

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ” _____ 2024_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного
бізнесу»**

Виконавець:
Студентка 11 групи, 4 курсу, ЦЗФН
Маліновська Юлія Максимівна

Науковий керівник:
Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу..	5
1.2 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу.....	12
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	18
 РОЗДІЛ II РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ресторану «Mr.Chef».....	28
2.1 Аналіз стану галузі громадського харчування.....	28
2.2 Загальна характеристика ресторану «Mr.Chef» та аналіз основних показників його діяльності.....	36
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Mr.Chef».....	40
2.4 Розробка заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ресторану «Mr.Chef».....	45
 ВИСНОВКИ.....	51
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що конкуренція на підприємстві завжди є однією з основних функцій. Конкурентоспроможність визначається здатністю певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у визначених умовах. Це можна описати як результат ефективного використання ресурсного потенціалу, що призводить до отримання конкурентних переваг. Незважаючи на ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність підприємства визначає його інвестиційний, маркетинговий, логістичний, інноваційний та соціальний розвиток і підтверджує необхідність постійного моделювання стратегічних засад. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів, факторів та забезпечення конкурентних переваг. Основне завдання компанії полягає в досягненні конкурентоспроможного стану на ринку, що відображається у збільшенні обсягу продажів, зниженні непродуктивних витрат та підвищенні ефективності витрат. Таким чином, конкурентоспроможність для компанії важлива передусім для успішного функціонування на ринку та отримання прибутку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати конкретні заходи, спрямовані на збільшення кількості клієнтів та збільшення виручки.

Метою дипломної роботи є дослідження конкурентоспроможності ресторану «Mr.Chef» та висунення пропозицій з необхідних напрямів, які допоможуть підвищити ефективність його конкурентоспроможності. У ході виконання даної роботи ми ставили перед собою наступні завдання:

- визначити аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу;
- дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати стан галузі громадського харчування;

- провести загальну характеристику ресторану «Mr.Chef» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- оцінити конкурентоспроможність ресторану «Mr.Chef»;
- розробити заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю ресторану «Mr.Chef».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ресторан «Mr.Chef».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю ресторану «Mr.Chef» та засобів її покращення.

Під час проведення дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний метод; статистично-економічні групування: використовувалися для обробки статистичних даних щодо діяльності ресторану «Mr.Chef», його конкурентів та ринкових умов; табличний метод, застосовувався для систематизації, організації та аналізу отриманих даних у вигляді таблиць. Ці методи дозволили систематизувати та аналізувати інформацію з метою досягнення поставлених цілей дослідження щодо конкурентоспроможності ресторану «Mr.Chef» та визначення шляхів її підвищення.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення, яке включає в себе норми і правила, що регулюють працю на підприємстві; фінансова та статистична звітність підприємства, яка відображає фінансовий стан і результати діяльності; матеріали науково-практичних конференцій та спеціалізовані періодичні видання, які містять результати наукових досліджень і практичний досвід у сфері конкурентоспроможності підприємств.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи: __55__ сторінок, __13__ таблиць, __4__ формули, 6 діаграм та __10__ рисунків. Список використаних джерел складається з __27__ найменувань.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Під час переходу України до ринкової економіки виникла потреба у проведенні аналізу конкурентоспроможності підприємств різних галузей, оскільки ринкова економіка характеризується наявністю конкуренції на всіх рівнях. Один з ключових напрямів - це аналіз конкурентоспроможності підприємств ресторанного сектору. Цей сегмент економіки приваблює інвесторів та споживачів.

Для розуміння особливостей терміна "конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу" необхідно спочатку встановити основні підходи до загального тлумачення конкурентоспроможності підприємства. Багато дослідників не лише дають визначення терміна "конкурентоспроможність підприємства", але також класифікують цю категорію за різними ознаками. Так, Ю. І. Ткачук ідентифікував 8 загальних ознак, за якими науковці тлумачать поняття "конкурентоспроможність підприємства". У своїй монографії він розрізнив такі ознаки тлумачення цієї економічної категорії за різними напрямками наукової інтерпретації: прибуткове господарювання, вироблення продукції з мінімальними витратами, якісне задоволення потреб споживачів, наявність конкурентних переваг, адаптація до умов зовнішнього середовища, розширене відтворення, наявність стратегії та становище виробника на ринку. Дослідник виявив, що визначальним у конкурентоспроможності підприємства є наявність конкурентних переваг, тоді як якісне задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів ділять друге місце між собою [1].

Тлумачення поняття "конкурентоспроможність підприємства", на нашу думку, є багатограним і структурним, об'єднуючи в собі не лише окремі характеристики, а й взаємодію перерахованих ознак між собою.

Досліджуючи еволюцію терміна "конкурентоспроможність підприємства", Д.А. Панасенко вказує на те, що зазвичай конкурентоспроможність підприємства в економістів асоціюється з характеристиками продукції, ефективністю функціонування, фінансовим станом і певною позицією на ринку. Таким чином, відстежується переважання одностороннього вузького розуміння цієї категорії, характеризованого багатовекторністю, що ускладнює однозначне та аналогічне сприйняття її різноманітними суб'єктами. Він виділяє основні характеристики "конкурентоспроможності підприємства", такі як відносність, об'єктність, динамічність, інтегрованість, приналежність до конкретного конкурентного ринка, необхідність цілеспрямованого формування, іманентність, декомпозиційність, адекватність і уніфікованість, які, на його думку, краще характеризують цю економічну категорію [2].

Згідно з твердженням О. М. Николюка, італійські економісти Д. Депперу та Д. Сератто [3], розглядаючи досліджувану економічну категорію, запропонували класифікувати її як двофакторну дефініцію. Вони розділили визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства залежно від розуміння її сутності і підходу до аналізу. За розглянутими дослідженнями, концепцію конкурентоспроможності підприємства можна розділити на дві основні групи: першу групу складають підходи, які розглядають конкурентоспроможність як основу та своєрідний двигун підприємницької діяльності. Ці підходи акцентують увагу на внутрішніх і зовнішніх джерелах конкурентних переваг. Другу групу складають підходи, які розглядають конкурентоспроможність як результат використання конкурентних переваг. Вони характеризуються сукупністю відповідних індикаторів (показників) успішності господарювання.

Також, за іншою класифікаційною ознакою, дослідження конкурентоспроможності може бути здійснене на основі аналізу, який може мати статичний або динамічний характер. У першому випадку вважається, що

конкурентоздатність підприємства формується на основі його ресурсів (у тому числі здатностей), а в іншому випадку - на основі процесів.

У монографії О.Г. Янкового виокремлено чотири підходи, за якими науковці визначають термін "конкурентоспроможність підприємства":

- компаративний підхід: сутність цього підходу полягає у виділенні властивості відносності категорії "конкурентоспроможність" через порівняння характеристик діяльності підприємства з відповідними конкурентами;
- ресурсний підхід: конкурентоспроможність підприємства базується на його потенційних можливостях, які визначаються рівнем розвитку та використанням стратегічного потенціалу;
- системний підхід: конкурентоспроможність розглядається як властивість складних динамічних соціально-економічних систем;
- поєднаний підхід: цей підхід поєднує компаративний та ресурсний підходи, враховуючи як порівняння з конкурентами, так і ресурсний потенціал підприємства [4].



Рис. 1.1 Групування підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Підприємства ресторанного господарства відрізняються наявністю специфічних ознак, які відрізняються від підприємств інших галузей. Отже, визначення поняття "конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства" повинно базуватися на характеристиках об'єкта конкуренції.

Відповідно до визначення ДСТУ 4281:2004, заклад ресторанного господарства - це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє або готує, продає і організовує споживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організувати дозвілля споживачів [5].

Аналізуючи визначення, слід зазначити, що підприємства ресторанного господарства відповідно до своєї діяльності можуть бути класифіковані як виробничі, торгівельні та послугові. Отже, при визначенні сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства" важливо врахувати визначення понять "конкурентоспроможність підприємств торгівлі, виробництва та сфери послуг".

У ДСТУ 4281:2004 надано визначення 18 видам підприємств ресторанного бізнесу (табл. 1.1). Згідно з результатами табл. 1, підприємства ресторанного бізнесу можна поділити за функціональним призначенням на наступні групи (рис. 1.2).

Так, кожен вид підприємств ресторанного господарства буде мати свій сегмент на ринку і володітиме власним рівнем конкурентоспроможності. Різниця між цими видами підприємств полягатиме в різному попиті на їхні послуги. Наприклад, ресторани вищого класу можуть пропонувати ексклюзивні страви та обслуговування для клієнтів із високими доходами, тоді як кафе швидкого харчування можуть бути спрямовані на широку аудиторію з обмеженим часом на прийом їжі. Таким чином, кожен сегмент ринку буде мати свої особливості конкурентоспроможності, що визначатимуться специфікою обслуговування та потребами мета-аудиторії.

