

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.03 – МКР. 424 “С” 2021.03.09. 008 ПЗ

СЛЮСАР АНАСТАСІЇ ТАРАСІВНИ

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

НУБІП України

Факультет аграрного менеджменту

УДК 658.821:640.45-0.47.44

ПОГОДЖЕНО

НУБІП України

Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі

Остапчук А.Д.
(підпис)

Буряк Р.І.
(підпис)

“ ” 20 р “ ” 20 р

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

НУБІП України

Спеціальність 0.75 Маркетинг
Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми

Д.е.н., професор

Луцій О.П.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Д.е.н., професор

Збарський В.К.

НУБІП України

Виконала

(підпис)

Слюсар Анастасія Тарасівна

НУБІП України

КИЇВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та
міжнародної торгівлі

Буряк Р.І.

(підпис)

20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Слюсар Анастасія Тарасівна

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГРОМАДСЬКОГО
ХАРЧУВАННЯ» (на матеріалах «Блендер-кафе») затверджена наказом ректора НУБіП
України від «09» березня 2021р. №424.С

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

бухгалтерські документи, фінансова звітність, накази ПП «Блендер-кафе»; праці
вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, публікації у
періодичних виданнях.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розкрити сутність конкуренції і конкурентоспроможності виробництва продукції;
2. Описати методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій;
3. Охарактеризувати етапи формування конкурентоспроможної стратегії;
4. Надати організаційно-економічну характеристику ПП «Блендер-кафе»;
5. Проаналізувати конкурентне середовище підприємства «Блендер-кафе»
6. Провести матричний аналіз і надати економічну оцінку ПП «Блендер-кафе»;
7. Розглянути фактори впливу на розробку маркетингової стратегії
8. Дослідити процес формування маркетингової стратегії на прикладі ПП «Блендер-кафе»
9. Обґрунтувати резерви підвищення конкурентоспроможності ПП «Блендер-кафе»

Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Збарський В.К.

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Слюсар А.Т.

РЕФЕРАТ

Випускна магістерська робота: 70 с., 13 рис., 15 табл., 47 джерел, додатки.

Ключові слова:

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА,
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ, КОНКУРЕНЦІЯ,
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ, РЕЗЕРВИ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

Актуальність теми. Сьогодні майже кожне підприємство є зацікавленим у високій конкурентоспроможності, оскільки вона є головною умовою не лише життєдіяльності фірми, але і розвитку. Більше того, високо конкурентоспроможній суб'єкт господарювання приносить стабільний та високий прибуток. Формування ефективної маркетингової стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку, оскільки підприємство стає більш конкурентоспроможним.

Існує велика кількість науковців, які ретельно досліджували теми конкурентоспроможності підприємства та розробки маркетингових стратегій, наприклад, Куденко Н.В., Саєнко М.Г., Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Гаркавенко С. С., Пилип Котлер, Малькольм Мак-Дональд, Балабанова Л. В. Ф. Елжуорт, Дж. Робінсон та багато інших.

У сучасних умовах питання формування маркетингової стратегії підприємства є гостро актуальним, оскільки обґрунтоване маркетингове рішення та грамотно створена стратегія маркетингової діяльності допоможуть встояти від впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

Мета й завдання дослідження. Метою випускної магістерської роботи є визначення пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності підприємства та процесу формування маркетингової стратегії на підприємстві громадського харчування на основі систематизації теоретичних матеріалів, розкриття діючої практики з організації процесу в ПП «Блендер-кафе».

Для досягнення поставленої мети у роботі виконані такі завдання:

- вивчена і викладена теоретично суттєва характеристика конкурентоспроможності та стратегічного маркетингу;
- розглянуті методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій;
- досліджені етапи формування конкурентоспроможної стратегії;
- проаналізовано конкурентне середовище новоствореного ПП «Блендер-кафе»;
- проведений матричний аналіз ПП «Блендер-кафе»;
- досліджено економічні показники ПП «Блендер-кафе»;

– запропоновано найоптимальнішу маркетингову стратегію для ефективного функціонування ПП «Блендер-кафе»;

– обгрунтовані резерви підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Під час написання магістерської роботи були використані загальнонаукові прийоми і методи наукового пізнання, а саме: метод аналізу і синтезу, метод групування, абстрактно-логічний метод, метод причинно-наслідкового зв'язку, порівняння та узагальнення економічних показників.

Практичне значення одержаних результатів. Було проведено матричний аналіз ПП «Блендер-кафе», результати якого свідчать, що підприємство має досить значні сильні сторони та конкурентний товар. Було надано рекомендації щодо вибору стратегії на найближчий рік, за рахунок якої підприємство зможе досить швидко та впевнено стати одним із лідерів своєї галузі, зокрема ніші «здорового харчування».

Усі положення та рекомендації можуть бути використані для підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Блендер-кафе».

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ABSTRACT

Master's thesis: 70 pages, 13 figures, 15 tables, 47 sources, appendices.

Keywords:

COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, MARKETING STRATEGY, MATRIX ANALYSIS, COMPETITION, FORMATION OF COMPETITIVE MARKETING STRATEGY.

Actuality of theme. Today, almost every company is interested in high competitiveness, because it is the main condition not only for the life of the company, but also for development. Moreover, a highly competitive business brings stable and high profits. The formation of an effective marketing strategy is the key to the successful operation of the enterprise in the market, as the enterprise becomes more competitive.

There are a large number of scientists who have carefully studied the topics of enterprise competitiveness and the development of marketing strategies, for example, Kudenko NV, Saenko MG, D. Campbell, J. Stonehouse, Garkavenko SS, Philip Kotler, Malcolm McDonald, Balabanova LV, Edgeworth, J. Robinson and many others.

In modern conditions, the question of forming a marketing strategy of the enterprise is urgently relevant, as a sound marketing decision and a well-designed marketing strategy will help to resist the influence of negative environmental factors.

The purpose and objectives of the study. The purpose of the master's thesis is to identify proposals for improving the competitiveness of the enterprise and the process of forming a marketing strategy at the catering enterprise on the basis of systematization of theoretical materials, disclosure of current practice in organizing the process in PE "Blender Cafe".

To achieve this goal, the following tasks were performed:

- the theoretically essential characteristic of competitiveness and strategic marketing is studied and stated;
- methodical approaches to development of marketing competitive strategies are considered;
- the stages of formation of competitive strategy are investigated;
- the competitive environment of the newly created PE "Blender-cafe" is analyzed;
- conducted a matrix analysis of PE "Blender Cafe";
- economic indicators of PE "Blender-cafe" are investigated;
- the most optimal marketing strategy for the effective functioning of PE "Blender-cafe" is proposed;
- substantiated reserves to increase the competitiveness of the studied enterprise.

Research methods. During the writing of the master's thesis were used general scientific techniques and methods of scientific knowledge, namely: the method

of analysis and synthesis, the method of grouping, abstract-logical method, the method of causation, comparison and generalization of economic indicators.

The practical significance of the obtained results. A matrix analysis of PE "Blender-cafe" was conducted, the results of which show that the company has significant strengths and competitive goods. Recommendations were provided for the choice of strategy for the coming year, due to which the company will be able to quickly and confidently become one of the leaders in its industry, in particular the niche of "healthy eating".

All provisions and recommendations can be used to increase the level of competitiveness of PE "Blender Cafe".

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ	
ВСТУП	9
РОЗДІЛ I ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності виробництва продукції	12
1.2 Методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій	16
1.3 Етапи формування конкурентоспроможної стратегії	30
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЛЕНДЕР-КАФЕ ТА ЙОГО	
МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ	
36	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства на прикладі «Блендер-кафе»	36
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства	38
2.3 Матричний аналіз підприємства	42
2.4 Економічна оцінка діяльності ПП «BLENDERcafe»	48
РОЗДІЛ III ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ	
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
51	
3.1. Фактори, що впливають на розробку маркетингової стратегії	51
3.2 Формування маркетингової стратегії на ПП «Блендер-кафе»	53
3.3 Обґрунтування резервів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Сьогодні майже кожне підприємство є зацікавленим у високій конкурентоспроможності, оскільки вона є головною умовою не лише життєдіяльності фірми, але і розвитку. Більше того високо конкурентоспроможній суб'єкт господарювання приносить стабільний та високий прибуток. Із метою підвищення своєї конкурентоздатності підприємства ставлять такі цілі: розширення відносної частки зовнішнього та внутрішнього ринків, максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення належного рівня ціни та якості товару (послуги), збільшення обсягів збуту і відповідно отримання максимального прибутку, модернізація обладнання і впровадження новітніх технологій. Для того, щоб підприємство стало конкурентоспроможним, суб'єкти господарювання розробляють і впроваджують різноманітні маркетингові стратегії. Суть стратегічного маркетингу – це пошук відповідних рішень, що будуть спрямовані на задоволення певних потреб споживачів. Також комплекс цих маркетингових рішень має надавати переваги продукту підприємства у порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів.

У сучасних умовах питання формування маркетингової стратегії підприємства є гостро актуальним, оскільки обґрунтоване маркетингове рішення та грамотно створена стратегія маркетингової діяльності допоможуть встояти від впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Відповідно від умов, у яких існує підприємство розрізняють два види маркетингових стратегій: короткострокові та довгострокові. Із одного боку, програми мають відповідати державній економічній політиці країни, а з іншого, забезпечувати необхідно рентабельність комерційних суб'єктів.

Маркетингову стратегію розроблять для вирішення відповідних маркетингових задач, що є основними для майбутнього підприємства. Базові стратегії маркетингу зазвичай пов'язані зі зміною наступних

елементів: галузь, ринок, продукт, технології та конкурентоспроможність підприємства.

Існує велика кількість науковців, які ретельно досліджували тему конкурентоспроможності підприємства та розробки маркетингових стратегій, наприклад, Куденко Н.В., Саєнко М.Г., Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Паркавенко С. С., Пілліп Котлер, Малькольм Мак-Дональд, Балабанова Л. В. Ф. Еджуорт, Дж. Робінсон та багато інших.

Метою даної роботи є визначення пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності підприємства та процесу формування маркетингової стратегії на підприємстві громадського харчування на основі систематизації теоретичних матеріалів, розкриття діючої практики з організації процесу в ПП «BLENDERcafe».

Для досягнення поставленої мети у роботі виконані такі завдання:

- вивчена і викладена теоретично суттєва характеристика конкурентоспроможності та стратегічного маркетингу,
- розглянуті методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій;

- досліджені етапи формування конкурентоспроможної стратегії;

- проаналізовано конкурентне середовище новоствореного ПП «Блендер-кафе»;

- проведений матричний аналіз ПП «Блендер-кафе»;

- досліджено економічні показники ПП «Блендер-кафе»;

- запропоновано найоптимальнішу маркетингову стратегію для ефективного функціонування ПП «Блендер-кафе»;

- обґрунтовані резерви підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової конкурентноспроможної стратегії на прикладі ПП «Блендер-кафе».

Під час написання магістерської роботи були використані загальнонаукові прийоми і методи наукового пізнання, а саме: метод аналізу і синтезу, метод групування, абстрактно-логічний метод, метод причинно-наслідкового зв'язку, порівняння та узагальнення економічних показників,

Інформаційними джерелами при написанні магістерської роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних маркетологів з теорії та практики стратегічного маркетингу, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність підприємств, фінансова звітність ПП «Блендер-кафе».

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ I ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності виробництва продукції

На сьогодні серед науковців не існує цілісного визначення поняття «конкуренція». Деякі вчені поділяють його на три типи: поведінкове, структурне, функціональне [38]. Відповідно до функціонального виду конкуренція – це боротьба між новим та старим. Розуміння конкуренція як процесу аналізу структури з метою визначення рівня свободи покупця та продавця на ринку, називається структурним типом. Поведінковий тип описує конкуренцію, як діяльність спрямовану на отримання переваги над іншими підприємствами у грошовому виразі шляхом задоволення потреб споживачів. Наприклад, Адам Сміт вважав, що конкуренція – боротьба між покупцями (продавцями) за найвигідніші умови продажу товарів (послуг). Він також зазначав, що зміна цін – це має бути найголовнішим методом боротьби між конкурентами [39].

