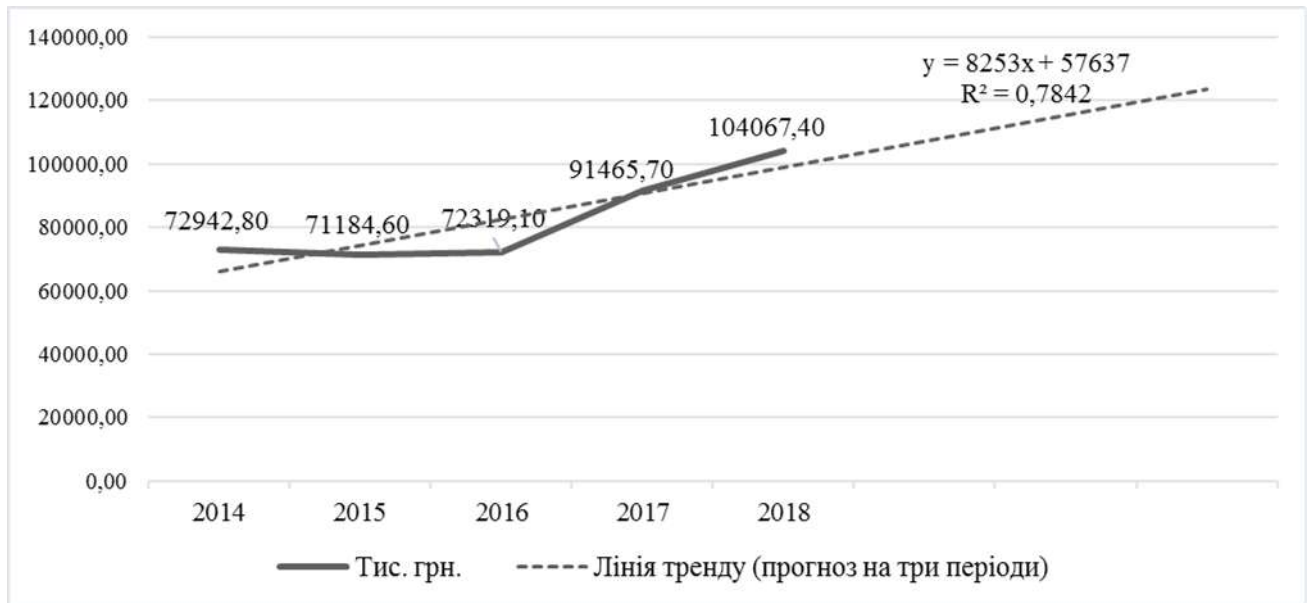


Рис. 2.3. Прогнозування обсягів реалізації послуг підприємствами ресторанного господарства Чернівецької області до 2021 року

**побудовано автором на основі даних [35]*

Отримані прогнози свідчать про економічну доцільність заснування нових об'єктів ресторанного бізнесу та необхідність зміцнення конкурентних позицій діючих закладів, позаяк прогнозні можливості збільшення обсягів реалізації послуг підприємствами ресторанного господарства, що формують пропозицію на ринку, відкривають перспективи збільшення попиту на даний вид послуг, а разом з тим і можливості для безперешкодного входження на ресторанний ринок за умови дотримання сучасних тенденцій в роботі закладів.

Не зважаючи на позитивну динаміку зростання обсягу реалізованих послуг підприємствами ресторанного господарства, результати, отримані в процесі дослідження, представлені в табл. 2.3 та на рис. 2.4, показують коливання кількості досліджуваних об'єктів протягом останніх семи років з загальною тенденцією до зменшення.

Таблиця 2.3

Кількість підприємств ресторанного господарства в Україні та у
Чернівецькій області у 2012-2018 роках

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	%, 2018 до 2012
Тимчасове розміщування й організація харчування								
Кількість підприємств в Україні, од.	9495	10096	7885	7700	6544	7285	7578	↓20,2
Темпи росту, %	-	106,3	78,1	97,7	85,0	111,3	104,0	-
Кількість підприємств в Чернівецькій області, од.	131	137	128	119	92	94	95	↓27,5
Темпи росту, %	-	104,6	93,4	93,0	77,3	102,3	101,1	-

**побудовано автором на основі [35]*

Варто зазначити, що динаміка кількості підприємств тимчасового розміщування і організації харчування в Чернівецькій області за досліджуваний період в основному відповідає загальнодержавним тенденціям (рис. 2.4).

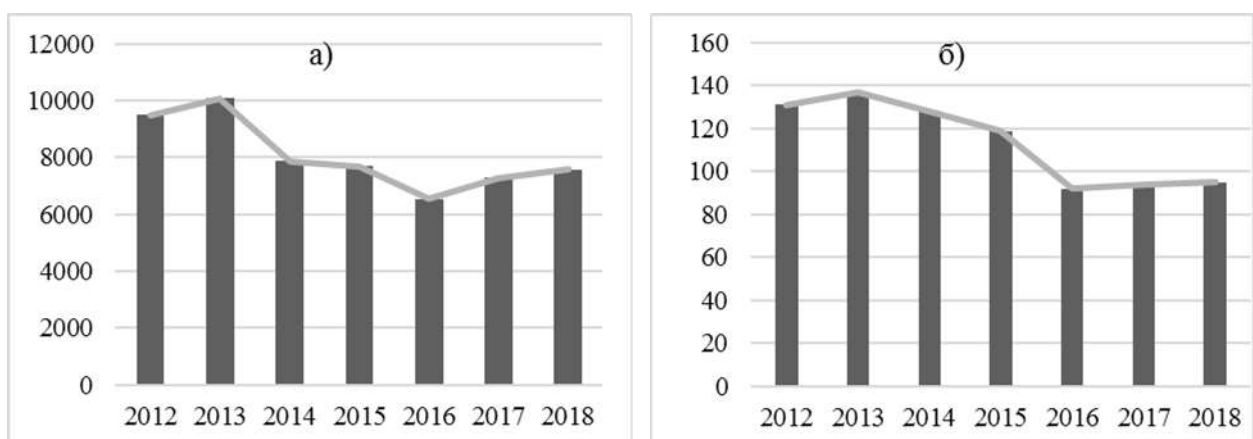


Рис. 2.4. Динаміка кількості підприємств тимчасового розміщування та організації харчування в Україні (а) та в Чернівецькій області (б) за 2012-2018 рр.

**побудовано автором на основі [38; 35]*

Ринок ресторанних послуг за кількістю діючих на ньому об'єктів господарювання характеризується своїм піком у 2013 році (10096 фірм в Україні та 137 на території Чернівецької області). Період з 2014 по 2016 роки характеризується різкою тенденцією до зменшення кількості закладів харчування, що спровоковано кризою вітчизняної економіки та суспільною кризою 2014 року з наслідками якої справилися далеко не всі підприємства ресторанного господарства. Проте, після 2016 року, спостерігається поступова стабілізація діяльності. Слід зауважити, що темпи нормалізації стану ресторанного бізнесу Чернівецької області дещо відстають від загальних. Таким чином, у 2017 році наявне зростання досліджуваного показника на загальнодержавному рівні на 11,3%, а в 2018 – на 4%. В той же час, кількість підприємств Чернівецької області зростає з темпами 2,3% та 1,1% відповідно. Уповільнення темпів зростання кількості юридичних осіб у сфері ресторанного бізнесу значною мірою пов'язане зі зміною форм господарювання підприємствами на фізичних осіб підприємців, адже Податковий кодекс України пропонує спрощені умови оподаткування зазначених об'єктів, що за післякризового стану економіки стає значною перевагою в процесі діяльності та є фінансово вигідним для фірм ресторанного бізнесу.

Варто звернути увагу на те, що разом зі зменшенням кількості підприємств ресторанного господарства закономірно зменшується і кількість зайнятого населення у даній сфері економіки регіону (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість зайнятих працівників та витрати на оплату праці на підприємствах ресторанного господарства Чернівецької області у 2012-2018 рр.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	%, 2018 до 2012
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Діяльність із забезпечення стравами і напоями								
Кількість зайнятих працівників, осіб	1201	1109	1072	657	669	659	653	↓45,6

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту, %	-	92,3	96,7	61,3	101,8	98,5	99,1	-
Витрати на оплату праці, тис. грн.	17060	16041	15776	11778	13526	26994	30224	↑77,2
Темпи росту, %	-	94,0	98,3	74,7	114,8	199,6	112,0	-

**побудовано автором на основі [35]*

Таким чином зростання кількості зайнятого населення у ресторанному бізнесі спостерігається тільки в 2016 році на 1,8% порівняно з попереднім періодом. Таке збільшення є незначним на фоні стабільного зниження даного показника протягом решти досліджуваних періодів. З 2012 року по 2018 рік кількість зайнятих на підприємствах ресторанного господарства зменшилась на 45,6%. Темпи зменшення кількості працівників зайнятих у ресторанному бізнесі майже вдвічі перевищують темпи зменшення кількості підприємств, що функціонують в межах діяльності із забезпечення стравами і напоями. Така тенденція є вкрай негативною для соціально-економічного розвитку регіону і свідчить про неспроможність ресторанних підприємств на даному етапі розвитку сприяти позитивним тенденціям зайнятості населення Чернівецької області, адже не зважаючи на зменшення кількості працюючих у сфері ресторанного господарства витрати на оплату праці постійно зростають, що змушує фірми зменшувати кількість персоналу. Проте, варто зазначити, що зниження показників зайнятості населення значною мірою спричиняються автоматизацією бізнес-процесів та впровадженням інноваційних форм управління діяльністю підприємств ресторанного господарства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств ресторанного господарства в Чернівецькій області за останніх сім років на основі показника чистого прибутку (збитку) всієї групи підприємств показав високий рівень збитковості ресторанної діяльності протягом всього аналізованого періоду (табл. 2.5), що вказує на неефективність роботи ресторанного бізнесу на території досліджуваного регіону.

Таблиця 2.5

**Чистий прибуток (збиток) підприємств із забезпечення стравами та
напоями Чернівецької області в 2012-2018 роках**

тис. грн.

Рік	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат
Діяльність із забезпечення стравами і напоями					
2012	-2749,2	54,6	1009,9	45,4	3759,1
2013	-770,2	53,3	1407,7	46,7	2177,9
2014	-5569,3	55,9	557,7	44,1	6127,0
2015	-595,8	65,2	1203,3	34,8	1799,1
2016	-2811,4	65,3	1191,8	34,7	4003,2
2017	-5597,7	56,6	1457,1	43,4	7054,8
2018	-2499,9	57,1	2603,6	42,9	5103,5

**побудовано автором на основі [35]*

Не зважаючи на від'ємний фінансовий результат діяльності підприємств ресторанного господарства протягом всього досліджуваного періоду, більша частина об'єктів ресторанного бізнесу являється прибутковою (рис. 2.5). Найбільша частка прибуткових підприємств спостерігається в 2015-2016 рр. (65,2% та 65,3% відповідно). Збитковість діяльності такої великої кількості фірм спричинена швидкими темпами зростання цін на продукти харчування в той час, як збільшення цін на послуги ресторанних підприємств відбувається повільнішими темпами, а також підвищенням вартості орендної плати в національній валюті через зростання курсів іноземних валют, збільшенням витрат на оплату праці, коротким життєвим циклом підприємств ресторанного господарства, що вимагає частих оновлень за рахунок капітальних інвестицій,

обсяг яких в даній сфері господарювання має тенденцію до істотного зменшення (41,9 млн. грн. у 2014 році та тільки 6,5 млн. грн. у 2017 році).

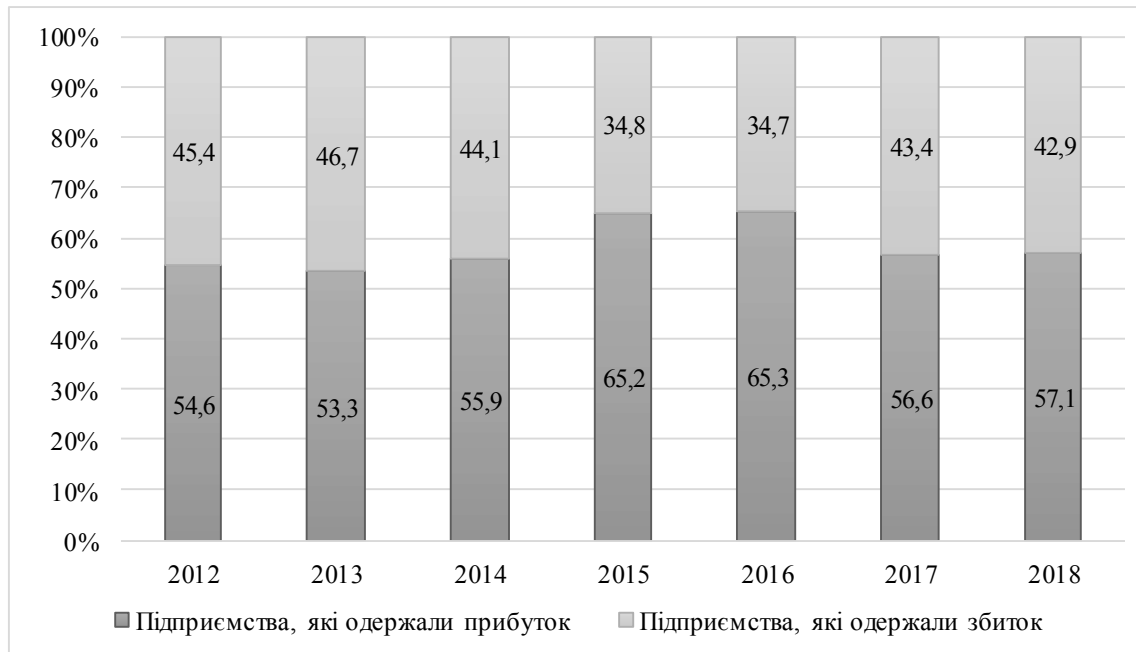


Рис. 2.5. Структура підприємств ресторанного господарства Чернівецької області у 2012-2018 рр. за фінансовими результатами діяльності

**побудовано автором на основі [35]*

Така ситуація на ринку ресторанних послуг вимагає ґрунтовних досліджень особливостей діяльності підприємств ресторанного господарства та розробки гнучких конкурентних стратегій, які будуть враховувати специфіку роботи фірм, що діють у сфері забезпечення населення стравами і напоями.

Необхідно враховувати, що тенденції на ринку ресторанних послуг, як країни в цілому, так і кожного окремого регіону, тісно пов'язані з рівнем соціально-економічного розвитку держави, характером динаміки доходів та структурою витрат населення, зміною кон'юнктури споживчого ринку, зміною структури попиту та пропозиції, зміною споживчих запитів та переваг. На сучасному етапі ресторанне господарство зіштовхується з різного роду проблемами, проте має перспективи розвитку [33, с. 76].

Враховуючи особливості ведення бізнесу на території Чернівецької області та виходячи із загальнодержавних напрямків розвитку ресторанного господарства можна виокремити наступні перспективні напрямки розвитку ресторанного ринку на території зазначеного регіону:

- зважаючи на невисокий рівень доходів населення регіону ресторанному бізнесу варто продовжувати демократизувати діяльність, коли за доступними цінами є можливість отримати якісне обслуговування;
- будучи прикордонним регіоном підприємствам ресторанного господарства доцільно розвиватися з орієнтацією на туризм, створювати автентичні заклади, забезпечувати відвідувачів сервісом європейського рівня;
- поглиблювати спеціалізацію діяльності, що дасть змогу закладам виокремитися із загальної кількості;
- розширювати кола послуг для відвідувачів – різного роду гастрономічні шоу та презентації, культурно-просвітницькі вечори, музичні шоу тощо;
- розвивати послуги кейтерингу;
- впроваджувати інновації у сфері управління, автоматизовувати бізнес-процеси;
- підвищувати вимоги до якості сервісу та організації роботи персоналу;
- створювати віртуальні ресторани, які надають можливість здійснення замовлення через Інтернет, а також доповнювати спектр послуг діючих закладів харчування послугою он-лайн замовлень.

Беручи до уваги результати проведеного дослідження можна зробити висновок, що ринок ресторанних послуг в Чернівецькій області, не зважаючи на низький рівень чисельності населення регіону, не є насиченим. Закономірно, що основою для його розвитку в першу чергу являється рівень доходів населення, який в останні роки знизився через наслідки суспільно-економічної кризи в Україні. Та, разом з цим, у ресторанному бізнесі наявні чіткі перспективи для зростання. Слід враховувати, що з розвитком підприємств

ресторанного господарства та диференціації форматів їх діяльності на території досліджуваного регіону зростатиме і конкуренція. З метою виявлення перспективних напрямків розвитку та формування конкурентних переваг, а також забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств ресторанного господарства необхідно розробляти науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності роботи та стратегічного управління діяльністю фірм, що діють в досліджуваній сфері економіки.

2.2. Місце кав'ярень, як складових ресторанного господарства, в структурі кавового ринку та сучасні тренди їхнього функціонування

Особливе місце у структурі ресторанного господарства сьогодні посідають кав'ярні, як заклади кавового ринку, що відзначається стрімким розвитком. Щоб успішно функціонувати у даній сфері діяльності підприємствам необхідні креативні ідеї форми організації бізнесу та, поряд з цим, повна поінформованість про стан ринку – актуальні тенденції, вимоги та вподобання споживачів, правила входження на ринок тощо. У вітчизняній науковій літературі сьогодні недостатньо висвітлено питання основних трендів розвитку ринку кави та місця кав'ярень в його контексті, відсутня ґрунтовна класифікація зазначених закладів ресторанного господарства, потребують вивчення аспекти досягнення конкурентоспроможності кав'ярнями. Зазначене обумовлює актуальність проведення нових досліджень у цій сфері [27, с.25].

Отож, розглянемо детальніше поняття кав'ярні як спеціалізованого закладу ресторанного господарства та стан розвитку глобального та національного ринку кави.

Згідно визначенням ДСТУ 4281:2004 «...кав'ярня – це різновид кафе з різноманітним асортиментом кави...» [48].

Кава сьогодні характеризується значними обсягами споживання і утримує першість серед інших безалкогольних напоїв. За обсягами продажу на торгових біржах кава поступається тільки показникам продажу нафти. Проблематика

розвитку ринку кави в Україні досі не здобула широкої уваги науковців, що було спричинено відсутністю видимих ознак його присутності в структурі економіки нашої держави. Проте, за умов сьогодення, очевидно є актуальність вивчення особливостей функціонування вітчизняного ринку кави, дослідження основних його тенденцій та виокремлення перспективних напрямків розвитку, що обумовить визначення можливостей ведення кавового бізнесу на теренах нашої держави [27, с.25-26]

Маркетологи «Mordor Intelligence» пропонують «...сегментувати ринок кави за наступними ознаками: за типом товару, за географічною ознакою та за каналом розповсюдження...» (рис. 2.6) [182].



Рис. 2.6. Сегментація ринку кави за різними ознаками

**побудовано автором на основі [182]*

Тому можемо зробити висновок про пряму приналежність кав'ярень до глобального ринку кави в сегменті спеціалізованих закладів харчування. Виходячи з цього, задля об'єктивної оцінки діяльності кав'ярень, виокремлення перспектив їх розвитку та побудови конкурентних стратегій, має цінність здійснення аналізу глобального та вітчизняного ринків кави, що уможливить розробку успішного сценарію їх поведінки на ринку.

Стрімкий розвиток глобального ринку кави можна прослідкувати за даними Міжнародної організації кави (ICO), які показують, що загальний обсяг експорту кави у травні 2019 року становив 11,6 млн 60-кілограмових мішків. Цей же період 2018 року характеризується значенням даного показника в 9,7 млн мішків, що відображає зростання на 19,6% [168]. Пропонуємо проаналізувати обсяги споживання кави за 2013-2018 рр. в глобальному контексті (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяг світового споживання кави за період 2013-2018 рр.

Рік	Всього спожито кави (за урожайний рік)	В т.ч.		% до попереднього року
		країнами-експортерами	країнами-імпортерами	
2013	146964	-	-	-
2014	149022	-	-	↑1,4
2015	151505	46505	105000	↑1,7
2016	155443	47500	107943	↑2,6
2017	157768	48458	109310	↑1,5
2018	161381	49605	111777	↑2,3

**побудовано автором на основі [168]*

Аналізуючи статистичну інформацію, наведену в табл. 2.6, бачимо, що на світовому ринку кави прослідковується позитивна динаміка, що характеризується щорічним зростанням обсягу споживання даного продукту в середньому на 1,9%. Таким чином сукупне збільшення обсягів споживання за весь досліджуваний період становить 9,8%. Валова частка споживання припадає на країни-імпортери, в той час як рівень споживання кави країнами експортерами стабільно займає приблизно третину в загальному обсязі. До прикладу, у 2018 році країнами, що імпортують каву, було закуплено для споживання 69,9%, в той час як країнам-виробникам належить тільки 30,1% від загального обсягу світового споживання.

За результатами географічної сегментації ринку кави, здійсненим з використанням статистичних даних ICO, бачимо, що найбільша частина обсягів споживання припадає на Європу (33%). Азія та Океанія утримують частку в 22%. 18% і 17% від загального обсягу споживають в країнах Південної та Північної Америки. Найнижчий рівень споживання кави припадає на Африку – 7% та Центральну Америку – 3% (рис. 2.7).

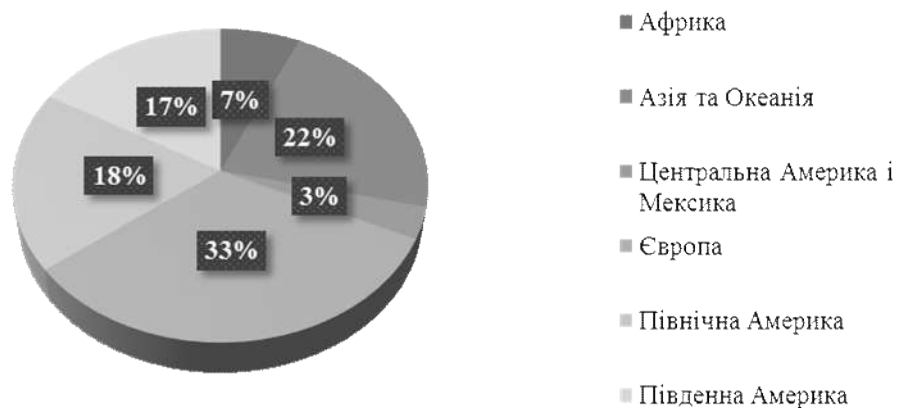


Рис. 2.7. Сегментація глобального ринку кави у 2018 році за географічною ознакою*

**розроблено автором на основі [168]*

Представники маркетингової компанії Mordor Intelligence висувують твердження, за яким «...ринки, що характеризуються низьким рівнем споживання в поточному періоді мають достатньо швидкі темпи розвитку, щоб найближчим часом забезпечити зрівняння показників споживання кави в різних регіонах...» [182; 27].

Аналіз аналітичних даних різноманітних статистичних джерел показує, що світовий ринок кави зростатиме протягом наступних декількох років. До прикладу, аналітичною компанією «TechNavio» здійснено прогноз розвитку зазначеного ринку до 2021 рр., яким визначено його щорічне зростання в межах 13% [201]. Платформою бізнес даних «STATISTA» прогнозується середньорічне зростання кавового ринку на 5,8% в період з 2019 по 2023 рік [149], а маркетинговою компанією Mordor Intelligence закладено зростання на 5,5% щорічно до 2024 року [182].

Щодо тенденцій в якісній структурі вирощуваної кави, слід відмітити, що протягом останніх чотирьох років спостерігається тенденція до збільшення обсягів виробництва сортів арабіки проти зменшення вирощуваних сортів робусти в загальній структурі (рис. 2.8). Така ситуація говорить про наявність у трейдерів, обсмажувальників, представників кав'ярень та у кінцевих споживачів базових знань про якісні характеристики кавових зерен в залежності від сортів.

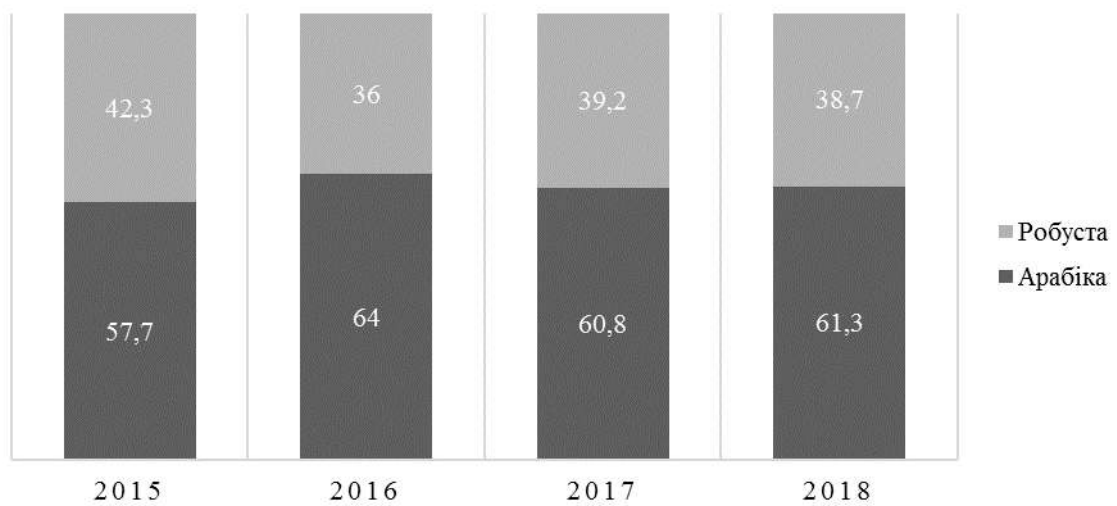


Рис. 2.8. Якісна структура вирощуваної кави країнами-експортерами за період 2015-2018 рр.*

**розроблено автором на основі [168]*

Експерти аналітично-консалтингової компанії «Mordor Intelligence» зазначають, що найбільше кави споживають люди віком від 19 до 34 років, що обумовлено позиціонуванням кави на ринку не просто як гастрономічного продукту, а як стилю життя, невід'ємної частини образу молодої та успішної людини [182]. Разом з тим, представники Національної асоціації кави США зазначають, що починаючи з 2017 року кава стрімко стає популярною серед підростаючих поколінь. Найшвидші темпи зростання обсягів споживання зафіксовано у демографічній групі віком від 13 до 18 років [147].

Кавова культура набуває все більшого поширення серед населення та формує споживчий попит. Сьогодні «...спрощується доступ широкого загалу

споживачів до кави через збільшення кількості кав'ярень та пропонування кавової продукції мережами роздрібної торгівлі. Інформатизація суспільства спричиняє обізнаність населення у провідних світових тенденціях, в тому числі у сфері кавової культури. Разом з цим, сприяння позитивним зрушенням на світовому ринку кави здійснюється через розширення асортиментного ряду, способів приготування кавових напоїв, можливість вибору сортів та видів кавового зерна для їх приготування...» [65, с.300].

Світовий ринок кави характеризується певними особливостями. Не зважаючи на стабільне зростання – він досі не є насиченим. У своїй більшості даний ринок контролюється транснаціональними компаніями, валову частку яких займають європейські експортні організації. Через приналежність до аграрної сфери господарювання кавовий ринок відзначається коливанням цін на ньому через зміни кліматичних умов та рівня врожайності. Разом з цим на функціонування даного ринку мають вплив соціально-економічні зрушення та діяльність міжнародних товарних бірж [82; 104].



Рис. 2.9. Осяг ринку кави за регіонами в 2018 році

Джерело: [182]

Зазначені характеристики мають вплив і на стан вітчизняного ринку кави, що функціонує в контексті глобального. Будучи частиною європейського ринку, вітчизняний ринок кави підпадає під тенденції розвитку останнього

(рис. 2.9). Необхідним є дослідження поточного стану та основних тенденцій розвитку аналізованого ринку в межах України, що дасть змогу виокремити основні проблемні аспекти на перспективні напрямки його розвитку.

У зв'язку з тим, що кліматичні особливості України роблять неможливим вирощування кави на її території – весь обсяг зазначеної продукції імпортується з інших країн. Провідними постачальниками кави на світовий ринок являються країни, що розміщуються на території «кавового поясу» - Колумбія, Бразилія, Ефіопія, Республіка Бурунді, Мексика, Гватемала тощо. В умовах сьогодення обсяг прямих поставок кави в Україну з країн, в яких її вирощують, становить трохи більше 20% від загальної структури. Проте валова частка імпортується з європейських країн, що негативно впливає на кінцеву її вартість. До прикладу, у 2018 році в Україну було імпортовано 29846 т. кави, що на 21,1% більше, ніж в 2014 році. Кількість імпортованої продукції в десятки разів перевищує експортні показники. У 2018 році з країни було експортовано 173 т. кави, що на 18,1% більше, ніж у 2014 році. Експортується кава з України найбільшою мірою в Молдову, Азербайджан, Білорусь, Грузію, Туреччину та Вірменію. За період з 1 січня по 30 червня 2019 року в Україну було ввезено 12455 т. кави на суму, що становить більше 41 млн. доларів. В той же час з країни було здійснено експорт обсягом 84 т. кави на суму 490 тис. доларів [38]. Виходячи із наведених статистичних даних можна визначити об'єктивну необхідність організації прямих поставок кавової сировини в Україну без участі трейдерів з країн Європи, що дасть змогу вітчизняним підприємствам реалізовувати каву за прийнятними цінами та нарощувати обсяги власного експорту [27, с.27].

Вітчизняний ринок кави протягом останнього часу характеризується безперервним зростанням, не зважаючи на політичну та економічну нестабільність і низький рівень доходів населення в Україні (рис. 2.10).

Беручи до уваги дані рис. 2.10, бачимо, що у I кварталі 2018 року, порівняно з аналогічним періодом 2012 року, споживання кави в Україні збільшилось на 93,2%, що значною мірою спричинено позитивними

тенденціями на глобальному ринку кави, доступністю кавової продукції для споживачів, успішним поширенням кавової культури та недостатньою заповненістю досліджуваного ринку [44, 60].



Рис. 2.10. Динаміка обсягів споживання кави на одну особу за період 2012-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Поширення кавової культури в Україні реалізується через проведення кавових фестивалів у великих містах (Київ, Одеса, Львів), відкриття великої кількості кав'ярень, популяризацію споживання кави через соціальні мережі, участь кавових закладів у соціальному житті спільноти, розвиток кав'ярень формату «coffee-to-go». Зазначені тенденції спричиняють зростання обсягів споживання кави [27, с.26; 209] (рис. 2.10).

Через незначний обсяг прямих поставок кави в Україну, зміни в курсах валют ціна на неї продовжує зростати, незважаючи на зниження цін на глобальному ринку та зростання обсягів виробництва і експорту кави країнами-виробниками.

Останнім часом в Україні кав'ярні, як складова ресторанного господарства, характеризуються невпинним розвитком. В умовах кризової економіки розвиток ринку кав'ярень може стати складовою, що зберігає темпи зростання. Ця діяльність надає можливості для більшої активізації міжнародних зв'язків, дозволяє впливати на культуру споживання в Україні, нарощувати

обсяги продажів. Та, поряд з цим, «...зростання ринку кави спричиняє зростання конкуренції всередині нього, що створює певні небезпеки у процесі провадження зазначеної діяльності і обумовлює необхідність пошуку нових методів конкурентної боротьби, що дасть змогу кав'ярням успішно діяти та розвиватися в межах зазначеного бізнесу...» [1, с.8-9; 82].

Кав'ярні, які діють на території України, вітчизняними теоретиками поділено на дві умовних групи – традиційні та інші кав'ярні. Під традиційною кав'ярнею «...мають на увазі заклад, обслуговування в якому обмежується вузьким асортиментним рядом, який включає напої (каву, чай) та десерти. Заклади такого формату не завжди передбачають наявність офіціантів, а працюють в режимі самообслуговування. Інші формати кав'ярень пропонують більш ширший асортимент, який може включати як комплексні сніданки, так і, наближуючись до типу кафе та ресторанів, великий вибір страв протягом усього дня. У таких закладах обслуговування здійснюється за дещо вищими цінами, проте зазначений формат є досить популярним серед клієнтів...» [23, с.146; 44, с.60; 120, с.3-11].