Таблиця 1.1

Перелік і визначення підприємств ресторанного господарства

№ з/п	Назва підприємства	Визначення терміна «підприємство ресторанного господарства»
1	Ресторан	Заклад РГ із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закуплених товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля споживачів.
2	Ресторан-бар	Різнovid ресторану, до складу якого входить бар, торговельна зала якого суміжна з торговельною залою ресторану або барна стойка розміщена в торговельній залі ресторану
3	Кафе	Заклад РГ із широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, у якому застосовують самообслуговування або обслуговування офіціантами
4	Кав'ярня	Різнovid кафе з різноманітним асортиментом кави
5	Кафе-бар	Різнovid кафе, до складу якого входить бар, торговельна зала якого суміжна з торговельною залою кафе або барна стойка розміщена в торговельній залі кафе
6	Кафе-пекарня	Різнovid кафе, відмінною ознакою якого є виробництво та продаж хлібо-булочних і борошняних кондитерських виробів на місці
7	Чайний салон	Різнovid кафе із широким асортиментом чаю, де можна продавати кондитерські, булочні та борошняні купінарні вироби
8	Кафетерій	Заклад РГ самообслуговування з асортиментом страв нескладного готування і напоїв, торговельна зала якого обладнана торговельно-технологічним устаткуванням, призначеним для роздавання їжі
9	Закусочна; шинок	Заклад РГ самообслуговування, де переважає асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного готування, призначений для швидкого обслуговування споживачів
10	Бар	Заклад РГ, у якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої та страви до них і закуплені товари продають через барну стійку
11	Нічний клуб	Різнovid бару або ресторану, який працює переважно в нічні години, з організуванням різноманітних видовищ і розважально-танцювальних програм із музичним супроводом
12	Пивна зала	Різнovid бару або ресторану з широким асортиментом пива
13	Ідальня	Заклад РГ для обслуговування певного контингенту споживачів із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закуплених товарів, у якому страви можуть надавати у вигляді скомплектованих раціонів харчування
14	Буфет	Заклад РГ із обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні, де їжу споживають, зазвичай, стоячи чи продають на винос (ДСТУ 3862)
15	Фабрика-заготівельня	Заклад РГ, призначений для механізованого виробництва власної продукції та централізованого забезпечування нею інших закладів РГ і об'єктів роздрібної торгівлі
16	Фабрика-кухня	Заклад РГ, призначений централізовано готувати і постачати готову до споживання їжу в різні місця
17	Домова кухня	Заклад РГ, призначений виготовляти продукцію власного виробництва і продавати її домашнім господарствам
18	Ресторан за спеціальними замовленнями (catering)	Заклад РГ, призначений готувати і постачати готову їжу та організовувати обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями

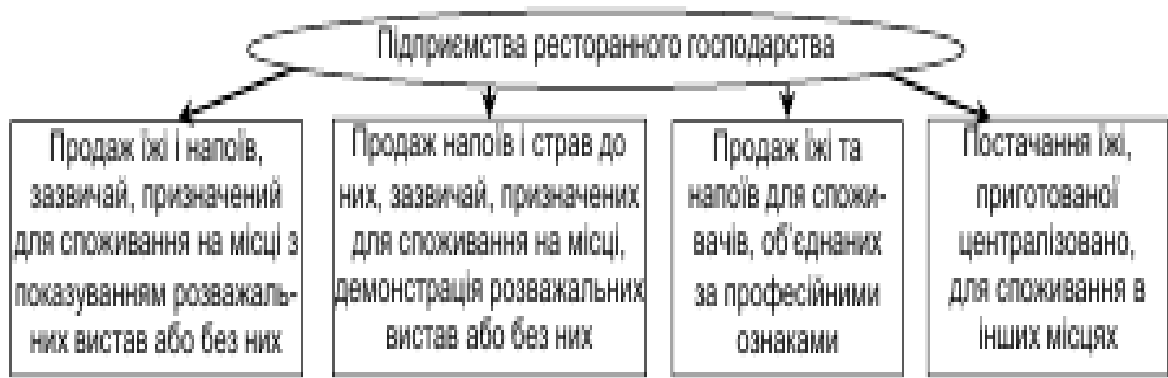


Рис. 1.2 Характеристика підприємств ресторанного господарства за функціональним призначенням

В аспекті трактування терміна "конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу" О. Л. Задніпровська стверджує, що це певний стан, який визначається певним рівнем показників. Ці показники формують конкурентні переваги товарів, послуг і самого підприємства, що забезпечує більш ефективне задоволення потреб клієнтів і сприяє ефективній діяльності в умовах конкурентного ринку.

За словами А. М. Расулової, конкурентоспроможність будь-якого закладу ресторанного бізнесу визначається реакцією споживачів на його продукцію та послуги [6].

І.В. Жарко розглядає конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу як узагальнюючу оцінку його життестійкості. Ця оцінка характеризує ефективність використання ресурсів підприємства, його здатність забезпечувати споживачів продукцією і послугами відповідної якості й вартості, а також можливість адаптуватися до динамічного навколишнього середовища. Підприємство повинно вчасно реагувати на зміни на конкурентному ринку і забезпечувати ефективне функціонування господарчої системи [7].

Ми погоджуємося з думкою І.Н. Кирніс, що конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу - це характеристика підприємства, що відображає його специфіку діяльності на визначеному сегменті ринку

підприємств галузі харчування у певний період. Ця характеристика порівнюється з існуючими підприємствами-конкурентами та залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Конкурентоспроможність також впливає на задоволення потреб споживачів послуг. Показник конкурентоспроможності виступає своєрідним "відображенням", у якому відбиваються результати роботи всіх служб і підрозділів підприємства, що характеризують стан стійкості внутрішнього середовища до впливу зовнішніх факторів [8].

В основі терміна "конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу" лежать основні підходи до загального визначення конкурентоспроможності підприємства, а також підходи до визначення специфічних властивостей підприємств у сфері ресторанного господарства.

Це включає в себе:

- загальні підходи до конкурентоспроможності підприємства, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів, здатність задовольняти потреби споживачів та вигідно відмінювати себе від конкурентів;
- специфічні підходи, які враховують особливості сфери ресторанного бізнесу, такі як якість продукції та послуг, інноваційність, здатність адаптуватися до змін в смаках та уподобаннях споживачів, а також управління ризиками, пов'язаними з харчовою безпекою та регулятивними вимогами.

Такий підхід допомагає зрозуміти, як конкурентоспроможність підприємств у сфері ресторанного бізнесу відрізняється від конкурентоспроможності в інших галузях і як вона може бути досягнута та підтримана в цій специфічній сфері.

1.2 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу

Розуміння стратегічних факторів, які впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного господарства, відображає специфіку цієї галузі і її значення у господарстві країни.

Основні стратегічні фактори, які впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного господарства, включають:

- **якість обслуговування:** готелі та ресторани здебільшого оцінюються за якість наданих послуг. Послуги повинні відповідати вимогам клієнтів та відповідати їх очікуванням;
- **якість їжі та напоїв:** для ресторанів, які пропонують страви та напої, якісна та смачна їжа є ключовим фактором конкурентоспроможності;
- **цінова стратегія:** конкурентоспроможність також залежить від того, наскільки ефективно готельно-ресторанне господарство працює з цінами і як вони порівнюються з цінами конкурентів;
- **інновації:** впровадження новітніх технологій у готельно-ресторанній галузі може стати ключовим фактором конкурентоспроможності, дозволяючи покращити ефективність обслуговування та зробити бізнес більш привабливим для клієнтів;
- **маркетингова стратегія:** як готелі, так і ресторани повинні мати ефективну маркетингову стратегію, яка привертає увагу клієнтів і допомагає збільшити їхню лояльність.

Готельно-ресторанна галузь відіграє важливу роль у господарстві країни, забезпечуючи робочі місця, приваблюючи туристів і сприяючи розвитку місцевої економіки через туризм та гостинності. Ця галузь також впливає на імідж країни та її привабливість для іноземних інвесторів і туристів. Тому розуміння та управління стратегічними факторами конкурентоспроможності є критично важливим для її успішного розвитку.

Стратегічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу та відображають специфіку роботи цієї галузі і її роль

у господарстві країни, представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегічні фактори впливу на конкурентоспроможність галузі готельно-ресторанного бізнесу

СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
ФАКТОРИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА КРАЇНИ	
Група факторів	Індивідуальні показники
1	2
1. Міжнародна сфера	військові конфлікти; міжнародні конференції, виставки, кінофестивалі й інші заходи; тенденції тривалості життя населення; рівень інтеграції; доступність рекреаційних й інших технологій
2. Політична сфера	стабільність політичної системи у країні; кримінальна ситуація; рівень демократії; незалежність ЗМІ; законодавча діяльність; органи управління туризмом і рекреацією та ступінь їх втручання
3. Економічна сфера	рівень основних макроекономічних показників (ВВП, рівень безробіття, темп інфляції, реальні доходи населення, дефіцит бюджету країни); частка приватної власності; стратегія розвитку країни; наявність сировинних і трудових ресурсів; показники податкової системи; структура розподілу та розміри доходів населення; розвиток фінансової системи країни; структура ринку сфери послуг
4. Соціально-демографічна сфера	тривалість життя; життєвий рівень населення; народжуваність і смертність населення; структура населення по статі, віку, освіті, складу родини, доходу; щільність населення; питома вага службовців, робітників, пенсіонерів, учнів й інших категорій зайнятих; міграція; міське та сільське населення; тривалість відпустки
5. Правова сфера	державні правові акти по туризму та гостинності, по оподатковуванні, розвитку підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності; правові акти, що регулюють взаємини компонентів економічної системи країни; державні програми розвитку регіону; якість контролю за дотриманням державних правових актів; спадкоємність правового забезпечення по вертикалі та горизонталі
6. Екологічна сфера	параметри екосистеми країни та регіону; витрати бюджету на підтримку екосистеми; державні програми захисту навколишнього середовища; вплив екології на здоров'я населення
7. Природно-кліматична сфера	основні природні ресурси країни; рекреаційні ресурси; характеристика кліматичних факторів країни; дефіцитність ресурсів по регіонах країни
8. Науково-технічна сфера	питома вага винаходів і патентів у світовому фонді; питома вага професорів і докторів наук у чисельності працюючих; вартість основних виробничих фондів; автоматизація виробництва; зношування основних фондів; система інформації країни; комп'ютеризація країни; видатки на НДДКР у галузі готельно-ресторанної справи та туризму
9. Культурна сфера	рівень освіти населення; забезпеченість об'єктами культури (театрами, бібліотеками, спортивними комплексами тощо); відношення людей до навколишнього світу; тенденції розвитку культурних цінностей; традиції відпочинку та лікування