Марксистичні також давали власну дефініцію терміну «конкуренція». Вони вважали, що це певний вид соціального змагання, але воно поєднує в собі елементи товариської співпраці та взаємодопомоги [40].

Неокласики вважали, що конкуренція – боротьба за певні рідкісні економічні блага. П.Хейн - з представник неокласичної школи казав: «Конкуренція – це прагнення якнайкраще задовольнити критерієм доступу до рідких благ» [41, с. 73].

Е.Чемберлен, Дж.Робінсон при дослідженні такого явища, як конкурентоспроможність підприємства, акцентували увагу на структурі ринку і на умовах його існування. Саме вони створили базу для таких термінів: монополія, олігополія, монополістична конкуренція та ідеальна конкуренція нього [42, с.31].

А. Портер вважав, що конкуренція є достатньо динамічним процесом, оскільки вона постійно змінюється, наприклад, з'являються нові сегменти ринку, нові товари, нові маркетингові стратегії і т.д. [43, с. 586].

З одного боку, конкуренція сприяє виробництву високоякісної продукції, розвитку технологій, наук і техніки та змушує фірми постійно вдосконалювати свою продукцію або взагалі вигадувати щось нове. З іншого боку, конкуренція може негативно впливати на суб'єктів господарювання, оскільки іноді вона може призводити до банкрутства фірми або стати причиною інфляція. Різноманітні наукові визначення терміну «конкуренція» наведено у таблиці 1.1.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» цей термін визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [44, с.12]. Необхідно звернути увагу, що цей закон взагалі не характеризує такий термін, як «конкурентоспроможність». Більше того жодних посилань на можливі підходи чи методики розрахунку показників конкурентоспроможності для підприємств.

Грунтовне дослідження терміну «конкурентоспроможність» вітчизняними науковцями почалось нещодавно, оскільки у командо-адміністративному типі економіки не виникало такої необхідності через відсутність ринкової конкуренції. Також конкурентоспроможність є досить багатоаспектним терміном, бо його досліджує велика кількість науковців із різних сфер (маркетинг, менеджмент та інші). Отже поняття конкурентоспроможності є поєднанням великої кількості економічних категорій.

Якщо розглядати цей термін більш масштабно, то можна зробити висновки, що конкурентоспроможність – це місце суб'єкта господарювання чи взагалі

країни на внутрішньому або зовнішньому ринку і на його позицію впливають такі фактори, як економічні, політичні та соціальні.

Таблиця 1.1

Особливості визначення терміну «конкуренція»

Вчений	Визначення
М. Портер	Конкуренція – це динамічний процес, що безупинно розвивається та змінюється, під час якого з'являються нові виробничі процеси, нові товари, нові сегменти ринку та нові маркетингові шляхи [32, с. 11].
Б. Карлоф	Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства [31, с. 86].
Г.Л. Азоев	Конкуренція - суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, які є зацікавленими у досягненні загальної мети [30, с. 5].
М.Ф. Ажнюк, О.С. Передрій	Конкуренція – економічна боротьба між самостійними суб'єктами економічної діяльності за отримання більшого прибутку та завоювання ринку. Ринкові відносини практично неможливі без конкурентної боротьби [29, с. 205].

* Джерело: сформоване автором

Оскільки у науковій літературі відсутнє загальноприйняте визначення поняття конкурентоспроможності, то ми провели аналіз різноманітних

досліджень та публікацій, щоб сформулювати трактування цього терміну

(табл. 1.2).

На нашу думку, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання чи взагалі країни досягти найкращих результатів у певній сфері діяльності під час суперництва.

Таблиця 1.2

Особливості визначення терміну «конкурентоспроможність»

Визначення	Вчений
Здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством [17, с. 10].	Б. Карлоф
Відносна категорія, яка оцінює здатність задовольнити потреби споживачів в залежності від ринкової привабливості продукції [33, с. 10].	В. Чернега
Поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні [34, с. 30].	В. П. Дикань
Сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи) [35, с. 25].	А. Г. Дементьєва
Здатність у процесі конкуренції досягти кращих результатів у сфері власної діяльності [36, с. 65].	О. Савінова

* Джерело: сформоване автором

Сучасні науковці розрізняють чотири рівня конкурентоспроможності економічних суб'єктів господарювання:

- усі зусилля спрямовані саме на виробництво товарів (послуг), а потреби споживачів взагалі не враховуються;
- підприємство намагається відповідати стандартам продукції конкурентів;
- поступове отримання переваг у сфері функціонування, але відбувається повне ігнорування стандартів, які встановили конкуренти;
- підприємство стає прикладом для своїх конкурентів через високу конкурентоспроможність, але завдяки ефективному управлінню, а не лише виробництву [37, с. 29].

Таким чином, поняття конкуренція та конкурентоспроможність досить тісно пов'язані один з одним. Термін конкуренція характеризує процес боротьби між юридичними та фізичними особами, які зацікавлені у

досягненні схожої мети. Ось поняття конкурентоспроможності є досить складним і багатоаспектним поняттям, оскільки описує процес суперництва й отримання конкурентних переваг за допомогою різноманітних ресурсів, а також створення та збуту конкурентоспроможного товару і отримання за це прибутку.

1.2 Методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій

Існує безліч маркетингових стратегій, але необхідно розуміти яка з них позитивно спрацює для відповідного товару та ринку. Отже стратегія з маркетингової діяльності має відповідати вимогам досягнення цілей підприємства. Пропонуємо десять практичних кроків для успішного втілення в життя маркетингової стратегії:

1. Створення образу фірми та її концепції комунікації (tone of voice), розробка філософії та продумана побудова іміджу підприємства.
2. Грунтовний аналіз зовнішнього середовища
3. Детальний аналіз прямих і непрямих конкурентів
4. Аналіз споживача
5. Аналіз підприємства
6. Окреслення позиції фірми на ринку та практичне використання стратегії
7. Розробка цілей фірми
8. Забезпечення наочності
9. Реалізація маркетингової стратегії
10. Контроль за дотриманням маркетингової стратегії.

У економічній літературі нараховується понад п'ятдесят видів стратегічних матриць різних напрямлень, більшість яких була призначена

для великих промислових підприємств. Зазвичай стратегічні матриці поділяють відповідно до основного завдання аналізу з маркетингової діяльності:

- обрання шляхів адаптації фірми до зовнішнього середовища,
- аргументування місії фірми,
- раціональність вибору видів діяльності та ринків збуту
- збалансований розвиток підприємства на всіх рівнях управління [1; 21].

Матриці, які допомагають дослідити ринковий стан фірми, поділяють за такими критеріями:

1. За рівнями управлінського впливу:

- Функціональний рівень – марочних сімейств, Россітера-Персі і т.д,
- Рівень бізнес-одиниці - Ж.-Ж. Ломбена та Портера,
- GE/McKinsey, Hofer/Schendel, Shell/DPM, ADL/LC, Портера, Thompson&Strickland і т. д.,
- Рівень корпорації - SWOT-аналізу, І. Ансоффа, MCC, BCG.

2. За рівнем стратегічного аналізу:

- Аналіз етапу ринку - ADL/LC, М. Портера, Hofer/Schendel, І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey
- Аналіз галузі - матриця ідентифікації бізнесів, Thompson&Strickland, Р. Купера, Shell/DPM, М. Портера, Ж.-Ж. Ломбена,
- Первинний аналіз з маркетингу - SWOT-аналіз, PEST аналіз, SPACE-аналіз, MCC (ключових компетенцій).
- Аналіз якості та диференціації – «Диференціація - відносна ефективність витрат», «Продуктивність - інновації/диференціації», «Поліпшення конкурентної позиції».

3. Аналіз готовності фірми до змін на ринку: «Вплив невизначеності», «Зміна-опір».

4. Види стратегічного аналізу:

– Портфельний аналіз - І. Ансоффа, ADL/LC, матриця BCG, Р.

Купера, GE/McKinsey, Thompson&Strickland.

– Стратегічного аналізу процесів управління - М. Портера, McKinsey, SWOT і SNW-аналіз, Thompson&Strickland, І. Ансоффа.

Найпопулярнішими серед стратегічних матриць у маркетингу є матриця

«Бостонської консалтингової групи», багатофакторна портфельна матриця

«Мак-Кінсі», SWOT та PEST аналізи, матриця конкурентії м. Портера та матриця Ансоффа. Надалі більш детально їх розглянемо.

SWOT-аналіз – це матриця, за допомогою якої відбувається аналіз

внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Аналізується

чотири основні критерії: сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища фірми, можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства

(рис.1.1). В основу цього матричного аналізу покладено теорія М.Портера

щодо конкурентоспроможності підприємства у своїй галузі [8, с. 185-186].

Спочатку визначаємо всі чотири критерії, а потім встановлюємо зв'язки між

ними, які у майбутньому допоможуть під час створення маркетингової стратегії фірми.

Рисунок 1.1

SWOT-аналіз



*Джерело: [8]

Наступною розглянемо матрицю «Бостонської консультативної групи», яка є одним із перших методів портфельного аналізу. Дана матриця будується за двома параметрами: відносна частка ринку та темпи його приросту (рис.1.2).

Методологія «Бостонської консультативної групи» досить проста, оскільки створюється на відкритій та доступній інформації і не є дорогою. Також результати дослідження є досить прості та зрозумілі для прийняття майбутніх рішень.

Аналіз підприємства відбувається на базі експертних оцінок для обраної групи товарів або взагалі окремого товару. До уваги беруть також дані щодо зміни попиту та частки ринку досліджуваного підприємства.

Головна ідея цього методу – поділ обраних товарів чи груп на такі чотири типи:





1. «Дійні корови» – товари (група товарів), що мають стабільний попит і високу ринкову частку.
2. «Собаки» - товари (група товарів), попит на які зменшується, а ринкова частка – досить незначна.

3. «Важкі діти» - товари (група товарів), попит на які зростає, але частка ринку є досить незначною.

4. Зірки» - товари (група товарів), попит на які зростає досить активно і відповідно ринкова частка починає також збільшуватись.

Рисунок 1.2

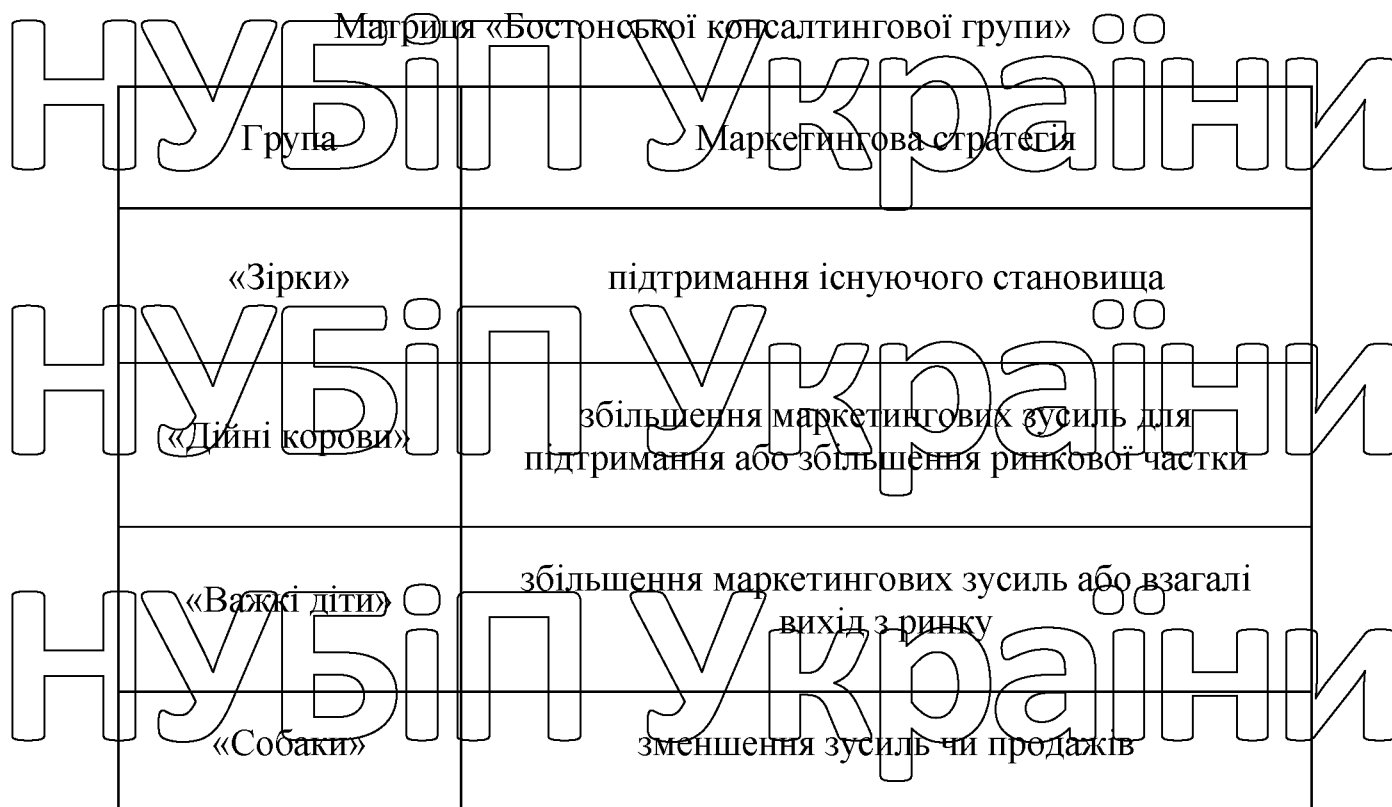
Матриця «Бостонської консалтингової групи»