За сучасних умов варто дещо розширити наявну класифікацію кав'ярень та диференціювати ознаки, за якими можна поділяти зазначені заклади на види (рис. 2.11).

Отож, розглянемо детальніше зазначені на рис. 2.11 види кав'ярень за відповідними класифікаційними ознаками.

За форматом обслуговування: кав'ярні самообслуговування – це заклади, де щойно приготовлена кава подається персоналом на барну стійку, де споживач самостійно доповнює напій додатковими інгредієнтами та, за бажання, самостійно розміщується всередині закладу (часто самообслуговування включає в себе прибирання використаного посуду); кав'ярні з обслуговуванням офіціантами – заклади ресторанного господарства, де обслуговування клієнтів (складання та подача замовлення, розрахунок та прибирання) здійснюється спеціальним персоналом – офіціантами.

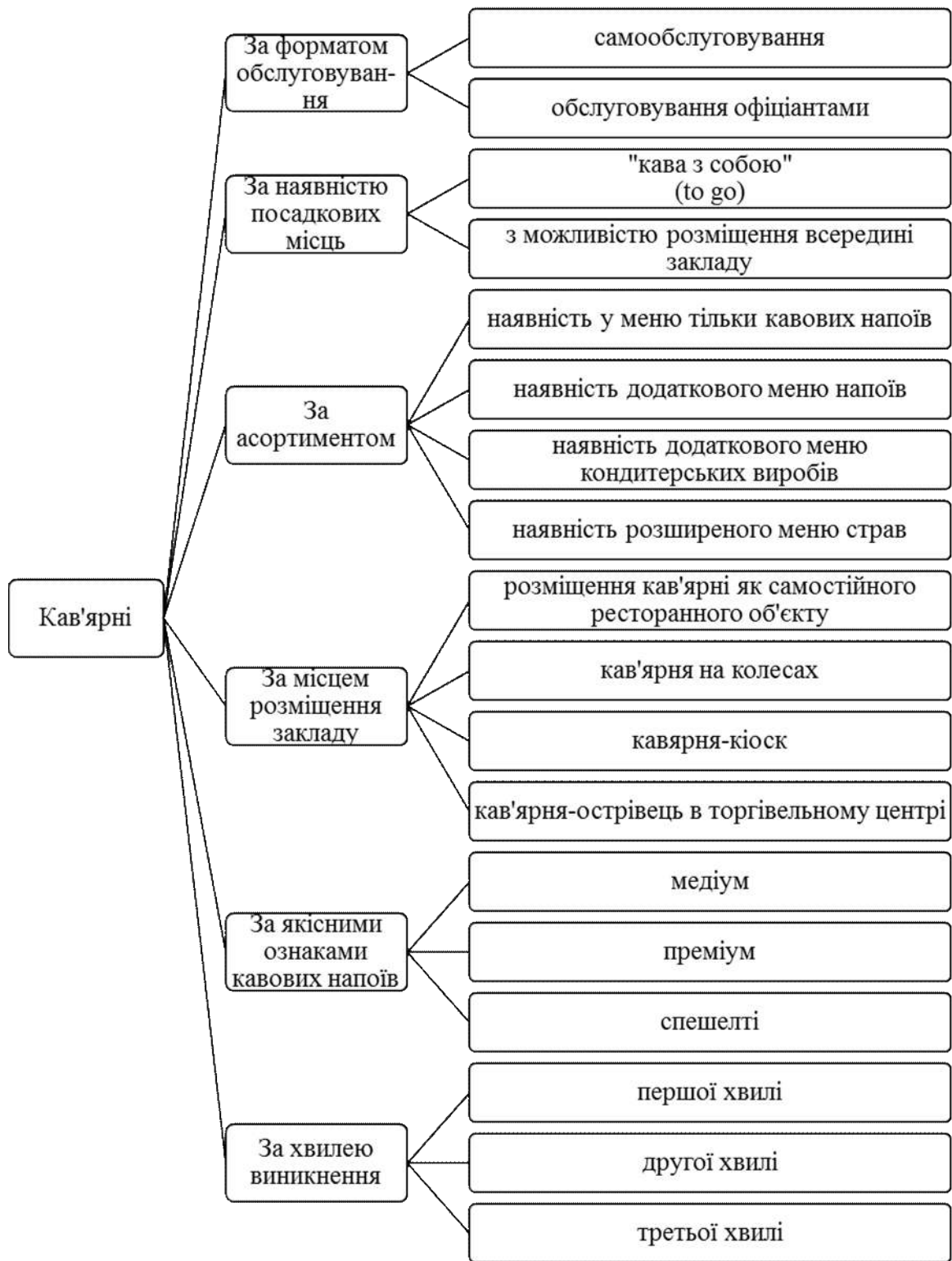


Рис. 2.11. Розширена класифікація кав'ярень

Джерело: розроблено автором

За наявністю посадкових місць: кав'ярні «to go» (або «з собою») – об'єкти ресторанного господарства, де кава готується виключно для споживання поза

межами закладу; кав'ярні з можливістю розміщення всередині закладу передбачають наявність посадкових місць для клієнтів.

За асортиментом: кав'ярні з наявністю у меню тільки кавових напоїв – вузькоспеціалізовані заклади, що пропонують споживачам виключно широкий спектр кавових напоїв (кав'ярні на колесах, кав'ярні-кіоски); кав'ярні з наявністю додаткового меню напоїв розширюють асортимент за рахунок приготування какао, чаю, прохолоджуючих напоїв тощо; кав'ярні з наявністю додаткового меню кондитерських виробів сьогодні являються одним з найпоширеніших видів кав'ярень, які крім напоїв пропонують клієнтам свіжу випічку; наявність розширеного меню страв наближує такі заклади до традиційних об'єктів ресторанного господарства з вузьким асортиментним рядом, тут споживачам пропонуються сніданки, іноді – повне обіднє меню, проте фокус даних закладів зберігається на якості приготуванні кави.

За форматом розміщення закладу: розміщення кав'ярні як самостійного ресторанного об'єкту відображає заклади, які розташовані в окремому приміщенні, що відповідає всім вимогам розміщення об'єктів ресторанного господарства; кав'ярня на колесах – точка з продажу кави, що розміщується на рухомій платформі (кавомобіль, фургон-кав'ярня, кава-байк тощо); кав'ярня-острівце в торгівельному центрі – це невелика торгова площа на території великих торгівельних центрів чи супермаркетів, де зазвичай клієнтам пропонується вузький асортимент кавових напоїв.

За якісними характеристиками кавових напоїв: кав'ярні медіум-класу – заклади, в яких приготування кави здійснюється на основі робусти чи суміші зерен арабіки та робусти у різноманітних співвідношеннях; кав'ярні преміум-класу використовують у роботі тільки моносорти арабіки або ж суміші різних сортів арабіки; кав'ярні класу спешелті пропонують своїм клієнтам напої приготовлені виключно на зернах високоякісних сортів арабіки, які вирощуються в надзвичайно малих обсягах, відрізняються особливостями смаку та здебільшого продаються тільки на аукціонах.

За хвилею виникнення кав'ярні поділяються на кав'ярні першої, другої та третьої хвилі. Вперше таку класифікацію запропонувала у 2002 році Тріш Ротгеб у статті для бюлетеня Гільдії обсмажувальників кави (Roasters Guild) «The Flamekeeper» [192, с.12-14]. З того часу запропоновані визначення кавових хвиль здобули широке трактування. Пропонуємо розглянути детальніше згадане явище (рис. 2.12).

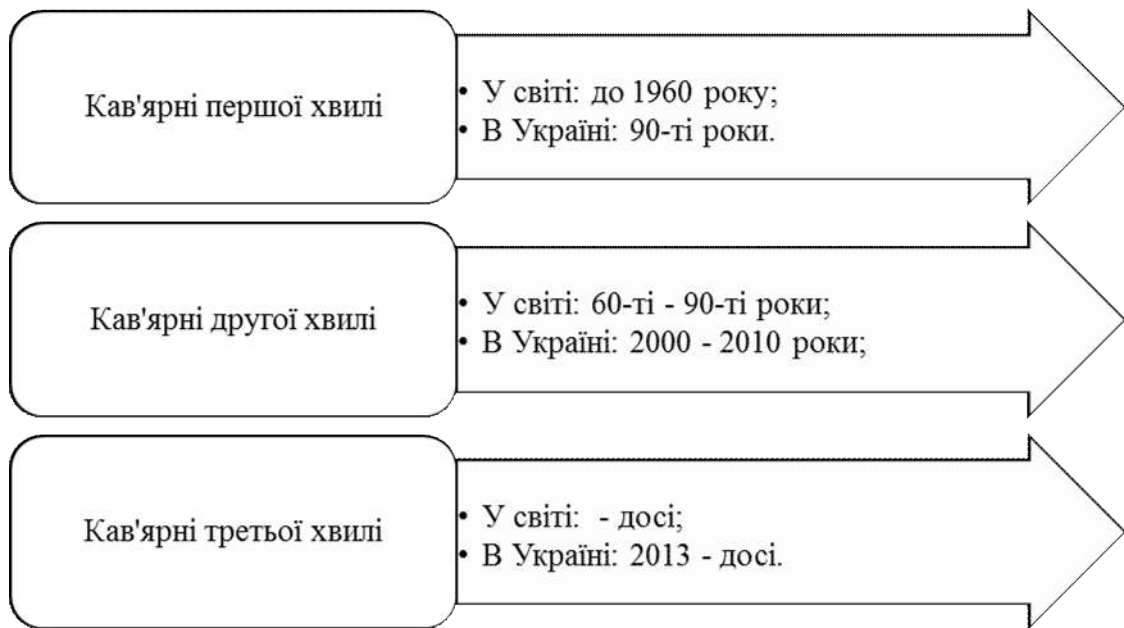


Рис. 2.12. Хронологічні межі кавових хвиль у світі та в Україні

Джерело: згруповано автором

В кавовому світі хвилі позначають рух. Головна ідея поділу кав'ярень на умовні хвилі полягає в тому, що кожна наступна хвиля є наслідком попередньої, характеризується стрімким розвитком і являється рушійною силою для майбутніх якісних змін.

Перша кавова хвиля, під лозунгом «Coffee to consume» (кава для споживання), тривала приблизно до 1960 року і характеризувалася наступними особливостями [204; 206; 207; 216]:

- доступність кави для всіх споживачів завдяки поширенню через торговельні мережі, що перетворило її на один з найпоширеніших споживчих товарів у домогосподарствах;

- експоненціальне зростання обсягів продажу кави;
- популяризація розчинної кави;
- низька якість зернової та меленої кави;
- темний профіль обсмажування кавових зернин;
- обмеження інновацій запровадженням використання герметичного пакування;
- нестабільний смак, що викликало необхідність додавання цукру та вершків (чи молока) в готовий напій;
- відсутність маркувань, які вказували б на походження напою, ступінь обсмажування, смакові характеристики тощо;
- низький рівень обізнаності споживачів у сфері якості кави та кавових напоїв;
- перевага кількості над якістю;
- розвиток таких кавових компаній як Folgers, Maxwell, Nestle.

Друга кавова хвиля, яку характеризують словами «Coffee to enjoy» (кава для насолоди від смаку), бере свій початок у 1960 році і визначається наступними характеристиками [204; 206; 207; 216]:

- стрімке збільшення споживання кави поза межами дому, поширення культури проведення часу в кав'ярнях;
- відкриття великої кількості кафе та кав'ярень, що відповідають сучасним уявленням та стилю даних закладів;
- акцент на масштабуванні та брендингу, що врешті призвело до однорідності кавового ринку;
- впровадження на ринок зерен арабіки, як ознака покращення якості кавових напоїв;
- усвідомлення важливості всього ланцюга поставок - від виробників до споживачів;
- зміна підходів до обсмажування кави та розширення спектру профілів обсмажування;

- маркування кави з більшою кількістю інформації про її походження та базові якісні характеристики;
- популяризація еспreso та приготування різноманітних напоїв на його основі;
- впровадження спеціалізованого навчання для бариста;
- головними гравцями на ринку кави являються Peet's Coffee & Tea, Starbucks.

Глобальне переосмислення кав'ярні, як міського публічного закладу та культурного осередку, стимулювало появу кав'ярень третьої хвилі під гаслом «Coffee to appreciate» (кава як цінність). Виразними особливостями даного етапу є [204; 206; 207; 211; 213; 214; 215; 216]:

- відмова від однорідності – виникнення великої кількості незалежних кав'ярень та ростерій;
- усвідомлення проблем екології та соціальної відповідальності на усіх етапах – від вирощування до споживання;
- маркування на упаковках стає максимально інформативним, де вказується країна та регіон походження кави, сорт, рівень проростання кавових дерев, назва ферми, рівень обсмажування, головні смакові профілі, якісна оцінка за шкалою міжнародної організації Specialty Coffee Association;
- наявність у кав'ярнях досвідчених бариста, які обізнані з усіма тонкощами приготування кави, деталями походження, якісними оцінками та смаковими характеристиками пропонованих напоїв залежно від використовуваного сорту кавових зерен;
- головними площадками для реалізації якісної цільнозернової кави стають кав'ярні, де споживачі можуть придбати зерна, з яких був приготований уподобаний напій;
- широке поширення кави класу спешелті;
- на перший план виходить кава світлих профілів обсмажування, що дає змогу чіткіше розкривати її смакові характеристики;
- зосередження на різноманітності смаків і ароматів кави;

- використання у приготуванні напоїв тільки свіжообсмаженої кави;
- використання альтернативних методів приготування кави, поруч з традиційними;
- використання техніки лате-арт у приготуванні напоїв;
- відмова від різноманітних наповнювачів і підсилювачів смаку у приготуванні кави;
- кава «говорить сама за себе» - відношення до кави як до продукту зі своїм обличчям і характером та прирівнювання її до елітних вин;
- в кав'ярнях практикується максимально індивідуальний підхід до кожного клієнта.

В Україні відкриття кав'ярень третьої хвилі активізувалося у 2013 році і сьогодні заклади такого типу являються найбільш популярними серед усіх різновидів кав'ярень. Крім цього, багато закладів, котрі працювали за принципом другої хвилі, переходять на новостворені стандарти діяльності та починають орієнтуватися на якість кави. Це ознака поступальних змін у вітчизняному ресторанному господарстві, так як, до прикладу, в багатьох європейських країнах кавова культура досі перебуває в другій хвилі через те, що в процесі розвитку кавового бізнесу робиться акцент на бренди-довгожителі, які мають власну історію з прив'язкою до місцевих традицій. Така модель розвитку виключає рух вперед, орієнтацію на покращення якості, пошук нових форм та можливостей ведення бізнесу, а базується на сталих звичках споживачів [73].

Отже, сьогодні, кав'ярня – це заклад ресторанного господарства, де населенню пропонується широкий асортимент кавових напоїв високої якості, на основі різноманітних сортів кави, приготовлених за допомогою традиційних та альтернативних методів заварювання, а також повна поінформованість бариста з приводу походження, рівня та свіжості обсмаження кавового зерна та тонкощів смаку (профіля чашки) кожного з пропонованих варіантів [23, с.148].

Кав'ярні третьої хвилі можна вважати важливою складовою гастро-туризму в Україні. Адже поціновувачами якісної кави розроблено друкований

путівник та мобільний додаток «City Coffee Guide» [137] з переліком найкращих закладів даного формату, де зібрано інформацію про близько 500 кав'ярень з усього світу та з кожного великого міста України українською та англійською мовами [23, с.148].

Отож, на основі проведеного аналізу кав'ярень, як закладів ресторанного господарства та складових кавового ринку, можна підсумувати, що успішне функціонування в сфері кавового бізнесу зумовлюється пристосуванням своєї діяльності до світових та вітчизняних тенденцій розвитку в сфері зміни асортиментного ряду, використання новітніх форм обслуговування, креативного підходу до реалізації продукту. Разом з цим виникає необхідність розробки довгострокових стратегій та планів.

Взявши до уваги особливості функціонування вітчизняного ринку кави, в контексті глобальних тенденцій, пропонуємо виокремити перспективні напрямки його розвитку на території України:

«...збільшення частки прямих поставок кави з країн-виробників, через уникнення участі в ланцюгах реекспорту, що сприятиме зниженню роздрібних цін на кінцевий продукт;

нарощення обсягів власного виробництва кави для забезпечення зростаючого попиту та використання можливостей для збільшення експорту готового продукту;

підвищення рівня поінформованості населення у тонкощах та якісних аспектах кавової сфери через організацію та проведення дегустаційних та інформативних заходів;

поширення кавової культури серед цільової аудиторії кавового бізнесу, вагому частину якої складають молоді люди;

інноваційний розвиток кав'ярень з акцентом на якісні характеристики кавових напоїв, що пропонуються, та креативним підходом до форми організації діяльності, а також розширення мережі пунктів роздрібного продажу зернової та меленої кави...» [27, с.29-30].

Український кавовий ринок, як і світовий, має стійку тенденцію до зростання. В наш час за обсягами споживання кави він поступається ринкам розвинених країн, але, разом з цим, показує швидкі темпи розвитку, що свідчить про вигідність організації та розвитку кавового бізнесу в Україні з урахуванням характерних рис його функціонування на території нашої країни та з використанням досвіду провідних країн світу [27, с. 30].

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки кав'ярні виступають одним з найдинамічніших напрямів розвитку ресторанного господарства та являються важливою складовою індустрії гостинності в Україні. Поширення кавової культури та обізнаності споживачів у даній сфері робить кавовий бізнес перспективним напрямком діяльності для українських підприємців. Сьогодні поняття кав'ярні набуває нового значення – як закладу, де кава являється особливим продуктом і готується на якісно новому рівні з індивідуальним підходом до кожного клієнта.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності кав'ярень як самостійних об'єктів ресторанного господарства та фактори її зростання

Щорічно вітчизняний ринок кави поповнюється новими гравцями. Це обумовлює необхідність визначення чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність кав'ярень, що дасть змогу чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень їх конкурентоспроможності та підтримувати її на належному рівні, адже малим підприємствам у сфері кавового бізнесу бракує досвіду, визнання в галузі і впізнаваності серед клієнтів. Внаслідок цього зазначені фірми гостро відчують наслідки конкуренції з боку великих суперників, які мають усталену позицію на ринку [16, с.83].

В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємствами ресторанного бізнесу потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема рестораторам доводиться докладати все більше зусиль для того, щоб споживач зміг ідентифікувати їх заклад серед

інших підприємств ресторанного господарства, особливо коли мова йде про невеликі заклади яким доводиться виживати серед впізнаваності та широких фінансових можливостей мереж.

Найважливішим для закладів ресторанного господарства типу кав'ярня є вміння утримати клієнта, позаяк в наш час клієнти стають критично вимогливими до рівня сервісу. Важливими рівною мірою стає і рівень якості продукту, і рівень якості сервісу. Варто зазначити, що клієнтоорієнтованість сьогодні – це один з найефективніших чинників збільшення обсягу реалізації продукції і отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу. Тому одним з найвагоміших критеріїв оцінки конкурентоспроможності кав'ярні за сучасних умов господарювання являється рівень задоволеності споживачів роботою закладів такого типу [16]. Виходячи із зазначеного вище вважаємо доцільним запропонувати споживчо орієнтовану модель виокремлення факторів підвищення та утримання конкурентного рівня кав'ярень (рис. 2.13).

Розглянемо чинники, представлені на рис. 2.13 детальніше у розрізі їх реалізації кав'ярнями Чернівецької області. Об'єктами оцінки обрано п'ять закладів, розміщених на території досліджуваного регіону – «Gusto coffee» [53], «Yugo coffee» [55], «Bacara coffee» [78], «VITER coffee» [54] та «Grand café» [52], які спеціалізуються на приготуванні кавових напоїв і позиціонують себе на ресторанному ринку як кав'ярні. Оцінку здійснено на основі анонімного анкетного опитування 300 відвідувачів зазначених закладів (додаток А).

Щодо якості кавового напою, то це найважливіша складова успішної діяльності кавового бізнесу. В умовах підвищення кавової культури в Україні споживач зацікавлений у можливості придбати не просто дешеву, а якісну і смачну каву. Тому підприємцям варто дбати про якість не тільки кавових зерен, а й решти складових кавових напоїв – молока, сиропів, наповнювачів, а також про якість та естетичний вигляд посуду. Згідно з проведеним опитуванням кавові напої найвищої якості пропонують заклади «Gusto coffee» та «Yugo coffee», які в 2018 році визнані кав'ярнями третьої хвилі експертами видання City Coffee Guide.

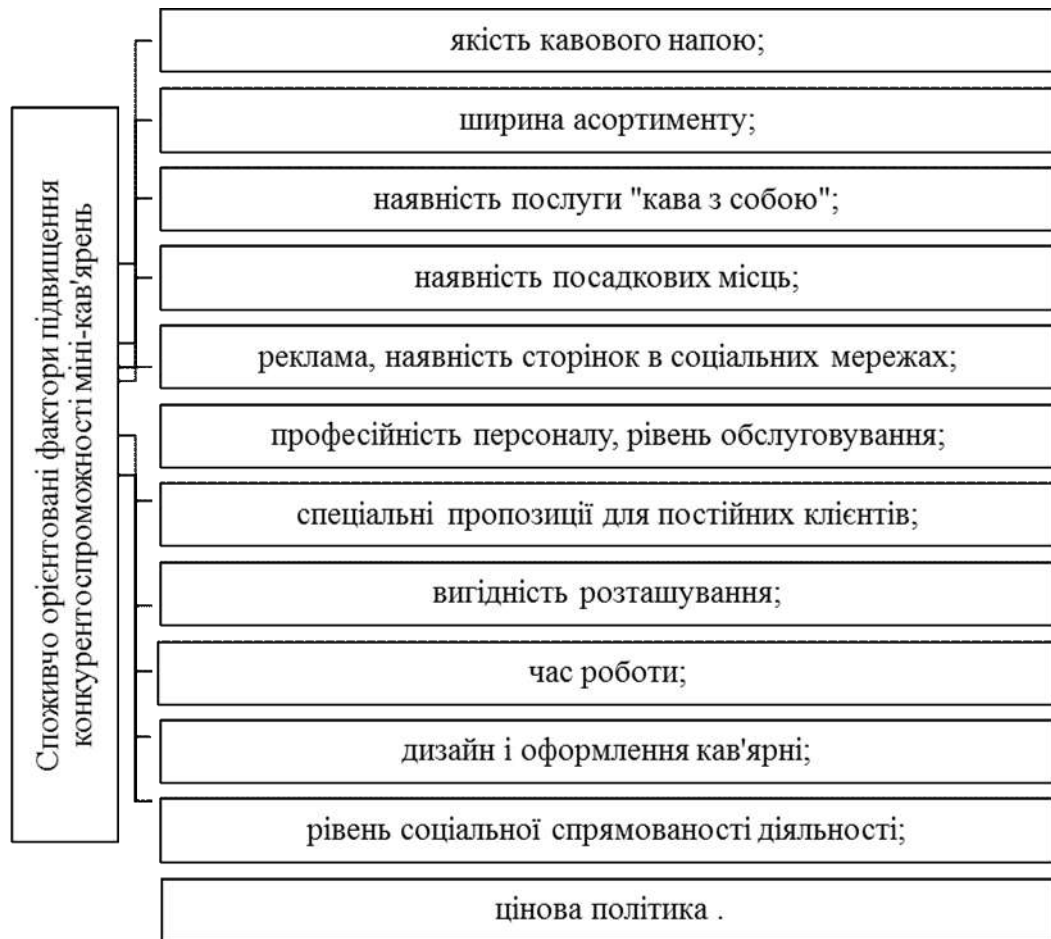


Рис. 2.13. Споживчо орієнтовані фактори підвищення конкурентоспроможності кав'ярень

Джерело: сформовано автором

Споживачі вказують, що найбільш привабливим є те, що в зазначених закладах напої готуються виключно на сортах арабіки та є можливість вибору конкретного сорту кавових зерен, на основі яких буде приготовлено напій. Дані заклади використовують в роботі молоко виключно високої якості та підвищеної жирності, що справляє значний вплив на смак та консистенцію піни молочного напою. «Bacara coffee» та «VITER coffee» займають дещо нижчі позиції за вподобаннями споживачів, так як якість пропонованих напоїв не характеризується стабільністю. Кав'ярня-музей «Grand café» за результатами споживацьких оцінок характеризується найнижчою якістю напоїв, адже пропонує напої «з собою» тільки на зернах низької якості, в той час як всередині закладу кава подається значно вищої якості.

Ширина асортименту кавових напоїв на наявність різноманітних смакових наповнювачів надає можливість вибору споживачеві, що виключає фактор одноманітності та дає змогу залучити ширше коло споживачів відповідно до смакових вподобань. Наявність в меню оригінальних фірмових напоїв виступає чинником ідентифікації закладу серед безлічі кав'ярень схожого типу. Функціонування у закладі власної кондитерської чи пекарні або ж наявність контракту з такими фірмами чи можливість замовлення додаткових позицій страв виступає неабиякою конкурентною перевагою і здатна утримувати велику кількість споживачів. «Gusto coffee» та «Yugo coffee» значною мірою утримують конкурентні позиції завдяки функціонуванню повноцінної кухні при закладах, що дає змогу пропонувати споживачам не тільки максимально широкий вибір напоїв, а й великий спектр додаткових послуг харчування. Крім цього дані заклади надають споживачам можливість замовити напої на основі рослинного молока, а також напої, приготовлені за допомогою альтернативних методів заварювання кави, що вказує на технологічні зрушення в діяльності кав'ярень (рис. 2.14).

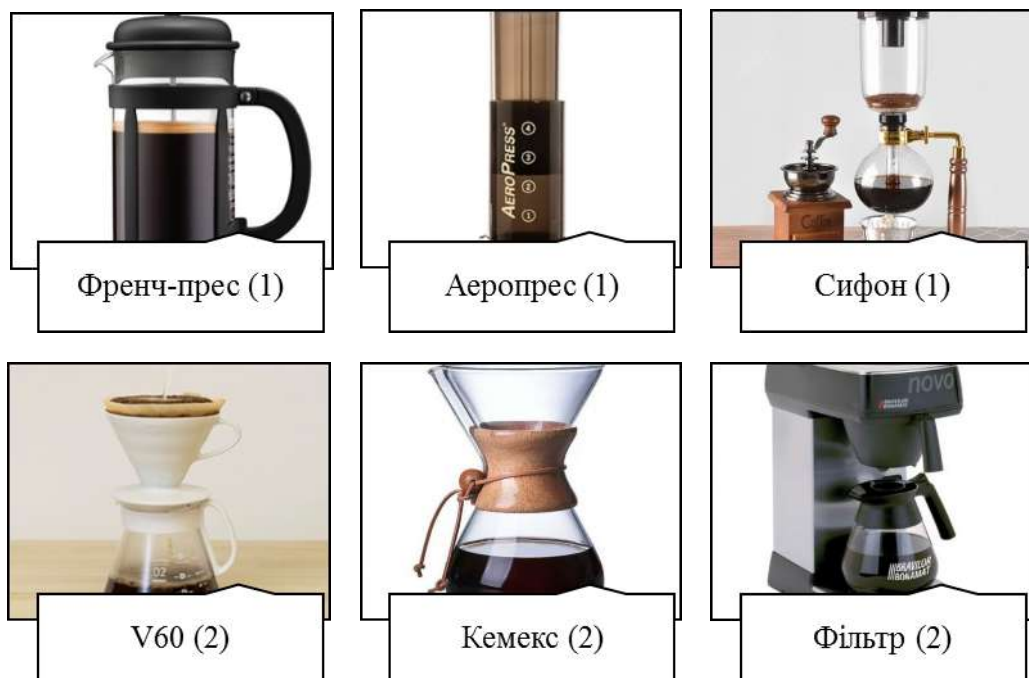


Рис. 2.14. Альтернативні способи заварювання кави методом повного занурення (1) та методом пурвер (2)

**побудовано автором*

Решта досліджуваних закладів поступаються двом попереднім за зазначеним критерієм, позаяк пропонують тільки класичне меню кавових напоїв та неширокий асортимент кондитерських виробів. Споживачі зазначають, що меню «Bacara coffee», «VITER coffee» та «Grand café» потребує розширення, адже характеризується одноманітністю та незмінністю протягом тривалого часу.

Забезпеченість посадковими місцями у кав'ярні значною мірою впливає на рівень відвідуваності закладу. Проведене опитування показує, що ні один з оцінюваних закладів не отримав найвищої оцінки споживачів за даним критерієм. Така ситуація значною мірою свідчить про затребуваність закладів зазначеного формату і показує, що даний ринок не є заповненим. Тому кав'ярні Чернівецької області мають можливості для використання незадіяного потенціалу і, як результат, для збільшення обсягу продажів.

Наявність послуги «кава з собою» дає змогу збільшити продажі фактично вдвічі. Це ознака американського стилю кав'ярень. Важливо дати змогу кожній людині споживати каву не лише в ресторані, в офісі, у кав'ярні чи вдома, але й на вулицях міста – дорогою на роботу, на навчання, на прогулянці або навіть по дорозі додому. Всі досліджувані заклади надають послуги такого типу і задоволеність споживачів за цим критерієм досить висока.

Якщо мова йде про невеликі кав'ярні, то високовартісні види реклами, такі як сіті-лайти, біг-борди, оголошення на вуличному радіо чи у поліграфічних виданнях, часто є економічно недоречними. Закладам такого типу краще використовувати менш дорогі, але не менш дієві маркетингові засоби, серед яких – безкоштовні дегустації, спеціальні пропозиції, програми лояльності а також просування через сторінки в соціальних мережах. Дослідження підтверджують, що в ТОП-3 причин, за якими люди підписуються на сторінки компаній в соціальних мережах, входить наявність цікавого та корисного контенту. А це означає, що запорукою успіху і популярності є якісна та продумана контент-стратегія. Фотографії, статті, картинки – усе це повинно

нести не тільки рекламний характер, а реальну користь для цільової аудиторії. Ефективне просування компанії в соціальних мережах неможливе без усього, перерахованого вище. Різного роду конкурси, розіграші, акції та інші способи залучення аудиторії у взаємодію з компанією в соціальних мережах будуть сприяти зростанню поінформованості споживачів про діяльність та пропозиції закладу. Адже задоволені клієнти – найкращі рекламні носії [16, с.84]. Найбільший рівень інформативності несуть інтернет-сторінки кав'ярень «Gusto coffee» та «Basara coffee». Споживачі зазначають, що у профілях даних закладів у соціальних мережах можна постійно знайти інформацію про зміни у робочому графіку кав'ярень, поповнення асортименту, опис зерен на яких готуються кавові напої на поточну дату, відомості про професійні досягнення працівників кав'ярень, статті про країни-походження кави та альтернативні методи її заварювання. Зокрема в профілі кав'ярні «Basara coffee» в мережі Instagram висвітлюється інформація про тонкощі виробничого процесу обсмажування кави та діє постійна рубрика «Запитання для шеф-бариста», де споживачі можуть підвищувати обізнаність та задовольняти свою цікавість з приводу технологій приготування, смакових характеристик, якісних ознак кавових напоїв. Решта досліджуваних закладів мають сторінки в соціальних мережах, проте не ведуть активну маркетингову роботу за допомогою цього інструменту, а наявні інтернет-профілі виконують роль фото-галереї кав'ярні.

Професійний персонал і високий рівень обслуговування. Як показують дослідження, визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [16, с.85]. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу та бариста. Відвідувачі кав'ярень вказують, що серед всіх оцінюваних закладів найвищий рівень професіоналізму у обслуговуванні клієнтів виявляють працівники «Gusto coffee». Це підтверджується також тим фактом, що бариста даного закладу часто беруть

участь у національних та міжнародних чемпіонатах з приготування кави різними способами, проходять різноманітні тренінги з покращення мистецтва лате-арт, розвитку сенсорних здібностей, удосконалення навиків заварювання еспreso тощо. Вагоме значення у рівні професійності бариста має здобуття міжнародних сертифікатів з кавової майстерності SCA (The Speciality Coffee Association). За оцінками споживачів працівники «Bacara coffee», «Grand café» та «Yugo coffee» володіють професійними навичками на досить високому рівні, проте дещо уступають працівникам «Gusto coffee». Найнижчий рівень професійності бариста та якості обслуговування споживачі зафіксували в кав'ярні «VITER coffee», що має вкрай негативний вплив на її конкурентоспроможність у контексті високого рівня даного фактору в кав'ярнях-конкурентах.