ФАКТОРИ МЕЗОСЕРЕДОВИЩА РЕГІОНУ ТА МІСТА	
1. Ринкова інфраструктура	кількість фінансових установ і бірж; задоволення потреб засобів розміщення у трудових, матеріальних й інших ресурсах; наявність єдиної регіональної інформаційної системи; структура ринку сфери послуг
2. Моніторинг навколишнього середовища	якість повітряного басейну, ґрунту, водних і природних ресурсів; технічна оснащеність і прогресивність методів і засобів моніторингу; штрафні санкції за порушення законодавства по охороні навколишнього середовища; екологічний стан регіону у порівнянні з іншими регіонами
3. Охорона здоров'я	фондоозброєність установ охорони здоров'я; прогресивність медичного устаткування; спрацювання устаткування; кваліфікація персоналу та забезпеченість ним; заробітна плата працівників охорони здоров'я; забезпеченість населення послугами охорони здоров'я; співробітництво установ охорони здоров'я з засобами розміщення
4. Наука й освіта	фондоозброєність наукових установ, учителів і викладачів; рівень освіти населення регіону; заробітна плата працівників науки й освіти; наявність спеціальних і вищих навчальних закладів для підготовки та перекваліфікації кадрів у галузі готельно-ресторанної справи
5. Культура	ступінь задоволення потреб населення в об'єктах культури; зношування об'єктів культури; укомплектованість об'єктів кваліфікованими кадрами; заробітна плата працівників культури; наявність культурно-дозвілєвих підприємств; привабливість місць відпочинку та визначних пам'яток; наявність розвитку мережі екскурсійних об'єктів
6. Торгівля громадське харчування	та наявність об'єктів торгівлі та громадського харчування по видах і районах; прогресивність і зношування торговельного устаткування; укомплектованість кваліфікованими кадрами; співвідношення ціни і якості; рівень цін
7. Транспорт і зв'язок	ступінь задоволення потреби населення у послугах транспорту, поштовому та телефонному зв'язку; наявність вокзалів (ж/д, авто, аеро, морського); укомплектованість кадрами; зношування транспортних засобів і устаткування; стан доріг; заробітна плата працівників транспорту та зв'язку; доступність використання послуг транспорту та зв'язку (ціна, прогресивність)
8. Приміське сільське господарство	наявність власної сільськогосподарської продукції; частка привізної продукції; конкурентоспроможність власної продукції; фондоозброєність і заробітна плата працівників сільського господарства; якість і ціна власної продукції
9. Будівництво	забезпеченість жителів власним житлом; розмір загальної площі житла на одну людину; середній вік житлового фонду; темпи розвитку промислового та приватного будівництва; темпи будівництва об'єктів готельно-ресторанної та туристичної сфери; генеральний план розвитку регіону та міста
10. Житлово-комунальне господарство побутове	та ступінь задоволення населення послугами ЖКГ по видах і якості; спрацювання устаткування та комунікацій; розміри оплати за послуги ЖКГ і їх частка у собівартості готельних та ресторанных послуг; заробітна плата працівників ЖКГ; безперебійність постачання послугами ЖКГ
11. Промисловість	основні види; частка галузі у місцевому бюджеті; конкурентоспроможність продукції; механізація й автоматизація промисловості; зношування основних фондів; заробітна плата працівників; стратегія розвитку галузей промисловості
12. Економіка	рівень економічного розвитку регіону; дефіцит місцевого бюджету; економічна стратегічна програма розвитку регіону; орієнтація галузей економіки на співробітництво з готельно-ресторанною сферою послуг
13. Політика	регіональні та міські правові акти у галузі готельно-ресторанної справи та туризму, у галузі розвитку підприємництва й оподаткування, у галузі міжнародного співробітництва й інвестиційної діяльності
14. Рекреаційні ресурси	природно-кліматичні ресурси; водні ресурси; гірничо-лісові ресурси; історико-культурні ресурси

ФАКТОРИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
1. Конкуренти	якість, види, ціна та конкурентоспроможність послуг конкурентів; імідж, реклама, рівень сервісу; організаційно-технічний рівень виробництва основних конкурентів; фінансове становище; мета та ринкова стратегія основних конкурентів; частка ринку; споживачі послуг; зовнішня політика конкурентів; диверсифікованість діяльності; науково-дослідна та виробнича база; маркетингова діяльність
2. Постачальники	сталість; ціни й умови оплати; форма та швидкість доставки; якість ресурсів; розмір партії
3. Споживачі	основні клієнти; постійні споживачі; структура споживачів по статі, віку, освіті, складу родини, доходу; прихильність до конкретного готельно-ресторанного підприємства; психографічні ознаки; методи купівлі; бажаний рівень сервісу; основні мотиви при бронюванні послуг готелю чи ресторану
4. Посередники	структура та стратегії посередників; умови співробітництва; надійність і сталість посередників; маркетингова робота у високий і низький сезони; контакти з агентствами по наданні маркетингових послуг (рекламні, консалтингові й інші фірми); зв'язки з кредитно-фінансовими установами
5. Контактні аудиторії	відношення до готельно-ресторанного підприємства фінансових кіл, ЗМІ, державних і муніципальних установ, громадських організацій, населення тощо; заходи щодо поліпшення відносин з контактними аудиторіями
6. Асоціації й союзи	консалтинг, спільна маркетингова діяльність, формування нормативно-правового законодавства на галузевому рівні

Тактичні фактори також мають велике значення для конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Ось деякі з них:

- управління персоналом: ефективне наймання, навчання та утримання кваліфікованого персоналу може позитивно впливати на рівень обслуговування та задоволеність клієнтів;
- оптимізація процесів: покращення ефективності операцій, таких як обробка бронювань, обслуговування гостей, управління запасами та інвентарем, може допомогти знизити витрати та покращити якість обслуговування;
- маркетинг та реклама: ретельно сплановані маркетингові кампанії та рекламні заходи можуть привернути нових клієнтів і підвищити усвідомленість бренду;

- системи управління гостьовими відгуками: активне відслідковування та реагування на відгуки гостей дозволяє вдосконалювати сервіс та виправляти проблеми;
- стратегії ціноутворення: гнучка та стратегічна політика ціноутворення може допомогти готелям та ресторанам збалансувати попит та пропозицію, максимізувати доходи та залишатися конкурентоспроможними;
- технологічні інновації: використання новітніх технологій для автоматизації процесів, покращення комунікації з клієнтами та управління бронюваннями може полегшити роботу та забезпечити перевагу над конкурентами (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Тактичні фактори впливу на конкурентоспроможність галузі готельно-ресторанного бізнесу

ТАКТИЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Група факторів	Індивідуальні показники
1. Що характеризують підприємство	Спеціалізація; імідж; місце розташування; благоустрій, устаткування та чистота території; стан парку; організаційна структура управління; функції підрозділів; мета та завдання; інтеграційні й координаційні механізми; система комунікацій; ступінь централізації управління; методи прийняття рішень; кваліфікація адміністративно-управлінського персоналу; технічна озброєність праці адміністративно-управлінського персоналу; ефективність управління; гнучкість і готовність до самовдосконалення; основні показники фінансово-економічної діяльності (рентабельність, платоспроможність, оборотність активів, рівень постійних і змінних витрат, кредитоспроможність, наявність власного та позикового капіталу тощо); доступність фінансових коштів; система управління кадрами і їх професіоналізм [4]
2. Що характеризують безпосередньо готельно-ресторанну послугу	Технічна оснащеність підприємства; сервісне обслуговування; якість готельно-ресторанних послуг і харчування; інтер'єр приміщень; безпека надання готельно-ресторанних послуг; відповідність ціни якості надаваних послуг; гнучка цінова політика; ціна послуг (основних і додаткових); можливі форми оплати; знижки; цінова політика у міжсезоння; висока якість інженерно-технічного оснащення підприємства
3. Що характеризують обслуговування клієнтів	Якість і різноманітність додаткових послуг; технічна оснащеність підприємства; організація розважальних програм [6];
4. Що характеризують маркетингову діяльність	Методи просування послуг; участь у спеціалізованих ярмарках; співробітництво з іншими підприємствами готельно-ресторанної сфери й іншими посередниками; робота зі скаргами клієнтів

Аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної сфери, є ключовим фактором для виявлення сильних і слабких сторін конкурентів та визначення власних конкурентних переваг. Основні конкурентні переваги базуються на відчутних та невідчутних ресурсах.