ТЕМП РОСТУ	Високіш	Важкі діти 	Зірки 
	Низькіш	 Собаки	 Дійні корови
		Низька	Висока
ЧАСТКА РИНКУ			

* Джерело: [9]

Для кожної групи товарів використовують різні види стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3



* Джерело: [9]

Даний поділ товарів на категорії допомагають більш ефективно оцінити рішення щодо раціональності продажу певних товарів (груп товарів) та концентрації зусиль на перспективних товарах (групах товарів) [9, с. 233-

245]

Існує ще більш детальна стратегічна матриця, яка є багатofакторною. Вона називається матриця Мак-Кінсі, оскільки була запропонована консультативна компанія «McKinsey» і «General Electric» у США.

Матриця «привабливість - конкурентоспроможність» складається з дев'яти квадратів, що характеризують конкурентну позицію товару та довгострокову привабливість галузі (рис. 1.3). Горизонтальна вісь матриці показує конкурентоспроможність фірми, а вертикальна вісь – привабливість галузі. Обидва елементи є комплексом величин, тобто визначаються не одним показником [9, с. 182]

Рисунок 1.3

Матриця «Мак-Кінсі»

ПРИВАБЛИВІСТЬ СЕКТОРУ (РИНКУ)	Висока	А 1 <i>Селективне зростання</i>	2	Б 3 <i>Агресивне зростання</i>
	Середня	4	5	6
	Низька	Г 7 <i>Деінвестування</i>	8	Д 9 <i>Низька активність</i>
		Низька	Середня	Висока
		КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА		

* Джерело: [9]

Для того, щоб визначити довгострокову привабливість ринку, необхідно врахувати такі критерії:

- необхідність у капіталовкладеннях
- вхідні та вихідні бар'єри
- ємність ринку

- рівень конкуренції

- темпи зростання ринку

- сезонність і циклічність коливань

- вплив різноманітних зовнішніх факторів (політичний, соціальний, екологічний)

- можливості та загрози галузей, які розвиваються [22].

Спочатку визначають вагу кожного показника. Вона має відповісти ролі, яку цей показник відіграє у процесі вибору маркетингової стратегії. Взагалі сума всіх показників має дорівнювати одиниці. Після перемноження ваги

обраного показника на оцінку привабливості знаходять зважені оцінки. Під час оцінки можна використовувати звичайну шкалу від одного до п'яти чи то від одного до десяти. Довгострокову привабливість ринку визначають за допомогою суми зважених оцінок усіх факторів привабливості.

Для кожної галузі, яка представлена у портфелі підприємства, розраховується оцінка привабливості. Саме цей показник визначає позицію по вертикальній осі.

Чи досягло підприємство сильної, середньої чи слабкої конкурентної позиції визначають за горизонтальною віссю, яку визначають за допомогою

таких факторів:

відносний рівень витрат

рівень прибутковості відповідно до конкурентів

частка ринку

наявність бажаних переваг

імовірні переваги над конкурентами щодо якості товарів [22].

Для кожного квадранту матриці обирають відповідну стратегію:

А. Слабка конкурентоспроможність та висока привабливість ринку.

Підприємство виходить на ринок з новим товаром і застосовує стратегію вибіркового (селективного) зростання.

Б. Висока конкурентоспроможність та висока привабливість ринку. У цьому випадку підприємство використовує стратегію агресивне зростання, за якої відбувається інвестування та оптимізація бізнесу.

В. Висока конкурентоспроможність та низька привабливість ринку.

Підприємство використовує стратегію низької активності, тобто відбувається захист своєї позиції без додаткових витрат.

Г. Низька конкурентоспроможність та низька привабливість ринку. У таких ситуаціях підприємство зазвичай або ліквідують бізнес, або продовжують діяльність у форматі «збирання врожаю» без додаткових інвестицій. Цей комплекс дій називається стратегія деінвестування [9, с. 187-188].

Дана матриця має велику кількість переваг, таких як: глибина, широта застосування та гнучкість. Матриця Мак-Кінсі розглядає набагато більше факторів впливу на привабливість ринку та конкурентоспроможності фірми. Також ця методика аналізу не формується з якоїсь суб'єктивної гіпотези та всі чинники підбираються індивідуально відповідно до конкретної ситуації. Але існують певні недоліки:

рекомендації вимагають уточнень

суб'єктивізм стосовно ваги чинників оцінки конкурентоспроможності та привабливості

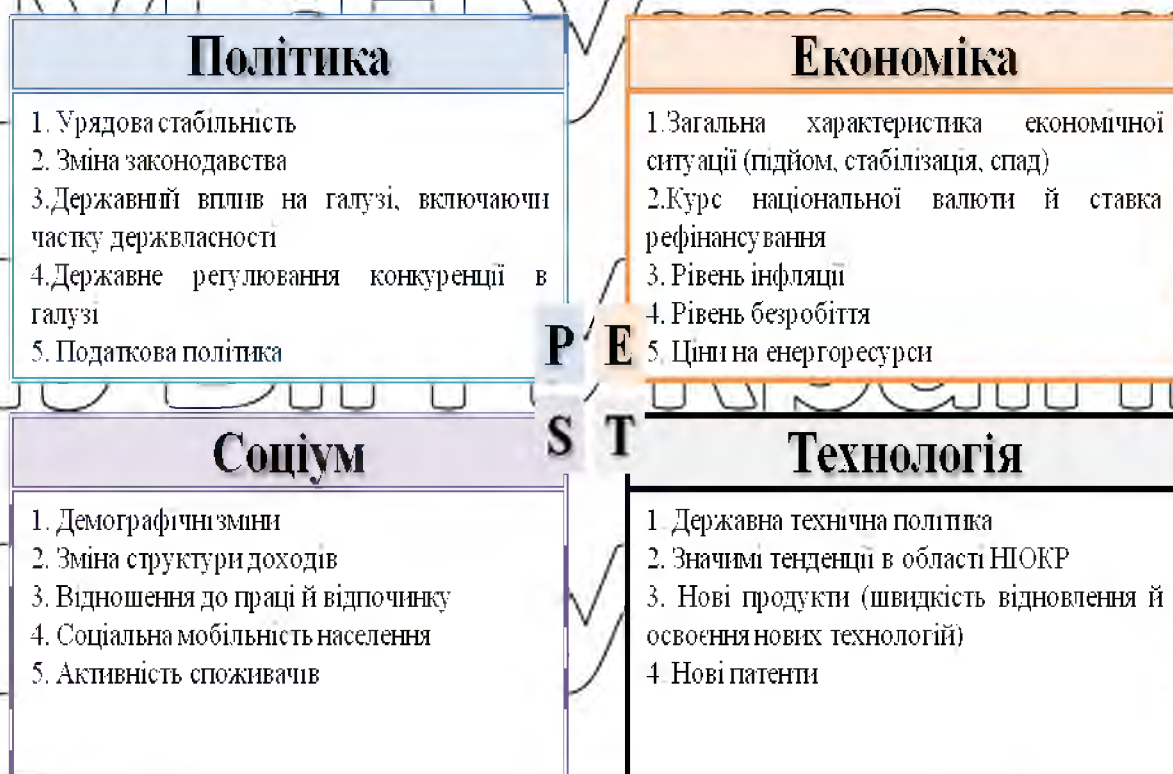
відсутність прямого логічного зв'язку між грошовими потоками та показниками конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства зазвичай відбувається за допомогою PEST-аналізу. Ця матриця допомогою розробити стратегію використання фінансів, яка була б придатна до умов зовнішнього середовища. Взагалі PEST-аналіз вважається складовою SWOT-аналізу. Під

час PEST-аналізу досліджують вплив чотирьох основних чинників: політичні, технологічні, соціальні та економічні (рис. 1.4) [22].

Рисунок 1.4

PEST-аналіз факторів макросередовища



* Джерело: [22]

Політичні фактори впливу макросередовища досліджуються з метою розуміння планів та намірів державних інститутів відносно розвитку

суспільства. Вивчення технологічного аспекту макросередовища необхідне

для усвідомлення та передбачення можливостей розвитку науки та техніки,

які можуть бути використані на підприємстві. Аналіз соціального фактору

впливу зовнішнього оточення відбувається для того, щоб зрозуміти

активність споживачів та їх ставлення до якості життя [24]. Вивчення

економічних факторів впливу макросередовища допомагають дослідити

процес формування і розподілення економічних ресурсів на державному

рівні [23].

Наступною досить популярною стратегічною матрицею є матриця М.Портера, які він розробив у період стагнації та уповільнення зростання багатьох підприємств наприкінці XX ст. [25].

Не залежно від розміру підприємства існують можливості досягнення певного рівня рентабельності. Матриця М.Портера показує зв'язок між рентабельністю та часткою ринку. Вона свідчить про небезпеку середньої позиції фірми (рис. 1.5).

Рисунок 1.5

Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку за М.Портером



* Джерело: [25]

Відповідно до матриці М.Портера необхідно обрати одну з трьох стратегій:

- концентрований маркетинг
- лідерство за витратами
- диференціації

По-перше, розглянемо стратегію концентрованого маркетингу, що передбачає зосередження на одному кількох сегментах. Головною метою

цієї стратегії є досягнення лідерства в обраному сегменті. Підприємству необхідно пам'ятати про суттєво ціннову різницю товарів, що представлені на ринку. Іноді виникають ситуації, коли ціна занадто велика, хоча якісні характеристики товару на найвищому рівні.

Наступна стратегія передбачає скорочення витрат за допомогою відмови від прямих поставок, дешевої сировини або зменшення вартості сервісу, реклами, досліджень. Існують значні переваги у разі використання цієї методології. М. Портер виділяв основні п'ять сил конкуренції:

1. Постачальники – збільшення вартості товарів конкурентів майже зачіпає лідера за витратами.

2. Галузева конкуренція – фірма все одно має прибуток завдяки низьким витратам, хоча конкуренти працюють в мінус.

3. Товари-замінники – лідер має найбільшу свободу дій.

4. Споживачі – захист від конкуренції «сильних покупців», що можуть шляхом домовленостей та обговорення знизити ціну до рівня цінного лідера ринку.

5. Створення високих вхідних бар'єрів

Підприємство має завжди пам'ятати про головний ризик використання цієї стратегії, а саме вірогідність перейняття методів зниження витрат.

І остання стратегія відповідно до матриці М.Портера називається стратегія диференціації, що передбачає створення товару/послуги, які будуть значно відрізнятися з точки зору покупця. Як і будь-яка стратегія, вона має і переваги, і певні ризики. Розгляне переваги, до яких належать:

– низька чутливість споживачів до цін, що відрізняються від

конкурентів

– захист від товарів-замінників через прихильність споживачів

– створення вхідних бар'єрів для потенційних конкурентів

Насправді ризиків набагато більше ніж переваг. Перерахуємо основні з них:

– Втрата привабливості для споживача у разі зміни їх цінностей

– Повторення характеристик конкурентами

– Негативний вплив на прихильність бренду через значну різницю цінової політики [26].