Спеціальні пропозиції для постійних (лояльних) клієнтів. Лояльним певному закладу можна вважати клієнта, який свідомо надає йому перевагу серед інших закладів, функціонуючих на ринку. Лояльний покупець регулярно робить повторні покупки; купує широкий спектр товарів; залучає інших покупців; не реагує на пропозиції конкурентів. Слід пам'ятати, що витрати по залученню нового клієнта в п'ять разів перевищують витрати, пов'язані збереженням відносин з існуючим клієнтом. Тому важливо створювати різного роду дисконтні програми для постійних відвідувачів. У всіх досліджуваних об'єктах програми лояльності носять епізодичний характер. Кав'ярня «Grand café» у своїй роботі обмежується проведенням акції, за якою кожен 8-й придбаний напій являється для споживачів безкоштовним. Решта закладів розробляють спеціальні пропозиції тільки до визначних дат.

Вигідність розташування закладу. Плануючи відкрити заклад для широкої аудиторії, підприємці повинні дбати про його місцезнаходження, яке буде зручним для відвідувачів і дохідним. Місце має бути людним і розташовуватись ближче до паркових зон, подалі від жвавих шосе. Варто взяти до уваги бізнес-зони, офісні будівлі, навчальні заклади, гуртожитки, торгові

центри. Вагому конкурентну перевагу надає наявність транспортних під'їздів і парковки. За результатами проведеної оцінки всі досліджувані заклади відзначаються зручністю розташування.

Час роботи. Споживачі зазначають, що найоптимальніше розпочинати роботу кав'ярень о сьомій ранку, так як в цей час більшість закладів ще не працюють, а люди вже поспішають на роботу. В загальному споживачі задоволені графіками роботи оцінюваних кав'ярень. «Bacara coffee» та «Grand café» працюють щоденно з 08:00 до 22:00. На думку споживачів це найзручніші години роботи. Кав'ярня «Gusto coffee» відчиняється в будні о 08:00 і працює до 22:00, в вихідні – з 09:00 до 22:00. Респонденти зазначають, що недоліком являється те, що даний заклад може бути зачинений для відвідувачів у робочий час з метою проведення навчання персоналу, презентацій, каппінгів та інших професійних заходів. «Yugo coffee» працює щодня з 09:00 до 22:00, а «VITER coffee» - з 08:00 до 20:00 щодня, крім неділі.

Дизайн та атмосфера. Якщо кав'ярня тематична, то тема повинна простежуватися в усьому: від картин на стінах до уніформи офіціантів та бариста. Від цього багато в чому залежить, наскільки випадковому перехожому, який ненароком зазирнув у заклад, захочеться повернутися сюди знову. Говард Шульц, колишній генеральний директор «Starbucks», зазначив – «Наш бренд формують дрібні деталі, які ми самі колись представили на ринку – унікальні образи, аромати і спокуси. Якщо кава і люди – це серце нашого бізнесу, то тепла атмосфера кав'ярень – його душа» [195, с.158]. Дизайн оцінюваних кав'ярень кардинально різний і у своїй більшості відповідає вподобанням споживачів.

Співвідношення ціна-якість. Всі досліджувані заклади знаходяться у різних цінових сегментах і орієнтовані на різну цільову аудиторію. До прикладу, станом на серпень 2019 року «Gusto coffee» пропонує чашку еспreso ціною в 42 грн, «Yugo coffee» - 25 грн, «Grand café» - 20 грн, «Bacara coffee» - 12 грн, «VITER coffee» - 10 грн. Не зважаючи на такі розриви в ціновому

діапазоні – більшість споживачів задоволені співвідношенням «ціна-якість» всіх, без винятку, кав'ярень, що свідчить про досить високий рівень обізнаності щодо якісних характеристик кавових напоїв.

Рівень соціальної спрямованості діяльності. В сучасних умовах суспільство вимагає узгодження будь якої економічної діяльності з актуальними викликами сьогодення. Споживачів цікавить не тільки продукт, а й соціальна відповідальність діяльності підприємств. Питання збереження довкілля, відмова від пластику, економія природних ресурсів, справедлива торгівля – починають все більше цікавити сучасного кінцевого споживача. Кав'ярнею «Gusto coffee» активно починають впроваджуватися та поширюватися принципи соціальної відповідальності. Приміром, даний заклад мінімізує використання разового пластикового посуду, відмовився від використання пластикових кришок для стаканів, планує використовувати тільки паперові соломинки. Також кав'ярня «Gusto coffee» поруч з кав'ярнею «Yugo coffee» популяризують використання багаторазового посуду для придбання напоїв «з собою» пропонуючи клієнтам додаткову знижку від вартості при приготуванні напою у їх власні термо-чашки. Разом з цим зазначені заклади позиціонують себе як «pets friendly», що вказує на те, що дані кав'ярні пристосовані для відвідування з домашніми улюбленцями. Заклади «Grand café», «Bacara coffee» та «VITER coffee» визначені споживачами як такі, що мають низький рівень соціальної спрямованості діяльності, що справляє негативний вплив на рівень їх конкурентоспроможності.

На основі проведеного опитування та здійснених споживацьких оцінок пропонуємо розглянути графічне зображення профілів конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів (рис. 2.15). Кожен з критеріїв отримав оцінку від 1 (найнижчий рівень реалізації) до 5 (найвищий рівень реалізації). Вважається, що оцінювані фактори мають однакові ступені впливу на загальний показник конкурентоспроможності.

Аналізуючи дані рис. 2.15 бачимо, що за найбільшу оцінку рівня конкурентоспроможності за визначеними факторами отримав заклад «Gusto coffee», набравши в загальній кількості 51 бал. Друге місце у рейтингу конкурентоспроможності посідає кав'ярня «Yugo coffee», поступившись лідеру чотирма балами і отримавши загальну оцінку 47 балів.

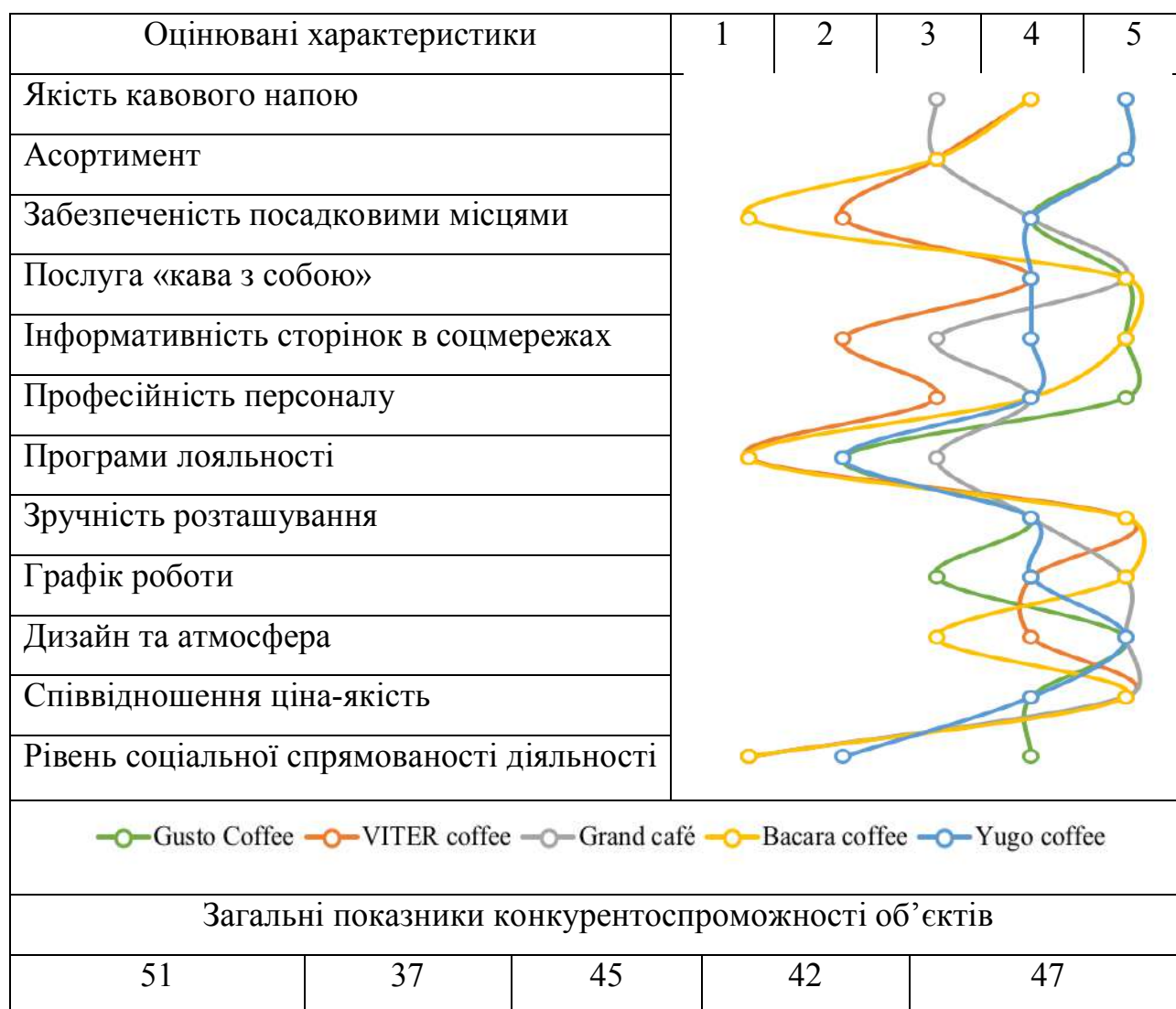


Рис. 2.15. Профілі конкурентоспроможності кав'ярень за споживчо-орієнтованими факторами впливу на конкурентоспроможність

**побудовано автором на основі оцінок споживачів*

Далі з показниками в 45 і 42 бали йдуть заклади «Grand café» та «Bacara coffee». І найнижчий рівень конкурентоспроможності в результаті

споживацького оцінювання зафіксовано в закладі «VITER coffee», який представлений 37 балами і показує розрив з лідером у 14 балів.

Так як основним товаром, що реалізується споживачам у кав'ярнях, виступає кавовий напій, пропонуємо порівняти конкурентоспроможність оцінюваних закладів за рівнем конкурентоспроможності кавових напоїв, що пропонуються споживачам. Задля наочності представлення результатів дослідження проведемо порівняльну оцінку через побудову багатокутника конкурентоспроможності товарів усіх аналізованих закладів в основу якого лягли експертні оцінки п'ятдесяти барист, які працюють в кав'ярнях області (додаток Б). Багатокутник формується на основі ключових характеристик, що в комплексі представляють якісний кавовий напій. Аналіз конкурентоспроможності кавових напоїв здійснювався за групою якісних показників – якість використовуваних зерен (робуста, суміш арабіки та робусти, співвідношення суміші, моносорту арабіки, суміш арабіки, арабіка класу спешелті тощо), збалансованість еспreso (розкриття у напої ключових смакових дискрипторів використовуваних кавових зерен), консистенція збитого молока (рівень та консистенція молочної пінки), збалансованість молокозмісних напоїв (рівень розкриття смаку кави в напоях, дотримання оптимальних співвідношень молока і кави в напоях), рівень лате-арт (контрастність та майстерність виконання малюнків на кавових напоях), використання альтернативних методів заварювання кави (наявність та якість смаку напоїв, приготовлених альтернативними способами). Оцінка здійснювалася за 5-бальною шкалою, де 5 – найвищий показник, а 1 – найнижчий. Вважається, що всі оцінювані характеристики володіють рівним ступенем впливу на загальний рівень конкурентоспроможності оцінюваного продукту (рис.2.16).

Для ранжування закладів за рівнем конкурентоспроможності представленого на ринку продукту використаємо аналітичний метод – шляхом сумування всіх отриманих експертних оцінок, що дасть змогу побачити більш точні результати, ніж за використання розрахунку площі утворених

багатокутників. Зазначений вибір спричинений впливом порядковості розміщення оцінюваних факторів на графіку на загальну площу утвореного багатокутника, що вплине на кінцевий рівень конкурентоспроможності товару.

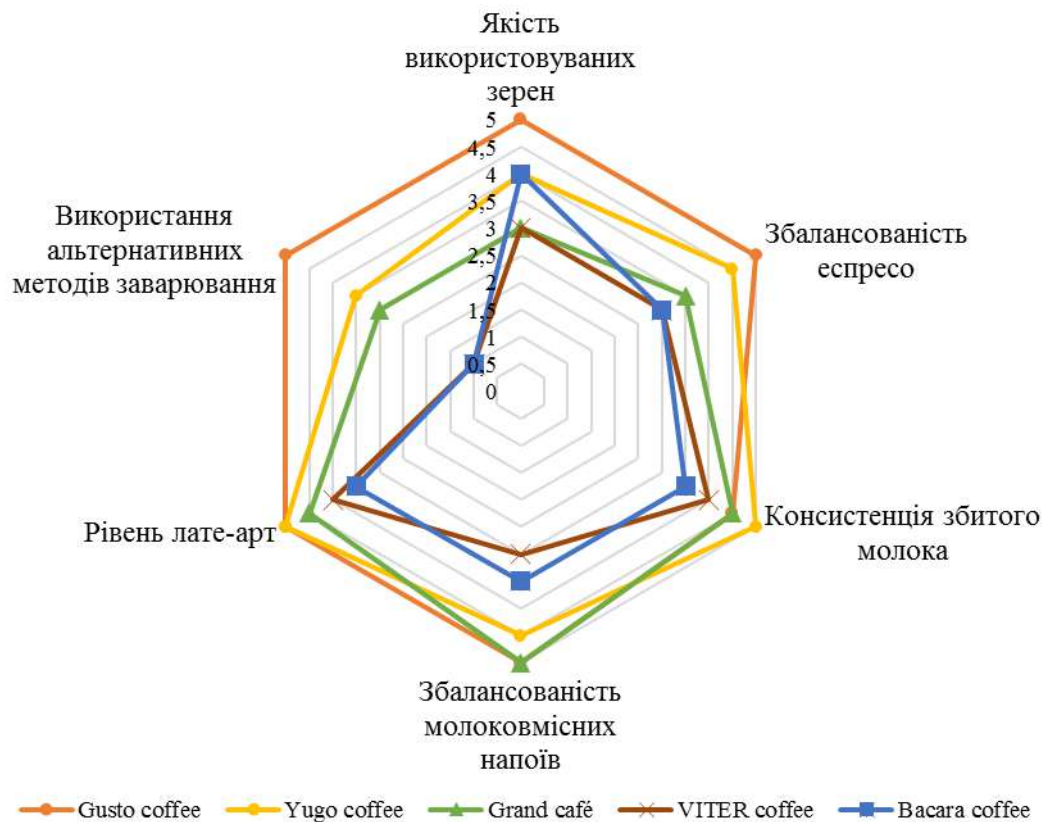


Рис. 2.16. Багатокутник конкурентоспроможності кавових напоїв кав'ярень Чернівецької області на основі їх якісних показників

**побудовано автором на основі експертних оцінок*

З цієї причини результати проведеного аналізу та кінцеву оцінку конкурентоспроможності кавових напоїв закладів «Gusto coffee», «Yugo coffee», «Grand café», «Bacara coffee» та «VITER coffee» представляємо у таблиці 2.7, розмістивши дані в порядку зниження рівня їх конкурентоспроможності.

Аналізуючи дані рис. 2.16 та табл. 2.7 бачимо, що за конкурентоспроможністю пропонованих споживачам кавових напоїв чільне місце, серед усіх досліджуваних об'єктів, посідає кав'ярня «Gusto coffee», вирізняючись високим рівнем якісних характеристик продукту. «Yugo coffee» продовжує утримувати другу сходинку із загальним результатом у 26,5 балів.

«Grand café», «Bacara coffee» та «VITER coffee» отримали сумарні експертні оцінки у розмірі 23,5; 18,5 та 18 балів відповідно, що свідчить про суттєве якісне відставання від лідерів галузі та хиткі конкурентні позиції.

Таблиця 2.7

Результати оцінки конкурентоспроможності кавових напоїв у кав'ярнях
Чернівецької області

Критерії оцінки	Gusto coffee	Yugo coffee	Grand café	Bacara coffee	VITER coffee
1	2	3	4	5	6
Якість використовуваних кавових зерен	5	4	3	4	3
Збалансованість еспресо	5	4,5	3,5	3	3
Консистенція збитого молока	4,5	5	4,5	3,5	4
Збалансованість молоковмісних напоїв	5	4,5	5	3,5	3
Рівень лате-арт	5	5	4,5	3,5	4
Використання альтернативних методів заварювання кави	5	3,5	3	1	1
Загальний показник конкурентоспроможності товару	29,5	26,5	23,5	18,5	18

Отримані результати вказують на необхідність підвищення рівня якості реалізованих напоїв кав'ярнями з низьким рівнем їх конкурентоспроможності, що вимагає підвищення кваліфікації персоналу закладів та використання в роботі сировини вищої якості.

Конкурентоспроможність закладів з урахуванням ділових факторів пропонуємо здійснити за допомогою моделі самооцінки ділової досконалості підприємств Європейського фонду менеджменту якості (EFQM) методом простого анкетування (Simple Questionnaire), який базується на 9 критеріях моделі EFQM. Це простий для використання інструмент, який за допомогою анкетування керівників компанії дає змогу достатньо швидко оцінити

загальний стан конкурентоспроможності організації і являє собою експрес-огляд діяльності та результатів діяльності фірми, посилаючись на критерії моделі досконалості EFQM. Процес оцінювання дозволяє організації чітко визначити свої сильні сторони та сфери, в яких можна вдосконалитись задля підвищення рівня конкурентоспроможності [156].

В табл. 2.8 представлено результати анкетування керівників (власників або працівників, які займають керівні посади) досліджуваних закладів – «Gusto coffee», «Yugo coffee», «Grand café», «Bacara coffee» та «VITER coffee». В розробленій анкеті було вказано всі оцінювані критерії, їх вагу та значення кожного із запропонованих критеріїв оцінювання (Додаток В).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності кав'ярень Чернівецької області через
 модель самооцінки ділової досконалості підприємства
 Європейського фонду менеджменту якості

	Gusto coffee	Yugo coffee	Grand café	Bacara coffee	VITER coffee
Зусилля 500 балів (50 %)					
Лідерство 100 балів (10%)	85	70	60	85	80
Управління колективом 90 балів (9%)	80	70	50	65	65
Стратегія та планування 80 балів (8%)	40	35	30	60	25
Співпраця та ресурси 90 балів (9%)	70	45	50	80	35
Якість процесів, товарів та послуг 140 балів (14%)	110	90	70	100	70
Всього за факторами сприяння	385	310	260	390	275
Результати 500 балів (50%)					
Задоволення колективу 90 балів (9%)	80	70	45	75	75
Задоволення споживачів 200 балів (20%)	180	150	125	160	130
Вплив на суспільство 60 балів (6%)	50	25	10	35	5
Ділові результати	100	90	125	130	85

150 балів (15%)					
Всього за результатами	410	335	305	400	295

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок

Розробники використаної моделі вказують, що такий спосіб оцінки ділової досконалості підприємств дозволяє керівникам зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між тим, що організація робить та результатами, яких досягає. В таблиці чітко бачимо втілення на практиці вказаної взаємозалежності. Чим більші оцінки факторів сприяння, тим більші оцінки результатів діяльності закладів.

Отож, зазначимо, що стан ділової досконалості фірми характеризується сумарним показником, по всіх досліджуваних критеріях, в 1000 балів. Аналізуючи результати проведеного дослідження бачимо, що згідно з даними самооцінки п'яти кав'ярень, що діють на території Чернівецької області, найбільш високий рівень ділової досконалості, а як наслідок – конкурентоспроможності, показують заклади «Gusto coffee» (795 балів) та «Vasara coffee» (790 балів). Керівники «Yugo coffee» оцінили роботу закладу та результати його діяльності в 645 балів. «VITER coffee» та «Grand café» отримали 570 і 565 балів відповідно, що показує критично низький рівень прикладених зусиль та, як наслідок, отриманих результатів. Першочерговою метою проведення такої оцінки повинно бути сприяння вдосконаленню, що потребує розробки стратегії та бізнес-планування.

Сьогодні процес вибору стратегії підприємства являється одним з найважливіших і найвідповідальніших моментів у житті компанії, тому керівництво досліджуваних кав'ярень має приділити неабияку увагу можливостям впровадження ефективних стратегій бізнесу, які базуються на стійкій конкурентній перевазі. М. Портер зазначає, що конкурентна стратегія підприємства полягає в відмінності від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності [188, с. 44]. Активізація конкурентної боротьби зумовлює чітке визначення конкурентних переваг підприємства, які забезпечать успіх на ринку.

Варто зазначити, що запропоновані у працях американського науковця М. Портера загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, можуть бути застосовані для підприємств усіх видів діяльності. Це дає змогу описати можливість їх використання у плануванні та організації діяльності кав'ярень, виборі стратегічного напрямку їх розвитку за сучасних умов [21, с. 65; 186, с.144].

Отож, загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

Пропонуємо побудувати матрицю загальних конкурентних стратегій за М. Портера, адаптовану до використання в управлінні кав'ярнями (рис. 2.17).

		Конкурентна перевага	
		Перевага у витратах на приготування напою	Неповторність кавового напою
Сфера конкуренції	Весь ринок	Зниження витрат	Диференціація
	Сегмент ринку	Фокусування	

Рис. 2.17. Матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера для кав'ярень

Джерело: розроблено автором на основі [186, с.144]

Аналізуючи рис. 2.17, бачимо, що стратегія зниження витрат успішно може бути використана закладами сферою конкуренції яких являється весь ринок та які володіють певними перевагами перед конкурентами у можливості зниження ціни кавових напоїв. Обрана стратегія диференціації дозволить успішно конкурувати на ринку використовуючи можливості приготування напоїв вищої якості, ніж у суперників та розширення пропонованого асортименту. Стратегія фокусування передбачає діяльність закладу, яка є

зорієнтованою на вузьке коло споживачів з локальним чи іншим обмеженням ринку.

Пропонуємо розглянути докладніше характеристики базових стратегій та підстави для обрання кожного з їх різновидів для діяльності кав'ярень (табл. 2.3.3).

Таблиця 2.8

Характерні ознаки конкурентних стратегій за М. Портером та рекомендації щодо їх використання

Стратегія	Характерні ознаки стратегії	Можливі ризики за умов впровадження даної стратегії	Ключові конкурентні переваги закладів, що їх використовують
Зниження витрат	- Впевненість, що «ніхто не зробить це дешевше»; - стандартизований продукт; - постійне зниження собівартості та витрат на інновації; - використання цін в наступальних чи оборонних цілях на ринку.	- Ризик втратити перевагу при технологічному прориві; - імітація конкурентами заходів зі зниження витрат; - значні витрати на зміни у виробництві.	- Заклади, що налагоджують процеси вертикальної інтеграції.
Диференціація	- Твердження, що «ніхто не зробить цього краще»; - різноманітність; - інноваційність.	- Диференціація коштує дорого.	-Заклади, які інвестують у персонал та розвиток і роблять ставку на якість продукту.
Фокусування	- «Виготовлене саме для тебе»; - цільовий сегмент ринку; - поглиблена диференціація.	- За рахунок подальшої сегментації ринку можлива втрата споживачів.	-Заклади, які зорієнтовані на цільову групу покупців певного географічного регіону.

Джерело: інтерпретовано автором на основі [186]

Кожне підприємство чи організація в процесі своєї діяльності обирає певний напрямок, відповідно до якого в найближчому майбутньому приймаються всі стратегічні рішення. Цілеспрямовано чи стихійно сформована стратегія визначає курс перспективного розвитку та поточні особливості господарювання [20, с.42]. Кав'ярні не є виключенням. Пропонуємо розглянути приклади використання загальних стратегій М. Портера в управлінні кав'ярнями Чернівецької області (рис. 2.18).

Зниження цін	• «Bacara coffee»
Диференціація	• «Gusto coffee» • «Yugo coffee»
Фокусування	• «Grand café» • «VITER coffee»

Рис. 2.18. Використання базових стратегій М. Портера в діяльності кав'ярень Чернівецької області

Джерело: розроблено автором

Стратегію зниження цін використовує в своїй діяльності кав'ярня «Bacara coffee», так як здійснена інтеграція діяльності та наявність власних обсмажувальних цехів, налагодження прямих поставок зеленого кавового зерна надає їй значну перевагу перед конкурентами у цій сфері. Враховуючи те, що собівартість кавового напою найбільшою мірою формується вартістю кавових зерен, то можливість забезпечувати споживачів якісними кавовими напоями за відчутно нижчими цінами стає найголовнішою конкурентною перевагою зазначеного закладу.

Кав'ярні «Gusto coffee» та «Yugo coffee» у своїй діяльності використовують стратегії диференціації, що свідчить про широкий вибір асортиментних позицій, а разом з цим – про високий рівень кваліфікації персоналу, що робить можливим приготування не тільки класичних кавових позицій, а й кавові напої альтернативного приготування.

Заклади «Grand café» та «VITER coffee» провадять свою діяльність в межах стратегії фокусування. Заклади такого типу стають успішними за рахунок формування сталого контингенту постійних клієнтів. Працівники зазначених кав'ярень надзвичайно цінують кожного клієнта, що виявляється в уважному ставленні до інтересів і вподобань споживачів. Робота закладів, які використовують стратегію фокусування направлена на конкретну цільову аудиторію та на заходи з утримання клієнтів. Кав'ярня «Grand café» зосереджує свою увагу на середньому класі населення, пропонуючи споживачам кавові напої невисокої якості за низькою ціною. Кав'ярня «VITER coffee» фокусує свою діяльність на локальному ринку, так як розташована в житловому кварталі розміщеному на околиці міста.

При створенні кав'ярні підприємцям варто чітко оцінити свої цілі та можливості. Адже за умови грамотного використання будь-якої з трьох проаналізованих стратегій існують значні шанси для досягнення успіху. Варто пам'ятати, що ринок кави дуже мінливий, тому обрана стратегія повинна бути гнучкою, а персонал закладу – висококваліфікований та готовий до змін [18, с.131].

Отож, здійснивши аналіз використання базових стратегій М. Портера у діяльності різнотипних кав'ярень Чернівецької області бачимо, що більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Та незважаючи на стихійність вибору стратегії діяльності кожен конкретний тип закладів дотримується чіткого напрямку розвитку. Кожна з запропонованих М. Портером загальних стратегій є дієвою у роботі кавового бізнесу. Проте застосування кожної з них буде доцільним для конкретного типу закладів, що

володіють необхідними для її використання характеристиками. Враховуючи те, що пропозиція у сфері кавових напоїв постійно зростає і, як наслідок, зростає конкуренція, розробка конкурентної стратегії є досить актуальною як для новостворених, так і для вже діючих кав'ярень. Підприємство, яке впроваджує конкурентну стратегію повинно враховувати використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довгостроковий період.

Задля оцінки конкурентного середовища, в якому діють кав'ярні Чернівецької області пропонуємо використати модель PEST-аналізу, яка дає можливість виокремити можливості і загрози впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство, а також оцінити ступінь їх значущості для підприємства, що може лягти в основу формування конкурентної стратегії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз конкурентного середовища для кав'ярень
Чернівецької області

Політичні фактори	Питома вага	Економічний вплив	Питома вага
Політична нестабільність	0,2	Платоспроможність населення	0,4
Податкове законодавство	0,5	Інфляція, коливання курсів валют	0,4
Бюрократія та корупція	0,3	Рівень зарплат в галузі	0,2
Усього	1	Усього	1
Соціальні зміни		Технологічні чинники	
Зміни у споживацьких перевагах	0,6	Доступ споживачів до інформації	0,6
Соціокультурні тенденції	0,3	Автоматизація бізнес-процесів	0,2
Екологічний стан країни	0,1	Технологічні зрушення галузі	0,2
Усього	1	Усього	1

Джерело: розроблено автором

Проведений PEST-аналіз конкурентного середовища показує, що найбільш значущим політичним фактором впливу на конкурентоспроможність кав'ярень являється податкове законодавство, яке дає можливість невеликим закладам провадити свою діяльність в рамках спрощеної системи оподаткування. Сьогодні це найбільш вигідний і найбільш використовуваний кав'ярнями Чернівецької області спосіб оподаткування. Бюрократія та корупція справляє від'ємний ефект на діяльність закладів харчування, позаяк втілення прийнятих рішень, які потребують узгодження з місцевими органами влади, займає багато часу і не завжди є прозорим процесом. Політична нестабільність підвищує ризики при довгостроковому плануванні.

Щодо економічних факторів впливу на конкурентоспроможність досліджуваних об'єктів, бачимо, що найбільший негативний вплив на діяльність кав'ярень справляє коливання курсів валют, що призводить до збільшення виробничих витрат, а як наслідок – до підвищення цін на продукцію, що в поєднанні з низьким рівнем платоспроможності населення спричиняє низький рівень прибутковості діяльності досліджуваних закладів харчування. Порівняно низький рівень заробітної плати в галузі робить її непривабливою для працевлаштування.

Соціальні зміни справляють дедалі вагоміший вплив на економічні результати діяльності підприємств. Зміни у споживацьких перевагах, а саме – акцент на еко-продукцію, правильне харчування, якісні характеристики продуктів, відкривають нові можливості для удосконалення та розширення спектру діяльності закладів харчування. Важливу роль у розвитку кавового бізнесу відіграє поширення кавової культури серед населення. Критичні екологічні показники країни підвищують інтерес населення до економії природніх ресурсів, зменшення використання пластику та захисту навколишнього середовища, що змушує підприємства реагувати на вимоги суспільства та впроваджувати у свою діяльність принципи соціальної відповідальності.

Найвагомішим серед технологічних чинників сьогодні є доступ споживачів до інформації, що обумовлює можливості для всебічної комунікації та для

порівняння діяльності об'єктів господарювання, що робить можливим формування нових споживацьких вимог. За використання результатів технологічних зрушень в галузі доречно розширювати наявний асортимент з урахуванням інноваційних продуктів. Важливим технологічним чинником впливу на конкурентоспроможність є можливість автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє зменшувати трудомісткість управління підприємством.

В результаті проведених опитувань споживачів, працівників кав'ярень, керівників закладів та здійснених на їх основі оцінок конкурентоспроможності досліджуваних об'єктів доцільно виокремити три стратегічних напрямки конкурентних переваг, які виступають основою для утримання довгострокових конкурентних позицій на досліджуваному ринку – якість, соціальна відповідальність та інтеграція діяльності (рис. 2.19).

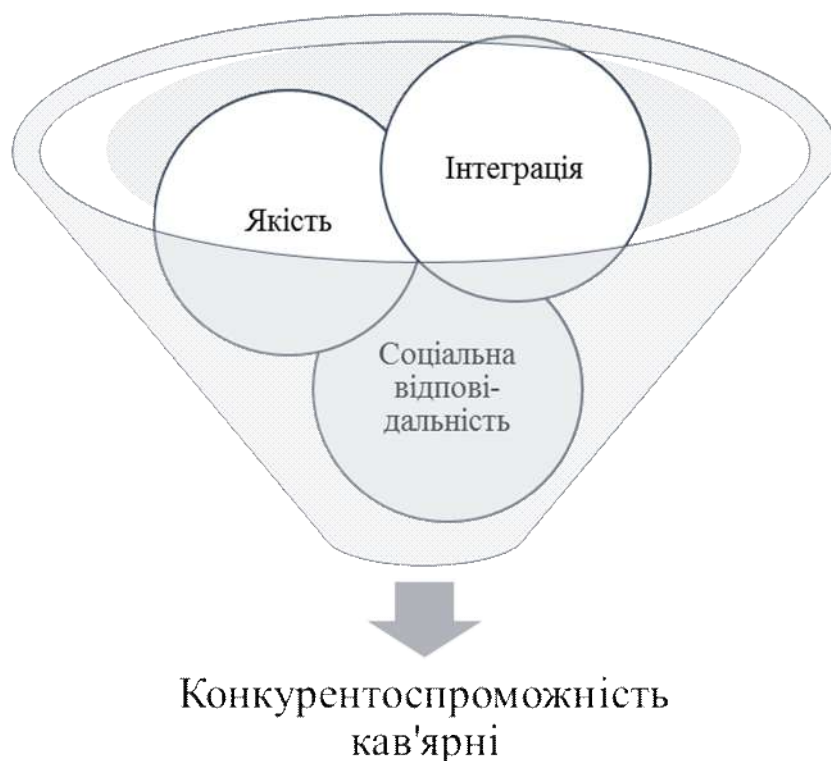


Рис. 2.19. Ключові стратегічні напрямки формування конкурентних переваг кав'ярнями

Джерело: побудовано автором

Отож, основними напрямками, за якими досліджуваним підприємствам варто удосконалювати свою діяльність являється якість, як основний фактор утримання клієнтів; інтеграція, як спосіб знизити ціну на кавові напої та максимально контролювати виробничі процеси; соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

Висновки до розділу 2

1. В процесі оцінки основних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства на території Чернівецької області в ретроспективі було з'ясовано зростання обсягів реалізованих послуг у вартісному вираженні протягом всього аналізованого періоду і встановлено, що їх валова частина реалізується безпосередньо населенню. Зазначені обставини дозволяють зробити висновок про залежність діяльності підприємств ресторанного господарства від рівня доходів населення, які формують платоспроможний попит на пропоновані товари та послуги.