Серед відчутних ресурсів можна виділити матеріально-технічні та фінансові активи підприємства, які можуть бути відображені у бухгалтерському балансі. Це може охоплювати такі ресурси, як майно, обладнання, запаси і грошові кошти.

Серед невідчутних ресурсів можна виділити якісні характеристики, що не обов'язково відображаються у фінансових звітах, але можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Ці ресурси включають:

- нематеріальні активи: торговельна марка, ноу-хау, престиж, імідж та інші;
- невідчутні людські ресурси: кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, корпоративна культура, наявність управлінської команди.

Важливо зауважити, що значення окремих факторів конкурентоспроможності відрізняється в залежності від типу підприємств ресторанного господарства та їх цінового рівня. Наприклад, для елітного ресторану ключовим може бути наявність послуг сомельє, а для звичайного бару це може бути абсолютно несуттєвим. Якщо швидкість обслуговування має велике значення для ресторану швидкого харчування, то для елітного ресторану це може не бути настільки критичним.

Виявлення і ефективне використання цих ресурсів допомагають підприємствам у готельно-ресторанній сфері зберігати конкурентну перевагу та успішно конкурувати на ринку.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає аналіз широкого спектру показників, які відображають різні аспекти його діяльності та показують результати всіх структурних підрозділів. Цей комплекс показників дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни, оцінюючи сильні та слабкі сторони, що визначають його конкурентоспроможність на ринковому середовищі.

Крім того, він включає такі показники, як потреба у фактичних та перспективних капіталовкладеннях, обсяг та вартість асортименту конкурентоспроможної продукції. Для кожного продукту визначається набір ринків або їх сегментів; аналізується потреба у засобах для формування попиту та стимулювання збуту; розробляється перелік заходів та засобів, які дозволять підприємству забезпечити собі перевагу на ринку. Важливо створити позитивне сприйняття підприємства споживачами шляхом виготовлення високоякісної продукції, постійного оновлення асортименту за рахунок власних розробок та винаходів, які захищені патентами, а також вчасно виконувати зобов'язання щодо постачання товарів і послуг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає надзвичайно важливим у сучасних ринкових умовах і є ключем до успішної підприємницької діяльності. Оцінка рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства набуває особливого значення.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства відрізняється від оцінки конкурентоспроможності його продукції. Це складніше завдання, що має більше значення. Показники, такі як прибутковість, виробництво, оборотність, ділова активність, і ліквідність, які відображають результативність діяльності підприємства, не завжди дозволяють однозначно визначити його конкурентоспроможність на ринку. З цією метою вважаємо за необхідне проводити моніторинг конкурентоспроможності підприємства, який повинен проводитись на постійній основі.

Моніторинг конкурентоспроможності підприємства можна визначити як систему моніторингових заходів, спрямованих на аналіз показників якості маркетингової діяльності та фінансового стану підприємства.

Систему показників моніторингу економічного стану підприємства можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.3)

На сьогоднішній день відсутня загальна методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому кожне окреме підприємство оцінює конкурентоспроможність за методикою, яка найбільше його задовольняє.



Рис. 1.3 Схема показників моніторингу економічного стану підприємства

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Цей метод вважається одним з підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він базується на принципах теорії економіки, що передбачає існування ідеального ринку, де всі учасники мають однаковий доступ до інформації та ресурсів, відсутність монополій та абсолютна свобода дій. Оцінка конкурентоспроможності в цьому методі здійснюється порівнянням підприємства з ідеальними стандартами ринкової ефективності, визначеними

на основі теоретичних моделей. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної, де експертним шляхом розраховані коефіцієнти вагомості кожної групи критеріїв:

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi O + 0,23EЗ + 0,33KT,$$

де

KKO – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ΦO – значення критерію фінансового положення організації;

EЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Кожен окремий критерій розраховується також як середньоарифметична усіх його складових, для яких також встановлена експертна вага. Даний метод хоча і є ефективним, проте в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Метод анкетування. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою анкетування є поширеним підходом. Анкета представляє собою список цілеспрямованих запитань, відповіді на які надають інформацію про об'єкти дослідження. Для цього створюються анкети, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства у вигляді таблиць, використовуючи, наприклад, шкали від 5 до 10 балів. Після проведення опитування обчислюється загальний показник, який вказує на рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей показник розраховується наступним чином:

$$KKO = \sum_{i=1}^n O_i,$$

де

KKO – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ΣO – сума оцінок і-их факторів.

Рейтингова оцінка. Рейтингова оцінка використовується для порівняння між собою фірм-конкурентів і може базуватися на даних, отриманих за допомогою різних методів. Перше, це інтерв'ю з підприємствами-об'єктами дослідження. Друге - аналіз фінансової звітності об'єктів порівняння. Третє - збір фрагментарної управлінської інформації у формі запитів, які розсилаються на підприємства-об'єкти дослідження. Складається десятифакторна модель, що включає дві складові: ефективність господарської діяльності (5 факторів) та фінансову стійкість (5 факторів). На основі найбільш вагомих коефіцієнтів розраховується загальна бальна оцінка підприємства, що є основою для визначення його кінцевого місця в рейтингу. Метод може бути неточним через суб'єктивність експертної ваги, але в цілому ефективним. Кінцевий бал окремого підприємства проводиться за формулою:

$$TM = \sum_i (M_i B_i),$$

де,

TM – кінцевий бал підприємства за результатами рейтингової оцінки;

$\Sigma(M_i B_i)$ – сума добутку балів показників рейтингової оцінки та їх ваги.

Метод «еталону» або графічний метод. Цей метод використовується для ілюстрації зон конкурентних переваг та недоліків, які стосуються як окремого підприємства, так і його конкурентів. Щоб використовувати цей метод, спочатку потрібно визначити напрямки діяльності підприємства для оцінки його конкурентоспроможності. По-друге, треба встановити однакову максимальну кількість балів оцінки для кожного напрямку. По-третє, слід визначити, скільки балів здобуло підприємство за кожним напрямом. Потім побудувати графічну ілюстрацію стану конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і конкуруючих підприємств, це дозволить виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства порівняно з іншими. Ця модель дозволить порівняти конкуруючі фірми, а також окреме підприємство з

еталонним станом (ідеальною моделлю). Графічна модель являє собою багатокутник конкурентоспроможності конкуруючих підприємств, які накладаються один на одного.

Метод різниць. Метод різниць полягає в аналізі переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, які порівнюються з аналогічними показниками конкуруючого підприємства. При використанні цього методу оцінки, оцінюване підприємство порівнюється лише з одним конкурентом. Для кожного критерію оцінки визначається не лише позиція оцінюваного підприємства, а й кількісна різниця у досягнутих результатах порівняння. Для здійснення оцінки конкурентоспроможності необхідно мати фінансові показники обох підприємств, для чого складається таблиця з найважливішими показниками фінансової звітності. Оцінка визначається на основі абсолютних або відносних відхилень цих показників.

Метод рангів. Метод рангів використовується для визначення загального положення, сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами. Цей метод базується на встановленні місця кожного з підприємств-конкурентів за кожним з критеріїв оцінки шляхом ранжування досягнутих результатів. Ранжування передбачає присвоєння кожному показнику певного номеру відповідно до його значень. Тобто, якщо показник є найбільшим і позитивним, йому присвоюється ранг 1. Проведення такої роботи дозволяє визначити, де підприємство випереджає конкурентів за певними критеріями, а де поступається. Для оцінки конкурентоспроможності складається таблиця показників, аналогічна методу різниць, з відповідним присвоєнням рангів кожному показнику. Підсумовуючи отримані ранги для кожного підприємства, можна отримати реальну ситуацію конкурентоспроможності, де найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство з найменшою сумою балів-рангів.

Метод балів. Метод балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів. Для цього складається матриця оціночних

показників кількох підприємств, з якої вибирається найкраще значення, котрому присвоюється визначене бальне значення (Бмах). Далі проводиться розрахунок балів, отриманих іншим підприємством за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in}} \cdot B_{maxi}$$

де

Z_{ij} – фактичне значення i -го оціночного показника по j -тому підприємству;

Z_{in} – найкраще значення i -го оціночного показника по даній сукупності;

B_{maxi} – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

Рівень значущості ($ЗН_i$) окремих оціночних показників задається експертно. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням наступної формули:

$$УЗ_j = \sum_{i=1}^K B_{ij} \cdot ЗН_i$$

Застосування даного методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Матричний метод Бостонської консультативної групи. Матриця Бостонської консультаційної групи (BCG) є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для класифікації портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії. Ця матриця базується на двох основних факторах: темпах росту ринку та частки ринку продукту. За допомогою цих двох показників, компанії можуть класифікувати свої продукти або бізнес-одиниці на чотири категорії: зірки, важкі діти, дійні корови і собачки. Кожна з цих категорій має свої характеристики і рекомендації щодо стратегій управління.

- "Важкі діти" - це продукт або бізнес-одиниця з високим темпом росту, але з низькою часткою ринку. Для збільшення частки ринку потрібні значні інвестиції, які можуть перетворити його у "зірку".
- "Зірка" - це продукт або бізнес-одиниця з високим темпом росту і високою часткою ринку. Він може приносити значні прибутки, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть виникати фінансові труднощі.
- "Дійна корова" - це продукт або бізнес-одиниця з низьким темпом росту, але високою часткою ринку. Він забезпечує значні прибутки, які можуть використовуватися для підтримки "важких дітей" і розвитку "зірок".
- "Собака" - це продукт або бізнес-одиниця з низьким темпом росту і низькою часткою ринку. Цей продукт вимагає значних зусиль з боку керівництва, але не приносить значних прибутків або може навіть приносити збитки (рис. 1.4).