Розглянемо ще одну всесвітньовідому маркетингову матрицю, яку використовують спираючись на зрілість товару/послуги та позицій фірми в галузі. Матриця Ансоффа налічує чотири спеціальних секцій, кожна з яких відповідає певній маркетинговій стратегії. Даний матричний аналіз залежить від виду продукції та типу ринку (табл. 1.4)

Матричний аналіз за Ансоффом

Таблиця 1.4

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
Новий товар	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

* Джерело: сформоване автором

По-перше, розглянемо стратегію, що реалізується у разі бажання підприємства зайти на новий ринок, але вже з існуючим товаром. Для того, щоб мати позитивний результат у разі використання стратегії розширення ринку, звертаються до таких підходів:

- пошук нової цільової аудиторії
- освоєння нових ринків
- реалізація через нові канали збуту

вдосконалення старого товару чи пошук нових сфер його використання.

Наступною розглянемо стратегію диверсифікації, яка використовується під час впровадження нового товару на новому ринку. Зазвичай головною причиною є бажання підприємства диверсифікувати свої ризики, тобто небажання залежати від одного ринку. Також причиною може бути занепад ринку, на якому функціонує фірма. Отже підприємство починає створювати новий асортимент товарів і реалізує його на нових ринках збуту.

Існує три основні форми диверсифікації:

1. Вертикальна форма – вихід на ринок чи то збуту, чи то постачання, але з напередодні розширеною номенклатурою.
2. Горизонтальна форма – незначна переорієнтація на створення тріхи іншого товару.
3. Побічна форма – виробництво діаметрально протилежного виду товарів.

Взагалі дана стратегія має досить високі ризики через відсутність повної впевненості в успішності нового товару на новому ринку.

Розглянемо ще дві стратегії за Ансоффом, які реалізуються на старому ринку. Якщо підприємство популяризує вже існуючий товар, то такий маркетинговий комплекс називається стратегія глибокого проникнення. Зазвичай це відбувається за допомогою залучення нових споживачів, зниження певних виробничих витрат або підвищити якість старого товару.

Існують також такий метод, як збільшення частоти використання, наприклад, за допомогою створення додаткових звичок споживачів.

Якщо підприємство виводить новий товар на старі ринку збуту, то у таких випадках використовується стратегія розвитку товару. Тобто підприємство може урізноманітнити асортимент, модернізувати вже існуючий товар або взагалі вийти на свій ринок з абсолютно новим товаром [27].

Таким чином, існує велика кількість підходів для формування маркетингової стратегії. Одним із найпопулярніших є матричний метод. Найвідоміші матричні стратегії, які ми розглянули у цьому розділі, є матриця «Бостонської консалтингової групи», багатofакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі», SWOT та PEST аналізи, матриця конкуренції м. Портера та матриця Ансоффа.

1.3 Етапи формування конкурентоспроможної стратегії

Розробка стратегії з маркетингової діяльності відбувається у три основні етапи:

1. Дослідження

2. Розробка

3. Реалізація (впровадження) [10; 11; 12].

Кожний етап процесу формування маркетингової стратегії є логічним продовженням попереднього (табл. 1.5).

Спочатку необхідно провести ґрунтовний аналіз ринку, а саме кількісні і якісні показники діяльності цього ринку. Розраховуються місткість ринку, насиченість ринку, стабільність попиту, темпи зростання цього ринку та досліджуються інтенсивність конкуренції, структура потреб споживачів, сам процес купівлі та її мотиви.

Таблиця. 1.5

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства

Етап	Зміст етапів	Характеристика
Дослідження ринку	аналіз макросередовища	аналіз потенційного ринку та його гравців; проведення маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців
Формування маркетингової стратегії	аналіз мікросередовища формування цілей	аналіз підприємства з позиції структури, позиціонування, товарообігу та рентабельності. Формування місії підприємства, її філософії та взагалі загальне бачення.
Формування маркетингової стратегії	формування сегментування	Знаходження факторів впливу, визначення методології сегментування, створення портрету ЦА, проведення оцінки сегментів, обираємо найпріоритетніші.
Реалізація маркетингової стратегії на ринку	Маркетинговий комплекс Планування	Формування політики ціноутворення, керування персоналом, комунікація із споживачами і т.д. Створення річного плану з маркетингової діяльності, оперативне планування та створення позитивного іміджу на ринку.
	Оцінка результатів	Оцінюємо ефективність впровадженої стратегії

* Джерело: сформоване автором

Відповідно до табл. 1.5 можна зробити висновки, що під час другого етапу

- розробки маркетингової стратегії – відбувається формування цілей підприємства, сегментування та розробка маркетингового комплексу. На останньому етапі – реалізація маркетингової стратегії – створюється план, а згодом відбувається оцінка результатів

Як і будь яке дослідження, маркетингове не є виключенням, воно базується на сукупності певних методів отримання інформації [10; 11; 12; 13]. Існує

класифікація методів збирання інформації відповідно до способи їх збирання (табл. 1.6).

У маркетингових дослідженнях також використовують як якісні методи, так і кількісні методи збирання інформації. Взагалі існує три способи процесу вибору форми дослідження, а саме: самостійне дослідження, стороння організація або комбінований [12; 10].

Таблиця 1.6

Методи збирання інформації

Методи збирання вторинних даних (кабінетні дослідження)	Методи збирання первинних даних (польові дослідження)
Традиційний аналіз – аналіз суті вторинних даних	Опитування – збір інформації шляхом постановки запитань
Конвент-аналіз – процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів.	Спостереження – аналітичний метод, за допомогою якого вивчають і фіксують поточну поведінку
Кореляційний аналіз дозволяє виявити зв'язок та виміряти його міцність	Експеримент
Регресійний аналіз демонструє зміну залежного фактору, якщо змінити будь-який незалежний	Панель – періодичне збирання даних у тій самій групі людей

* Джерело: сформоване автором

Зазвичай збір інформації відбувається у масових місцях, де є можливість опитати максимальну кількість потенційних респондентів. Після збору інформації відбувається аналіз цих даних за допомогою наступних методів:

– евристичний асоціації та аналогії, мозковий штурм, колективний блокнот;

– багатомірний – кластерний або факторний аналізи;

– теорій прийняття рішень – дерево рішень, теорія ігор або черг.

статистичний – регресійний або кореляційний аналізи; ○○
 дослідження операцій – нелінійне або лінійне програмування;
 імітаційний комп'ютерне моделювання, імітаційні експерименти
 [11; 15].

Наступним кроком є безпосередньо розробка рекомендацій відповідно до результатів дослідження.

Отже неможливо розробити маркетингову стратегію підприємства без визначення основної місії, що може бути сформована за допомогою двох методів: місія у контексті відчуття або місія як спосіб окреслення головних напрямів діяльності.

Далі необхідно пройти наступний етап під назвою сегментування, який складається з таких кроків:

1. Визначення факторів сегментування досліджуваного ринку.

Наприклад, для сегментування споживчого ринку використовують такі фактори, як демографічні, психологічні, географічні, поведінкові, соціально - економічні.

2. Вибір методів сегментування

3. Сегментування і вибір сегментів за найважливішими характеристиками.

4. Оцінка сегменту

5. Вибір однієї з трьох маркетингових стратегій охоплення ринку

- Стратегія масового маркетингу
- Стратегія диференційованого маркетингу
- Стратегія концентрованого маркетингу

У разі використання стратегії масового маркетингу просування продукції, розподіл та процес виробництва проходить для всіх споживачів однаково, оскільки відбувається повне ігнорування відмінностей між споживачами.

Стратегія, що охоплює не один сегмент ринку, називається стратегія диференційованого маркетингу. Для кожного сегменту ринку розробляється окремий план маркетингових дій.

Якщо діяльність підприємства повністю зосереджена на окремому сегменті ринку, то така маркетингова стратегія називається стратегія концентрованого маркетингу. Як і будь-які стратегії з маркетингової діяльності підприємства вони мають як переваги, так і недоліки. Наприклад, масовий маркетинг забезпечує низький рівень вартості виробництва, але з іншого боку не задовольняє потреби певних сегментів ринку.

Диференційний маркетинг зменшує рівень ризику, але виробничі витрати збільшуються. Що стосується концентрованого маркетингу, то він, із одного боку, не потребує значних ресурсів, але з іншого, присутній високий рівень ризику [14; 16; 17; 18]..

Можна зробити висновки, що саме стратегія диференційованого маркетингу є найбільш оптимальною майже для всіх підприємств. Дана стратегія з маркетингу може забезпечити фінансову стабільність підприємства, бо вона охоплює лише сегменти, що приносять прибутки.

Для виходу на різні сегменти ринку необхідно спочатку проаналізувати вже існуючих конкурентів та визначити позиціонування свого підприємства. Необхідно порівняти характеристики та властивості товарів представлених на ринку, щоб знайти незадоволену споживчу потребу [18]. Далі розробляється маркетинговий комплекс для безпосередньо цільового ринку.

Якщо звернутись до класичної маркетингової теорії, то ми дізнаємось, що існує чотири або сім основні елементи маркетингового комплексу:

- просування, товар, канали розподілу, ціна;
- просування, товар, канали розподілу, ціна, процес, матеріальні аргументи [13].

Світові науковці (В. Зейтхамла, К. Гренрооса, Ф. Котлера та М. Мак-Дональд) вважають, що для сфери послуг необхідно створити трохи інший (розширений) маркетинг-мікс, оскільки існує потреба в демонстрації найвищої якості послуги [12; 13; 16].

Отже завершальний етап – розробка річного плану маркетингової діяльності, а згодом оцінка впровадженої стратегії.

Таким чином, маркетингова стратегія створюється за допомогою трьох основних етапів: дослідження ринку, розробки маркетингової стратегії та реалізації маркетингової стратегії. Ефективне застосування маркетингових інструментів у процесі формування забезпечить використання всіх видів можливостей та ресурсів при впровадженні маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БЛЕНДЕР-КАФЕ ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства на прикладі «Блендер-кафе»

Приватне підприємство «Блендер-кафе» засноване 1 січня 2019 року. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Михайла Максимовича, 24.

ПП «Блендер-кафе» - юридична особа, яка була заснована на власності окремого громадянина з правом найму робочої сили. Фізична особа є засновником приватного підприємства і відповідно власником 100 % капіталу цього підприємства громадського харчування. Дана фізична особа також має право управляти «Блендер-кафе» і отримувати частку прибутку у вигляді дивідендів.

ПП «Блендер-кафе» має статут і власну печатку, а також відкритий розрахунковий рахунок у банку. Воно самостійно складає усю фінансову звітність.. Отже «Блендер-кафе» має всі атрибути юридичної особи.

Досліджуване підприємство створено з метою здійснення підприємницької діяльності та реалізації на основі отриманого прибутку.

Згідно з чинним законодавством України підприємства - суб'єкти підприємницької діяльності - незалежно від форми власності зобов'язані мати статутний капітал. На сьогодні не існує точних вказівок щодо мінімального розміру статутного капіталу та строків його наповнення приватним підприємством. Але, якщо власник приватного підприємства прийняв рішення щодо зменшення чи навпаки збільшення статутного капіталу, то він повинен в обов'язковому порядку зареєструвати таку зміну.