2. Встановлено, що швидкі темпи зростання обсягів реалізованих послуг у сфері обслуговування напоями (на 54,4% за останніх п'ять років) стали наслідком поширення закладів, що спеціалізуються виключно на приготуванні напоїв – кав'ярень та барів, що вказує на перспективність розвитку даної сфери господарювання та доречність створення нових закладів у межах зазначеного виду економічної діяльності. Результати дослідження показали середнє прогнозне значення зростання обсягу глобального ринку кави на наступних 5 років у розмірі більше 8% щорічно.

3. Всі функціонуючі в Україні кав'ярні можна розподілити на види за різними класифікаційними ознаками: форматом обслуговування, наявністю посадкових місць, асортиментом, форматом розміщення закладу, якісними ознаками кавових напоїв, за хвилиною виникнення кав'ярні. Обґрунтовано хронологічні межі та визначено особливості поширення кавових хвиль в

Україні, які сформувались пришвидшеними темпами, на відміну від світових: перша хвиля – 90-ті рр. ХХ століття – «кава для споживання», друга хвиля – 2000-2010 рр. «кава для насолоди»; третя хвиля – 2013 р. по теперішній час – «кава як цінність».

4. Взявши до уваги особливості функціонування вітчизняного ринку кави, в контексті глобальних тенденцій, виокремлено перспективні напрямки його розвитку на території України, до яких віднесено інноваційний розвиток кав'ярень з акцентом на якісні характеристики кавових напоїв та креативним підходом до форми організації діяльності, поширення кавової культури та підвищення рівня поінформованості населення у сфері якісних аспектів кави, збільшення частки прямих поставок кави з країн-виробників та нарощення обсягів власного виробництва з метою задоволення наявного національного попиту та здійснення експорту готового продукту.

5. У сучасному розумінні кав'ярня – це самостійний об'єкт ресторанного господарства, що функціонує на засадах соціальної відповідальності, мобільності та адаптивності і надає послуги у сферах як забезпечення широким асортиментом кавових напоїв високої якості, на основі різноманітних сортів кави, приготовлених за допомогою традиційних та альтернативних методів заварювання, так і поінформованості щодо походження, рівня та свіжості обсмаження кавового зерна та тонкощів смаку (профіля чашки) кожного з пропонованих варіантів на основі індивідуального підходу до кожного споживача.

6. Дослідження показало, що одним з найвагоміших критеріїв оцінки конкурентоспроможності кав'ярні за сучасних умов господарювання являється рівень задоволеності споживачів роботою закладів такого типу, що обумовило розробку комплексу споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності кав'ярень, до яких доречно віднести: якість кавового напою, ширину асортименту, наявність послуги «кава з собою», наявність посадкових місць, наявність сторінок в соціальних мережах, професійність персоналу, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, вигідність

розташування, час роботи, дизайн і оформлення кав'ярні, рівень соціальної спрямованості діяльності, цінова політика.

7. Визначено, що ключовими стратегічними напрямками формування конкурентних переваг кав'ярнями в сучасних умовах господарювання є якість, як основний фактор утримання клієнтів; інтеграція, як спосіб знизити ціну на кавові напої та максимально контролювати виробничі процеси; соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

Результати дослідження автора опубліковано в [16; 18; 19; 20; 21; 23; 27].

РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ СКЛАДНИКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Соціальна відповідальність як основа формування механізму конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Враховуючи динамічні процеси інтеграції нашої країни до світового економічного простору, необхідною умовою є формування господарських одиниць, які б мали можливості виробляти конкурентоспроможну продукцію відповідно до міжнародних стандартів і бути конкурентоспроможними на світовому ринку [24, с.61].

Сьогодні у всьому світі в сфері взаємовідносин між приватними підприємствами, державою та громадськими інституціями простежуються істотні зміни. Сучасними напрямками трансформації економічних систем є глобалізація, а також соціалізація економіки. Поряд з економічними показниками діяльності фірм неекономічні чинники починають відігравати все більшу роль в досягненні конкурентоспроможності підприємствами. З'являється необхідність переходити до більш поглиблених стратегічних форм взаємодії приватного сектору, держави та суспільства. Уособлення цієї взаємодії значною мірою криється в понятті корпоративної соціальної відповідальності. Усвідомлення своєї соціальної місії підприємствами у процесі ринкової трансформації економіки дозволяє посилити потенціал підприємницького сектору, підкреслити його суспільну значущість [49, 23].

В основі корпоративної соціальної відповідальності компаній лежать теоретичні положення М. Фрідмана [161], К. Девіса [153], А. Керролла [135].

А. М. Колот зазначає, що «нині основним критерієм ефективної діяльності підприємства є не прибуток, а більш складний соціально-економічний феномен – конкурентоспроможність. Прибутковість і конкурентоспроможність пов'язані між собою, однак цілком очевидно, що саме

конкурентоспроможність є умовою довгострокової прибутковості та стійкого розвитку» [61, с.4]. Дане твердження доводить, що успішність фірми формують не тільки високі фінансові показники, а й відмінні від них фактори.

За твердженням Сокол Н. А. «рівень конкурентоспроможності країни в умовах глобалізаційних процесів визначається не тільки макроекономічними показниками, а також, значною мірою, місцевими елементами – знаннями, відносинами, соціальною діяльністю та мотивацією на рівні діючих підприємств» [105, с.208].

Згідно даних глобального звіту з конкурентоспроможності, який формується представниками Всесвітнього Економічного Форуму шляхом розрахунку індексів конкурентоспроможності країн із застосуванням цілого ряду індикаторів, у звіті за 2018/2019 рр. Україна посідає 83 місце в загальному рейтингу зі 140 країн (рис. 3.1). Для порівняння зазначимо, що деякі країни пострадянського простору, маючи схожі з українськими стартові умови для розвитку економік, розміщуються у зазначеному рейтингу значно вище. Таким чином, Російська Федерація посідає 43 місце, Казахстан – 59, Азербайджан – 69. Очолюють рейтинг конкурентоспроможності США, Сінгапур та Німеччина [205].



Рис. 3.1. Динаміка місця України в рейтингу глобальної конкурентоспроможності економік у 2014-2018 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [205]

Виходячи з даних, наведених на рис. 3.1 бачимо, що протягом усього досліджуваного періоду Україна продовжує суттєво відставати від провідних економік світу і такі тенденції є загрозливими для конкурентоспроможності країни. Відсутність платформи для структурної перебудови економіки та стабільного розвитку підприємств унеможливили ведення ефективного та конкурентного бізнесу на території країни. Зазначені обставини визначають необхідність пошуку нових стійких конкурентних переваг фірмами, що діють на території нашої держави.

Виходячи з відомостей про рівень конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світовій арені, представлених у звітах Всесвітнього Економічного форуму, бачимо, що поряд з макроекономічними чинниками низький рівень розвитку прослідковується і в сферах, значною мірою залежних безпосередньо від підприємств. Таким чином, за рівнем етичності поведінки фірм Україна у 2017-2018 році посідає 102 місце, що свідчить про катастрофічно низький рівень корпоративної соціальної відповідальності та відсутність усвідомлення і розуміння підприємцями необхідності розвитку неприбуткової діяльності [205].

Проаналізувавши місце українських фірм у світовій економіці за критерієм етичності поведінки протягом шести років помітно деяке коливання і досить низький рівень даного показника [7] (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Місце українських фірм у світовій економіці за критерієм етичності поведінки протягом 2012-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [205]

Беручи до уваги дані, зазначені на рис. 3.2, постає питання необхідності дослідження можливостей підвищення конкурентоспроможності через впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами, зокрема закладами ресторанного господарства, із врахуванням досвіду провадження соціально-орієнтованої діяльності зарубіжними фірмами.

В результаті здійсненого аналізу тематичних джерел з питань корпоративної соціальної відповідальності бізнесу визначено, що основі багатьох сучасних теорій досліджуваного поняття лежить піраміда корпоративної соціальної відповідальності, розроблена А. Керролла, яка сьогодні являється найбільш згадуваною в науковій літературі та найчастіше використовуваною в практичній діяльності підприємств моделлю здійснення неприбуткової діяльності бізнесу [135, с.39].

Отож, за А. Керроллом найвищий рівень корпоративної відповідальності поєднує в собі економічну, правову, етичну відповідальність та філантропічну відповідальність (благодійність). Економічна відповідальність передбачає виготовлення компанією продукції та надання послуг, що відповідають потребам суспільства, задля отримання прибутку. Відповідальність на правовому рівні обумовлює дотримання компанією усіх діючих законів, які поширюються на підприємницьку діяльність. Етичний рівень включає відповідальність фірм за задоволення очікувань, які покладає на них суспільство щодо справедливості ведення діяльності на всіх рівнях. Філантропічна відповідальність реалізується через благодійність та позиціонування підприємства як зразкового корпоративного громадянина [135].

Сьогодні практика соціально відповідальної діяльності мало поширена серед вітчизняних підприємств, проте здобула широку прихильність і практичне використання серед зарубіжних фірм [83, с.137]. З метою створення механізму формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанного господарства та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження заходів корпоративної

соціальної відповідальності в процесі функціонування фірм зазначеної сфери господарювання пропонуємо провести ситуативний аналіз досвіду соціально спрямованої діяльності провідних брендів ресторанних мереж швидкого харчування. Використання методу «Case study» дозволить визначити ключові напрямки соціальної поведінки досліджуваних корпорацій, сформулювати уявлення про зв'язок корпоративної соціальної відповідальності з успішністю фірм, виокремити складові, які зможуть бути адаптованими для використання вітчизняними підприємствами ресторанного господарства.

Для аналізу обрано три бренди, які, станом на кінець 2018 року, входять в п'ятірку найдорожчих брендів швидкого харчування – Domino's Pizza, McDonald's та Starbucks (рис. 3.3). В процесі дослідження було використано дані офіційної фінансової звітності та звітів з корпоративної соціальної відповідальності за 2018 рік, інформацію офіційних сайтів компаній та сторінок в соціальних мережах, дані статистичних порталів та інших інформаційних агенцій.

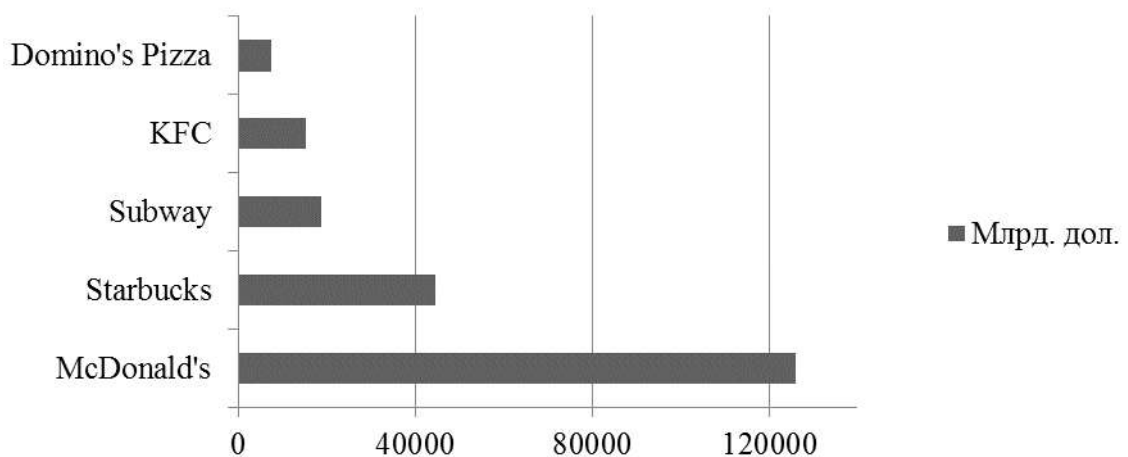


Рис. 3.3. Вартість найцінніших брендів швидкого харчування у 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі [131]

Крім фінансової успішності обрані корпорації характеризуються високим рівнем корпоративної соціальної відповідальності. Консультативною фірмою «CSRHub» сформовано рейтинг 17 467 компаній із 139 країн, що базується на 634 джерелах даних про корпоративну соціальну відповідальність, за яким

компанії Domino's Pizza, McDonald's та Starbucks визнано такими, що характеризуються високим рівнем соціальної відповідальності за чотирма досліджуваними групами критеріїв – громада, співробітники, навколишнє середовище та відносини з державою [151] (рис. 3.4).

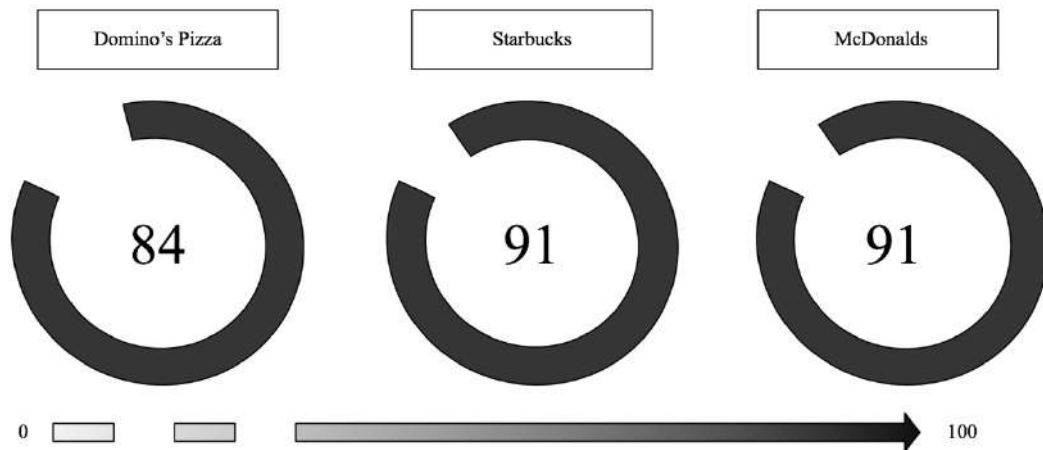


Рис. 3.4. Оцінка рівня соціальної відповідальності найбільших ресторанних мереж швидкого харчування у 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі [151]

Беручи до уваги високий рівень корпоративної соціальної відповідальності зазначених мереж швидкого харчування, пропонуємо детальніше вивчити їх соціальну діяльність з використанням методу «Case study» в основі якого лежатиме піраміда соціальної відповідальності А. Керролла, що дозволить згрупувати проаналізовані дані за рівнями, та, в результаті, створить можливості для формування піраміди корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних об'єктів ресторанного господарства із зазначенням рекомендованих до впровадження в практику діяльності підприємств соціальних заходів.

Компанія Domino's Pizza створена у 1960 році в США і сьогодні являється провідним світовим брендом у сфері виготовлення та доставки піци. Соціальна місія компанії – «Живити силу можливостей». Зазначена місія передбачає безперервне використання можливостей для вдосконалення

соціальної діяльності підприємства. Соціальна місія втілюється через широкий спектр соціальних заходів здійснюваних в рамках програми корпоративної соціальної відповідальності [154; 155] (рис. 3.5).

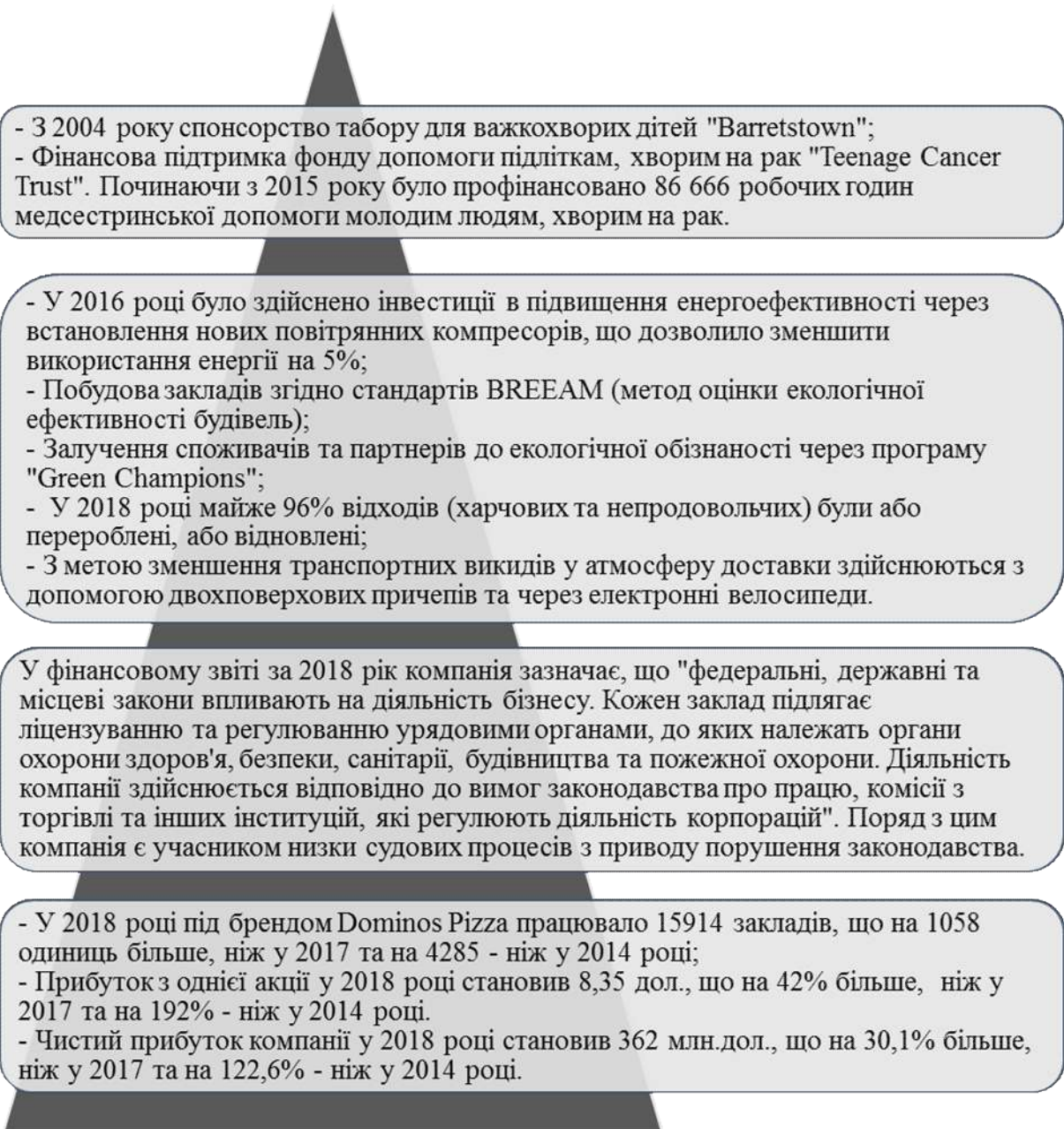


Рис. 3.5. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Domino's Pizza

Джерело: сформовано автором на основі [154; 155]

Компанія Domino's Pizza групує впроваджені заходи корпоративної соціальної відповідальності в три секції – «Наші працівники», «Наше

навколишнє середовище, «Наша громада» та «Наша їжа» – за якими розробляються адаптовані заходи для кожного конкретного ринку [155].

Корпорація McDonald's створена у 1940 році в США і виступає найдорожчим брендом світової ресторанної індустрії забезпечуючи населення послугами швидкого харчування. Одним з найбільш розвинених проєктів компанії сьогодні є мережа кав'ярень McCafe [180].

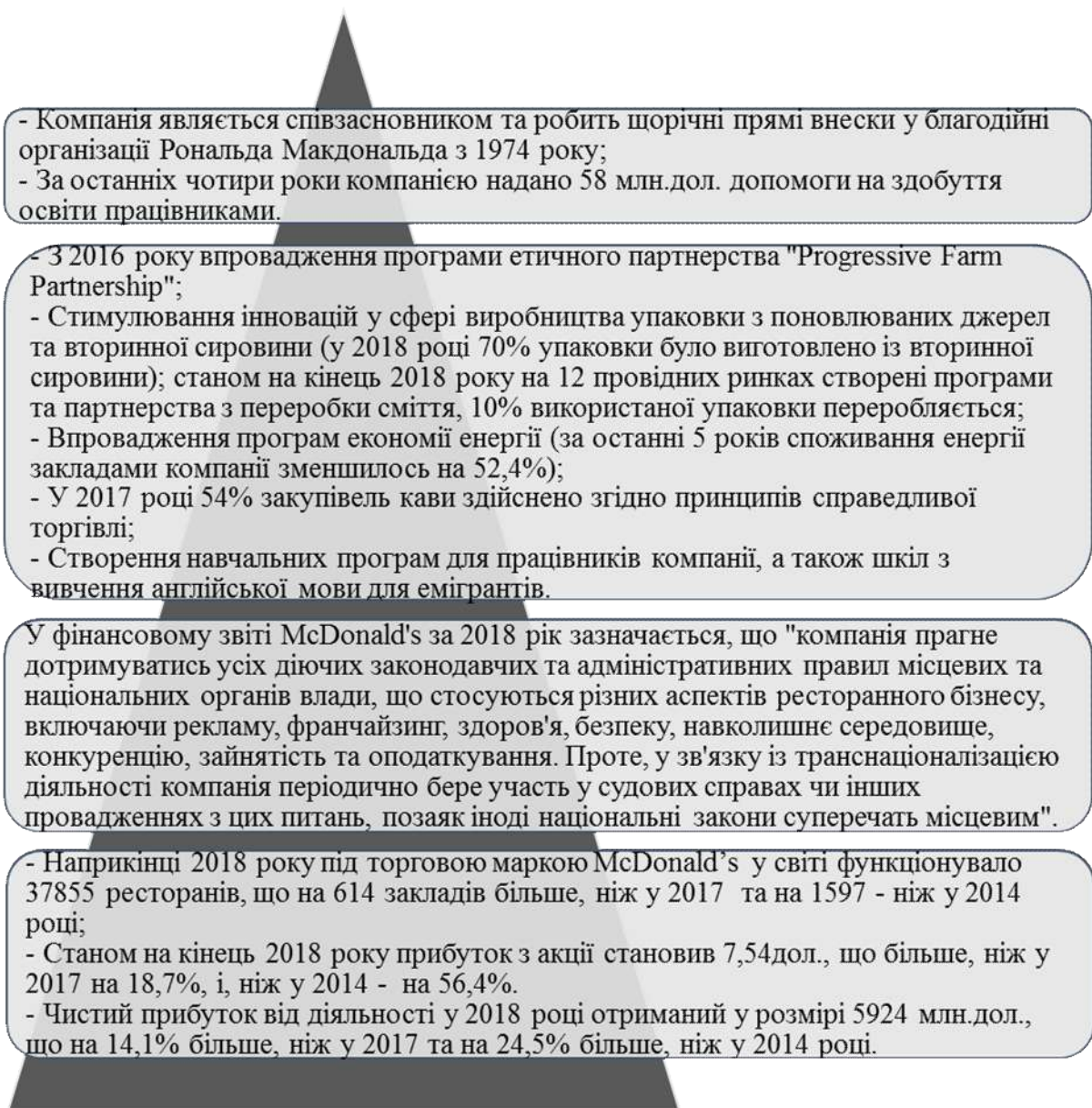


Рис. 3.6. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності McDonald's

Джерело: сформовано автором на основі [178; 179; 180]

Соціальна діяльність компанії здійснюється в рамках соціальної місії бренду – «Етичність, правдивість і надійність». На офіційному сайті компанії

зазначені основні напрямки соціальної активності – «Наша їжа», «Наша планета» і «Наші люди та громадськість» - за кожним з яких представлені кількісні та якісні цілі, а також рівень їх досягнення на поточний період [180]. Компанія широко реалізує різноманітні соціальні ініціативи на всіх рівнях соціальної відповідальності (рис. 3.6)

Проте, варто зазначити, що в процесі провадження діяльності компанія зазнала суспільної критики, яка викликана негативними наслідками споживання пропонованої компанією їжі, яка не відповідає заявленим у офіційних джерелах якісним стандартам, що пов'язано з наявністю в їжі великої кількості шкідливих для здоров'я людини хімічних харчових добавок. Серед негативних соціальних аспектів у тематичних джерелах зазначаються жорсткі умови на низька оплата праці. У 2006 році McDonald's зазнав критики у сфері екологічної відповідальності у зв'язку із співпрацею з торговою маркою Hummer через неекологічність експлуатації останніх [175].

Корпорація Starbucks – кавова компанія, яка заснована у 1971 році. Спеціалізується на обсмажуванні кавових зерен та забезпеченні діяльності кав'ярень. Соціальна місія корпорації – «Виняткова кава, виняткове обслуговування клієнтів і дещо більше».

Так, генеральний директор компанії Starbucks Говард Шульц, визнаний журналом Fortune в 2011 році «Персоною бізнесу» за свої соціально відповідальні ініціативи, зазначає, що «компанії можуть і повинні зберігати баланс між комерційним інтересом та корпоративною відповідальністю, а ті з них, яким це по-справжньому вдається в кінцевому рахунку отримують прихильне ставлення споживачів та будуть заробляти більше» [194, с. 152].

Враховуючи роботу компанії у сфері кавового бізнесу пропонуємо дещо ширше розглянути соціально спрямовану діяльність компанії Starbucks, що дасть можливість використати набутий корпорацією досвід з метою формування комплексу рекомендованих заходів для впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність кав'ярень досліджуваного регіону (рис. 3.7).

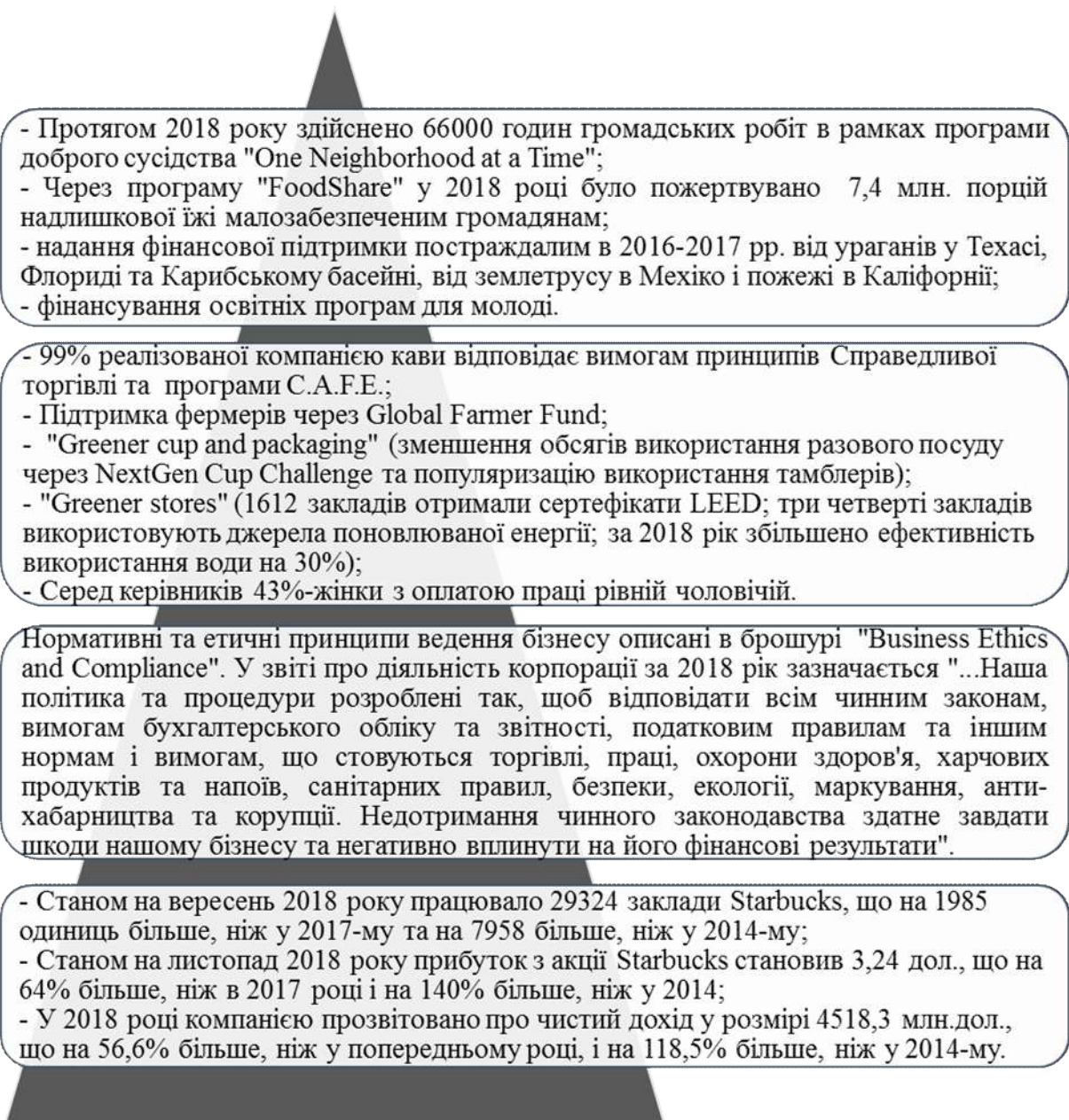


Рис. 3.7. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Starbucks

Джерело: сформовано автором на основі [194; 195; 200; 163]

Корпорація відкрито визнала свою соціальну відповідальність перед суспільством, що вилилося у офіційній співпраці з організаціями, що поширюють принципи справедливої торгівлі задля захисту дрібних виробників, гарантуючи їм мінімальні ціни та доступ до світового ринку. У 2001 році спільно з Міжнародним товариством збереження природи було розроблено програму кавової і фермерської етики C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity), яка

передбачала як підбір постачальників так і контроль за тим, чи дотримуються вони етичних норм у процесі вирощування кави та соціальної відповідальності під час її продажу, а також абсолютний моніторинг діяльності від захисту прав робітників до скорочення витрат води та електроенергії.

Сьогодні компанія продовжує розвиватися в способах та методах здійснення неприбуткової діяльності та залишається найбільш конкурентоспроможною в своїй сфері. Глобальний звіт з ефективності соціальної роботи за 2018 рік показує, що компанія досі прогресує у питаннях фокусування на етичності та гуманності [163].

Пропонуємо розглянути значення індексу задоволеності споживачів діяльністю трьох, досліджуваних в процесі ситуативного аналізу, корпорацій (рис. 3.8).