Темп росту ринку	20 Високий	„Зірка”		„Важка дитина”
	10 Середній			
	0 Низький	„Дійна корова”		„Собака”
		10 Висока	1 Середня	0,1 Низька
		Частка ринку		

Рис. 1.4 Матриця Бостонської консультативної групи

Матричний метод «Привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»). Це аналітичний інструмент, який допомагає оцінити привабливість і конкурентоспроможність певної галузі або ринку. Цей метод був розроблений спільно американською консалтинговою компанією McKinsey & Company та корпорацією General Electric.

Основна ідея методу полягає в тому, щоб визначити, наскільки привабливою є галузь для інвестування та яка конкурентоспроможність у цій галузі в порівнянні з іншими гравцями. Цей аналіз зазвичай проводиться шляхом оцінки різних факторів, таких як ступінь конкуренції, тенденції ринку, здатність до інновацій, потенційні ризики та інші.

Процес використання методу може включати наступні етапи:

- ✓ визначення факторів оцінки: визначення ключових факторів, які впливають на привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства в цій галузі;
- ✓ збір даних: збір необхідних даних для оцінки цих факторів, таких як ринкові дослідження, фінансова звітність, статистичні дані тощо;
- ✓ оцінка факторів: проведення аналізу кожного фактора для визначення його впливу на привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства;
- ✓ побудова матриці: створення матриці, в якій фактори оцінюються за шкалою та відображаються у відповідних клітинах;
- ✓ аналіз результатів: оцінка результатів, щоб визначити загальний рівень привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ розробка стратегій: на основі отриманих результатів розробка стратегій для покращення конкурентоспроможності підприємства в обраній галузі.

На рис. 1.4 наведено яким чином зображується дана матриця.

Привабливість галузі	Висока	В Селективне зростання		С Агресивне зростання
	Середня			
	Низька	А Деінвестування		Д Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 1.4 Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність»

SWOT – аналіз. SWOT-аналіз (SWOT - абревіатура від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

Ключові компоненти SWOT-аналізу:

- ✓ Сили (Strengths): Це позитивні аспекти підприємства, які дають йому переваги перед конкурентами. Це можуть бути високий рівень експертизи, сильний бренд, інноваційні продукти або послуги, ефективна команда тощо.
- ✓ Слабкі сторони (Weaknesses): Це негативні аспекти або обмеження, які варто враховувати при розробці стратегії. Це може бути нестабільність фінансів, відсутність ресурсів, низька якість продукції або послуг, незадовільний рівень обслуговування клієнтів тощо.
- ✓ Можливості (Opportunities): Це зовнішні фактори або обставини, які можуть призвести до позитивних результатів або вигідно вплинути на підприємство. Це може бути розширення ринку, нові технології, зміни в законодавстві, попит на нові продукти або послуги тощо.
- ✓ Загрози (Threats): Це зовнішні фактори або обставини, які можуть становити загрозу або негативно вплинути на підприємство. Це може бути зростаюча конкуренція, зміни в регулюванні, зміни в попиті споживачів, зовнішні кризи тощо.

SWOT-аналіз допомагає підприємству зрозуміти його внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, і розробити стратегію, яка використовує сильні сторони підприємства для відповіді на можливості, а також мінімізує вплив слабких сторін і загроз.

На рис. 1.5 зображено матрицю сильних та слабких сторін підприємства.

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		Можливості	Загрози
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони	Сила можливостей	Сила загроз
	Слабкі сторони	Слабкість можливостей	Слабкість загроз

Рис. 1.5 Матриця для проведення SWOT-аналізу підприємства

Використання цих методів дозволить ефективно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства. Це допоможе підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і закріпити своє місце на ринку.

РОЗДІЛ II РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ресторану «Mr.Chef»

2.1 Аналіз стану галузі громадського харчування

Виручка закладів громадського харчування України у другому півріччі 2023 року зросла на 30% у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року, відвідуваність на 10 %, середній чек на 18 % (рис. 2.1, 2.2, 2.3)

#Дослідження

Poster x РЕБЕ ТА СТОГНЕ
РЕСТОРАТОР

Як зросла виручка закладів громадського харчування

II півріччя 2023 до II півріччя 2022, в %

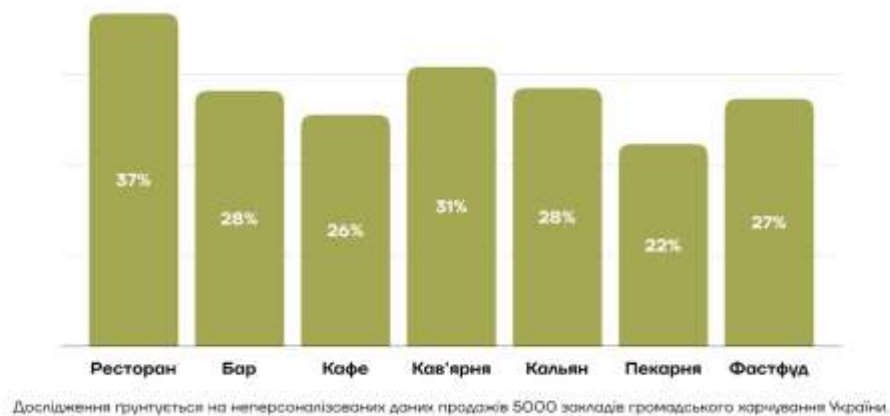


Рис. 2.1 Динаміка виручки за 2023 р. відносно 2022 р.

#Дослідження

Poster x РЕБЕ ТА СТОГНЕ
РЕСТОРАТОР

Яким став середній чек

II півріччя 2023 до II півріччя 2022, в %

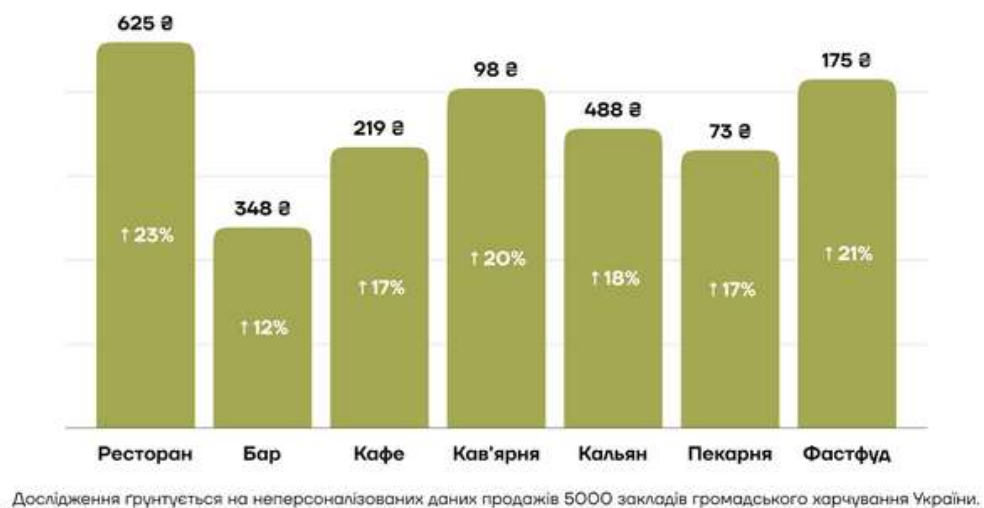


Рис. 2.2. Динаміка середнього чеку за 2023 р. відносно 2022 р.

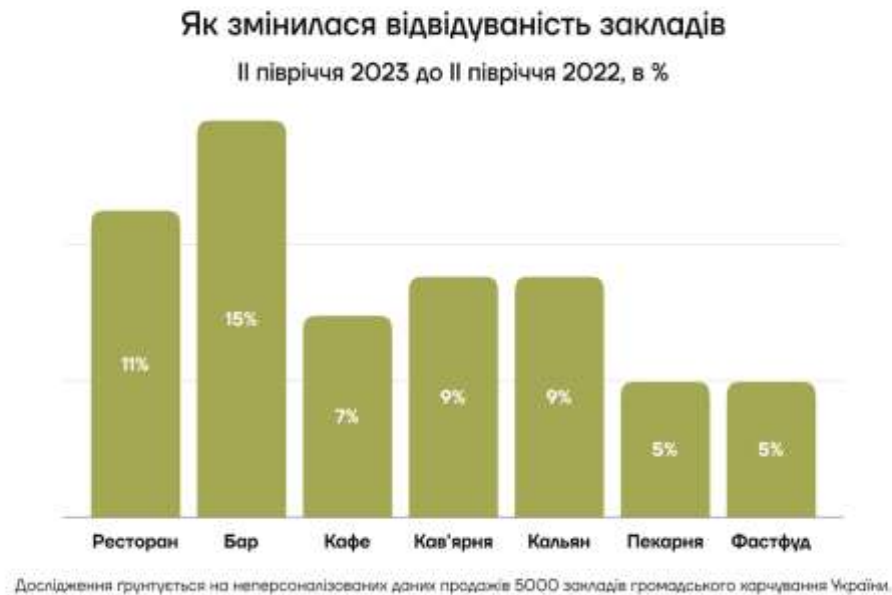


Рис. 2.3 Кількість відвідувань закладів в 2023 р. відносно 2022 р.