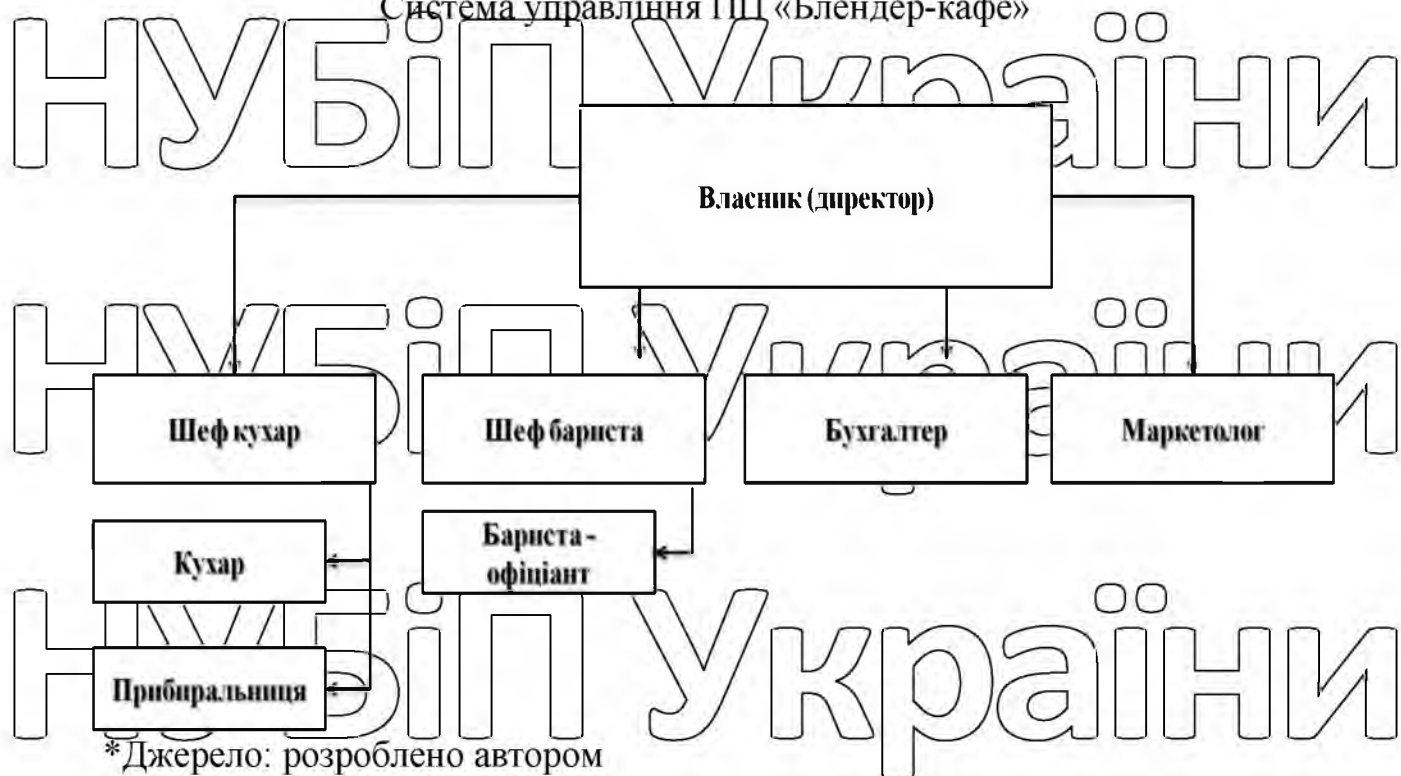
«Блендер-кафе» при своїй підприємницькій діяльності керується нормативними і законодавчими актами, Статутом і Конституцією України.

Згідно штатного розпису підприємства кількість працівників становить 7 осіб (рис.2.1)



Рисунок 2.1

Система управління ПП «Блендер-кафе»



*Джерело: розроблено автором

Власник представляє підприємство в усіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства приймає і звільняє робітників, застосовує міри заохочення і накладає стягнення на робітників підприємства, відкриває в банках рахунки.

Місія підприємства: «Надати людям можливість смачно та різноманітно поїсти та зробити це у максимально комфортній та затихній атмосфері. Смачно, екологічно, ненав'язливо, яскраво - це «Блендер-кафе».

ПП «Блендер-кафе» відрізняється від інших закладів громадського харчування унікальною концепцією. Головною особливістю закладу є

боули – один із головних трендів здорового харчування (збалансованість смаків та інгредієнтів, велика кількість зелені, овочів і фруктів, насиченість злаками та крупами). Також не менш важливим є зовнішнє оформлення, над яким працювала декілька дизайнерів разом із маркетологом. У кафе постійно грає спеціально підібраний музикальний ряд відповідно до дня тижня та години роботи.

Таким чином, засновником приватного підприємства «Блендер-кафе» є фізична особа, у власності якої знаходиться 100% капіталу. Приватне підприємство є юридичною особою, якій притаманні всі необхідні атрибути. На підприємстві постійно працює 7 осіб. Підприємство «Блендер-кафе» при своїй підприємницькій діяльності керується Статутом, конституцією України, законодавчими і нормативними актами.

2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства

У ринковій економіці велика кількість різноманітних факторів зовнішнього середовища активно пливають на діяльність підприємства. Кожна сфера діяльності має своє власне конкурентне середовище.

Підприємства мають постійно проводити аналіз своїх конкурентів і свого місця на ринку для того, щоб розробити грамотну та дієву конкурентну стратегію, яка б забезпечувала не лише високу конкурентостійкість, але й високу конкурентоздатність.

Спочатку визначимо основних конкурентів досліджуваного підприємства громадського харчування «Блендер-кафе», а саме класифікуємо їх за видами: ключові, прямі, непрямі. Також проведемо аналіз сили кожного конкурента, тобто визначимо частку ринку та наявність підтримки.

Таблиця 2.1

Визначення основних конкурентів ТП «Блендер-кафе»

	Основні конкуренти	Ключовий	Вид		Сила		
			прямий	непрямий	П	Ч	В
1	<u>Blur coffee</u> кав'ярня, сніданки, смуги, випічка, боули.	+		+	вище	вище	сильний
2	<u>Канাপка бар</u> ресторан сучасної кухні			+	немає	нижче	сильний
3	<u>Bowl café</u> солодкі та солоні боули		+	+	немає	на рівні	слабкий
4	<u>Bali Bowl Cafe</u> солодкі та солоні боули, смуги, кави і десерти	+		+	вище	вище	сильний

* Джерело: розроблено автором

Відповідно до таблиці 2.1 ми можемо зробити висновки, що:

- основний прямий сильний конкурент – Bali Bowl Cafe;
- основний непрямий сильний конкурент – Blur coffee;
- основний прямий слабкий конкурент – Bowl Cafe;
- основний непрямий слабкий конкурент – Канাপка Бар.

Класифікуємо конкурентів ПП «Блендер-кафе» на прямих та непрямих і відповідно на слабких та сильних. Відповідно до виду конкурента існує необхідність впровадження різних маркетингових стратегій. Результати представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Стратегії для кожного конкурента

	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
Сильні	Bali Bowl Café загроза для бізнесу. Необхідні стратегії захисту поточних клієнтів	Blur Coffee загроза для бізнесу. Необхідні стратегії захисту поточних клієнтів
Слабкі	Bowl Café - джерела зростання для бізнесу. Необхідні програми, спрямовані на залучення клієнтів цих компаній	Каналіка бар не становить загрози для бізнесу, дії даних гравців необхідно відстежувати

* Джерело: розроблено автором

Наступним кроком проведемо оцінку здатності підприємства вступати у конкурентну боротьбу з аналогічними товарами конкурентів, а також

визначимо місце досліджуваного підприємства серед учасників ринку (табл. 2.3). Даний метод допомагає виокремити основні переваги та головні недоліки продукту підприємства. Також, цей метод оцінки

конкурентоспроможності надає можливість знайти слабкі місця діяльності компанії, які необхідно покращити [19, с. 567-569].

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентоспроможності товарів «Блендер-кафе» і товарів основних конкурентів

Критерії конкурентоспроможності	BLENDERcafe	Bali Bowl Café	Bowl Café
Асортимент	7	9	5
Ціна	8	7	6
Розташування	7	8	6
Розвиненість соціальних мереж	7	8	4

Продовження табл. 2.3.

Інтер'єр	8	8	6
Рекламна активність	5	3	2
Унікальність пропозиції	8	9	5
Знання бренду	5	10	3
Лояльність до бренду	8	8	5
Якість персоналу	8	8	5

* Джерело: розроблено автором

Отже існує необхідність ревізії асортименту та постійного інвестування в рекламу як зовнішню, так і в соціальні мережі, щоб усунути такі недоліки, як розташування закладу на закритій території та незнання бренду.

Наступним кроком буде PEST – аналіз (рис.2.2), за допомогою якого ми проаналізуємо макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію яка була б адекватною до умов зовнішнього середовища.

Рисунок 2.2
PEST - аналіз ПП «BLENDERsafe»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Важ.	Фактор	Важ.
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	2,60	Курси основних валют	3,30
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	1,70	Темпи зростання економіки	2,60
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	1,60	Рівень доходів населення	0,32
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,18	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,31
Імовірність розвитку країни військових дій	0,17	Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	0,15
Способи інформації та комунікації ЗМІ	0,04		
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Ставлення до етнічних і екологічних аспектів продукції	4,20	Рівень інновацій і технологічного розвитку	2,00
Полово-віксова структура населення і тривалість життя	3,20	Інтенсивність і динамічність інвестицій, розвитку, мобільність інвесторів	0,24
Спосіб життя і звички споживання	0,38	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,18
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	0,12		

* Джерело: розроблено автором

Таким чином, найзначнішими факторами впливу на ефективну діяльність підприємства є:

- Політичні (майбутнє і поточне законодавство, стійкість політичної влади та уряду, тенденції до регулювання або дерегулювання галузі);
- Економічні (курс основних валют, темпи зростання економіки);
- Соціально-культурні (ставлення до натуральних та екологічних продуктів, поло-вікова структура населення і тривалість життя);
- Технологічні (рівень інновацій і технологічного розвитку)

Отже основним прямим сильним конкурентом ПП «Блендер-кафе» є Bali Bowl Café і відповідно необхідні впроваджувати стратегію захисту поточних клієнтів, а основним прямим слабким конкурентом є Bowl Café і

відповідно це підприємство є джерелом зростання для бізнесу. Необхідні програми, спрямовані на залучення клієнтів цієї компанії. Відповідно до оцінки конкурентоспроможності брэнда та товарів «Блендер-кафе» має переглянути фінансування реклами з метою усунення всіх вищезазначених недоліків. Основними найвагомішими факторами впливу макросередовища на ефективну діяльність підприємства є економічні та соціально-культурні (курс основних валют, ставлення до натуральних та екологічних продуктів, темпи зростання економіки).

2.3 Матричний аналіз підприємства

За допомогою підходів, які були описані у першому розділі пункт 1.2 проаналізуємо ПП «Блендер-кафе». Спочатку проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, використовуючи метод SWOT-аналізу.

Рисунок 2.3

SWOT – аналіз ТП «Блендер-кафе»

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
1	Смак страв	1	Обмежена кількість місць
2	Оформлення товару	2	Недостатньо широкий асортимент
3	Атмосфера в закладі	3	Розташування закладу
4	Кваліфікація персоналу		
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
1	Власна доставка по Києву	1	Погіршення економічного становища в країні
2	Робота з аутсорсингом	2	Зміна рівня доходу аудиторії
3	Розширення солодкого меню	3	Зміна переваг
		4	Карантинні заходи

* Джерело: розроблено автором

Відповідно до рис. 2.3 можна зробити висновки, що:

– Атмосферу в закладі, оформлення товару та кваліфікацію працівників необхідно зміцнювати, оскільки це є вираженою перевагою компанії;

– Інші смак страв є не так очевидним для покупців, отже необхідно робити акцент на цьому;

– Необхідно найняти додаткову людину, щоб запустити власну доставку по Києву ;

– Повар має розробити концептуальне солодке меню;

– Провести рекламу для IT-компаній з приводу доставки повноцінного раціону працівникам, які знаходяться на аутсорсингу;

– Оформлення та смак є сильними сторонами компанії, то можна зробити професійну фото сесію страв і активно впроваджувати їх у рекламу;

– Необхідно активно просувати вже популярні позиції з меню, щоб мінімізувати вплив слабких сторін на продукт та впроваджувати рекламу для запобігання впливу розташування закладу.

Щоб приховати основні незмінні слабкі сторони закладу, необхідно спиратись на унікальний екстер'єр ЖК «НОВА АНГЛІЯ» та посилену

охорону, оскільки неможливо змінити розташування закладу. Хоча заклад є невеликого розміру, але головною перевагою цього є те, що персонал приділяє набагато більше уваги кожному клієнту. Щодо загроз, то є можливість зміни складу меню у разі зміни переваг більшості клієнтів. На жаль, на таку загрозу, як погіршення економічного становища в країні підприємство вплинути не зможе, але стосовно зміни рівня доходу аудиторії є декілька варіантів: або пошук нової аудиторії, або зниження цінового сегменту.