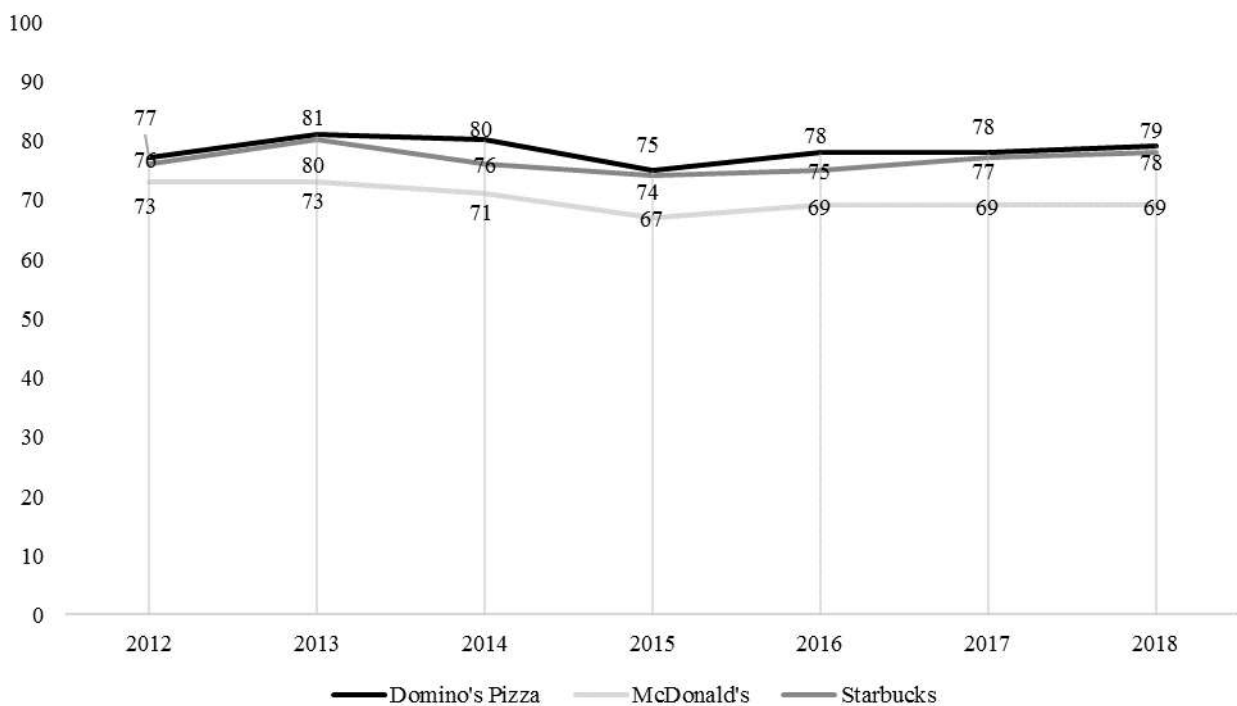


Рис. 3.8. Індекс задоволеності споживачів діяльністю корпорацій Domino's Pizza, McDonald's та Starbucks у 2012-2018 рр

Джерело: побудовано автором на основі [129]

Через підтримку великої кількості соціальних ініціатив, провадження діяльності на основах гуманності та орієнтацію роботи компанії на споживачів

підприємства ресторанного господарства забезпечують собі впізнаваність та довіру людей, що спричиняє зростання індексу задоволеності споживачів діяльністю корпорації і мотивує обирати її з-посеред конкурентів, позаяк корпоративна відповідальність сьогодні – це ефективний механізм диференціювання бренду, завоювання лояльності клієнтів та, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності [17, с.69].

Виходячи з даних рис. 3.8 бачимо, що компанія McDonald's характеризується найнижчим рівнем задоволеності споживачів її діяльністю, що спричинено негативними соціальними аспектами, які набули суспільного розголосу і знизили рівень лояльності споживачів до бренду. Компанії Domino's Pizza та Starbucks утримують більш високі позиції у сфері прихильності споживачів, що деякою мірою спричинено дотриманням принципів соціальної відповідальності в процесі діяльності. Е. Е. Байрамовою висунуто припущення, що роль споживача у системі корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що через рівень його задоволення реалізуються принципи цієї концепції [6, с. 60].

Отож, оцінивши результати ситуативного аналізу трьох найцінніших брендів швидкого харчування бачимо, що спільним для всіх аналізованих об'єктів ресторанного господарства є наявність чіткої соціальної місії, розробленого плану та заходів корпоративної соціальної відповідальності, які реалізуються на всіх чотирьох рівнях піраміди А. Керролла. Разом з цим компанії поширюють інформацію про результати здійсненої соціальної роботи на офіційних сайтах та у щорічній звітності з корпоративної соціальної відповідальності.

На початку формування моделі соціально відповідальної поведінки кав'ярень в Україні важливо окреслити інституційний супровід неприбуткової діяльності, який сьогодні забезпечується низкою інституцій міжнародного рівня, галузевими інституціями, урядовими структурами та неурядовими і громадськими організаціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інституційне забезпечення розвитку корпоративної соціальної
відповідальності кав'ярень в Україні

Групи інституцій	Назви інституцій
Інституції міжнародного рівня	- Організація об'єднаних націй (ООН); - Глобальний договір ООН; - Міжнародна організація праці; - Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД); - Організація економічного співробітництва та розвитку; - Європейський банк реконструкції та розвитку; - Міжнародна організація зі стандартизації (ISO); - Справедлива міжнародна торгівля (Fairtrade International).
Галузеві інституції	- Міжнародна організація кави (ICO) - Організація кави спешелті (SCA)
Урядові структури	- Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»; - Національний контактний пункт – Департамент залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку та торгівлі.
Неурядові та громадські організації	- Мережа Глобального договору ООН в Україні; - Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності»; - Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу «UNIC»; - Українська асоціація якості; - Конфедерація роботодавців України; - Українська спілка промисловців та підприємців; - Торгово-промислова палата України.

Джерело: доповнено автором

Слід зазначити, що однією з головних міжнародних організацій, які сприяють формуванню практичних засад соціальної відповідальності бізнесу в світі виступає Організація Об'єднаних Націй (ООН). В цьому контексті слід наголосити на Глобальному Договорі, який є добровільною міжнародною ініціативою, що об'єднала компанії з агенціями ООН, робочою силою та громадськістю для підтримки універсальних соціальних принципів. На сьогодні, в Глобальному договорі ООН задіяні 9913 компаній з понад 160 країн світу, які координують свою діяльність у сферах захисту прав людини, навколишнього середовища, охорони праці та антикорупційних заходів. Підприємства України вперше стали учасниками Глобального договору у 2006

році [210]. Щодо кавового бізнесу в Україні, то слід зазначити, що на українському кавовому ринку ще не існує гігантських корпорацій чи широко розповсюджених мереж. Тому досить важливо саме на цьому етапі додавати фірмам конкурентних переваг перед суперниками в галузі за рахунок здійснення неприбуткової діяльності, що дасть змогу здобути прихильність споживачів та створить позитивний імідж бренду. Засновники кав'ярень повинні чітко розуміти свою роль в культурному розвитку суспільства та визнавати свою корпоративну соціальну відповідальність перед спільнотою, всередині якої вони функціонують [22, с.122].

Особливістю функціонування більшості кав'ярень Чернівецької області є провадження їх діяльності на основі спрощеної системи оподаткування. Для даної форми господарювання не передбачено обов'язкової звітності про здійснення неприбуткової діяльності. Ця обставина визначає соціально відповідальну діяльність зазначених фірм як власну ініціативу підприємства, підзвітну безпосередньо суспільству.

Варто зазначити, що сфера охорони навколишнього середовища, як складової корпоративної соціальної відповідальності, сьогодні потребує особливої уваги. Вітчизняними підприємствами тимчасового розміщування і організації харчування у 2018 році було витрачено 9214,4 тис. грн. на охорону природного середовища, при тому, що у 2017 році – тільки 7860,3 тис. грн. Частка постачання енергії з відновлюваних джерел у 2017 році становила 4,4% від загальної кількості спожитої енергії. Цей показник катастрофічно низький, хоча й має стабільну тенденцію до зростання. У 2007 році значення даного показника було рівним 1,7%. У 2017 році в Україні утворено 366054 тис.т. відходів, що на 23,7% більше, ніж у 2016 році і на 3,2% більше, ніж у 2007 [38]. Таким чином, при розробці планів корпоративної соціальної відповідальності ресторанним підприємствам варто зважати на доцільність розробки заходів у сфері охорони навколишнього середовища.

З урахуванням вивченого досвіду провідних ресторанних мереж у сфері корпоративної соціальної відповідальності, особливостями досліджуваних

підприємств Чернівецької області та поточних екологічних проблем пропонуємо розробити піраміду корпоративної соціальної відповідальності для кав'ярень з рекомендованими заходами до впровадження на кожному рівні (рис. 3.9).

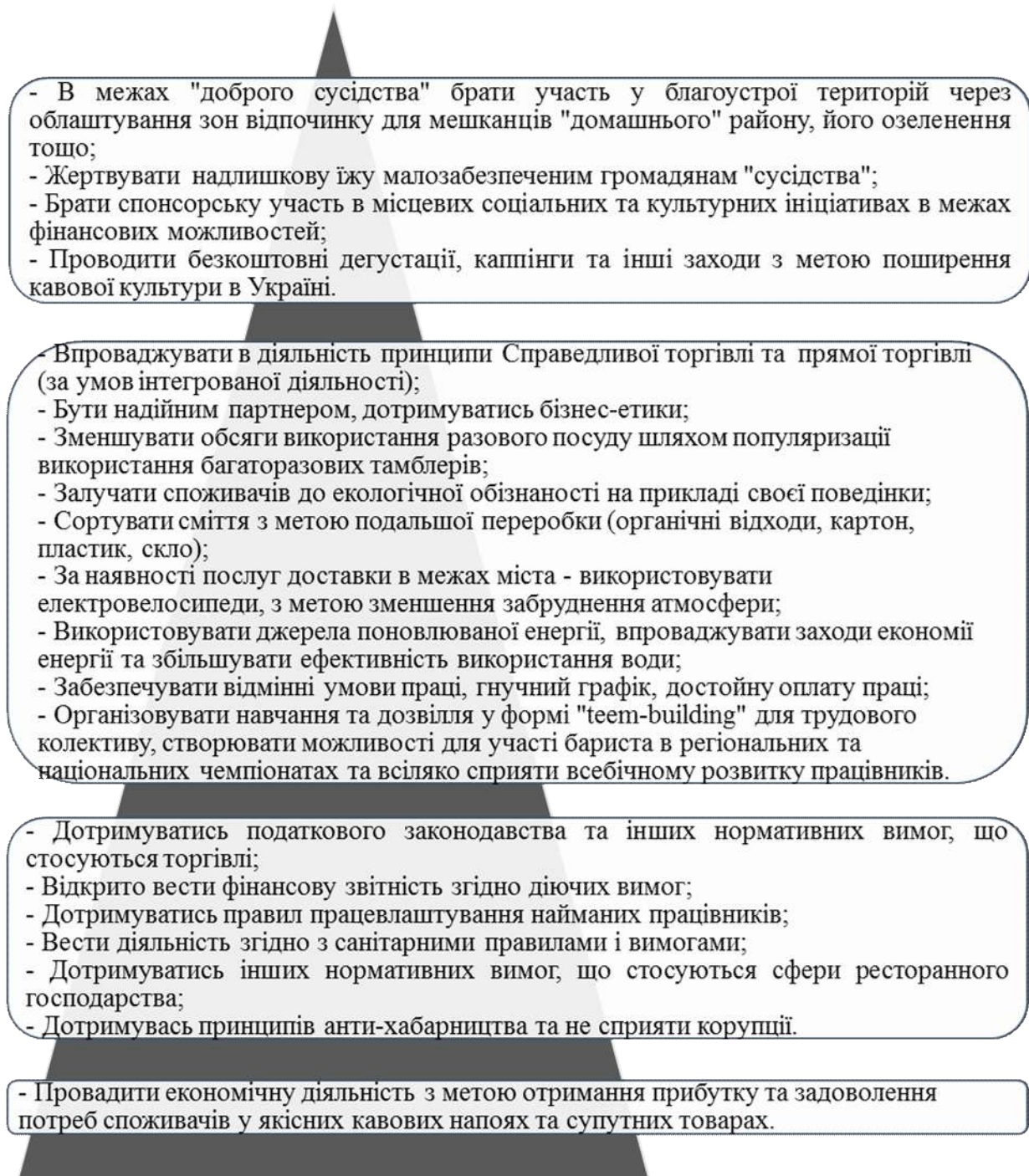


Рис. 3.9. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності для кав'ярень

Джерело: побудовано автором

Отримані практичні узагальнення та інші результати дослідження роблять можливим створення механізму формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанного господарства (рис. 3.10)

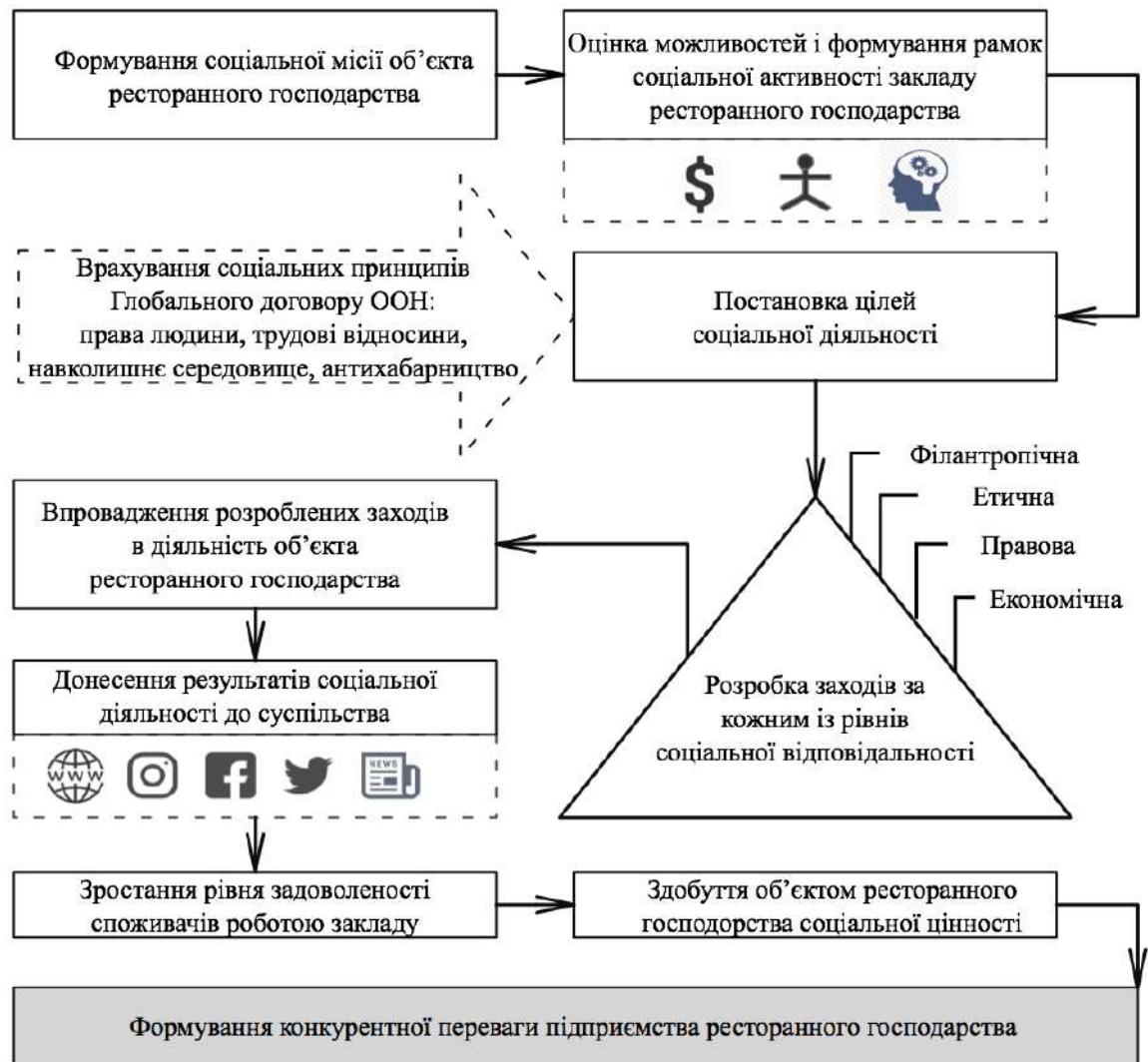


Рис. 3.10. Механізм формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором

Отож, першим етапом у механізмі формування конкурентної переваги через розвиток корпоративної соціальної відповідальності постає чітке формування соціальної місії фірми, яка відображатиме бачення підприємства своєї ролі у суспільному житті. Після чого здійснюється оцінка наявних можливостей (фінансів, людей, компетентностей) згідно з якими формуються

умовні рамки соціальної діяльності. На основі виявлених можливостей ставляться конкретні цілі із зазначенням часових меж для їх виконання та з дотриманням принципів Глобального договору ООН. Розробка заходів здійснюється за кожним з рівнів корпоративної соціальної відповідальності. Важливим елементом є донесення результатів соціальної діяльності до суспільства через доступні канали, що разом зі зростанням обізнаності споживачів спричинить зростання рівня їх задоволеності роботою закладу і забезпечить здобуття об'єктом ресторанного господарства соціальної цінності, яка ляже в основу конкурентної переваги об'єкта ресторанного господарства.

3.2. Особливості керування якістю продукції кав'ярень у контексті підвищення їх конкурентоспроможності

Одним з базових компонентів конкурентоспроможності виступає якість. Діяльність об'єктів ресторанного господарства не є виключенням. Згідно з визначенням закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «якість харчового продукту – це ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт» [94].

Проблеми управління якістю на підприємствах громадського харчування є надзвичайно актуальними, оскільки вимагають максимально можливого виключення ймовірності появи браку кінцевого продукту. Тому актуальним є використання системного циклічного підходу до управління якістю в межах зазначених об'єктів, що включатиме постановку цілей у сфері підвищення якості, розробку заходів щодо їх досягнення на всіх доступних етапах ланцюга постачання, впровадження розроблених заходів в процесі діяльності та контроль за їх виконанням, а також, за результатами оцінки – формування

оновлених вимог та заходів у сфері підвищення ефективності управління якістю. Даний підхід запропоновано ДСТУ ISO 9001:2015, який визначається як «цикл PDCA», що включає замкнуту послідовність чотирьох елементів – планує (plan), виконуй (do), перевіряй (control), дій (act) [172]. Особливість даного циклу полягає в його універсальності, так як він може бути використаний як для окремих процесів, так і до загальної системи управління якістю на підприємства будь-якої сфери діяльності, включаючи об'єкти ресторанного господарства.

Якість послуг кав'ярень, як закладів ресторанного господарства, являється комплексним поняттям, яке формується під впливом трьох ключових аспектів – якості технічного забезпечення діяльності, якості обслуговування та якості готового продукту, реалізація яких покликана максимально повно задовольняти мінливі бажання та очікування споживачів (рис. 3.11).

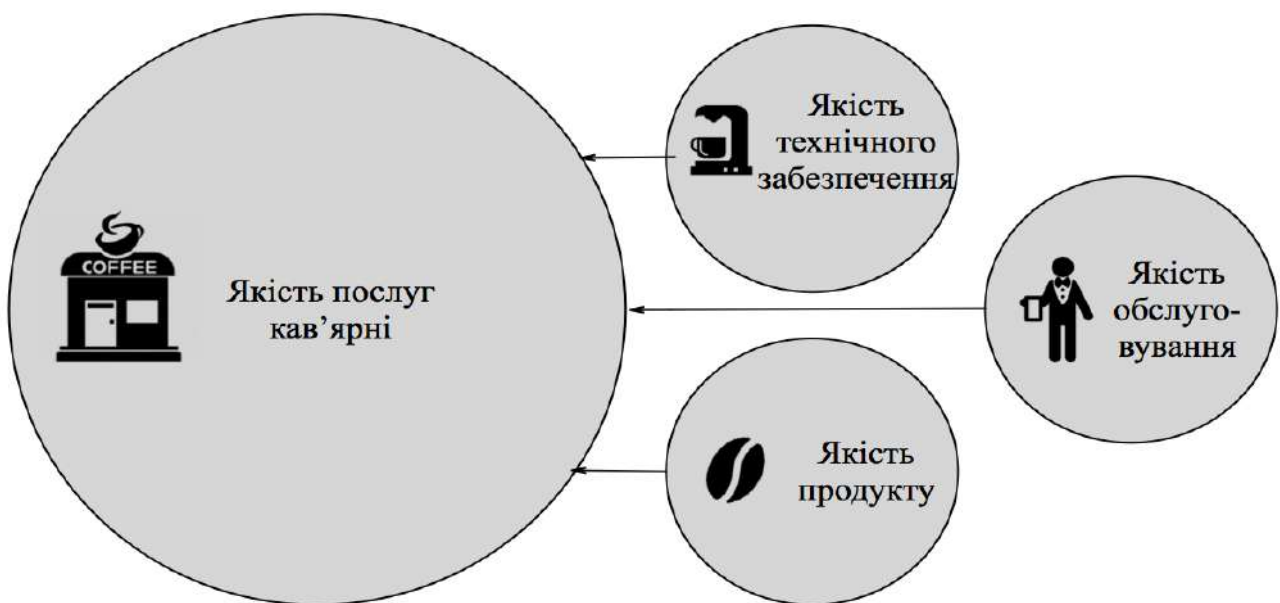


Рис. 3.11. Ключові аспекти якості послуг кав'ярні

Джерело: побудовано автором

Якість технічного забезпечення об'єктів ресторанного господарства регулюється рекомендованими нормами технічного оснащення закладів громадського харчування затвердженими у 2003 році Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України. Проте в даному документі відсутні рекомендації для закладів типу «кав'ярня» [91].

Під якістю технічного забезпечення кав'ярні розуміється використання в роботі кавового обладнання високого технічного та технологічного рівня – гріндерів (кавомолок) автоматичних, еспreso-машин, інших кавоварок, професійного мірного устаткування (професійні ваги, мірний посуд), девайсів для приготування кави альтернативними методами ручного заварювання (кемекс, каліта, френч прес, аеропрес, колд брю), а також різноманітного допоміжного технічного устаткування.

Якість обслуговування у закладах ресторанного господарства забезпечується кваліфікованим обслуговуючим персоналом згідно з вимогами ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [48], Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників у сфері «Торгівлі та громадського харчування» [41], Правил роботи закладів (підприємств) громадського харчування [90], Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення [89]. Крім цього, закладами можуть розроблятися власні деталізовані стандарти обслуговування на основі вже існуючих. Така практика застосовується здебільшого великими ресторанными мережами – для ефективного донесення нормативної інформації до кожного працівника в розрізі виробничих процесів та в рамках мети діяльності закладу. До прикладу, нідерландською компанією управлінського консалтингу «Steve Martin» розроблено деталізований проспект стандартів обслуговування в ресторанах, який включає наступні розділи: резервування, зустріч клієнтів на рецепції та їх посадка, привітання офіціанта, прийняття замовлення, взаємодія офіціанта з гостем, додаткові пропозиції по завершенні споживання основної їжі, видача чеку та від'їзд клієнта, таймінг обслуговуючих процесів, якість їжі та презентація, командна робота обслуговуючого персоналу, розгляд скарг гостей, словник позитивних слів та фраз [191]. Вимоги та пропозиції викладені в зазначеному стандарті носять універсальний характер та, за умови незначного коригування відповідно до спеціалізації діяльності, успішно можуть використовуватись в процесі діяльності кав'ярень як засіб управління якістю обслуговування.

Найважливішу роль у підвищенні якості процесу обслуговування в кав'ярнях відіграють бариста та офіціанти, так як вони мають безпосередній контакт зі споживачами. Офіціанти повинні вирізнятися ввічливістю та рівнем професійності, бути обізнаними у сфері ресторанного етикету та санітарних правил організації роботи закладу харчування, а також мати базові знання і розуміння процесів приготування кави. Завдання, обов'язки, компетенції та кваліфікаційні вимоги до роботи офіціанта визначені Довідником кваліфікаційних характеристик професій у сфері торгівлі та громадського харчування, а також посадовою інструкцією кожного окремого підприємства ресторанного господарства.

Бариста – це фахівець з приготування кави [119]. У Довіднику дана категорія відсутня, але у своїй суті вона поєднує обов'язки таких визначених категорій як бармен, буфетник, готувач молочних коктейлів, готувач напоїв з акцентом на приготування кавових напоїв [41]. Рівень професійних навичок бариста є базовою передумовою створення готового продукту високої якості і, зазвичай, досягається в результаті проходження різноманітних курсів та тренінгів, які організовуються спеціалістами провідних кавових компаній і включають вивчення теоретичних основ та тренування практичних навичок у сфері приготування кави визначеним способом. Основні професійні характеристики бариста доцільно поділяти на три групи: навички кавоваріння – майстерність у приготуванні кави, технічні навички – розуміння принципів роботи кавового обладнання та навички обслуговування – комунікаційні характеристики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Професійні характеристики бариста

Група навичок	Характеристика
1	2
Навички кавоваріння	-володіння інформацією про рецептурний склад кавових напоїв; -навички в приготуванні кавових напоїв класичним способом; -володіння альтернативними способами приготування кави;

Продовження табл. 3.2

1	2
	-опанування технік лате-арт; -здатність орієнтуватися в інформації про відмінність смаків напою залежно від країни та району походження кави; -вміння оцінювати якість зерна та готового кавового напою.
Технічні навички	-знання принципів роботи та правил експлуатації еспресо-машин та інших видів кавоварок; -володіння інформацією про технічні характеристики гріндерів (кавомолок); -уміння збалансовувати рівень помелу кави; -навички у регулюванні температури води, що використовується для приготування кави; -управління тиском в еспресо-машині.
Навички обслуговування	-комунікабельність та привітність; -стриманість та коректність; -вміння уважно слухати замовлення клієнтів; -здатність допомагати гостям з вибором напою.

Джерело: згруповано автором

Всесвітньою організацією з проведення кавових заходів, створеною на основі Асоціації з кави спешелті, щорічно здійснюється організація Всесвітніх чемпіонатів кави за різними напрямками, що обумовлює перевірку професійних здібностей та майстерності в обсмажуванні, приготуванні та дегустації кавових напоїв [217] (рис. 3.12).

Отож, Всесвітній чемпіонат кави включає проведення Чемпіонату бариста (World Barista Championship), Чемпіонату з лате-арт (World Latte Art Championship), Кубку дегустаторів (World Cup Tasters Championship), Чемпіонату з обсмажування кави (World Coffee Roasting Championship), Чемпіонату з приготування кави альтернативними методами (World brewing cup), Чемпіонату з приготування кави у джезві (Cezve Championship) та Чемпіонату «Кава та алкоголь». Учасниками Всесвітніх чемпіонатів стають переможці національних кавових чемпіонатів [217].

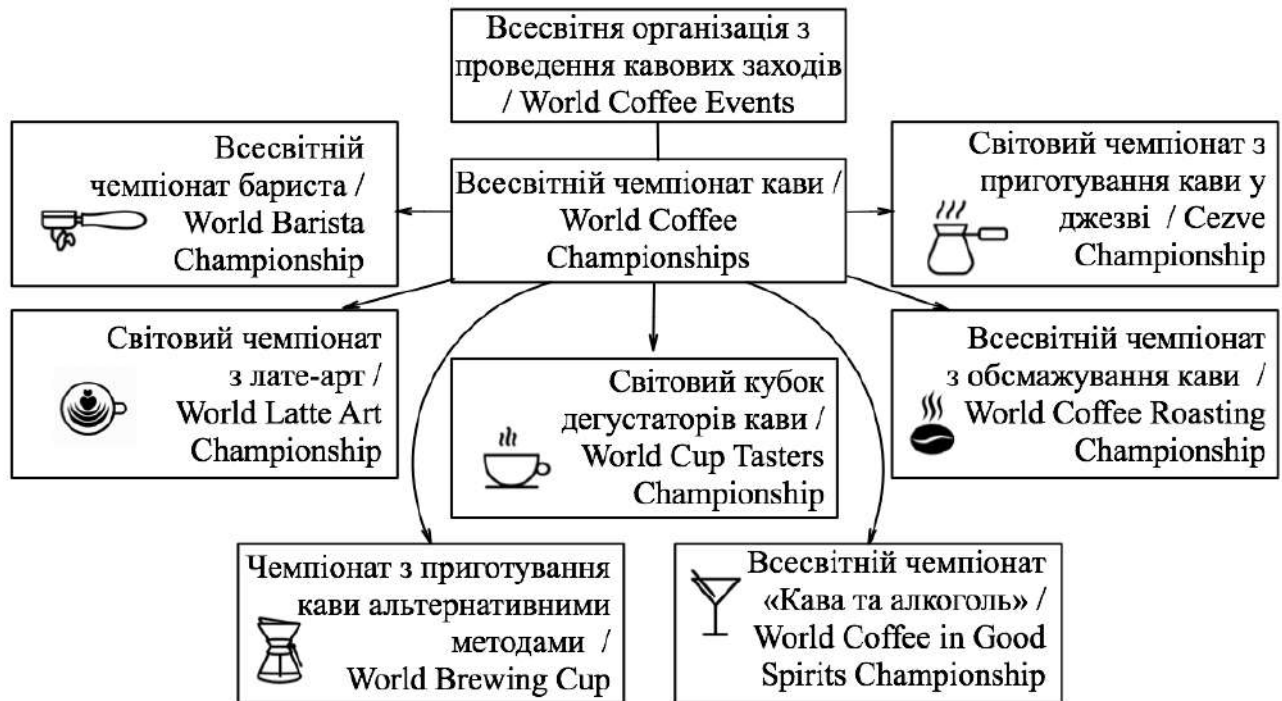


Рис. 3.12. Структура кавових заходів в рамках Всесвітнього чемпіонату кави

Джерело: сформовано автором на основі [217]

Крім зазначених змагань в Україні щорічно проходить Кубок Юрія Кульчицького – національний чемпіонат з приготування кави, що заснований українцями; змагання у сфері веган лате арту (vegan latte art battle), що проходить на Львівському фестивалі кави та передбачає суперництво у рівні майстерності приготування кави, какао та матчі на рослинному молоці [76].

Підвищення якості готового продукту являється однією з найефективніших форм конкурентної боротьби та дієвим способом утримання діючих конкурентних позицій будь-якого підприємства. Враховуючи специфіку діяльності кав'ярень – ключовим об'єктом заходів з підвищення конкурентоспроможності виступає кава з набором її якісних характеристик. Даний продукт проходить довгий шлях від виробника до споживача і, задля створення кавового напою високої якості, потребує контролю якості на всіх ланках його створення [183, с.131]. Недотримання принципів забезпечення

належного рівня якості на будь-якому з технологічних етапів справлятиме негативний ефект на якість кінцевого продукту (рис. 3.13).

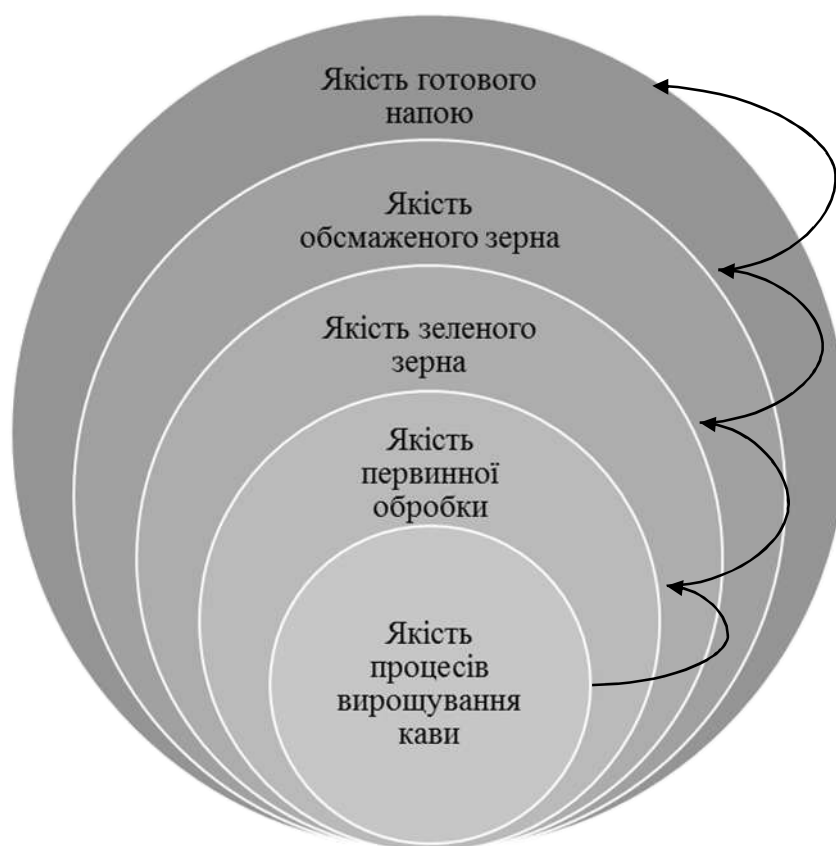


Рис. 3.13. Наростаюча модель рівня якості кави за умови її контролю на всіх етапах створення готового продукту

Джерело: сформовано автором

Контроль якості кави здійснюється шляхом розробки відповідних стандартів і проведення сертифікації підприємств та їх продукції міжнародними організаціями та національним нормативним забезпеченням. До провідних організацій, що забезпечують розробку якісних стандартів кави належать: Міжнародна організація стандартизації (ISO) [170], Міжнародна організація кавового фермерства (ICF) [167], Міжнародна організація кави (ICO) [168], Інститут якості кави (CQI) [145] та Асоціація кави спешелті (SCA) [148]. Названі інституції розробляють базові стандарти забезпечення якості кави на всіх ланках ланцюга її постачання – від ферми до чашки (рис. 3.14).