В другій половині 2023 року найбільше зростання виручки у порівнянні із минулим роком показав сегмент ресторанів – на 37%. Середній чек закладів зріс на 23% з 508 до 625 грн, відвідуваність – на 11%.

Сегмент кав'ярень збільшив виручку на 31% у 2023 році. Відвідуваність зросла на 9%, середній чек – на 20% з 82 до 98 грн.

Виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні із минулим роком. Середній чек зріс на 17% зі 187 до 219 грн. Відвідуваність зросла на 7%.

Виручка сегмента барів зросла на 28% до 2022 року, середній чек на 12% із 311 до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%.

Сегмент пекарень продемонстрував зростання виручки на 22% у порівнянні із 2022 роком. При цьому середній чек зріс на 17% з 63 до 73 грн. Відвідуваність зросла лише на 5%.

Виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек – на 21% зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність – на 5%.

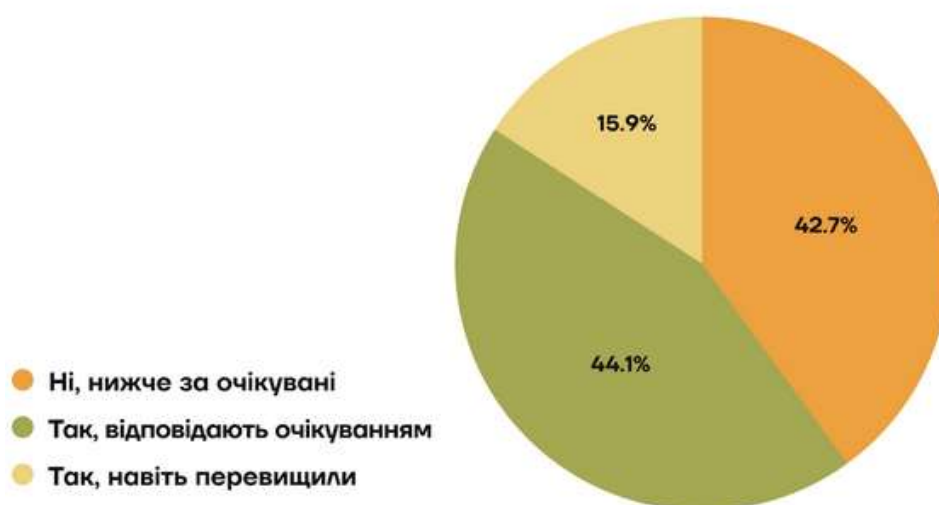
Виручка кальянних показала зростання на 28% у порівнянні із минулим роком. Середній чек зріс на 18% зі 413 грн до 488 грн. Відвідуваність зросла на 9%.

Анонімне анкетне опитування проведене серед рестораторів по всіх регіонах України дозволило сформулювати діаграму розподілення закладів громадського харчування за типами (діагр. 2.1)



Діаграма 2.1 Розподілення закладів громадського харчування за типами у 2023 р.

Показники роботи закладу за 2023 рік виправдали ваші очікування?



Діаграма 2.2 Відповідність фактичних показників діяльності до очікуваних

44% опитаних рестораторів зазначають, що показники роботи закладів у 2023 році виправдали їх очікування. Водночас 40% мають протилежну думку. У 16 % показники навіть перевищили очікування (діагр. 2.2)

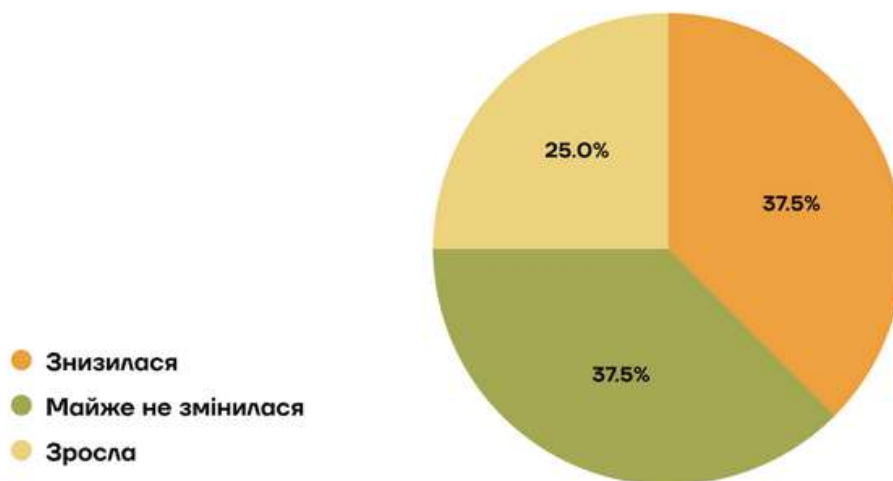
Найскладніше рестораторам у 2023 році було наймати та утримувати команди, тримати ціни на страви попри зростання цін, знаходити власну мотивацію для роботи та розбиратися з перевітками. Окрім цього, підприємців турбували рост цін на комунальні послуги та корупція, низькі продажі та зміна поведінки покупців (діагр. 2.3).



Дані анонімного анкетного опитування рестораторів зі всіх регіонів України, грудень 2023.

Діаграма 2.3 Найважливіші труднощі рестораторів у 2023 р.

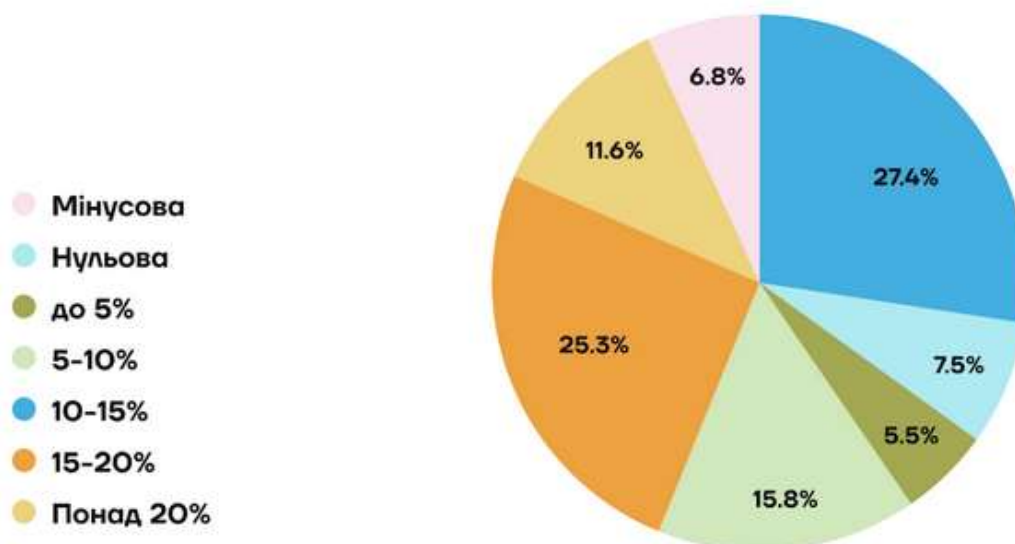
Як змінилася рентабельність у 2023 році порівняно до 2022 року?



Діаграма 2.4 Зміна рентабельності в 2023 р. порівняно з 2022 р.

38% рестораторів вимушені були стикнутися зі зниженням рентабельності бізнесу у 2023 році. Майже така ж кількість зазначає, що рентабельність їх закладів не змінилася. Чверть опитаних каже про зростання рентабельності (діагр. 2.4 та 2.5).

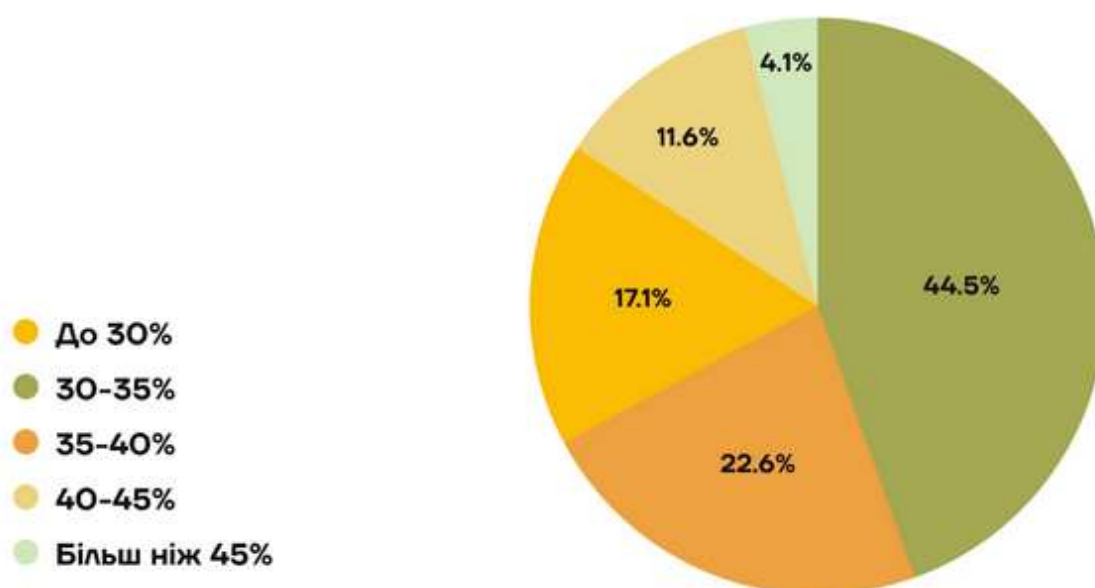
Яка середня рентабельність вашого закладу у 2023 році?