Наступним кроком буде аналіз за допомогою БКГ матриці, яка будується за двома параметрами: темп приросту ринку та відносна частка ринку (рис.2.4). Для аналізу беремо такі продукти, як: АХА, NUTES, Клаєичні беулу, Brazil Santes та Смузі Боули відповідно до обсягу продажу та прибутку (ДОДАТОК А). Першим кроком компанія повинна вирішити долю «АХА» і «Nutes». Дану товарну групи необхідно закривати. Якщо місткість ринку велика, то можна спробувати зробити з товарів «длинну корову», але тоді необхідні програми з репозиціонування або поліпшення товару. Підприємство не хапає зірок, оскільки відсутня категорія товарів під назвою «важкі діти», то необхідно поміркувати щодо створення нових товарних категорій або брендів, здатних зайняти це місце. Основний акцент в підтримці робити на «Smoothie Bowl» - забезпечує основну частку продажів. Головна мета щодо цієї категорії товарів - утримати становище.

Рисунок 2.4

БКГ матриця основних товарів ПП «Блендер-кафе»

НУБІП України

ВАЖКІ ДІТИ

ЗІРКИ

НУБІП України

СОБАКИ

ДІЙНА КОРОВИ

AXA
NutesSmoothie Bowl
Brazil Santos
Smoothie Bowl

* Джерело: розроблено автором

Наступним кроком буде аналіз за матрицею Ігоря Ансоффа для визначення

стратегій зростання. Спочатку розглянемо можливості зростання на постійному ринку з поточним товаром (табл. 2.4).

НУБІП України

Таблиця 2.4

Стратегія проникнення за І. Ансоффом

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Описати поточний ринок і поточний товар	Поточний ринок: Ресторанний ринок Поточний товар: Боули		
Темп зростання ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Уровень потреблення товару компанією серед ЦА	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Немає
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)	Так		Немає
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Немає

* Джерело: розроблено автором

Отже існують високі шанси в реалізації стратегія проникнення у ПП «Блендер-кафе». Якщо не звертати увагу на темпи розвитку ринку, то у

НУБІП України

досліджуваного підприємства є можливості до додаткового інвестування. Необхідно поступово розвивати частоту покупки товару, підняти рівень популярності бренду і збільшувати масштаб для економії.

Далі розглянемо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки, а саме можливість виходу Боулів на ринок елітних супермаркетів (табл.2.5).

Вихід товару на ринок елітних супермаркетів – це можливе джерело зростання. Компанія володіє ресурсами і можливостями до його реалізації, але варто трохи допрацювати товар.

Таблиця 2.5

Стратегія розвитку ринку за І.Ансоффом

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Описати новий ринок і поточний товар	Новий ринок: продаж товару в елітних супермаркетах Поточний товар: Боули		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або дещо висока діяльність)	Так	Є маленькі недоліки	Ні, необхідно покращувати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Сповільнюється, але зростає	Стагнація або зниження ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	Так		Немає

* Джерело: розроблено автором

Також розглянемо можливість створення нового товару на поточному ринку, а саме впровадження альтернативної кави (табл. 2.6). Стратегія розвитку є імовірною, оскільки компанія володіє всіма ресурсами для розширення асортименту магазину і введення нової категорії альтернативної кави.

Таблиця 2.6
Стратегія розвитку товару за І. Ансоффом

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Описати поточний ринок і новий товар	Поточний ринок: Ресторанний ринок Новий товар: Альтернативна Кава		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Більший	Середній	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або на одиється на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Немає
Внутрішньогалузева конкуренція	високий рівень	тенденція до послаблення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Немає
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійного пропозиції нових продуктів	Так		Немає
Являть інновативні асортименту і постійно зростає у ключових конкурентів	Високий		низький

* Джерело: розроблено автором

Далі розглянемо можливість створення нового товару на нових ринках, а

саме продаж «суперфудів» у роздрібній торгівлі (табл.2.7). Відповідно до

аналізу можна зробити висновки, що стратегія диверсифікації є неможливою у компанії є відмінні можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель

поки не рекомендується.

Таблиця 2.7
Стратегія диверсифікації за І. Ансоффом

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Описати новий ринок і новий товар	Новий ринок: роздрібна торгівля Новий товар: суперфуди		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	високий рівень	тенденції до посилення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Немає
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Немає
Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Мінімальні або відсутні		є

* Джерело: розроблено автором

Таким чином, після проведення різних видів матричного аналізів ПП «Блендер-кафе» можемо виділити сильні сторони (Смак, оформлення страв, атмосфера в закладі, кваліфікація персоналу), слабкі сторони (обмежена кількість місць, недостатньо широки асортимент, розташування закладу), можливості (власна доставка, робота з аутсорсингом, розширення асортименту) і загрози (погіршення економічного стану, карантинні заходи, зміна переваг та рівня доходів аудиторії). Баланс портфеля з точки зору інвестицій хороший: прибуток від «дійних корів» зможе забезпечити підтримку «собак», тобто «АХА» і «Nutes». Оскільки в компанії відсутні товари групи «Зірки», то необхідно інвестувати у створення нових товарів. Також для «Smoothie Bowl» та «Classic Bowl» необхідна підтримка. «Brazil Santos» - мінімальна підтримка. Ключові джерела зростання: розробка промо-акцій для зростання частота здійснення покупок і впізнаваності бренду, відкриття нових закладів у місцях високого трафіку для зростання споживання товару, вихід на новий ринок елітних супермаркетів та розширення асортименту.

2.4 Економічна оцінка діяльності ПП «BLENDERcafe»

У сучасній ринковій економіці головним завданням для будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутків. Для визначення ефективності функціонування необхідно постійно проводити аналіз фінансового стану компанії, що є необхідним елементом управлінського процесу. Визначення головних перспектив розвитку підприємства та пошук шляхів підвищення ефективності функціонування – основний напрямок його реалізації на практиці. Проаналізуємо динаміку фінансових показників «ПП Блендер-кафе» за 2019-2020 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових показників ПП «Блендер-кафе» за 2019-2020 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	Відхилення, %
Валовий прибуток, грн	703 319	805 357	102 038	114,5
Виручка від реалізованої продукції, грн	1 493 304	1 675 303	181 999	112,2
Загальна собівартість продукції, грн	789 985	869 946	79 961	110,1
Адміністративні витрати, грн	112 230	126 921	14 691	113,1
Витрати на збут, грн	113 610	131 676	18 066	115,9

*Джерело: сформовано автором

Відповідно до проаналізованих показників можна зробити висновки, що виручка підприємства зросла на 181 999 грн. або на 112,2%. Також прослідковується позитивна тенденція щодо загальної собівартості продукції, яка збільшилась на 10,1% або на 79 961 грн. Такий показник, як валовий прибуток, збільшився на 79 961 або на на 10,1, що є очевидним, оскільки виручка та собівартість також зазнали «позитивних» змін.

Наступним кроком буде аналіз зміни активів за два роки існування підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка активів ПП «Блендер-кафе» за 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхилення, +/-	Відхилення, %
Власний	887 362	946 917	59 555	106,7
Необоротні	1 318 208	1 229 296	-88 912	93,3
Оборотні	429 349	531 519	102 170	123,8

*Джерело: сформовано автором

Відповідно до динаміки активів за 2019–2020 рр. власний капітал змінився на 6,7% або на 59 555 грн, тобто підприємство є фінансово стійким і більше того є тенденція подальшого збільшення фінансової стійкості.

Сума необоротних активів за цей період зменшилась на 6,7 % або на 88 912 грн, що є «природнім» через амортизаційні відрахування, а поповнення нематеріальних активів чи основних засобів не відбувалось.

Оборотні активи за 2019–2020 рр. збільшились на 23,8% або на 102 170 грн, що може свідчити про позитивні зміни або навпаки негативні. Оскільки

оборотні активи збільшились не за рахунок, наприклад, «нормальної» дебіторської заборгованості, а через збільшення товарних запасів, то треба звернути увагу на такі аспекти, як:

- процес збуту продукції
- політику ціноутворення
- проаналізувати динаміку попиту

Отже хоча підприємство у 2020 році працювало у достатньо важкому економічному середовищі через карантинні обмеження української влади, прослідковується позитивна динаміка розвитку. Виручка та валовий

прибуток зросли на 12% та 14% відповідно. Також власний капітал має позитивну тенденцію до збільшення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Необхідно звернути увагу на значне збільшення оборотних активів на 23,8%, що є негативним через збільшення товарних запасів.

РОЗДІЛ III ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Фактори, що впливають на розробку маркетингової стратегії

На процес формування конкурентної маркетингової стратегії впливають велика кількість факторів і маркетингової інформації. Зазвичай виділяють дві групи факторів впливу: вихідні та вхідні.

Вихідні фактори – ряд стратегічних рішень, що спирається на комплекс маркетингових компонентів, а саме: збут, товар, ціна та просування.

Вхідні фактори – елементи, аналіз яких відбувається перед процесом розробки стратегії з маркетингу.

Також не менш важливим є здатність підприємства адаптуватись до вимог потенційних споживачів. Наприклад, рівень адаптації підприємства буде

досить низький у разі виробництва тільки стандартних продуктів. У такому

випадку існує необхідність запуску масового виробництва, але необхідно розуміти, що у цьому випадку конкурентоспроможність підприємства, в першу чергу, буде залежить від цін та обсягів. Інший приклад, коли

підприємство має можливість скерувати своїх робітників (широкого спектра виробництва) і зосередити виробничий процес на створення нестандартної продукції, то у такому випадку рівень адаптації підприємства вважається досить високим.

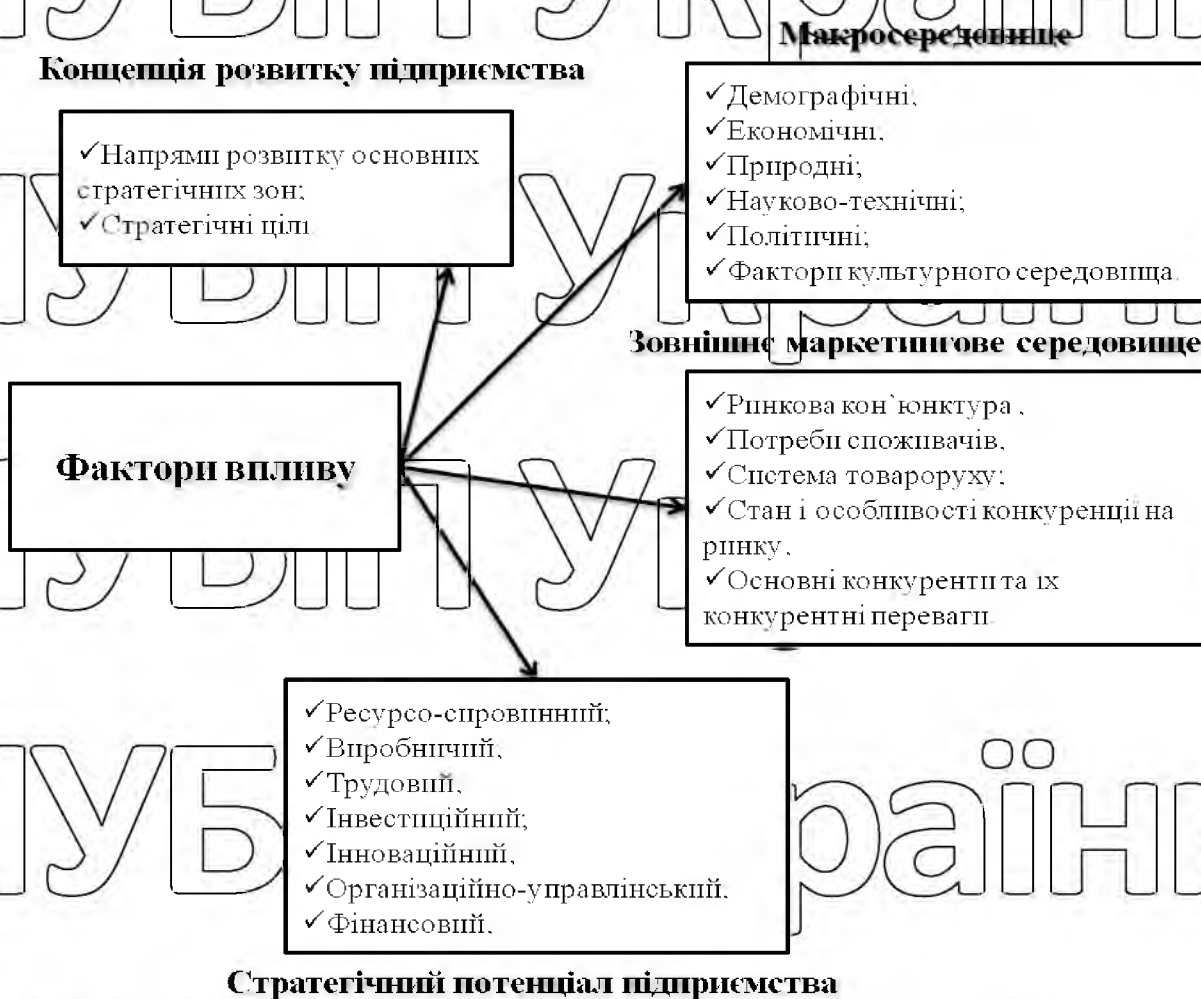
Існує більш детальна класифікація факторів впливу на процес розробки маркетингової стратегії (рис.3.1):

1. Макросередовище – це непрямі дії фактори впливу, які можуть створювати або можливості, або загрози для суб'єктів господарювання. У свою чергу, підприємства не мають можливості впливати на ці фактори (природні, демографічні, науково-технічні, економічні, політичні й фактори культурного середовища).