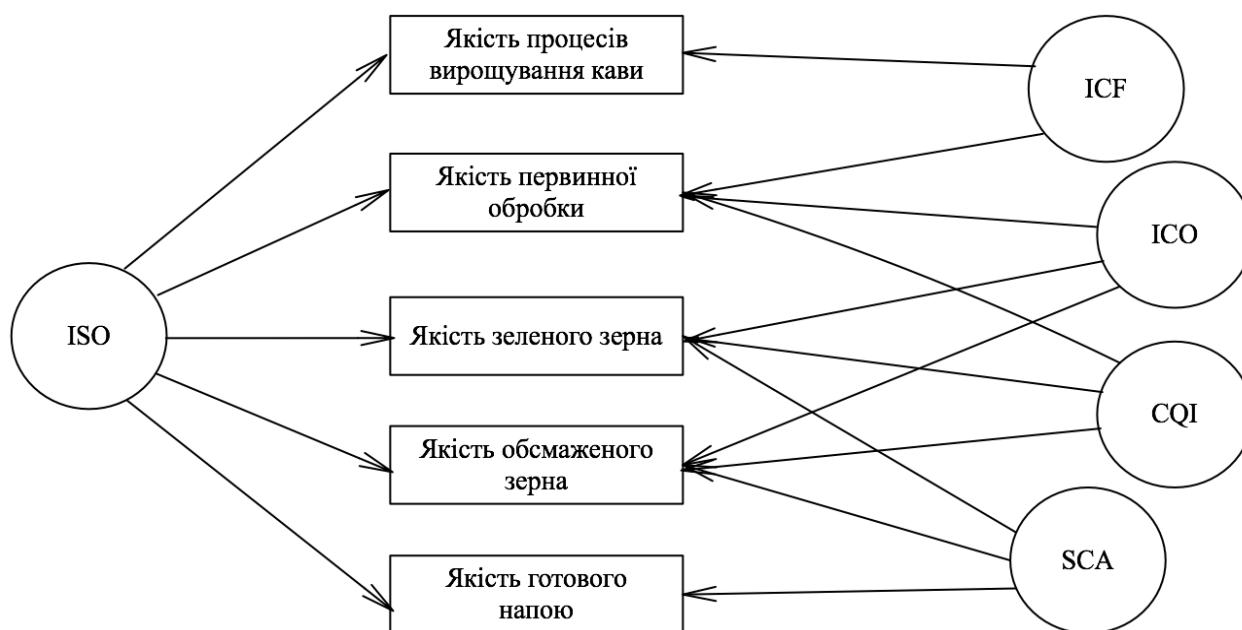


Рис. 3.14. Інституційне забезпечення контролю якості кави

Джерело: сформовано автором

Крім ключових організацій формуванням особливих вимог до якості кави, в межах особистих інтересів, займаються й інші інституції – місцеві органи влади, представники кавових аукціонів, організатори кавових чемпіонатів, експортно-імпортні компанії. Сертифікація кави в Україні здійснюється відповідно до вимог ДСТУ, та ДСТУ ISO. Проте сьогодні працівники кавової сфери для якісної оцінки кави на всіх етапах її виробництва дедалі частіше послуговуються якісними стандартами спеціалізованих міжнародних організацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Нормативне забезпечення контролю якості кави

Група	Нормативний документ
1	2
Загальні стандарти	- Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»; - ISO 22000:2018 «Система управління безпечністю харчових продуктів»;
Спеціалізовані стандарти	-ДСТУ ISO 1446:2004 «Кава зелена. Основний метод визначання вмісту води»; -ДСТУ ISO 4072:2005 «Кава зелена у мішках. Відбирання проб»;

Продовження табл. 3.3

1	2
Спеціалізовані стандарти	-ДСТУ 4118-2002 «Напої нерозчинні на основі кави, цикорію та злакових. Загальні технічні умови»; -ДСТУ ISO 4149:2016 «Кава зелена сира. Методи візуального дослідження і визначання запаху, вмісту сторонніх домішок і дефектів»; -ДСТУ ISO 4150:2018 «Кава зелена або сира. Визначення розмірів ручним та машинним просіюванням»; -ДСТУ ISO 6667:2005 «Кава зелена. Визначення кількісного співвідношення зерен, пошкоджених комахами»; -ДСТУ ISO 6668:2018 «Кава зелена. Підготування зразків для органолептичного аналізування»; -ДСТУ ISO 6669:2004 «Кава зелена і смажена. Загальний метод визначення об'ємної щільності вільно насипаних цілих зерен»; -ДСТУ 6805-97 «Кава натуральна смажена в зернах»; -ДСТУ ISO 6673:2016 «Кава зелена сира. Метод визначання втрати маси за температури 105 <град>С»; -ДСТУ ISO 8455:2018 «Кава зелена. Настанови щодо зберігання та транспортування»; -ДСТУ ISO 9116:2018 «Кава зелена. Настанови щодо методів описування характеристик»; -ДСТУ ISO 10470:2007 «Кава зелена. Контрольна карта дефектів»; -ДСТУ ISO 11817:2016 «Кава мелена смажена. Визначення масової частки вологи. Метод Карла Фішера (контрольний метод)».
Інші міжнародні спеціалізовані стандарти	- Стандарти Асоціації кави спешелті / Specialty Coffee Association Standards; - Стандарти організації «Відмінна чашка» / Cup of Excellence Standards; - Програма покращення якості кави Міжнародної організації кави / Coffee Quality Improvement Programme by International Coffee Organization; - Вимоги до сертифікації Інституту якості кави / Coffee Quality Institute Certification; - Стандарти якості процесів вирощування кави Міжнародної організації кавових ферм / International Coffee Farms Corporation Standarts.

Джерело: згруповано автором

В основі досягнення високого рівня якості кінцевого продукту лежить розуміння всіх процесів ланцюга постачання та обізнаність в способах та методах її всебічного контролю. Градація кави здійснюється через окремі чи всю сукупність наступних критеріїв: висота проростання, регіон, сорт, спосіб первинної обробки, розмір зерна, кількість дефектів, профіль чашки. На основі зазначених критеріїв оцінки виділяють декілька класифікаційних систем якості зеленого кавового зерна, що розроблені представниками окремих країн-виробників кави – Бразильська, Колумбійська, Індійська, Ефіопська, Індонезійська системи градації. Міжнародними організаціями, які контролюють якість кави, розроблено узагальнені системи градації на основі базових національних класифікаційних методів [164].

За даними Міжнародної організації кавових ферм (ICF) на якість процесу вирощування кави впливає відповідність обраного сорту кавового дерева кліматичним умовам області вирощування та особливостям ґрунту. Безпосередній вплив на якість кінцевого продукту справляє висота її проростання (арабіка – 600-1200, робуста – до 700 м над рівнем моря), витривалість та стійкість до хвороб. На основі результатів аналізу ґрунтів організацією здійснюється розробка плану підтримки на належному рівні природного балансу та збагачення мінерального складу ґрунтів кожної аналізованої ферми шляхом створення графіків удобрення. З метою попередження ерозії ґрунтів використовується спеціальний метод посадок з шириною між рядами в 3 м і відстанню між рослинами в 1 м. Крім цього на якість процесів вирощування впливає наявність вітрових бар'єрів, процеси управління тінню, запилення, боротьба з грибковими хворобами та шкідниками та обрізка [167; 196, с.31].

На якість кави безпосередній вплив справляє спосіб збирання врожаю. Розрізняють три способи збирання врожаю: механічний, зачистка та відбір. Механічний спосіб (mechanic) здійснюється за допомогою агротехніки, що передбачає збір всієї сукупності ягід, включаючи недостиглі та пошкоджені. Зачистка (stripping) – вичісування плодів з гілок спеціальним гребінцем, що

пошкоджує кору та листя кавових дерев і включає збирання дефектних ягід поряд з якісними. Ручне зривання (picking) – спосіб ручного збирання врожаю, що відображає найвищу якість процесу шляхом відбирання тільки стиглих ягід, проте характеризується високим рівнем трудомісткості [138; 185, с.8].

Первинна обробка кави здійснюється трьома способами, які забезпечують різний рівень її якості та смакових характеристик. Сухий спосіб обробки (dry) передбачає висушування кавових ягід на сонці з періодичним їх перемішуванням задля однорідного висихання, після чого здійснюється їх очистка. Мокрий спосіб обробки (wet), який здійснюється шляхом перемелювання кавових ягід протягом 12 годин після збору з метою відділення м'якоті від зерна. Зерна, покриті слизовою оболонкою замочуються в контейнері на 12-36 год, що спричиняє бродіння. Після чого відбувається висушування зерен з використанням спеціальної печі, «африканського ложа» або ж на бетоні. Метод сушіння з допомогою «африканського ложа» забезпечує найвищу якість і однорідність вмісту вологи зеленого зерна обробленого митим способом. Напівсуха обробка поєднує два попередніх методи і включає відділення м'якоті від зерна та його просушування на сонці, що дозволяє зберегти більший рівень вмісту цукру, порівняно з митим способом та забезпечити чистоту зерна порівняно з сухим. Останній спосіб первинної обробки забезпечує найвищу якість продукту проте потребує високого рівня навичок фермерів та являється найбільш трудомістким і затратним [144; 181].

Наступним етапом контролю якості являється відділення від зеленого кавового зерна чужорідних домішок у вигляді пилу, каміння, гілок, шматків металу, а також дефектних зерен. Дефекти, що впливають на рівень якості кави розподіляють на групи [146]:

- 1) дефекти кольору (чорні, сірі, помаранчеві, білі, плямисті або не відділені від шкірки зерна);
- 2) дефекти аромату та смаку (гнильний, кислий, запліснявілий, лікарняний запахи);

3) інші дефекти (неспілі, подрібнені, деформовані, пошкоджені комахами чи грибок зерна, чужорідні домішки).

Згідно з вимогами Програми покращення якості кави, розробленої Міжнародною організацією кави, для арабіки неприпустимим є число в понад 86 дефектів на 300 грамів вибірки; а для робусти – понад 150 дефектів на 300 грамів [146]. Як для арабіки, так і для робусти, згідно з вимогами ISO 6673, вміст вологи не повинен бути нижче 8% або перевищувати 12,5% [170].

Асоціація кави спешелті (SCA) пропонує більш деталізовані стандарти оцінки якості зеленого зерна. Всі можливі дефекти описані у спеціальному посібнику (SCA Defect Handbook) і розділено на дві категорії – первинні (більший вплив на смаковий профіль чашки) та вторинні дефекти (менший, порівняно з первинними дефектами, вплив на смаковий профіль чашки), які, в свою чергу, можуть бути частковими або повними. Повний дефект формується за декількома частковими за визначеною градацією вагомості дефекту. SCA визначає стандарти оцінки кави найвищої якості – класу спешелті (не більше 5 повних дефектів) та преміум-класу (не більше 8 повних дефектів). Інші класи визначаються як такі, що не класифікуються SCA. До них належить кава стандартного класу (9-23 повних дефекти), кава нижче стандартного класу (24-86 дефектів) та кава низького класу (понад 86 дефектів). За вимогами SCA вміст вологи повинен знаходитись в межах 9-13% [148].

Для позначення розміру кавового зерна в кавовій термінології існує спеціальний термін - скрін (англ. «screen» - сортувати). Відповідно, процес сортування зерна за розміром називають скрінінг – просівання кавових зерен через багаторівневу систему спеціальних фільтрів з отворами відповідних, чітко визначених, розмірів. Одиниця скрін становить 0,4 мм [143] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Градація зеленого зерна за розміром

Скрін	20	19	18	17	16	15	14	13	12
Мм.	7,94	7,54	7,14	6,75	6,35	5,95	5,57	5,16	4,76

Джерело: [143]

Розмір зерен залежить від особливостей клімату, сезону, погодних умов та сорту кави: чим вищий рівень проростання кави і посушливіша пора – тим менший розмір зерна, але його смак – більш яскравіший. Різні різновиди кавових дерев характерні урожаєм різного розміру ягід. Розмір зерна не впливає на смак кави, проте його необхідно сортувати задля зручності обсмажування, адже залежно від розміру зерна обирається відповідний температурний режим обсмажування і зерна характеризуються однорідним рівнем обсмажування – без спалених і недосмажених одиниць, що впливає на кінцеву якість кавового напою [164; 165].

Для оцінки якості обсмаженої кави використовують спосіб каппінгу, який передбачає оцінку смакових і ароматичних особливостей зразків обсмаженої кави та їх градацію за наступними оціночними характеристиками: аромат, смак, післясмак, кислота, тіло, баланс, уніфікованість, чистота чашки, солодкість, дефекти та особисте загальне враження від чашки [141; 142]. SCA розроблено спеціальну форму результатів оцінки зразків кави методом каппінгу (рис. 3.15). Кожен критерій оцінюється за шкалою від 6 до 10 балів з кроком у 0,25 бала, де 6,00-6,75 – добре; 7,00-7,75 – дуже добре; 8,00-8,75 – відмінно 9,00-10,00 – блискуче. Плюсуванням всіх оцінок, за мінусом дефектних характеристик, визначається рівень якості аналізованої кави. Зразкам, з сумарною кількістю 80-100 балів присвоюється клас спешелті, 75-89 – преміум, 60-74 – стандарт; до 60 – низька якість [193; 148].

Sample Roast Cupping Form for Arabica Coffee Quality

Name: _____

Date: _____

Average score of 7.25 and 10's for uniformity, clean & sweet = final rating >80

Sample #	Roast Level of Sample	Fragrance/Aroma Score: _____	Flavor Score: _____	Acidity Score: _____	Body Score: _____	Uniformity Score: _____	Clean Cup Score: _____	Overall Score: _____	Total Score _____
		Dry Qualities Break	Aftertaste Score: _____	Intensity High Low	Level Heavy Thin	Balance Score: _____	Sweetness Score: _____	Defects (subtract) Taint=2 Fault=4 # cups Intensity	
Notes: _____									Final Score _____

Рис. 3.15. Форма оцінки якості кави за результатами каппінгу

Джерело: [198]

Оцінка якості кави методом капінгу здійснюється після її обсмаження і проводиться згідно з вимогами протоколів SCA, які стосуються необхідних характеристик приміщення та технічного забезпечення, допустимого рівня обсмажування зразків, градації помелу, температури використовуваної води, співвідношень кількості кави і води [193]. Капінг, як метод оцінки якості кави, широко використовується обсмажувальниками та представниками кав'ярень. Сьогодні стає поширеною практика проведення відкритого капінгу на базі кав'ярні за участі зацікавлених споживачів, що дає змогу підвищувати рівень кавової культури та обізнаності у сфері якісних характеристик кавових напоїв.

Крім цього, задля оцінки якості готового продукту, використовують метод дегустації еспресо, приготовленого на основі різноманітних сортів кави з різним рівнем обсмажування.

Асоціацією кави спешелті розроблено стандарт «Золота чашка», де вказано базисні вимоги до приготування якісного кавового напою, які включають вимоги до хімічного складу води та температури, розміру помелу, часових рамок приготування кави альтернативними способами [198]. Щодо якості напоїв на основі еспресо – спеціалісти послугуються стандартами, що розроблені Міжнародним інститутом дегустації кави (ІІАС) і стосуються обладнання, температурних режимів, смакових властивостей та консистенції напою [169].

Важливим елементом якісного кавового напою являються якісні характеристики води. Комітет статистики та стандартів Асоціації кави спешелті визначив основні вимоги до води, яка використовується в процесі приготування кави (табл. 3.5).

Коливання кожного із зазначених в таблиці показників здатне вплинути на смак кавового напою. До прикладу, наявність у використовуваній воді хлору вважається неприпустимим, так як його вміст найбільш яскраво впливає на запах кавового напою. Разом з цим варто звертати увагу на рівень кислотності, який буде чітко відображатися в смакових характеристиках кави [148].

Таблиця 3.5

Якісні показники води, що використовується для приготування кави

Характеристика	Цільове значення	Прийнятний діапазон значень
Запах	Без запаху	
Колір	Прозорий	
Вміст хлору	0 мг/л	
Мінералізація (Total Dissolved Solids)	150 мг/л	75 - 250 мг/л
Жорсткість кальцію	68 мг/л	17 мг/л - 85 мг/л
Загальна лужність	40 мг/л	40 мг/л з незначними відхиленнями в обидві сторони
Кислотність (pH)	7,0	6,5 - 7,5
Натрій	10 мг/л	10 мг/л з незначними відхиленнями в обидві сторони

Джерело: [148]

З метою контролю рівня якості води кав'ярням варто вимагати у постачальників результати лабораторних досліджень зразків пропонованого продукту з визначенням їх хімічного складу або ж використовувати для оцінки спеціальні прилади, як TDS метр (для вимірювання вмісту солей), pH метр (для вимірювання кислотності) тощо.

На основі розглянутих рівнів якості кави можна виділити головних суб'єктів, ключові процеси, що є вирішальними в контексті формування якості, та інструменти контролю на кожному з виокремлених рівнів (рис. 3.16).

Отож, на основі викладених в даному параграфі результатів дослідження процесів управління якістю кави визначено, що якість виступає одним з передових чинників, які формують конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, а саме – кав'ярні. Якість послуг кав'ярні реалізується через три основних сфери – якість технічного забезпечення, якість обслуговування та якість продукції, яка являється ключовим джерелом формування конкурентних переваг на підприємстві. Управління якісними характеристиками кави повинно пронизувати усі етапи ланцюга постачання в процесі якого будуть запроваджуватися заходи з підвищення рівня якості

продукту на всіх рівнях – процесів вирощування, первинної обробки, зеленого кавового зерна, обсмаженого зерна та готового кавового напою.



Рис. 3.16. Інструменти контролю якості кави відповідно до виробничого процесу

Джерело: розробка автора

Вплив на рівень якості усіх етапів виробництва здійснюється через суб'єктів, до яких доречно відносити фермерів, кооперативи фермерів, торговців, обсмажувальників та заклади харчування. Сьогодні існує багато методів контролю якості кави, які використовуються в процесі оцінки різними суб'єктами. Найбільш поширеним з них являється метод капінгу, який передбачає здійснення оцінки якості кави шляхом дегустування і дозволяє визначити її основні смакові характеристики, запах та зовнішній вигляд.

3.3. Модель внутрішньофірмової інтеграції підприємств ресторанного господарства як складова механізму підвищення їхньої конкурентоспроможності

В умовах глобалізаційних економічних процесів все більшого наукового визнання і практичного використання набувають механізми інтеграції діяльності підприємств в різноманітних формах, що, в першу чергу, створює додаткові можливості для виходу на міжнародні ринки. Сьогодні учасниками інтеграційних процесів здебільшого стають великі компанії, маючи для цього більше фінансових, організаційних та компетентних передумов, порівняно з малим бізнесом. Проте даний інструмент може бути використаний і останніми задля збільшення масштабу та посилення впливовості підприємства в галузі, що зміцнює конкурентні переваги фірми на довгострокову перспективу [34].

Слід зауважити, що поряд з позитивним ефектом укрупнення бізнес-структур існує ризик втрати підприємством стійкості та розкоординування діяльності внаслідок здійснення інтеграції за умови відсутності необхідних компетенцій та науково обґрунтованих механізмів утворення інтеграційних структур. Зазначена обставина визначає актуальність обґрунтування доцільності впровадження інтеграційних процесів у ході діяльності підприємств ресторанного господарства на прикладі кав'ярень з метою підвищення їх конкурентоспроможності [32, с.157].

В міжнародній практиці глобальними мережами кав'ярень, серед яких – Starbucks, Illy, Nestle, Lavazza, Costa Coffee, Tchibo, широко використовуються переваги вертикальної інтеграції діяльності. Зазначені компанії повністю контролюють ланцюги поставок кави, що створює для них додаткові конкурентні переваги.

Отож, враховуючи те, що кава виступає ключовим продуктом діяльності кав'ярень, пропонуємо сформувати ланцюг поставок кави – послідовність дій та процесів, необхідних для доведення товару від його сировинного стану до стану готової продукції, що продається споживачеві. В різних країнах кількість

і послідовність операцій може відрізнятися, проте, узагальнивши, всі технологічні процеси можна умовно розділити на чотири ключові групи: вирощування та первинна обробка кави, міжнародна дистрибуція, обсмажування та реалізація та кінцеве споживання [130; 139; 159] (рис. 3.17).

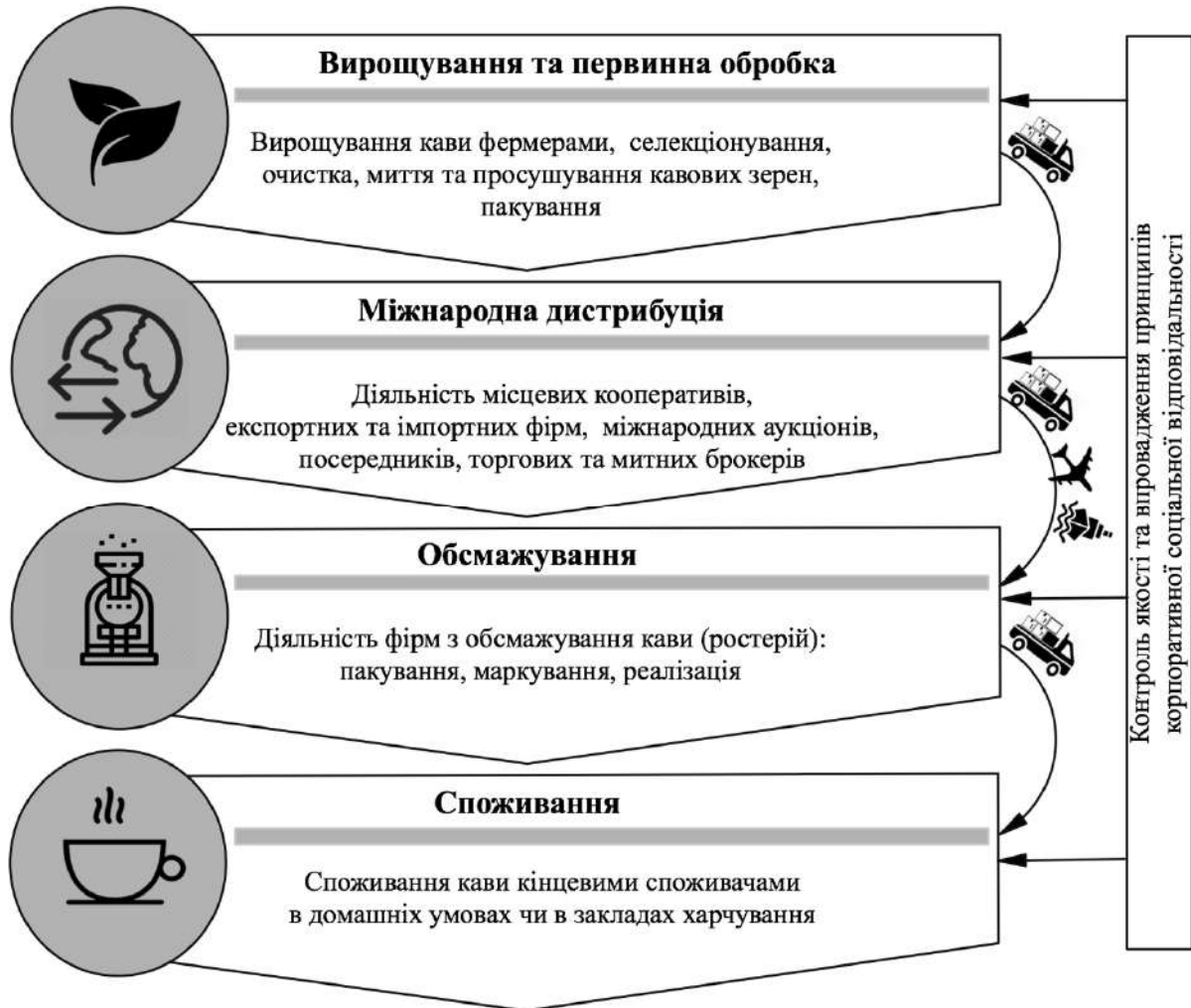


Рис. 3.17. Ланцюг постачання кави з урахуванням контролю якості та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності на всіх ланках

Джерело: сформовано автором

Перший етап включає діяльність дрібних та великих фермерів, які вирощують каву. Здебільшого площі кавових плантацій становлять від 1 до 3 га. Технологічний процес формування зеленого кавового зерна, готового до продажу, зазвичай складається із фіксованого набору операцій, які виконуються або кожним окремим фермером самостійно, або ж, за відсутності

відповідного технічного забезпечення та фінансових можливостей для найму додаткових працівників – кооперативами фермерів [139; 202] (рис. 3.18).

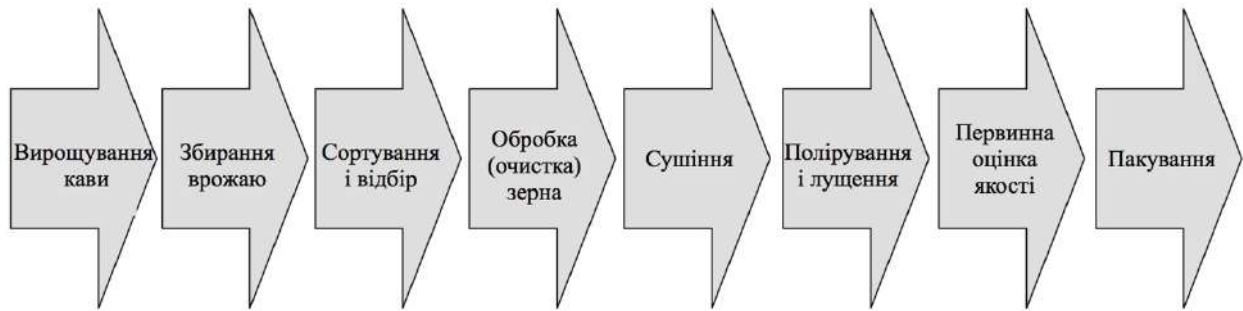


Рис. 3.18. Технологічний ланцюг вирощування та первинної обробки зелених кавових зерен

Джерело: сформовано автором

Для вирощування кави оптимальним є вологий клімат із стабільною температурою в межах 25 градусів за Цельсієм. Час проростання зерна – 10 тижнів. Перший урожай кавові дерева приносять за 4-7 років. Збирання врожаю здійснюється механізовано при збиранні ягід робусти та арабіки низької якості. Арабіка високої якості збирається виключно вручну для запобігання зривання зелених ягід і здійснюється в декілька етапів залежно від темпів досягання кавових ягід. Після збору врожаю проводиться первинне сорткування та відбір ягід шляхом занурення у воду і очищення від каміння та інших побічних забруднень. Очистка зерна від м'якоті та шкірки відбувається двома способами – способом сухої або ж митої обробки. Після цього очищені зерна піддаються сушінню з допомогою механічних машин або ж під сонцем. Сухі зерна додатково полірують і очищають від залишків м'якоті ягоди після чого здійснюється первинна оцінка якості зерна та пакування в стандартні 60-кілограмові мішки [203].

Не зважаючи на високий рівень трудомісткості процесу вирощування та первинної обробки кави – ціна на каву на товарних біржах залишається рекордно низькою, що не дає змоги фермерам інвестувати в розвиток фермерських господарств. За даними товарних Міжнародної організації кави у

2018-2019 роках ціна на каву залишається рекордно низькою, не зважаючи на зростання світових обсягів її споживання [168] (рис. 3.19).

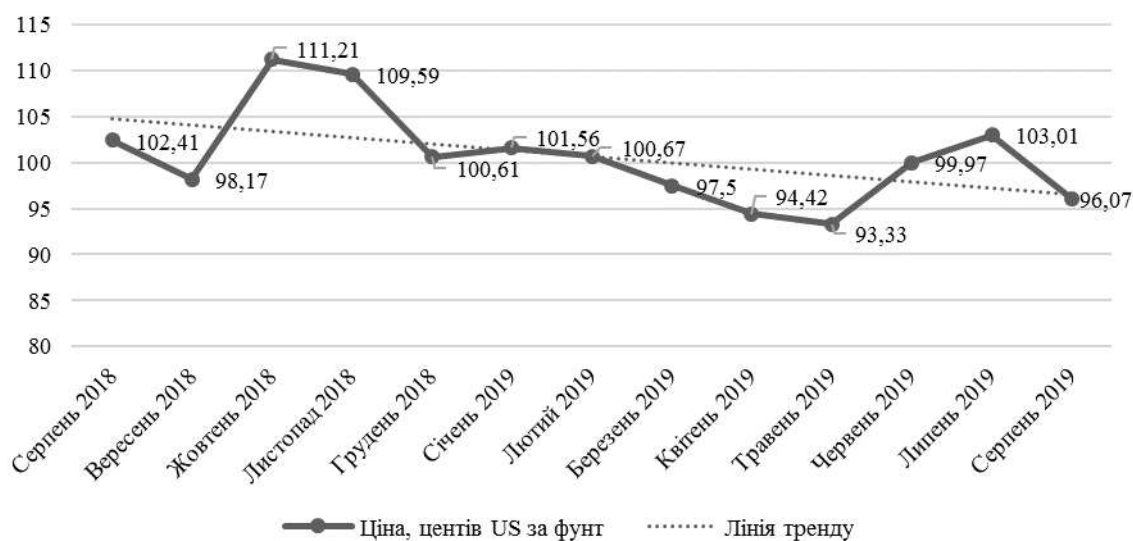


Рис. 3.19. Ціна на зелену каву за період з серпня 2018 року по серпень 2019 року

Джерело: побудовано автором на основі даних [168]

Виходячи з даних рис. 3.19 бачимо загальну тенденцію до зниження цін на зелену каву. У 2018 році, вперше за останніх 12 років, ринкова вартість кави опустилася нижче 1 долара. Дана обставина катастрофічно впливає на виробників як комерційної кави, так і кави класу спешелті, позаяк витрати на вирощування кави, варіюючись відповідно до регіону проростання останньої, є досить високими [134; 103] (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Структура витрат фермерів на вирощування комерційної кави

Дол/фунт

Показник	Колумбія	Еквадор	Нікарагуа	Перу	Гватемала	Сальвадор
Адміністрування	0,42	0,70	0,24	0,41	0,51	0,44
Збір врожаю	0,43	0,65	0,31	0,50	0,41	0,40
Оплата праці	0,07	0,16	0,11	0,11	0,17	0,02
Поставки	0,20	0,32	0,20	0,21	0,22	0,28
Інфраструктура	0,06	0,06	0,18	0,03	0,06	0,08
Ремонтні роботи	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,06
Загалом	1,19	1,91	1,05	1,28	1,40	1,28

Джерело: сформовано автором на основі даних [103]

Співставивши ринкові ціни на зелену каву та дані компанії «Caravela coffee» про собівартість комерційних сортів арабіки бачимо, що у всіх аналізованих країнах фермери ризикують збанкрутувати, так як їх діяльність являється далекою від прибуткової (рис. 3.20).