Діаграма 2.5 Середня рентабельність закладів громадського харчування в 2023 р.

Майже половина опитаних рестораторів відзначила, що працює з 30-35% фудкостом (діагр. 2.5 та рис. 2.4).

Який середній фудкост у закладі зараз?



Діаграма 2.6 Середній фудкост у закладах громадського харчування в 2023 р.

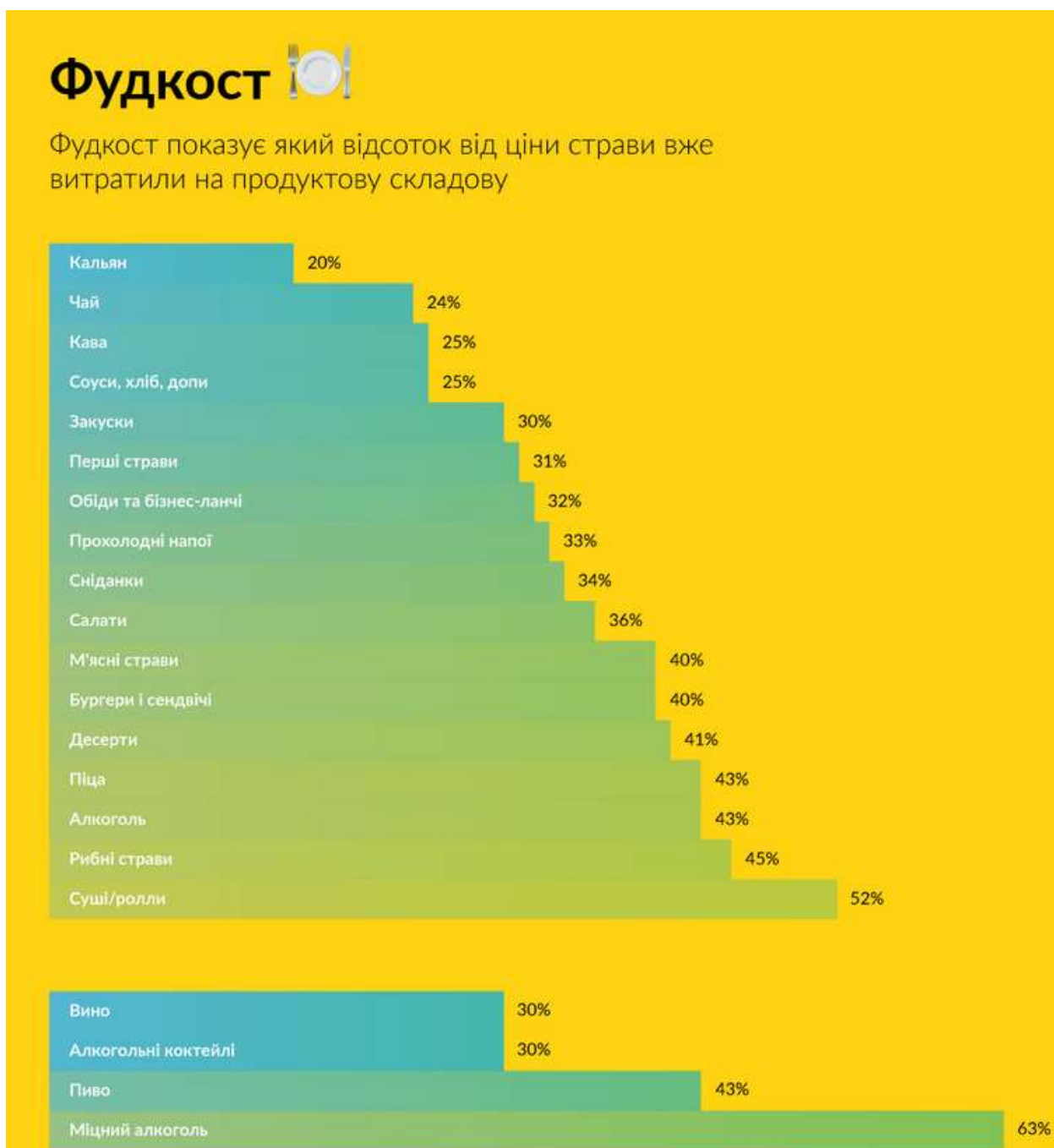


Рис. 2.4 Цінова собівартість страв у 2023 р.

Більшість рестораторів змогли зберегти команду у 2023 році у тій же кількості, а 30% навіть залучили нових працівників.

У умовах воєнного конфлікту спостерігаються нові напрями розвитку ресторанного бізнесу, що включають наступне:

- ✓ зростає попит на домашню їжу, фастфуд, напівфабрикати та швидкий обід у закладах громадського харчування;

- ✓ правила воєнного часу, такі як комендантська година та вимога дотримання норм повітряної тривоги, впливають на функціонування ресторанів та інших закладів громадського харчування;
- ✓ зростає потреба у швидкій логістиці доставки їжі;
- ✓ розташування ресторанного бізнесу стає важливим фактором, зокрема його відстань до зон бойових дій та розміщення внутрішньо переміщених осіб.

У 2022-2023 роках найбільш популярними форматами закладів громадського харчування є шаурма, стріт-фуд, пивні паби, ресторани-коворкінги, кав'ярні, пекарні, заклади з доставкою, dark kitchen та напівфабрикати. Важливою складовою стає не лише смачна їжа, але й надання емоцій або просто приємна атмосфера.

Загалом, сьогодні підприємства сектору громадського харчування працюють у складних політичних і соціально-економічних умовах. Конкуренція значно зростає, що змушує бізнеси активно впроваджувати новітні технології та інновації у виробництво.

Далі, проведемо PEST – аналіз галузі. Нами були ідентифіковані та оцінені зазначені вище фактори з урахуванням їх вагомості та призначених балів. Кожна категорія факторів становить 100%, і кожен окремий аспект оцінюється від 1 до 5 балів. Це значить, що 1 бал означає невеликий вплив фактора, тоді як 5 балів показують максимальну вагу цього фактора під час розробки стратегії підприємства.

Результати аналізу зовнішнього середовища для галузі громадського харчування представлені у вигляді матриці, яка подана в таблиці 2.1.

За результатами проведеного PEST-аналізу галузі громадського харчування в Україні було встановлено, що макросередовище має негативний вплив на діяльність підприємств. Найвпливовішими факторами є політико-правові та технологічні.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз факторів впливу макросередовища на галузь громадського харчування

Політико-правові фактори	Питома вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Питома вага	Бал	Оцінка
Воєнні дії на території країни	0,5	5	2,5	Конкуренція в галузі	0,2	4	0,8
Бюрократія та рівень корупції	0,03	3	0,09	Зростання цін на сировину	0,2	3	0,6
Податкові пільги на період воєнного стану	0,05	3	0,15	Зміна курсу валют	0,2	3	0,6
Обмеження на продаж алкогольних напоїв	0,20	4	0,8	Висока ймовірність локдаунів	0,2	4	0,8
Введення комендантської години	0,22	4	0,88	Зростання цін на ресурси	0,2	3	0,6
Всього	1,0		4,42	Всього	1,0		3,40
Демографічні фактори				Технологічні фактори			
Якість життя	0,20	3	0,6	Інновації в галузі харчових технологій	0,20	3	0,6
Міграція населення	0,20	4	0,8	Розвиток онлайн-замовлень, доставки їжі та резервацій столиків	0,20	4	0,8
Зміна споживчих вподобань клієнтів	0,1	3	0,3	Розвиток технології зберігання та транспортування продукції	0,15	3	0,45
Рівень платоспроможності населення	0,20	3	0,6	Використання автоматизованих систем у виробництві	0,10	3	0,30
Зниження попиту на туристичні послуги	0,30	4	1,2	Використання ІІІ для оптимізації процесів управління запасами, прогнозування попиту, персоналізованого обслуговування клієнтів	0,35	4	1,4
Всього	1,0		3,50	Всього	1,0		3,55

2.2 Загальна характеристика ресторану «Mr.Chef» та аналіз основних показників його діяльності

Ресторан «Mr.Chef» розмістився в центрі міста Одеси, по вул. Єкатерининській, 93. Має доволі компактну площу, але користується значною популярністю завдяки якісним стравам, високій професійній майстерності у приготуванні їжі та своєму зручному розташуванню в центрі міста. Зовнішній вигляд закладу сучасний, а його внутрішнє оформлення створює комфортну та затишну атмосферу.

Гостям представлений широкий асортимент популярних страв європейської, американської та східної кухонь. «Mr.Chef» спеціалізується на швидкому харчуванні, що робить його ідеальним вибором для людей, які шукають смачні та швидкі перекуси.



Серед фірмових страв меню «Mr. Chef» відзначають:

- шаурму з куркою і телятиною,
- лахмаджун,
- манакіш з сиром і затаром,
- бургер з курячим філе, маринованою цибулею, салатом і помідорами,
- піцу з копченою телятиною.