2. Зовнішнє маркетингове середовище це стан і особливості конкуренції на ринку, система товароруху, ринкова кон'юнктура, потреби споживачів, основні конкуренти та їх переваги.

Рисунок 3.1.

Основні фактори, що впливають на вибір, формування та впровадження в життя маркетингової стратегії підприємства



* Джерело: [28]

3. Концепція розвитку підприємства, його стратегічні цілі і напрями розвитку основних стратегічних зон (одиниць бізнесу).

4. Стратегічний потенціал самого підприємства - сукупність наявних ресурсів та компетенцій для досягнення стратегічних цілей. (ресурсо-спровінний, виробничий, трудовий, інвестиційний, інноваційний, організаційно-управлінський, фінансовий) [28]

Окрім того, на вибір стратегії маркетингу впливають як внутрішні чинники підприємства (його внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (макросередовища та мікросередовища).

3.2 Формування маркетингової стратегії на ПП «Блендер-кафе»

ПП «Блендер-кафе» є новоствореним підприємством, головними сильними сторонами якого є атмосфера в закладі, оформлення товару та кваліфікація працівників, а слабкою – розташування закладу та обмежена кількість місць. На мою думку, можливостями компанії є розширення асортименту, впровадження власної доставки та робота з аутсорсингом. Також існують певні загрози, на які компанія вплинути не в змозі, а саме карантинні заходи, економічна криза і, як наслідок, зміна рівня доходів населення.

Щодо конкурентного середовища, то ринок ресторанного бізнесу достатньо високо конкурентний і відповідно має велику кількість гравців, але існує можливість зайняти свою нішу, оскільки товар, який пропонує «Блендер-кафе» є унікальним та затребуваним. Головними конкурентами є Bali Bowl Café та Bowl Café, які вже більше часу знаходяться на ринку і відповідно займають більшу її частку. Bali Bowl Café це достатньо відомий бренд в Києві, який першим впровадив концепцію Боулів.

Відповідно до БКГ аналізу ПП «BLENDERcafe» спочатку компанія має вирішити питання стосовно продуктів «Nites» та «AXA», оскільки попит на які достатньо малий. Необхідно активно пресувати головні позиції меню – класичні та смузі-боули.

Відповідно до аналізу ПП «Блендер-кафе» за допомогою методу І. Ансоффа, можемо зробити висновки, необхідно впроваджувати або стратегію росту товару, або стратегію глибокого проникнення, але ніяк не стратегію диверсифікації або стратегію розвитку ринку.

Стратегія розвитку товару передбачає зміну параметрів продукції для існуючих споживачів. Отже фірма або покращує вже існуючий товар, або розширює свій асортиментний ряд. Реалізація стратегії відбувається такими шляхами:

- Створення нових товарів
- Модифікація якісних параметрів товару
- Створення нових форм/моделей товару

Такий вид стратегії є довгостроковим, високо ризиковим та дорогим.

Розглянемо інший вид стратегії, яка називається глибоке проникнення підприємства на ринок. Відповідно до цієї стратегії відбувається збільшення обсягів реалізації товарів і водночас збільшується частка ринку, але без жодної зміни за рахунок вже існуючих товарів не відбувається. Така маркетингова стратегія може бути реалізована двома шляхами:

- a) Обсяги збуту збільшується для постійних споживачів:
 - Збільшення частоти використання, наприклад, пропонувати доставку раціону на день;
 - Збільшення обсягів споживання товару, наприклад, наприклад, кава має бути обов'язково з десертом.
- b) Робота на залучення нової аудиторії, яка є споживачами конкурентів.

Маркетинговій стратегії глибокого проникнення на ринок притаманний низький комерційний ризик. Дана стратегія впроваджується за допомогою таких засобів:

- Розвиток збутової мережі;
- Використання маркетингових засобів, які стимулюють збут продукції;
- Активізація реклами;

Покращення рівня сервісного обслуговування.

На нашу думку, наступний рік компанія має дотримуватись стратегії глибокого проникнення на ринок, оскільки саме вона є менш ризиковою та не потребує значних інвестицій. На даний момент впровадження стратегії росту товару неможливо, оскільки існує недостатня кількість фінансової звітності, за допомогою якої підприємство мало б можливість ефективно впровадити стратегію росту товару. Більше того, дана стратегія потребує велику кількість інвестицій, яких підприємство на разі не має через максимально не стабільне економічне становище не лише в Україні, але і в світі.

3.3 Обґрунтування резервів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Існує багато організаційних заходів, які можуть позитивно змінювати рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання:

- аналіз товарів-аналогів конкурентів і виявлення їх недоліків;
- пошук нових напрямків використання товарів, які виробляємо;
- покращення якості продукції для кращого задоволення потреб споживача;
- пошук і застосування різноманітних цінкових факторів підвищення
- створення пріоритетності товарів;
- аналіз товарів-замінників з метою виявлення переваг власної продукції;
- впровадження диференціації власних товарів;
- аналіз конкурентів для того, щоб виокремити заходи, які вони використовують для покращення своєї продукції [45].

Найпопулярнішими серед способів покращення власної конкурентоспроможності у суб'єктів господарювання є:

НУБІП України

- зменшення ціни
- розширення мережі реалізації
- запуск нового виду товару
- активна рекламна підтримка

У сучасних ринкових умовах економічні суб'єкти господарювання мають розуміти та використовувати чинники, що можуть забезпечувати стабільні конкурентні переваги. До таких чинників належать:

1. Інноваційний потенціал, що є одним із найефективніших за думкою Шумпетера Й. [45, с. 158-159].
2. Достатній обсяг матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.
3. Ефективна та конкурентна стратегія підприємства.
4. Наявність ефективного менеджменту та інші.

Необхідно розуміти, що конкурентоспроможність на пряму залежить від наявних у підприємства переваг над конкурентами. Виокремлюють два основних види конкурентних переваг:

- переваги у витратах - продаж власної продукції за меншими цінами (зниження ціни відбувається завдяки зменшенням витрат на виробництво)
- переваги у маркетингу - збільшення цінності власної продукції для споживачів [46, с. 16].

На прикладі досліджуваного підприємство «Блендер-кафе» розглянемо варіанти збільшення рівня його конкурентоспроможності. Існує такий варіант, як вихід на новий ринок з вже існуючим товаром, а саме можливість виходу Боулів від «Блендер-кафе» на ринок елітних супермаркетів. Вихід товару на ринок елітних супермаркетів – це можливе джерело зростання. На сьогодні підприємство володіє ресурсами і можливостями для його реалізації, але варто трохи доопрацювати товар.

НУБІП України

Наступний варіант – допрацювати асортимент, оскільки у «Блендер-кафе» взагалі відсутні у продажі кондитерські вироби, але попит на них. Важливо зазначити, що новий товар не повинен йти у розріз із цінностями бренду, а саме кондитерські вироби не повинні містити цукор та глютен. Такий вид продукції є досить дорогим, тому для впровадження нового асортименту необхідні значні інвестиції. Наразі підприємство не розпоряджається значними ресурсами через складну ситуацію з COVID-19. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно впровадити власну доставку продукції. Також існують різноманітні мобільні сервіси по доставці, але майже 30% кожного товару сплачується цій компанії. Більше того, розрахунок відбувається лише раз на 30 днів. Отже більш раціональним є найняти додаткового працівника, який буде займатись доставкою.

Звісно також треба активно інвестувати у різноманітні види реклами (соціальні мережі, контекстна реклама, зовнішня реклама і т.д.), щоб покращити впізнаваність бренду «Блендер-кафе» та підвищити лояльність споживачів.

Таким чином, існує велика кількість дієвих способів та підходів до збільшення конкурентоспроможності підприємства. Зазвичай використовують такі: зменшення ціни, розширення мережі реалізації, запуск нового виду товару, активна рекламна підтримка. На прикладі приватного підприємства громадського харчування під назвою «Блендер-кафе» ми розглянули деякі з них. Для досліджуваного підприємства можливі такі заходи: вихід на новий ринок із вже існуючими товарами, допрацювання асортименту, запровадження власної доставки, активні інвестиції у рекламну підтримку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Поняття конкуренція та конкурентоспроможність досить тісно пов'язані один з одним. Термін конкуренція характеризує процес боротьби між юридичними та фізичними особами, які зацікавлені у досягненні схожої мети. Поняття конкурентоспроможність є досить складним і багатоаспектним поняття, оскільки описує процес суперництва й

НУБІП України

отримання конкурентних переваг за допомогою різноманітних ресурсів, а також створення та збуту конкурентного товару і отримання за це прибутку.

Одним із основних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства вважають впровадження ефективної маркетингової стратегії.

Існує велика кількість підходів для формування маркетингової стратегії.

Одним із найпопулярніших є матричний метод. Найвідоміші матричні стратегії, які ми розглянули у цьому розділі, є матриця «Бостонської консалтингової групи», багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі»,

SWOT та PEST аналізи, матриця конкуренції м. Портера та матриця Ансоффа.

Маркетингова стратегія створюється за допомогою трьох основних етапів:

дослідження ринку, розробки маркетингової стратегії та реалізації

маркетингової стратегії. Ефективне застосування маркетингових

інструментів у процесі формування забезпечить використання всіх видів можливостей та ресурсів при впровадженні маркетингової стратегії.

У випускній магістерській роботі було проаналізовано приватне

підприємство «Блендер-кафе», засновником якого є фізична особа, у власності котрої знаходиться 100% капіталу. Приватне підприємство є юридичною особою, якій притаманні всі необхідні атрибути. На

підприємстві постійно працює 7 осіб. Підприємство «Блендер-кафе» при своїй підприємницькій діяльності керується Статутом, конституцією України, законодавчими і нормативними актами.

Основним прямим сильним конкурентом ПП «Блендер-кафе» є Bali Bowl

Café і відповідно необхідні впроваджувати стратегію захисту поточних

клієнтів, а основним прямим слабким конкурентом є Bowl Café і відповідно

це підприємство є джерелом зростання для бізнесу. Необхідні програми,

спрямовані на залучення клієнтів цієї компанії. Відповідно до оцінки конкурентоспроможності бренду та товарів «Блендер-кафе» має переглянути фінансування реклами з метою усунення всіх вищезазначених недоліків. Головними найвагомішими факторами впливу макросередовища на ефективну діяльність підприємства є економічні та соціально-культурні (курс основних валют, ставлення до натуральних та екологічних продуктів, темпи зростання економіки).

Після проведення різних видів матричного аналізів ПП «Блендер-кафе» можемо виділити сильні сторони (Смак, оформлення страв, атмосфера в закладі, кваліфікація персоналу), слабкі сторони (обмежена кількість місць, недостатньо широкий асортимент, розташування закладу), можливості (власна доставка, робота з аутсорсингом, розширення асортименту) і загрози (погіршення економічного стану, карантинні заходи, хміна переваг та рівня доходів аудиторії). Баланс портфеля з точки зору інвестицій хороший: прибуток від «дійних корів» зможе забезпечити підтримку «собак», тобто «АХА» і «Nutes». Оскільки в компанії відсутні товари групи «Зірки», то необхідно інвестувати у створення нових товарів. Також для «Smoothie Bowl» та «Classic Bowl» необхідна підтримка. «Brazil Santos» - мінімальна підтримка. Ключові джерела зростання: розробка промо-акцій для зростання частоти здійснення покупок і впізнаваності бренду, відкриття нових закладів у місцях високого трафіку для зростання споживання товару, вихід на новий ринок елітних супермаркетів та розширення асортименту.