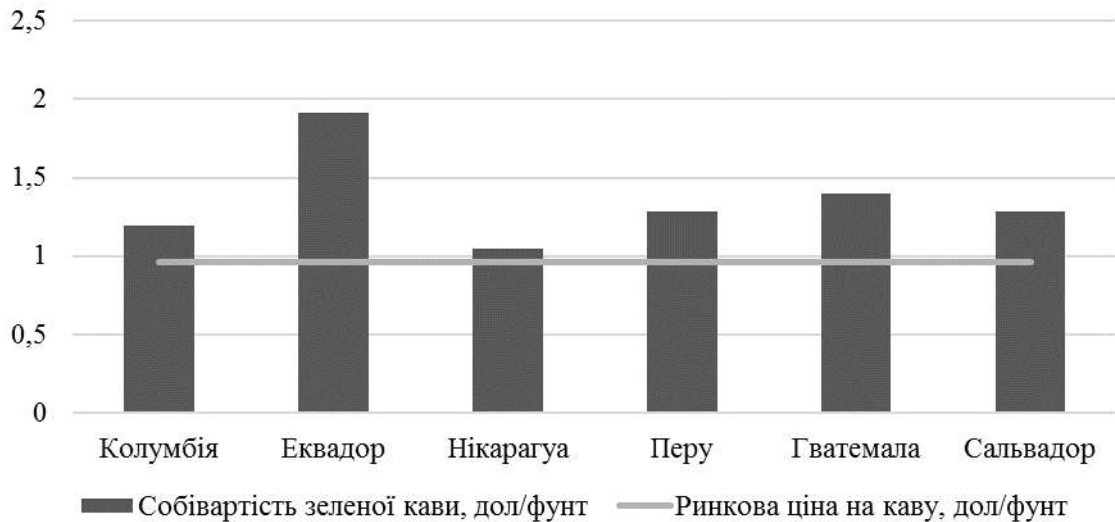


Рис. 3.20. Ринкова ціна на каву та її собівартість у серпні 2019 року

Джерело: побудовано автором на основі даних [168; 134; 103]

Зазначені тенденції значною мірою спричинені надто великою кількістю різноманітних посередників в ланцюгу постачання кави і відсутністю розуміння учасниками міжнародної дистрибуції складності виробничих процесів вирощування кави. Так, процес експортно-імпоротної діяльності зазвичай включає велику кількість посередників, серед яких місцеві колектори, експортні фірми, товарні брокери, мультинаціональні корпорації, імпортери, місцеві дистриб'ютори тощо. З цієї причини у сфері кавового бізнесу сьогодні активно поширюються принципи «справедливої торгівлі» (fair trade) та «прямої торгівлі» (direct trade) [132; 140;].

Принципи справедливої торгівлі поширюються організацією Fairtrade International через стандарти, сертифікацію, підтримку виробників, різноманітні програми та адвокатську діяльність. Зазначена організація змінює спосіб торгівлі через вищі ціни, гідні умови праці та справедливі угоди для фермерів та робітників країн, що розвиваються [158].

Стандарти справедливої торгівлі включають економічні, екологічні та соціальні критерії, яким повинні виробники та торговці, щоб зберегти або отримати сертифікацію Fairtrade. Економічні критерії включають мінімальну ціну Fairtrade, яка має на меті вберегти виробників від критичного падіння ринкових цін, та програму Fairtrade Premium, що передбачає додаткові інвестиції для покращення якості бізнесу та громади. Екологічні критерії передбачають відповідальне поводження з водою та відходами, збереження біорізноманіття та родючості ґрунтів, а також мінімальне використання пестицидів та агрохімікатів. Соціальні критерії для дрібних виробників включають вимоги до їх демократичної самоорганізації у фермерських кооперативах, участі у прийнятті рішень, прозорості діяльності та відсутності дискримінації. Для фермерств, типу плантацій, де нормою є наймана праця, соціальні критерії справедливої торгівлі передбачають недискримінаційну практику зайнятості, гарантію безпеки та здоров'я працівників, обумовлюють права корпоративних переговорів для трудового колективу. Примусова та дитяча праця заборонені стандартами справедливої торгівлі [158].

Стандарти Fairtrade широко поширені в світі. Проте, варто зазначити, що сьогодні в Україні відсутні зазначені інституції та фірми, які працюють згідно сертифікації справедливої торгівлі (рис. 3.21).



Рис. 3.21. Географічне зображення поширеності принципів справедливої торгівлі

Джерело: [158]

Ще одним альтернативним способом торгових відносин у ланцюгу постачання кави являється пряма торгівля – співпраця фермерів та кавових компаній, в основі якої лежить розуміння залежності їх діяльності від успіху, етики та професіоналізму один одного. Пряма торгівля – це відмінна від справедливої торгівлі діяльність, оскільки базується не на обов’язковій сертифікації, грантах чи санкціях, а на особистих відносинах і взаємній довірі. Часто виробники визначають пряму торгівлю як вигіднішу альтернативу справедливій торгівлі, оскільки це дозволяє скоротити ланцюг постачання, але, разом з цим, уникнути обов’язкових стягнень в рамках сертифікації Fairtrade [112].

Отож, виходячи із зазначеного, бачимо відмінність типового ланцюга постачання від такого, що базується на принципах справедливої чи прямої торгівлі (рис. 3.22).

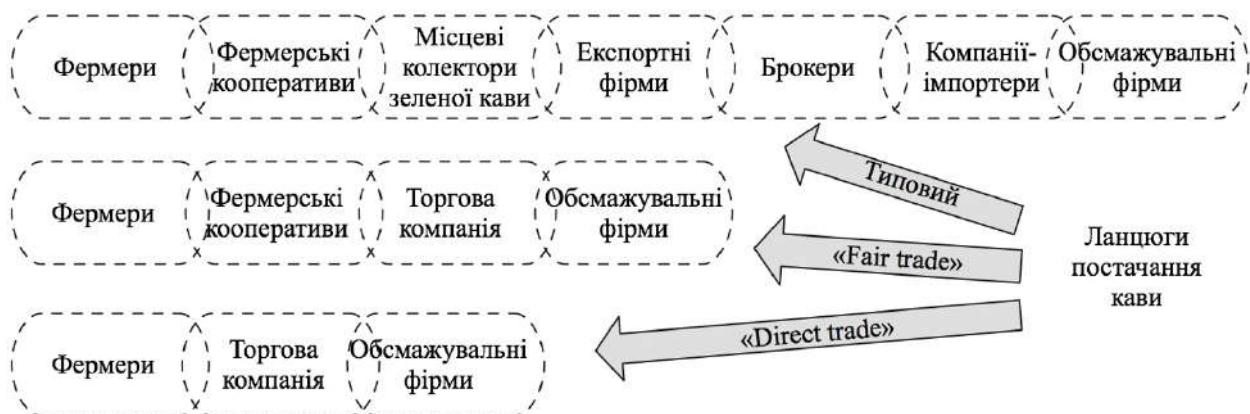


Рис. 3.22. Складові ланцюгів постачання кави з точки зору типового сценарію, справедливої та прямої торгівлі

Джерело: побудовано автором

Дані рис. 3.22 окреслюють чіткі переваги використання принципів справедливої торгівлі та прямої торгівлі у ланцюгу постачання кави, позаяк це скорочує кількість учасників торгових відносин, а, разом з цим, і довжину ланцюга створення вартості кінцевого продукту, дозволяє справедливо розподілити вигоди від діяльності між усіма учасниками процесу та створює

для фермерів додаткові можливості довгострокового планування та інвестування в діяльність.

До прикладу, корпорація Starbucks з 2000 року є учасником програм сертифікації справедливої торгівлі, а з 2012 року – постійним інвестором позикових фондів для фермерів під егідою Fairtrade International [158]. Поряд з цим, з 2011 року компанія практикує торгову діяльність через власну програму етичних закупівель С.А.Ф.Е., яка базується на поняттях прямої торгівлі [200]. Starbucks у своїй діяльності являється однією з найбільш інтегрованих бізнес-структур у сфері реалізації кави, оскільки об'єднує в собі більшість функцій ланцюга постачання кави від фермера до споживача, включаючи дослідні центри. Так, у 2013 році корпорація придбала активну ферму у Коста-Ріці площею близько 600 акрів, яку вона перетворила на глобальний центр досліджень та розвитку кавової агрономії [160; 199].

Згідно з даними статистичного порталу Z-Україна, у 2017 році в п'ятірку найбільших імпортерів кави в Україну входять компанії Coffeeton, Straus coffee, Галка, Jacobs та Віденська кава (рис. 3.23).

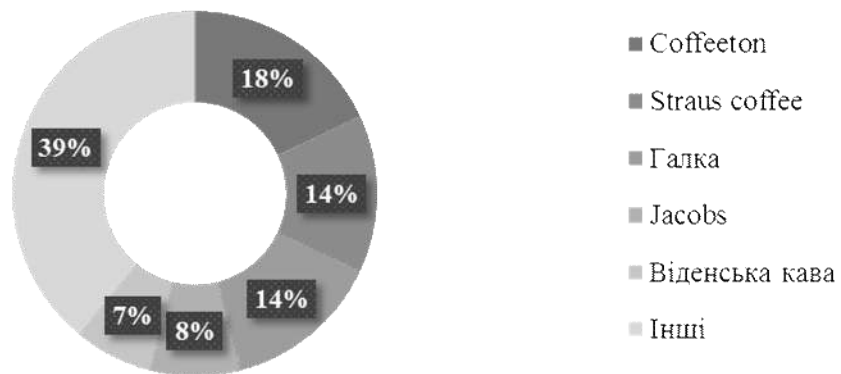


Рис. 3.23. Структура імпорту кави в Україну за найбільшими імпортерами в 2017 році

Джерело: побудовано автором на основі даних [51]

Щодо географічної структури імпорту кави в Україну – то найбільшу частку, обсягом більше 50%, займає імпорт з країн Європи (рис. 3.24), що

свідчить про відсутність у найбільших вітчизняних трейдерів безпосередніх зв'язків з виробниками кави. Така ситуація, по-перше, спричиняє завищені ціни на кінцевий продукт споживання, оскільки в ланцюг вартості входить прибуток усіх посередницьких ланок, а, по-друге, не завжди відображає справедливі умови торгівлі по відношенню до фермерів, що виявляється в низьких цінах на зелену каву. Варто зважати на те, що недоотримання виробниками очікуваної платні негативно впливає як на їх загальний фінансовий стан, так і на якісні характеристики товару, адже відсутність можливості інвестувати у розвиток в кінцевому результаті виливається в нижчу якість вирощеної кави, порівняно з виробниками, які мають такі можливості.

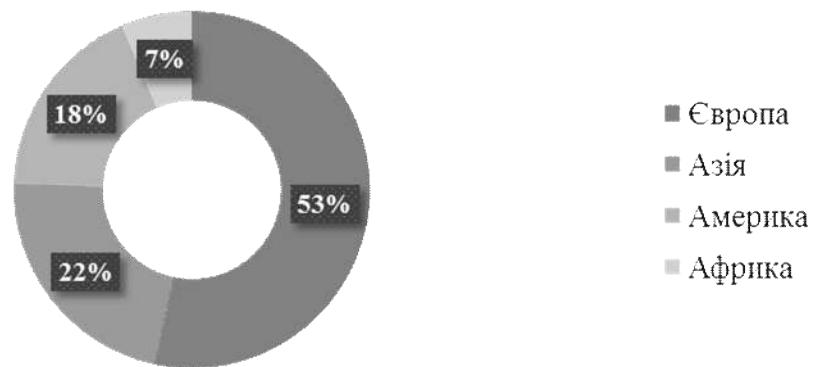


Рис. 3.24. Структура імпорту кави в Україну в січні-червні 2019 року за країнами

Джерело: побудовано автором на основі даних [38]

Не зважаючи на окреслену ситуацію, останнім часом в Україні починають з'являтися дрібні трейдери, що дотримуються принципів прямої торгівлі. Серед таких компаній – Фунт кави (Дніпро), !Fest Coffee Mission (Львів). Разом з цим деяка частка прямих поставок належить і провідним імпортерам – Галка, Coffeeton, CoffeeMaxGreen.

Обсмажування є завершальним кроком у процесі виробництва кави. Зелені кавові зерна м'які та мають трав'янистий запах. Характерного смаку та аромату кава набуває в процесі обсмажування, яке призводить до хімічних змін

всередині зерна, що спричиняється стрімким його доведенням до високих температур. Ідеальне обсмажування досягається точним дотриманням температур та часових режимів і значною мірою визначається особистим вибором на який часто впливають національні уподобання. Згідно з даними американської організації National Coffee Association рівні обсмажування кави можна об'єднати у чотири групи: світле, середнє, середньо-темне та темне обсмажування (рис. 3.25). Слід зазначити, що на час обсмажування впливатимуть і температурні режими (від 130 до 245 градусів за Цельсієм) [147].



Рис. 3.25. Рівні обсмажування кави

Джерело: побудовано автором на основі даних [147]

Обсмажування, залежно від глибини вертикальної інтеграції діяльності кавових компаній, може здійснюватися як компаніями-імпортерами зеленого зерна чи окремими місцевими обсмажувальними фірмами (ростеріями), так і обсмажувальними цехами у складі конкретних кав'ярень. Або ж, за умови повної інтеграції діяльності, функції постачання, обсмажування та кінцевої реалізації продукції можуть бути об'єднані в межах однієї фірми.

На українському ринку з'являється дедалі більше компаній, які інтегрують в собі функції обсмажування кавових зерен та їх реалізації через мережі власних кав'ярень. Вдалими прикладами успішного поєднання зазначених функцій є заклади Kyiv City Roast (Київ) [58], ONE LOVE Coffee (Київ) [80], COFFEELAB (Запоріжжя) [79], Фунт кави (Дніпро) [115], Світ кави (Львів) [102], Мануфактура кави (Львів) [71], Палярня Чехович (Львів) [85], Васара Coffee (Чернівці) [78], Ростерія кави (Івано-Франківськ) [98].

Узагальнивши зазначену вище інформацію можна виокремити три основні об'єктивні причини внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень:

1) суттєве зниження собівартості готового продукту, що дасть змогу компанії досягти лідерства за цінами на ринку;

2) всеосяжний контроль якості – на етапі закупівлі зеленого зерна, у ході обсмажування та в процесі приготування готового кавового напою;

3) ширші можливості для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності через здійснення етичних закупівель зеленої кави, сприяння безперервному навчанню працівників у сфері кавових технологій, дотримання екологічності діяльності, формування екологічної обізнаності споживачів, поширення кавової культури серед місцевого населення.

Оцінивши описані у попередньому розділі кав'ярні Чернівецької області з точки зору доцільності інтеграції діяльності у контексті підвищення рівня їх конкурентоспроможності можемо стверджувати, що вертикальна інтеграція у формі долучення до наявної діяльності функції обсмажування кави сьогодні найбільш доречною буде для кав'ярень *Gusto Coffee* та *Yugo coffee*. Виходячи із даних аналізу конкурентоспроможності дані заклади характеризуються високим рівнем професійності персоналу, розумінням кавової культури, досвідом у приготуванні напоїв на основі високоякісної арабіки та арабіки класу спешелті. Кав'ярні характеризуються гнучкістю діяльності та високим рівнем адаптивності до вимог суспільства. Зазначені характеристики виступають хорошими передумовами для розширення діяльності у напрямку обсмажування кави. Кав'ярні *Gusto Coffee* та *Yugo Coffee* матимуть змогу утвердити свої високі конкурентні позиції через можливість зниження цін на кавові напої внаслідок зменшення їх собівартості, що зробить їх доступними для ширшого сегменту споживачів.

З урахуванням наявності у мережі кав'ярень *Basara Coffee* власного обсмажувального цеху – компанії варто працювати над інтеграцією своєї діяльності у напрямку організації прямої торгівлі з виробниками кави, що

дозволить поглибити контроль над ланцюгом формування вартості кави. Для можливості здійснення зворотної інтеграції кав'ярням VITER coffee та Grand safe необхідно підвищувати рівень обслуговування та якість кавових напоїв, адже без цих складових здійснена інтеграція не буде ефективною.

На основі здійсненого дослідження пропонуємо модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень Чернівецької області через внутрішню зворотну інтеграцію (рис. 3.26).

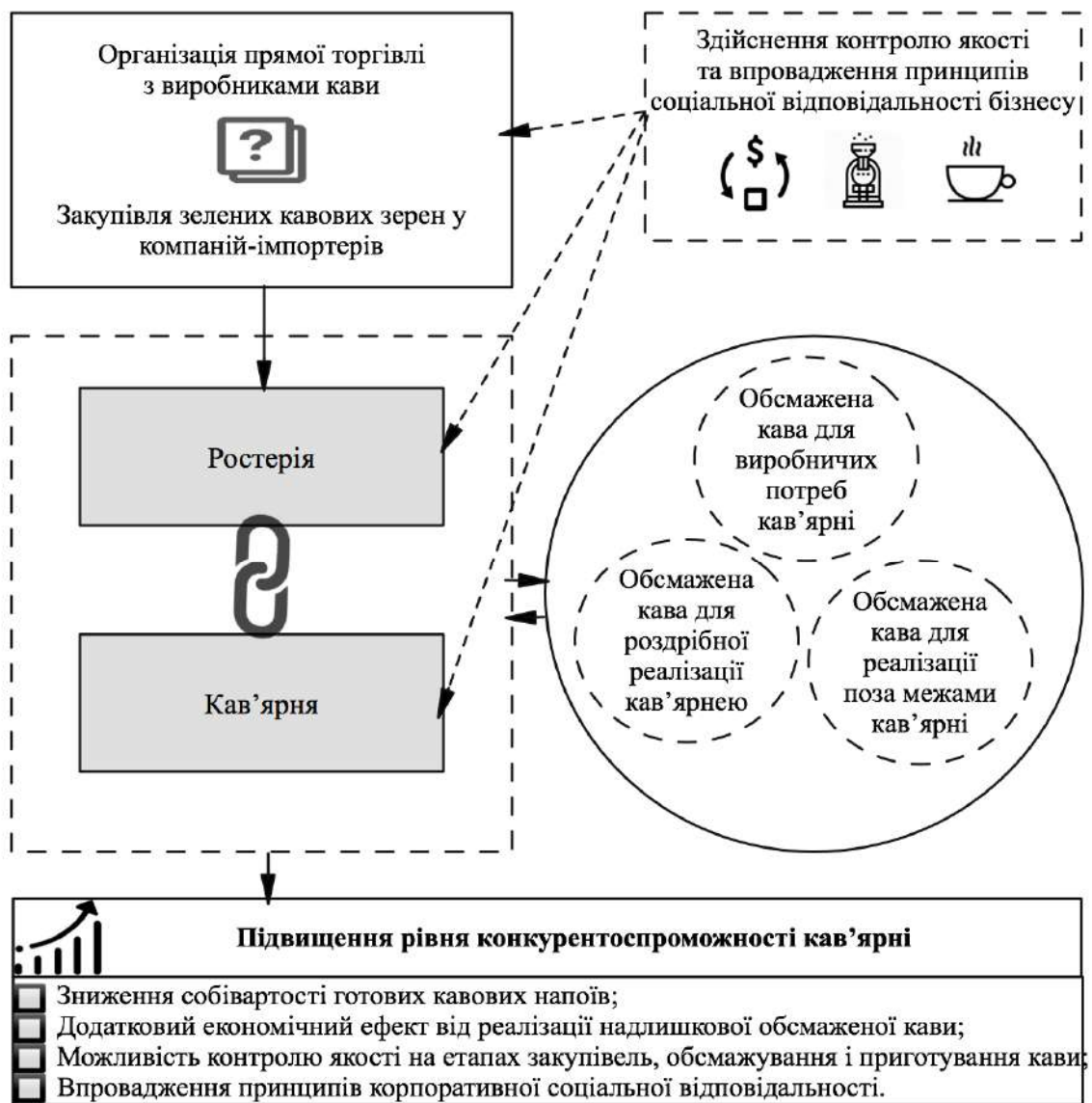


Рис. 3.26. Модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень Чернівецької області через внутрішню зворотну інтеграцію

Джерело: розробка автора

Модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень Чернівецької області через внутрішню зворотну інтеграцію передбачає об'єднання в рамках однієї організаційної структури функцій обсмажування кави та її споживання в межах власних закладів. Для закупівлі зелених кавових зерен фірми можуть обрати співпрацю з місцевими імпортерами (Yugo coffee) або ж, за наявності можливостей, розширити інтеграцію до організації прямої торгівлі з виробниками кави (Gusto coffee).

З метою обґрунтування економічної доцільності впровадження рекомендованого проекту пропонуємо здійснити розрахунок терміну окупності інвестицій в заходи внутрішньої зворотної інтеграції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок терміну окупності інвестицій у проект внутрішньої зворотної інтеграції для кав'ярень Чернівецької області

Вартість ростера Torer TKM-SX 1 Cafemino	150000 грн
Запайщик пакетів	5000 грн
Інші витрати (ємності, ваги тощо)	6200 грн
Середня вартість 1 кг обсмаженого зерна арабіки Brazil Santos	330 грн
Середня вартість 1 кг зеленого зерна арабіки Brazil Santos	90 грн
Вартість обсмаження 1 кг зеленого зерна з урахуванням у жарки (-20% втрати ваги)	5,83 грн
Середній обсяг використання кав'ярнею кави в день	3,5 кг
Час обсмажування 1 кг кави	10-14 хв
Продуктивність ростера в годину / в 8-годинний робочий день	4-6 кг / 25,6 кг
Триденне навчання для персоналу від SCA Foundation & Intermediate	20000 грн
Заробітна плата працівника-обсмажувальника	10000 грн / міс
Оренда додаткового приміщення	5000 грн / міс
Розрахунок терміну окупності інвестицій	
Загальна сума первісних інвестицій в проект	181200 грн
Очікуваний річний прибуток від інвестицій	119152 грн
Термін окупності інвестицій у проект внутрішньої зворотної інтеграції кав'ярні	1,5 року

Отож, згідно з даними табл. 3.3.2, за умови обсмажування кави тільки для власного використання, термін окупності здійснених інвестицій становитиме півтора року. При максимальному завантаженні ростера (25,5 кг/день) з'являються можливості для обсмаження кави з метою роздрібної реалізації кав'ярнею, а також продажами обсмаженої кави поза межами кав'ярні, що створює додаткові економічні вигоди.

При використанні моделі, запропонованої на рис. 3.3.10, кав'ярні зможуть посилити конкурентні позиції, так як вона передбачає комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю через покращення ключових її складових – економічної (зниження собівартості базової асортиментної позиції), якісної (контроль якості продукту на більшості етапів його створення) та соціальної (впровадження принципів соціальної відповідальності в ході інтегрованої діяльності).

Узагальнивши результати проведеного дослідження можна стверджувати, що вертикальна інтеграція ланцюга постачання кави створює безумовні конкурентні переваги для суб'єктів господарської діяльності. Дане твердження обумовлюється можливостями скорочення традиційного ланцюга поставок, що дає змогу більш справедливо розподілити створену вартість між учасниками торгівлі та здійснювати контроль якості кави на всіх етапах технологічного циклу – від фермера до чашки. Використання у діяльності кав'ярень Чернівецької області розробленої моделі внутрішньої зворотної інтеграції забезпечує можливість управління конкурентоспроможністю в економічному, якісному та соціальному аспекті.

Висновки до розділу 3

1. За результатами дослідження встановлено, що соціальна відповідальність бізнесу являється однією з ключових характеристик його конкурентоспроможності за умов інтеграції України до світового економічного простору, де поряд з економічними показниками діяльності неекономічні

чинники відіграють все більшу роль в досягненні конкурентоспроможності підприємствами. За рівнем етичності поведінки підприємств Україна у 2017-2018 рр. посідала 102 місце, що свідчить про катастрофічно низький рівень корпоративної соціальної відповідальності та відсутність усвідомлення і розуміння підприємцями необхідності розвитку неприбуткової діяльності.

2. Результати проведеного кейс-аналізу соціальної діяльності найдорожчих брендів швидкого харчування дали можливість визначити ключові напрямки соціальної поведінки досліджуваних підприємств, сформувані уявлення про зв'язок корпоративної соціальної відповідальності з їх успішністю, виокремити складові, які можуть бути адаптованими для використання вітчизняними підприємствами ресторанного господарства та сформувані піраміду корпоративної соціальної відповідальності для кав'ярень із зазначенням конкретних практичних рекомендацій для впровадження на кожному з рівнів - економічному, правовому, етичному та філантропічному

3. Якість послуг кав'ярень, як закладів ресторанного господарства, являється комплексним поняттям, яке формується під впливом трьох ключових аспектів – якості технічного забезпечення діяльності, якості обслуговування та якості готового продукту, реалізація яких покликана максимально повно задовольняти мінливі бажання та очікування споживачів.

4. З урахуванням специфіки діяльності кав'ярень – ключовим об'єктом заходів з підвищення конкурентоспроможності виступає кава з набором її якісних характеристик. Даний продукт проходить довгий шлях від виробника до споживача і, задля створення кавового напою високої якості, потребує контролю якості на всіх ланках його створення. Зазначене твердження стало передумовою створення моделі наростаючого рівня якості, яка базується на наступних характеристиках: якість процесів вирощування кави, якість первинної обробки, якість зеленого зерна, якість обсмаженого зерна, якість готового напою.

5. Вплив на рівень якості усіх етапів виробництва кави здійснюється суб'єктами, до яких доречно відносити фермерів, кооперативи фермерів,

торговців, обсмажувальників та заклади харчування, через використання системи інструментарію – аналізу хімічного складу зерна, перевірки наявності дефектів, оцінки розміру зерна та однорідності його обсмажування, методи каппінгу та дегустації.

6. Всі технологічні процеси ланцюга постачання кави можна умовно розділити на чотири ключові групи: вирощування та первинна обробка кави, міжнародна дистрибуція, обсмажування та реалізація кавових зерен і кінцеве споживання. Використання принципів справедливої торгівлі та прямої торгівлі у ланцюгу постачання кави створює чіткі переваги, позаяк це скорочує кількість учасників торгових відносин, а, разом з цим, і довжину ланцюга створення вартості кінцевого продукту, дозволяє справедливо розподілити вигоди від діяльності між усіма учасниками процесу та створює для фермерів додаткові можливості довгострокового планування та інвестування в діяльність, адже сьогодні ціна на каву на товарних біржах залишається рекордно низькою, що при співставленні з даними про собівартість її вирощування показує збитковість фермерської діяльності.

7. В процесі роботи виокремлено три основні об'єктивні причини внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень: суттєве зниження собівартості готового продукту, що дасть змогу компанії досягти лідерства за цінами на ринку; всеосяжний контроль якості – на етапі закупівлі зеленого зерна, у ході обсмажування та в процесі приготування готового кавового напою; ширші можливості для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності через здійснення етичних закупівель зеленої кави, сприяння безперервному навчанню працівників у сфері кавових технологій, дотримання екологічності діяльності, формування екологічної обізнаності споживачів, поширення кавової культури серед місцевого населення.

8. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень Чернівецької області розроблено модель внутрішньої зворотної інтеграції, яка передбачає об'єднання в рамках однієї організаційної структури функцій обсмажування кави та її споживання в межах власних закладів та обґрунтовано

економічну доцільність впровадження рекомендованого проекту через розрахунок терміну окупності інвестицій, який склав півтора року Використання даної моделі дозволить кав'ярням посилити конкурентні позиції внаслідок комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю через покращення ключових її складових – економічної (зниження собівартості базової асортиментної позиції та справедливий розподіл створеної вартості між учасниками виробничо-комерційної діяльності), якісної (контроль якості продукту на всіх етапах технологічного циклу) та соціальної (впровадження принципів соціальної відповідальності в ході інтегрованої діяльності).

Результати дослідження опубліковано в працях [17; 18; 22].

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретико-методичне узагальнення та розроблені практичні рекомендації щодо вирішення наукового завдання побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне, багатофакторне поняття, зміст якого трансформується залежно від рівнів її реалізації та чинників формування конкурентних переваг, відображає здатність підприємства швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різномірні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності. Встановлено, що в умовах євроінтеграції конкурентоспроможність підприємства визначається його успішністю, порівняно з конкурентами, практикою організації інтегрованої діяльності з метою всеохоплюючого контролю виробничих процесів задля створення винятково якісного продукту з дотриманням принципів соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах господарювання.

2. Успіх у досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу до його управління, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність. В процесі дослідження узагальнено основні фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, ключовими з яких визначено соціальну відповідальність, якість на всіх етапах господарської діяльності, інтеграцію та інформаційну залученість. В основі формування механізму конкурентоспроможності підприємства лежить система управління конкурентоспроможністю, яка включає керуючий та керований складники. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства формується на

основі реалізації низки принципів, домінуючими для нарощування конкурентних переваг визнано гнучкість, адаптивність до умов зовнішнього середовища, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства, інноваційність, інформаційне забезпечення.

3. З'ясовано, що в процесі аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства слід використовувати комплекс методів, які будуть охоплювати діагностику усіх ключових аспектів конкурентоспроможності суб'єктів досліджуваної сфери господарювання. Запропоновано алгоритм системної оцінки конкурентоспроможності підприємства визначеного виду економічної діяльності, який включає низку послідовних етапів в контексті конкретного окресленого напрямку дослідження: задоволеність споживачів, якість продукції, ефективність процесів управління та організації діяльності, ключові конкурентні стратегії, соціальна відповідальність, конкурентне середовище, а також ключові індикатори їх діагностики.

4. В процесі оцінки основних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства Чернівецької області з'ясовано прямий зв'язок між зростанням обсягів реалізованих послуг та рівнем доходів населення, які формують платоспроможний попит на пропоновані товари та послуги. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств ресторанного господарства в Чернівецькій області показав стабільно високий рівень збитковості, що сформувався внаслідок швидших темпів зростання цін на продукти харчування порівняно з темпами зростання цін на послуги ресторанного бізнесу, збільшенням вартості оренди приміщень, витрат на оплату праці, коротким життєвим циклом підприємств ресторанного господарства, зниженням обсягу капітальних інвестицій.

5. Встановлено, що швидкі темпи зростання обсягів реалізованих послуг досліджуваного сегменту стали наслідком поширення закладів, що спеціалізуються виключно на приготуванні напоїв, що вказує на перспективність розвитку даної сфери господарювання та доречність створення

нових закладів у межах зазначеного виду економічної діяльності. Позитивна динаміка на ринку кави спричинила доступність кавової продукції для споживачів, що реалізувалося через збільшення кількості різноформатних кав'ярень, поширення мереж роздрібної торгівлі. Значну роль у зростанні кавового ринку відіграло становлення кавової культури, використання новітніх методів приготування кави та, як наслідок, розширення асортименту кавових напоїв. З метою систематизації різновидів кав'ярень в роботі запропоновано розширену їх класифікацію за ознаками формату обслуговування, наявністю посадкових місць, асортименту, формату розміщення закладу, якісних характеристик кавових напоїв, хвилі виникнення. Окреслено часові межі та виокремлено особливості поширення трьох кавових хвиль на території України.

6. Беручи до уваги особливості функціонування вітчизняного ринку кави визначено перспективні напрямки розвитку кавового бізнесу в Україні, що створить можливості для підприємств кавової сфери діяльності збільшити обсяги продажів, пропонувати споживачам якісну продукцію за прийнятними цінами, розширити цільову аудиторію споживачів кави як в Україні, так і за її межами. Наголошено на трансформації змісту категорії «кав'ярня», як самостійного об'єкту ресторанного господарства; обґрунтовано систему споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності кав'ярень. Наголошено на пріоритетності розвитку «кав'ярень третьої хвилі» як складових вітчизняної індустрії гостинності.

7. Визначено, що ключовими стратегічними напрямками формування конкурентних переваг кав'ярнями в сучасних умовах господарювання є якість, як основний фактор утримання клієнтів; інтеграція, як спосіб знизити ціну на кавові напої та максимально контролювати виробничі процеси; соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни. Запропонований механізм формування конкурентної переваги через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанного господарства передбачає послідовну реалізацію низки етапів, послідовна реалізація яких

забезпечить здобуття об'єктом ресторанного господарства соціальної цінності, яка ляже в основу його конкурентної переваги шляхом дотримання практичних рекомендацій, передбачених побудованою в роботі «пірамідою соціальної відповідальності» на кожному з рівнів - економічному, правовому, етичному та філантропічному.