У 2020 році підприємство працювало у достатньо важкому економічному середовищі через карантинні обмеження української влади, але все ж таки прослідковується позитивна динаміка розвитку. Виручка та валовий прибуток зросли на 12% та 14% відповідно. Також власний капітал має позитивну тенденцію до збільшення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Необхідно звернути увагу на значне збільшення оборотних активів на 23,8%, що є негативним через збільшення товарних запасів.

Після того, як були проведені різноманітні види маркетингового аналізу діяльності підприємства, відбувається формування маркетингової стратегії.

На вибір стратегії маркетингу впливають як внутрішні чинники підприємства (його внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (макросередовища та мікросередовища).

Після проведеного аналізу можна зробити висновки, що наступний рік компанія має дотримуватись стратегії глибокого проникнення на ринок, оскільки саме вона є менш ризиковою та не потребує значних інвестицій.

На даний момент впровадження стратегії росту товару неможливо, оскільки існує недостатня кількість фінансової звітності, за допомогою якої підприємство мало б можливість ефективно впровадити стратегію росту товару. Більше того, дана стратегія потребує велику кількість інвестицій, яких підприємство на разі не має через максимально не стабільне економічне становище не лише в Україні, але і в світі.

Що стосується конкурентоспроможності, то існує велика кількість дієвих способів та підходів до збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Для досліджуваного підприємства можна використовувати такі заходи:

вихід на новий ринок із вже існуючими товарами, доопрацювання асортименту, запровадження власної доставки, активні інвестиції у рекламну підтримку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ.

В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.

2. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг / Учебник. – М., 2000.

<https://lukvanyenko.ai.ua/id/1/181...pdf>

3. Дмитрук М.М., Устенко А.О. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством // VI Загальноукр. студ. конф. “Розбудова

держави: Духовність. Екологія. Економіка”. 36. Матеріалів / Відп. ред.

Л.О. Красицька. – К.: Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. – С. 193–195.

НУБІП України

4. Хасси, Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.

5. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

5. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. А. П. Градова. СПб.: Спец Литература, 1999.

6. Планування на аграрному підприємстві Нелет В.М. – К.: КНЕУ, 2004. – 495 с.

7. Куденко Н. Д. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісник НУ «Львівська Політехніка»

«Логістика». – 2004. – №499. с. 72-78

<http://vtei.edu.ua/doc/21.pdf>

8. Коротков, А. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник для середньої професійної освіти / А. В. Коротков. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 224 с.

<https://cdn.ozone.ru/multimedia/1009614879.pdf>

9. Стратегія підприємства Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. // С. С. Гаркавенко. – [7-е вид.]. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.

Н. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 630

6. 12. Котлер Филип. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Филип Котлер, Гари Армстронг. – [12-е изд.; пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2009. – 1072 с.

13. Мак-Дональд Малькольм . Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию / М. Мак-Дональд, Э. Пэйи; [пер. с

[англ. А. П. Назайкина, под ред. С. М. Кировой]. – М. : Эксмо, 2009. – 448

с.

14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. [2-е вид., без змін].

– К. : Київ-ський нац. екон. ун-т, 2006. – 152 с.

15. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій : підруч. / Н. І. Чухрай. – Львів : Видво

Львівської політехніки, 2011. – 256 с.

16. Армстронг Гари . Основы маркетинга / Гари Армстронг, Вероника Вонг,

Филип Котлер, Джон Сондерс. – [4-е европ. изд. : пер. с англ.]. – М. :

Вильямс, 2010. – 1200 с.

17. Тимонин А. М. Стратегии маркетинга : учеб. пособ. / А. М. Тимонин, С.

С. Олейник. – Х. : ОКО, 1999. – 177 с.

18. Мороз Л. А. Маркетинг : підруч. / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай; [за ред. Л.

А. Мороз]. – [4-е вид., без змін]. – Львів : Національний ун-т «Львівська

політехніка» «Інтелект-Захід», 2009. – 244 с.

19. Економічна енциклопедія (у трьох томах) Том 2. Відп. Редактор

С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.

20. Баранчев, В. П. Б24 Управление инновациями учебник для бакалавров

/ В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — 2-е изд.,

перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2015. — 711 с.

21. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика,

2005. – 178 с.

22. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Осовська Г.В., Фіщук О.Л.,

Жалінська І.В. [Електронний ресурс].

https://pidru4niki.com/14/60/17/menedzhment/strategichniv_menedzhment

23. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього

середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах

[Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу

в економіці. – 2012. – № 1. –

<http://www.nbuv.gov.ua>.

24. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. — 720 с.

25. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Кучер // Экономика Крыма. — 2011. — № 1.

<http://www.nbuv.gov.ua>.

26. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Навч. посіб.] / П. Г. Клівець. — К. : Академвидав, 2007. — 320 с.

27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : [Навч. посіб.] / Г. І. Кіндрацька [2-ге вид., переробл. і доповн.]. — К. : Знання, 2010. — 406 с.

28. Панкрухин А. П. Маркетинг: учебник для студентов — М.: 2007г.

29. Азипюк М. О. Основи економічної теорії: навч. посіб. / М. О. Азипюк, О. С. Передрій. — К.: Знання, 2008. — 368 с.

30. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208с.

31. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф — М.: Экономика, 2006. — 296 с.

32. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.

33. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами" / В. В. Чернега. — Київ, 2006. — 19 с.

<http://magazine.faafo.org.ua/dc-analizu-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv-yak-eskladovoi-yogo-potencialu.html>

34. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В. Л. Дикань. — Х.: Основа, 2005. — 168 с.

35. Дементьева А. Конкуренентоспроможність міжнародних компаній / А. Дементьева // Маркетинг. — 2003. — №3. — С. 64—67.

36. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність під приємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова // Вісник Української академії банківської справи. — 2003. — № 1 (14). — С. 94—97.

http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf

37. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації (В.І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. — 2007. — № 6(35). — С. 29—35.

38. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. — М.: ИНФРА-М, 1997.

39. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкгиз, 1962. — 432 с.

40. Политическая экономия: Словарь /Под ред. М.И. Волкова и др. — М.: Политиздат, 1979. — 524 с.

41. Краткий экономический словарь /Под ред. А. И. Азриляна. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Институт новой экономики, 2002. — 1087 с.

42. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. — М.: Изд-во Эксмо, 2004. — 544 с.

43. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. В. Д. Щеглинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 49 с.

44. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. — 2001. — №12.

45. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. — Львів: Космакт-ЛВ, 2005. — 304 с.

46. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. — К.: Основи, 1995. — С. 258.

47. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // В.О. Коваленко // Економіка підприємства. – 2013. – №2. – С. 15-18.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

НУБІП України

Дані для побудови БКГ матриці

НУБІП України

НУБІП України

Рис. 1

Продукт	Обсяг продажів, грн		Темп росту	Ємність ринку	Зважений темп	Ріст для матриці
	тиждень	тиждень				
AXA	624	161	8%	16 275	1,56%	низький
Nutes	1 144	268	44%	13 650	6,86%	низький
Classic Bowl	1 768	1 284	21%	34 650	8,31%	низький
Brazil Santos	572	268	10%	10 248	1,12%	низький
Smoothie Bowl	3 224	1 926	4%	12 747	0,52%	низький
Всього	7 332	3 906		87 570		

Рис. 2

Продукт	Обсяг продажів, грн		Частка ринку бренду в	Частка ринку ключового	Відносна частка	Частка для матриці
	тиждень	тиждень				
AXA	624	161	12%	50%	0,24	низька
Nutes	1 144	268	5%	28%	0,19	низька
Classic Bowl	1 768	1 284	16%	12%	1,29	висока
Brazil Santos	572	268	23%	15%	1,52	висока
Smoothie Bowl	3 224	1 926	39%	23%	1,69	висока
Всього	7 332	3 906				

ДОДАТОК Б

Етапи пошуку місії підприємства ПП «Блендер-вафе»

Рис. 1

Питання	Запишіть докладну відповідь, не бійтеся зайвих слів	Подивіться на докладну відповідь і скоротіть його, залишивши тільки ключові слова
<p>Що робить наша компанія, що ми продаємо? (Опишіть ринок бізнесу)</p>	<p>BLENDER це не звичайна компанія, яка "топить" за правильне харчування, веганство та глітен-фри. Ми маємо на меті пояснити людям, що їжа - це не ворог, а вівсянка може бути дуже смачною. Їжа в блендері - це, по-перше, велика палітра різних кольорів у вашій тарілці, по-друге, присутність усіх життєвонеобхідних компонентів (білки, жири, вуглеводи), по-третє мінімальна кількість термообробки, по-четверте, ми використовуємо лише свіжі продукти від наших перевірених постачальників. Усі компоненти страви мають бути зрозумілими і неприхованими. Також ми є прибічниками zero waste (нічого пластику у наших закладах ви не побачите). Пропонуємо великий вибір альтернативної кави. До того ж наша команда робить рослинне молоко власноруч.</p>	<p>Зрозумілість, яскраво, смачно, насиченість, екологічність, свіжість, перевіреність</p>
<p>Для кого існує наша компанія? (Опишіть аудиторію бізнесу)</p>	<p>Люди віком від 25 років та приблизно до 45, які шукають затишну атмосферу для смачного та "красивого" сніданку, обіду або вечері. Також поціновувачі альтернативної кави.</p>	<p>Люди, які шукають затишне місце для повноцінного приймання їжі.</p>
<p>Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити? (Основна мета покупки товару компанії)</p>	<p>Найголовніша потреба - це звільнення голоду, но додатково людина, яка прийшла в наш заклад, отримує friendle speaking і звичайний приймання їжі перетворюється на справжній ритуал</p>	<p>Угамувати голод та отримати класний вайб</p>

Продовження рис. 1

<p>Для кого існує наша компанія? (Опишіть аудиторію бізнесу)</p>	<p>Люди віком від 16 років та приблизно до 45, які шукають затишну атмосферу для смачного та "красивого" сніданку, обіду або вечері. Також поціновувачі альтернативної кави.</p>	<p>Люди, які шукають затишне місце для повноцінного приймання їжі.</p>
<p>Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити? (Основна мета покупки товару компанії)</p>	<p>Найголовіша потреба - це звісно угамування голоду, но додатково людина, яка прийшла в наш заклад, отримує frientle speaking і звичайний приймання їжі перетворюється на справжній ритуал</p>	<p>Угамувати голод та отримати класний вайб</p>
<p>Що визначає наш успіх чи що зробить нас успішними в майбутньому? (1-2 ключових відмінних властивостей компанії, які краще конкурентів)</p>	<p>Ми не наважуємо що і як правильно та корисно їсти нашим гостям та показуємо високий рівень турботи і уваги до кожного гостя</p>	<p>Показуємо високий рівень турботи і уваги до кожного гостя</p>
<p>Яким чином ми досягаємо цього успіху? (Опис докладних дій, які проводить компанія для формування відмінних властивостей, описаних вище)</p>	<p>Постійно придбуємо до порада та пропозицій наших гостей. Достатньо гнучке меню. Закуповуємо лише перевірені та свіжі продукти. Готуємо до пропозицій різних компаній, що пропонують свій товар. Більшу частину товару, яку ми використовуємо на кухні наші гості можуть придбати собі. Альтернативне молоко готуємо власноруч, тож ми впевнені в його якості. Є функція предзамовлення через спеціальний мобільний додаток. Працює молодий, але вже достатньо досвідчений персонал, який кожні три місяці відвідує різні цікаві курси. Існує безкоштовна доставка по житловому комплексу, на території якого ми знаходимось.</p>	<p>Уважність до кожного клієнта. Використовуємо лише якісні продукти. Відкриті до нових пропозицій. Кваліфікований персонал. Є функція предзамовлення та доставки.</p>