8. Запропоновано модель наростаючого рівня якості, яка базується на наступних характеристиках якості: процесів вирощування кави, первинної обробки, зеленого зерна, обсмаженого зерна, готового напою. На основі порівняльного аналізу ланцюгів постачання кави з точки зору типового сценарію, справедливої та прямої торгівлі запропоновано його оптимізацію, що дозволяє справедливо розподілити вигоди від діяльності між усіма учасниками технологічного циклу та створює для його учасників додаткові можливості щодо довгострокового планування та інвестування.

9. Запропоновано модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень через внутрішню зворотну інтеграцію, яка передбачає об'єднання в рамках однієї організаційної структури функцій обсмажування кави та її споживання в межах власних закладів та обґрунтовано економічну доцільність впровадження рекомендованого проекту. Використання даної моделі дозволить кав'ярням посилити конкурентні позиції внаслідок комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю через покращення ключових її складових – економічної, якісної та соціальної.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулай П.М. Рынок кофе: состояние и тенденции. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: матеріали VII Міжнародної наук. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2016 р. Дніпропетровськ: Університет імені Альфреда Нобеля, 2016. – С. 8-9.
2. Азоев Г. Л., Членков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2006. 267 с.
3. Ансофф И. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 560 с.
4. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259-264.
5. Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1. С. 11–16.
6. Байрамова Е. Е. Споживач у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Грані: соціологія*. 2013. №11 (103). С. 54-60.
7. Балабанова Л. В. Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. 2004. 147 с.
8. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf (дата звернення: 12.06.2019).
9. Безух О. В. Теоретичні проблеми правового регулювання відносин економічної конкуренції в Україні: монографія. К: НДІ приват. права і підприємництва НАПрН України. 2013. 269 с.

10. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.
11. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6. С. 174–180.
12. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / М-во освіти і науки України, Одеський нац. екон. ун-т. Одеса, 2001. 19 с.
13. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
14. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 5. С. 114–118.
15. Воронюк Т. А. Теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*: матеріали X міжнародної науково-практичної конф., 28-29 квітня 2016 р. Житомир: Київський інститут бізнесу та технологій, Житомирська філія, 2016. С. 35-37.
16. Воронюк Т. А. Визначення факторів, що впливають на зміцнення конкурентних позицій міні-кав'ярень. *Економічний науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. 2017. Випуск 22. С.83-86.
17. Воронюк Т. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність кавового бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу*: матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2018 року. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 67-70.
18. Воронюк Т. А. Етапи розробки ефективної конкурентної стратегії для кав'ярень. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та*

перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 4 квітня 2019 р. Львів: Ліга-Прес, 2019. С. 131 – 133.

19. Воронюк Т. А. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сьогодення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. №2. С. 112-115.

20. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера в діяльності кав'ярень. *Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Навчально-науковий інститут управління, економіки та природокористування, 19-20 жовтня 2018 року. Київ: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2018. С. 42-45.*

21. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Науковий журнал «Інноваційна економіка»*. 2018. Випуск 7-8. С.63-67.

22. Воронюк Т. А. Корпоративна соціальна відповідальність кавового бізнесу як складник його конкурентоспроможності (на прикладі корпорації Starbucks). *Інтелект XXI*. 2018. Випуск 5. С.122-126.

23. Воронюк Т. А. Місце і роль кав'ярень у структурі ресторанного господарства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №1. С. 145-149.

24. Воронюк Т. А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Випуск 17. С.61-63.

25. Воронюк Т.А. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 вересня 2016 року. Умань: Уманський державний педагогічний*

університет імені Павла Тичини Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти, 2016. С.120-123.

26. Воронюк Т.А. Конкурентоспроможність підприємств України в умовах сьогодення. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії*: матеріали XLIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Державний вищий навчальний заклад «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 31 жовтня 2017 р. Переяслав-Хмельницький, 2017. С. 37-39.

27. Воронюк Т.А., Зибарева О.В. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Економічний форум» Луцького національного технічного університету*. 2018. Випуск 1. С.25-30.

28. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (дата звернення: 19.01.2018).

29. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 18.04.2018).

30. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 23.01.2018).

31. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 15-21.

32. Ганущак-Єфіменко Л. М., Коберник І. В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №3(129). С. 154-160.

33. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №16. С. 71-76.

34. Голець Н. В., Голюк В. Я. Вертикальна інтеграція як чинник підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»). *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102736/97792> (дата звернення: 16.10.2018).

35. Головне управління статистики в Чернівецькій області. *Офіційний сайт*. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2019).

36. Господарський кодекс України в редакції від 07.02.2019. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 21.04.2019).

37. Губарєв Р. В., Плугина Ю. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2011. № 33. С. 211–220.

38. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 22.04.2019)

39. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №36. С. 100-105.

40. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>____(дата звернення: 17.04.2018).

41. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 65 «Торгівля та громадське харчування». Документ v0918204-99 від 30.11.1999. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0918204-99> (дата звернення: 20.12.2018).

42. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

43. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

44. Духницький Б. В. Основи функціонування ринку кави та чаю в Україні *Економіка АПК*. 2016. № 2. С. 59-62.

45. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

46. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. К.: Кондор, 2006. 356 с.

47. Заїка О. О. До питань про конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 81–84. URL.: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_1_18.pdf. (дата звернення: 19.02.2018).

48. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. *Офіційний сайт законодавчої бази ДНАОП*. URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004 (дата звернення: 11.04.2019).

49. Зибарева О. В., Вербівська Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2017. Випуск IV (68). С. 20-35.

50. Зибарева О.В. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с.

51. Импорт кофе в Украину, рынок кофе в Украине. URL: <https://zet.in.ua/statistika-2/eksport-import/import-kofe-v-ukrainu-rynok-kofe-v-ukraine/> (дата звернення: 12.03.2018).

52. Кав'ярня Grand Cafe. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.instagram.com/grandcafeczernowitz/?hl=ru> / (дата звернення: 12.05.2019).

53. Кав'ярня Gusto Coffee. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.instagram.com/gustocoffee/?hl=ru> / (дата звернення: 12.05.2019).

54. Кав'ярня VITER. *Офіційний сайт*. URL: https://www.instagram.com/viter_coffee/?hl=ru / (дата звернення: 11.05.2019).
55. Кав'ярня Yugo coffee. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.instagram.com/yugo.coffee/?hl=ru> / (дата звернення: 12.05.2019).
56. Калюжнова Н. Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации. М: ТЕИС, 2003. 526 с.
57. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник. К.: Центр учбової літератури. 2013. 248 с.
58. Київська міська ростерія. *Офіційний сайт*. <https://kyivcityroast.com.ua/> URL: (дата звернення: 12.03.2019).
59. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
60. Колісніченко П. Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 163-166.
61. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Україна: аспекти праці*. 2013. №8. С. 3-17.
62. Костин А. В. Конкурентоспособность и ее формирование в переходной экономике: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2003. 145 с.
63. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства (формування та оцінка): навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
64. Кривешко О.В, Сідун П.В Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №720. С. 180-187.
65. Кривокульський О. Б., Кондрась Н. М. Основні тенденції споживання кави в світі та Україні: суспільно-географічний аспект. *Економічна та соціальна географія*. 2014. № 1 (69). С. 299-307.

66. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
67. Кукліна Т. С., Корнієнко Т. М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. *Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського*. 2016. №11. С. 416-419.
68. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. с.189-194.
69. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С. 155-163.
70. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Електронне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. №11. С. 141-144. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf (дата звернення: 24.04.2019).
71. Львівська мануфактура кави. *Офіційний сайт*. URL: <https://manufacture.coffee/> (дата звернення: 23.03.2019).
72. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2 (52). С. 91–94.
73. Маркетингова компанія «Koloro». *Офіційний сайт*. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-kofe.html> (дата звернення: 07.12.2018).
74. Мица В. В., Зубко С. П. Прикладні аспекти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 188-191.
75. Нагірна Л.В. До аналізу конкурентоспроможності підприємств та понять, що визначають рівень її реалізації. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. №4. С. 136–141.

76. Національні кавові чемпіонати. *Офіційний сайт Львівського фестивалю кави*. URL: <http://www.coffeefest.lviv.ua/?pageid=165> (дата звернення: 19.11.2018).

77. Николаев А. Ю. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия как основа его экономического развития : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 М., 2003. – 170 с.

78. Обсмажувальна компанія Bacara Coffee. *Офіційний сайт*. URL: <https://bacara.com.ua/> (дата звернення: 14.05.2019).

79. Обсмажувальна компанія COFFEELAB roasters. *Офіційний сайт*. URL: <http://coffeelab.in.ua/?lang=ru> (дата звернення: 10.05.2019).

80. Обсмажувальна компанія ONE LOVE Coffee. *Офіційний сайт*. URL: <https://onelove.ua/> (дата звернення: 14.05.2019).

81. Обсмажувальне обладнання Топер в Україні. *Офіційний сайт*. URL: <https://toper-ua.com.ua/> (дата звернення: 12.03.2019).

82. Огляд ринку кав'ярень *Офіційний сайт порталу бізнес ідей «Franchising»*. URL: <http://franchising.ua/stattya/1359/oglyad-rinku-kavyaren/> (дата звернення: 15.07.2019).

83. Олійник О. Р. Міжнародний досвід розвитку корпоративної соціальної відповідальності та особливості його застосування в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. №4. С. 37-44.

84. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168–176.

85. Палярня Чехович. *Офіційний сайт*. URL: <https://chehovych.com/> (дата звернення: 08.05.2019).

86. Погребняк Д. В., Шкарлет С. М. Формування структури механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2011. № 4. С. 24–28.

87. Прилепа Н. В., Миколюк О. А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С. 91-94.

88. Про Антимонопольний комітет України. Закон України № 3659-ХІІ в редакції від 02.08.2017. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 04.04.2019).

89. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів. Постанова Кабінету міністрів України № 833-2006-п, редакція від 13.03.2019. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF> (дата звернення: 18.11.2018).

90. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. Документ z0680-02 від 06.07.2018. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> (дата звернення: 21.11.2018).

91. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №2 від 03.01.2003. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002569-03#o4> (дата звернення: 18.12.2018).

92. Про захист від недобросовісної конкуренції. Закон України № 236/96-ВР в редакції від 03.03.2016. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.04.2018).

93. Про захист економічної конкуренції. Закон України № 2210-III в редакції від 25.09.2019. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 25.09.2019).

94. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Закон України 771/97-ВР від 20.01.2018. *Офіційний сайт Верховної*

ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80/ed20180120> (дата звернення: 11.12.2018).

95. Про природні монополії. Закон України № 1682-III в редакції від 01.05.2019. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14> (дата звернення: 12.06.2019).

96. Романко О. П. Методи та способи здійснення оцінки конкурентоспроможності регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С.42-45.

97. Россіхіна, О. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. №2. С. 184-187.

98. Ростерія кави. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.instagram.com/grosteria.kavy/?hl=ru> (дата звернення: 14.05.2019).

99. Савельєва Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 382 с.

100. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. №12. С. 58-61.

101. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №732. с.380-382. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16964/1/232-Samulyak-380-382.pdf> (дата звернення: 23.07.2018).

102. Світ кави. *Офіційний сайт*. URL: <https://svitkavy.com/uk/> (дата звернення: 19.05.2019).

103. Скільки коштує виробництво кави в Латинській Америці? URL: <http://festcoffeemission.com/2019/01/08/skilki-koshtuye-virobnitstvo-kavi-v-latinskij-ameritsi/> (дата звернення: 16.03.2019).

104. Coffee consumption on the rise in Europe. URL: <http://one-europe.net/coffee-consumption-on-the-rise-in-europe> (accessed: 28.06.2019)

105. Сокол Н. А. Механізм формування конкурентоспроможності в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 208-212.
106. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4 (182), С. 48-54.
107. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теорія, методологія, практика): монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
108. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2012. №1. С. 61-64.
109. Тітенко З. М. До питання вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 3. С. 156-158.
110. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56 (дата звернення: 06.11.2018).
111. Трайно В. М. Специфіка послуг об'єктів ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2010. №5 (44). С. 149-155.
112. Фарафонова Н. В. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 219–225.
113. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд. Москва: Эксмо, 2005. 544 с.
114. Філатов С. А., Мізюк Н. А. Управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного машинобудівного підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2015. №39. С. 101-108.

115. Фунт кави. *Офіційний сайт*. URL: <https://funtcoffee.com.ua> (дата звернення: 06.04.2019).
116. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25 (1). С. 158-161.
117. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С.75-78.
118. Хейне П. Экономический образ мышления: пер. с англ. М.: Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Catallaxy», 1992. 704 с.
119. Хто такий бариста? URL: https://delonghi-shop.com.ua/ua/article/kto_takoy_barista.htm (дата звернення: 07.10.2018).
120. Чан Т. С., Юдіна Н. В. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. *Збірник наукових праць КПП імені І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. №11. С. 3-11.
121. Через 2-3 роки 50% ресторанів вийдуть в онлайн. *Офіційний сайт інформаційного порталу «Економічна правда»*. URL: <http://www.epravda.com.ua/news/2016/06/6/595148/> (дата звернення: 26.07.2018).
122. Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01; НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2001. 32 с.
123. Чорна Т.О., Васильєва О.Г. Аспекти товарознавчої експертизи кави меленої, що реалізується в торговельній мережі м. Харкова. *Розвиток та регулювання торгівлі, туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на засадах кластерного підходу*: матеріали міжнародної наук. інтернет-конф., 26-27 листопада 2015 р. – Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНЕУ, 2015. – С. 90-91.
124. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

125. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. С. 151.
126. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва: АКАЛИС, 1996. 272 с.
127. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
128. Яшин Н. С. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия: методология и опыт : дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Саратов, 1997. – 273 с.
129. American Customer Satisfaction Index: Benchmarks by Company. URL:
[https://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&catid=&Itemid=214&c= McDonald%5C%27s+&i= Limited-Service+Restaurants](https://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&catid=&Itemid=214&c=McDonald%5C%27s+&i=Limited-Service+Restaurants)
 (accessed: 10.04.2019).
130. Bhaskar K. Supply Chain of Nescafe in India. URL:
<https://www.slideshare.net/bhaskarkumar17/supply-chain-of-nescafe-in-india>
 (accessed: 24.01.2019).
131. Brand value of the 10 most valuable fast food brands worldwide in 2019 (in million U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/273057/value-of-the-most-valuable-fast-food-brands-worldwide/> (accessed: 09.03.2019).
132. Brewing blockchain: Tracing ethically sourced coffee. URL:
<https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2018/08/brewing-blockchain-tracing-ethically-sourced-coffee/> (accessed: 13.02.2019).
133. BusinessWire. URL: <http://www.businesswire.com/news/home/20170712006258/en/> (accessed: 12.06.2019).
134. Caravela Coffee. URL: <https://caravela.coffee/> (accessed: 28.01.2018).
135. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). p. 39-48.

136. Christian Ketels. Review of Competitiveness Frameworks: An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness. Dublin. March 2016. 58 p.
137. City Coffee Guide. URL: <http://citycoffeeguide.com/> (accessed: 04.05.2019).
138. Code of Practice: Enhancement of coffee quality through prevention of mould formation. URL: <http://www.ico.org/documents/pscb36.pdf> (accessed: 29.10.2018).
139. Coffee - The Supply Chain A Nestlé case study. URL: <http://businesscasestudies.co.uk/nestle/coffee-the-supply-chain/the-supply-chain.html> (accessed: 25.03.2019).
140. Coffee and CSR: A Brewing Topic. URL: <https://www.market-inspector.co.uk/blog/2015/09/coffee-and-csr-a-brewing-topic> (accessed: 04.03.2019).
141. Coffee Cupping: A Basic Introduction. URL: <https://ineedcoffee.com/coffee-cupping-a-basic-introduction/> (accessed: 08.04.2019).
142. Coffee Cupping. URL: <http://www.coffeeresearch.org/coffee/cupping.htm> (accessed: 09.04.2019).
143. Coffee Grades: How Coffee Is Sorted By Size. URL: <https://driftaway.coffee/coffee-grades/> (accessed: 29.10.2018).
144. Coffee Processing. URL: <http://www.coffeeresearch.org/agriculture/processing.htm> (accessed: 12.04.2019).
145. Coffee Quality Institute. URL: <https://www.coffeeinstitute.org> (accessed: 09.03.2019).
146. Coffee Quality-Improvement Programme by International Coffee Organization. URL: <http://www.ico.org/documents/iccres420e.pdf> (accessed: 03.09.2018).
147. Coffee Roast Guide by National Coffee Association. URL: <http://www.ncausa.org/about-coffee/coffee-roasts-guide> (accessed: 11.12.2018).
148. Coffee Standards by Specialty Coffee Association. URL: <https://sca.coffee/research/coffee-standards> (accessed: 08.04.2019).

149. Coffee Worldwide by Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/30010000/100/coffee/worldwide> (accessed: 02.06.2019).
150. Corporate social responsibility in coffee – making a positive impact. URL: <https://www.bestcoffee.guide/news/corporate-social-responsibility-in-coffee-making-a-positive-impact> (accessed: 21.12.2018).
151. CSRHub: Sustainability management tools. URL: https://www.csrhub.com/CSR_industry_ratings/ (accessed: 07.03.2019).
152. Cup of Excellence. URL: <https://allianceforcoffeexcellence.org/> (accessed: 13.03.2019).
153. Davis K. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. *Business Horizons*. 1967. Vol. 10 (4). p. 46—47.
154. Domino's Pizza Annual report 2018. URL: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_DPZ_2018.pdf (accessed: 07.07.2019).
155. Domino's Pizza. URL: <https://corporate.dominos.co.uk/our-journey/> (accessed: 07.07.2019).
156. EFQM Excellence Model. URL: <https://www.efqm.org/> (accessed: 15.02.2019).
157. Euromonitor International. URL: <http://www.euromonitor.com/coffee-in-ukraine/report> (accessed: 13.05.2019).
158. Fairtrade International. URL: <https://www.fairtrade.net/> (accessed: 12.01.2019).
159. Farm, Mill, & Roastery: How Producers Can Vertically Integrate. URL: <https://www.perfectdailygrind.com/2016/12/farm-mill-roastery-producers-can-vertically-integrate/> (accessed: 20.03.2019).
160. Five Things to Know about Starbucks Coffee Farm, Hacienda Alsacia. URL: <https://stories.starbucks.com/stories/2018/5-things-to-know-about-starbucks-farm-hacienda-alsacia/> (accessed: 11.12.2018).

161. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. 1970. September, 13. p.122-126.
162. Global Goals for Sustainable Development by International Trade Centre. URL: <http://www.intracen.org/itc/goals/Global-Goals-for-Sustainable-Development/> (accessed: 04.12.2018).
163. Global Social Impact Report of Starbucks. URL: <https://globalassets.starbucks.com/assets/5064028eb31b40fa86c13dd54497de1f.pdf> (accessed: 21.12.2018).
164. Grading and Classification of Green Coffee. URL: http://www.ico.org/projects/Good-Hygiene-Practices/cnt/cnt_en/sec_3/docs_3.3/Grading%20&%20class.pdf (accessed: 24.10.2018).
165. Green Coffee Classification and Grading. URL: <http://www.fao.org/3/x6939e/X6939e13.htm> (accessed: 29.09.2018).
166. How different are specialty coffee shops from mainstream cafes? URL: <https://europeancoffeetrip.com/how-different-are-speciality-coffee-shops-from-mainstream-cafes/> (accessed: 25.05.2019).
167. International Coffee Farms Corporation. URL: <https://internationalcoffeefarms.com/> (accessed: 19.03.2019).
168. International Coffee Organization. URL: <http://www.ico.org/> (accessed: 16.03.2019).
169. International Institute of Coffee Tasters. URL: <http://www.assaggiatoricaffe.org> (accessed: 29.10.2018).
170. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/ru/home.html> (accessed: 06.03.2019).
171. ISO 22000:2018. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100430.html> (accessed: 11.03.2019).
172. ISO 9001:2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (accessed: 04.03.2019).
173. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit. NY: Sentry Press. 1969. 381 p.

174. Krugman P. A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 1994. March-April. URL: <http://www.walker.d.people.cofc.edu/Readings/Trade/KrugmanDangerous.pdf> (accessed: 15.03.2018).
175. Langert B. The Battle To Do Good: Inside McDonald's Sustainability Journey. UK: Emerald Publishing. 2019. 265 p.
176. Markoulakis A. Corporate Social Responsibility in the Coffee Industry. URL: https://www.academia.edu/10332919/Corporate_Social_Responsibility_in_the_Coffee_Industry (accessed: 15.07.2019).
177. McConnell C., Brue S., Flynn S. Economics: Principles, Problems, and Policies. NY: McGraw-Hill Education. 2015. 358 p.
178. McDonald's CSR Report 2018. URL: http://www.mcdonalds.co.jp/content/dam/web/mcdonalds/company/csr/images/CSR2018_e.pdf (accessed: 12.07.2019).
179. McDonald's Annual report 2018. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/investor-relations-content/annual-reports/McDonalds_2018_Annual_Report.pdf (accessed: 12.07.2019).
180. McDonald's ESG Reporting. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/esg-reporting.html> (accessed: 24.07.2019).
181. Methods of Coffee Processing. URL: <https://www.coffeeam.co/methods-of-coffee-processing.html/> (accessed: 16.04.2019).
182. Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/coffee-market> (accessed: 04.05.2019).
183. Muschler R. G. Shade improves coffee quality in a sub-optimal coffee-zone of Costa Rica. *Agroforestry Systems*. 2001. №85. P. 131-139.
184. On Sustainability and Social Responsibility in the Coffee Industry. URL: <https://coffeetalk.com/ctmagazine/04-2012/2753/> (accessed: 04.12.2018).

185. Poltronieri P., Rossi F. Challenges in Specialty Coffee Processing and Quality Assurance. *Challenges*. 2016. №7 (19). 22 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/309391542_Challenges_in_Specialty_Coffee_Processing_and_Quality_Assurance (accessed: 23.03.2019).
186. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction. NY: The Free Press. 1998. 397 p.
187. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. May/June 1987. pp 43–59.
188. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. May/June 1987. pp 43–59.
189. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. URL: http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (accessed: 10.02.2018).
190. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. November 2014. pp 65–88.
191. Restaurant Service Standards. URL: <https://ru.scribd.com/document/166183577/Restaurant-Service-Standards> (accessed: 15.02.2019).
192. Rothgeb T. The three waves of coffee. *The Flamekeeper*. 2002. №12. P. 12-14.
193. SCAA Protocols. Grading Green Coffee. URL: <https://www.scaa.org/PDF/resources/grading-green-coffee.pdf> (accessed: 03.03.2019).
194. Schultz H., Gordon J. Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul. NY: Rodale. 2011. 350 p.
195. Schultz H., Yang D.-J. Pour your heart into it: how Starbucks built a company one cup at a time. NY: Hyperion. 1997. 351 p.
196. Selmar D., Bytof G., Knopp S.E. The storage of green coffee (*Coffea arabica*): decrease of viability and changes of potential aroma precursors. *Annual Botanic*. 2008. №101. P.31-38.

197. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. URL: https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf (accessed: 05.02.2018).
198. Specialty Coffee Association. URL: <https://sca.coffee/> (accessed: 09.03.2019).
199. Starbucks Business Model: Vertical Integration. URL: <https://prezi.com/sil0g4dd8wyr/starbucks-business-model-vertical-integration/> (accessed: 21.01.2019).
200. Starbucks. URL: <https://www.starbucks.com/> (accessed: 04.12.2018).
201. TechNavio. URL: <https://www.technavio.com/report/global-coffee-creamers-market-industry-analysis> (accessed: 20.05.2019).
202. The Amazing Supply Chain of Your Morning Coffee. URL: <https://www.allthingssupplychain.com/the-amazing-supply-chain-of-your-morning-coffee/> (accessed: 25.02.2019).
203. The Coffee Supply Chain. URL: <https://cdn.royalcoffee.com/wp-content/uploads/2017/06/21133008/Supply-Chain-Infographic.jpg> (accessed: 28.03.2019).
204. The fourth wave: What's next for the coffee industry? URL: <https://medium.com/@callumisharp/the-fourth-wave-whats-next-for-the-coffee-industry-664ea8bbdad6> (accessed: 25.05.2019).
205. The Global Competitiveness Reports 2012-2018 by World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/> (accessed: 09.03.2019).
206. The Three Waves of Coffee URL: <https://third-wave.coffee/blogs/blog/the-three-waves-of-coffee> (accessed: 25.05.2019).
207. The three waves of coffee. URL: <https://www.blackoutcoffee.com/blogs/the-reading-room/the-three-waves-of-coffee> (accessed: 02.06.2019).
208. Thiel P., Masters B. Zero To One Notes on Startups, or How to Build the future. NY: Crown Business, 2014. 192 c.

209. Top Coffee Trends of 2019. URL: <https://www.webstaurantstore.com/blog/2356/top-coffee-trends.html> (accessed: 22.05.2019).
210. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/>. (accessed: 09.03.2019).
211. What (Exactly) is “Third Wave Coffee”? URL: <https://magazine.crema.co/third-wave-f6479681dcf9> (accessed: 24.05.2019).
212. What does Direct Trade means? URL: http://direct-trade.org/#how_it_works (accessed: 15.01.2019).
213. What Is “Third Wave Coffee”, & How Is It Different to Specialty? URL: <https://www.perfectdailygrind.com/2017/04/third-wave-coffee-different-specialty/> (accessed: 29.05.2019).
214. What is the third wave of coffee? URL: <https://www.goat-story.com/blogs/news/what-is-the-third-wave-of-coffee> (accessed: 02.06.2019).
215. What is Third Wave Coffee? URL: <https://nationalcoffee.blog/2017/06/12/what-is-third-wave-coffee/> (accessed: 24.05.2019).
216. What Is Third-Wave Coffee? URL: <https://jewelcoffee.com/blog/third-wave-coffee-explained/> (accessed: 24.05.2019).
217. World Coffee Events. URL: <https://www.worldcoffeeeevents.org/wce-events/> (accessed: 24.10.2018).

ДОДАТКИ

Шановний респонденте!

Дякуємо за згоду на участь в анонімному опитуванні!

Для нас важливо знати, як Ви оцінюєте якість роботи кав'ярень м. Чернівці.
Оцінка 5 характеризуватиме найвищий рівень Вашої задоволеності зазначеним критерієм роботи закладу, а оцінка 1 – найнижчий.

Характеристика	Заклад	Оцінка	Коментар
1	2	3	4
Якість кавового напою	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Ширина асортименту	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Якість послуги «кава з собою»	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Наявність посадкових місць	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	

Продовження дод. А

1	2	3	4
Реклама, сторінки в соціальних мережах	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Професійність персоналу, рівень обслуговування	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Зручність розташування	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	

Продовження дод. А

1	2	3	4
Зручність графіку роботи	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Дизайн і оформлення кав'ярні	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Рівень соціальної спрямованості діяльності	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	
Цінова політика	«Gusto coffee»	☐	
	«VITER coffee»	☐	
	«Yugo coffee»	☐	
	«Bacara coffee»	☐	
	«Grand café»	☐	

Анкета оцінки якості кавових напоїв кав'ярень
 «Gusto coffee», «Yugo coffee», «Grand café»,
 «Bacara coffee» та «VITER coffee»

Оцінка здійснюється за 5-бальною шкалою, де 5 – найвищий показник, а 1 – найнижчий.

	VITER coffee	Gusto coffee	Yugo coffee	Grand café	Bacara coffee
Якість використовуваних зерен					
Збалансованість еспreso					
Консистенція збитого молока					
Збалансованість молоковмісних напоїв					
Рівень лате-арт					
Використання альтернативних методів заварювання кави					

Самооцінка ділової досконалості підприємства

Європейського фонду менеджменту якості

Просимо оцінити роботу Вашої організації за зазначеними критеріями, максимально можливі оцінки кожного з яких вказано в таблиці. Значення оціночних критеріїв подано нижче.

Фактори сприяння	
Лідерство 100 балів (10%)	
Управління колективом 90 балів (9%)	
Стратегія та планування 80 балів (8%)	
Співпраця та ресурси 90 балів (9%)	
Якість процесів, товарів та послуг 140 балів (14%)	
Всього за факторами сприяння	
Результати	
Задоволення колективу 90 балів (9%)	
Задоволення споживачів 200 балів (20%)	
Вплив на суспільство 60 балів (6%)	
Ділові результати 150 балів (15%)	
Всього за результатами	

Фактори сприяння:

Критерій 1. Лідерство. Оцінювання того, як лідери використовують у своїй діяльності принципи загального управління якістю. А саме: лідери виробляють місію, бачення, цінності і етику, будучи прикладом культури досконалості; лідери персонально залучені в забезпечення діяльності системи управління організації, її розвиток, здійснення і постійне поліпшення; лідери взаємодіють з клієнтами, партнерами та представниками громадськості; лідери поширюють інформацію про «найкращу практику» як всередині, так і поза організацією.

Критерій 2. Управління колективом. Оцінювання того, як організація розробляє та переглядає кадрові плани. А саме: людські ресурси плануються, управляються і поліпшуються; персонал спеціально навчається, щоб вони відповідали діловим потребам; організація оцінює ефективність та потреби розвитку кар'єри всіх своїх співробітників; персонал відзначається і винагороджується, про нього піклуються.

Критерій 3. Стратегія та планування. Оцінювання того, як організація формулює стратегію та плани, базуючись на інформації, що є вагомою та вичерпною. А саме: політика і стратегія засновані на поточних і майбутніх вимогах і очікуваннях всіх зацікавлених сторін організації (власників, кредиторів, співробітників організації); політика і стратегія засновані на інформації про оцінку результатів діяльності, дослідженнях, навчанні та зовнішньої діяльності; політика і стратегія розвиваються, переглядаються та оновлюються.

Критерій 4. Співпраця та ресурси. Оцінювання того, як організація управляє фінансовими та інформаційними ресурсами, управляє постачанням, матеріалами та іншими ресурсами. А саме: зовнішні партнерські відносини повинні управлятися; ефективно управління ризиками та оцінка рішення щодо інвестицій; забезпечення найкращого використання будівель, обладнання та інших ресурсів; впровадження технологій для досягнення комерційного чи конкурентного успіху.

Критерій 5. Якість процесів, товарів та послуг. Оцінювання того, наскільки успішно організація фокусує увагу на процесах, які мають місце в організації. А саме: процеси систематично розробляються і управляються; процеси поліпшуються з використанням інновацій для повного задоволення і генерування підвищеної цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін; продукція та послуги розробляються і розвиваються на основі вимог і очікувань споживачів; відносини зі споживачами управляються і розширюються.

Результати:

Критерій 6. Задоволення персоналу. Представляються результати стосовно сприйняття співробітниками своєї організації та додаткових оцінок, пов'язаних із рівнем задоволення потреб працівників організації. Задоволеність сподівань споживачів за критеріями: робоче середовище; перспективи кар'єри; управління; оцінювання; визнання; навчання; умов найму на роботу.

Критерій 7. Задоволення споживачів. Представляються результати стосовно сприйняття споживачами продукції, послуг та ставлення організації до споживачів, а також додаткових оцінок, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів продукцією організації.

Критерій 8. Вплив на суспільство. Наводяться результати, що стосуються того, як впливає організація на суспільну формацію, в якій вона діє. А саме: зниження чи відвернення ризику для здоров'я чи безпеки; зниження обсягу відходів та повторне використання матеріалів; активна співпраця з громадськими та добродійними організаціями, школами, добровільними об'єднаннями; ставлення суспільства до організації, яке може бути оцінене шляхом опитування або іншими способами.

Критерій 9. Ділові результати. Надаються результати, що стосуються фінансових та додаткових показників ефективності діяльності організації. А саме: результати обліку показників прибутків та витрат, таких як продажна ціна, собівартість, прибуток; позиції балансової звітності, такі як активи, робочий капітал, довготермінова та короткотермінова заборгованість; позиції оцінювання потоку готівки, такі як операційний готівковий потік, капіталовкладення та фінансування готівкових потоків; частку ринку; показники виконання товарів чи послуг; періоди циклів (час перебування на ринку, час обробки замовлень, час виробництва та доставки, час вирішення ускладнень, час ротації партії).