У карті напоїв акцент зроблено на кавові напої, соки, кисломолочні вироби. Працює власна служба доставки. Підприємство активно експериментує з асортиментом, додає нові та цікаві страви до свого меню, яке,

зазвичай, складається з блюд швидкого харчування. Ресторан було засновано у 2015 році і спеціалізується на виготовленні та продажу різноманітних харчових продуктів. У грудні 2018 року підприємство провело модернізацію обладнання та збільшило свої виробничі потужності. Експерименти зі стравами розпочалися в 2018 році, коли заклад впровадив нове меню, що дозволило привести ще більше клієнтів. В 2020 році розпочалися значні зміни у діджітал, що підштовхнуло керівництво підприємства до поліпшення умов у закладі:

- оновлення зовнішньої реклами;
- розробка сайту для кафе;
- створення сторінок у соціальних мережах;
- оновлення інтер'єру;
- прибудова нової гостьової зали.

В процесі приготування їжі підприємство «Mr.Chef» використовує технології, які перевірені часом та досвідом праці. Заклад дотримується політики закупівлі тільки якісних та свіжих продуктів, оскільки цінує своїх клієнтів. «Mr.Chef» вважається одним з кращих закладів швидкого харчування в місті Одесі.





Команда ресторану «Mr.Chef» є справжніми професіоналами своєї справи. Вона складається з одного шеф-кухаря, трьох поварів, директора кафе (який є засновником закладу), двох офіціантів, клінінг-менеджера та менеджера з соціальних мереж. «Mr.Chef» відповідає за якість своєї продукції і робить усе можливе, щоб забезпечити задоволення клієнтів. Отже, можна зробити висновок, що керівництво ресторану «Mr.Chef» є достатньо клієнтоорієнтованим.

Розглянемо та проаналізуємо показники основної діяльності підприємства за 2022-2023 роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Показники основної діяльності ресторану «Mr.Chef» за 2022-2023 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Асолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	274355	297337	22982	10,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	211058	235097	24039	11,4
Адміністративні витрати, тис. грн	5778	5987	209	3,6
Витрати на збут, тис. грн	17900	19500	1600	8,9
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	235679	243787	8108	3,4
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	15700	17543	1843	11,7
Чистий прибуток, тис. грн	10700	15987	5287	4,9
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції, коп.	75,02	73,01	-2,01	*
Рентабельність діяльності (продаж), %	4,7	4,9	0,2	*
Рентабельність продукції, %	5,37	5,75	0,38	*

Аналізуючи дані з таблиці 2.1 можна зробити висновок, що в 2023 році відбулося зростання чистого доходу на 10,8%. У 2022 році повні витрати на виробництво і реалізацію продукції становили 235679 тис. грн., а у 2023 році – 243787 тис. грн., тобто на 3,4% більше. Зростання такого відсотку можна аргументувати розміщенням реклами закладу у соціальних

мережах. Збільшення у 2023 році собівартості реалізованої продукції (на 24039 тис. грн), адміністративних витрат (на 209 тис. грн) та витрат на збут (на 1600 тис. грн). У сукупності ці відхилення дають сумарну різницю між показниками загальних витрат 25848 тис. грн.

Що стосується чистого прибутку від реалізації, то він у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 1843 тис. грн (11,7 %). Також зріс чистий дохід підприємства у 2023 році на 5287 тис. грн, а витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2023 році підвищились порівняно з 2022 роком, на 8148 тис. грн. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився на 2 копійки.

Що стосується показників рентабельності досліджуваного підприємства, то вони мають позитивні значення: рентабельність продажів в 2023 р. збільшилася на 0,2 %, рентабельність продукції на 0,38 % порівняно з 2022 роком.

Отже, можна зробити висновок, що ресторан «Mr.Chef» має гарні показники діяльності та досить стабільне в сучасних складних умовах.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Mr.Chef»

Аналіз конкурентного середовища дозволяє визначити переваги та недоліки конкурентів. Розуміючи їхні дії й здатність передбачити їх, підприємство може краще зрозуміти, які товари або послуги варто пропонувати, як знайти ринок збуту та де розмістити свій бізнес на ринку.

Під час аналізу конкурентного середовища важливо постійно збирати інформацію про конкурентів: відвідувати їхні веб-сайти, читати про їхні товари або послуги, вивчати рекламу, яку вони використовують, випробовувати їхні продукти, читати статті про них у ЗМІ та отримувати відгуки від клієнтів.

Проведемо аналіз найближчих конкурентів ресторану «Mr.Chef». Серед основних конкурентів в цієї ніші нами були обрані наступні ресторани: «Оліо піца», «Італійський квартал» та «Pasta and Pazza».

Критерії вибору конкурентів включали: різноманітність послуг, які надаються; середня сума замовлення; географічне розташування.

Згідно з проведеним аналізом виявлено, що ці три підприємства обслуговують приблизно однаковий сегмент ринку, їх продукція і асортимент мають певний рівень якості та різноманітність.

Поміж загального аналізу кожного закладу, для оцінки їх конкурентних переваг було досліджено й організацію основного та додаткового обслуговування у трьох аналогічних підприємствах ресторанного типу: «Pasta & Pizza», «Оліо», «Італійський квартал». Це включало виготовлення кулінарної продукції, реалізацію продукції, організацію дозвілля, обслуговування споживання та клієнтів, а також надання фінансових та інформаційно-консультативних послуг. Було також вивчено ціновий діапазон на основні страви в цих закладах. Для аналізу конкурентних переваг використовувалися дані, опубліковані на офіційних веб-сайтах кафе, а також інформація, зібрана з відгуків клієнтів на різних форумах, де вони висловлюють свої думки щодо якості надання послуг.

Основними критеріями конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є їх розташування, асортимент послуг, цінова політика, рівень обслуговування та якість продукції. Також, одним із головних критеріїв нашого дослідження є аналіз рівня реклами в закладах харчування, до цих критеріїв також додається показник, що відображає рівень розвиненості рекламної діяльності у кожному з закладів.

Результати проведеного аналізу представлено в таблиці 2.2.

Порівняльний аналіз конкурентів ресторану «Mr.Chef», проведений методом бальної оцінки, представлений в табл. 2.3.

За результатами таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у досліджуваного підприємства на ринку ресторанного бізнесу існують достатньо значні конкуренти, а саме: «Pasta & Pizza», «Оліо», «Італійський квартал». Вони надають аналогічні послуги харчування, однак із більшим переліком додаткових послуг, якістю продукції та рівнем обслуговування.

Таблиця 2.3

**Дослідження конкурентних переваг ресторанів «Pasta & Pizza», «Оліо»,
«Італійський квартал» та «Mr.Chef»**

Показники для оцінювання	Назва закладу			
	«Pasta & Pizza»	«Оліо»	«Італійський квартал»	«Mr.Chef»
Місце знаходження	Центр міста			
Кількість філіалів, од.	5	5	10	5
Тип кухні	Італійська	Італійська	Італійська, японська	Азіатська, італійська
Середній чек, грн	350	300	400	300
Рівень інтернет сайту	Потребує доробки	Дуже добрий	Дуже добрий	Потребує доробки
Дисконтні карти	-	+	+	-
Район доставки	Усі райони Одеси			
Сума заказу для безкоштовної доставки	Від 500	Від 550	Від 550	Від 400
Організація споживання продукції та обслуговування споживачів				
-організація обслуговування свят, сімейних обідів, бенкетів	-	+	+	-
бронювання місць	+	+	+	-
Фінансові послуги				
Можливість оплати картою	+	+	+	+
Послуги для дітей				
Дитяча ігрова кімната	-	-	+	-
Дитяче меню	-	+	+	-

Ресторани-конкуренти, на відміну від досліджуваного підприємства, відзначаються приємними та комфортними залами, що обладнані ефективною системою вентиляції. Вони створюють затишну та дружню атмосферу для відвідувачів і пропонують систему лояльності, що включає знижки, спеціальні пропозиції, дисконтні картки та комплементи від закладу. Крім того, "Оліо" та

"Італійський квартал" мають добре оформлені та зручні Інтернет-сайти, де клієнти можуть ознайомитися з меню, замовити доставку та дізнатися про останні новини та пропозиції.

Таблиця 2.4

Конкурентний профіль ресторану «Mr.Chef»

Показники	Ваг. коеф.	«Pasta & Pizza»		«Оліо»		«Італійський квартал»		«Mr.Chef»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість продукції	0,25	9	2,25	9	2,25	9	2,25	5	1,25
Рівень обслуговування	0,2	10	2	9	1,8	9	1,8	5	1
Місце розташування	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Рівень цін	0,15	8	1,2	9	1,35	9	1,35	6	0,9
Комфортні умови, інтер'єр	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8	6	1,2
Рівень реклами	0,1	8	0,8	10	1	10	1	3	0,3
Система лояльності	0,05	7	0,35	9	0,45	9	0,45	2	0,1
Всього балів	1		8,9		9,15		9,15		5,25

Таким чином, досліджувані ресторани м. Одеси, розташовані в центрі міста, за результатами проведеного аналізу ранжуються наступним чином (за рейтинговими балами):

- ✓ «Оліо» та «Італійський квартал» - по 9,15 балів;
- ✓ «Pasta & Pizza» - 8,9 бали;
- ✓ «Mr. Chef» - 5,25 бали.

На основі конкурентного профілю побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності є графічним інструментом, який дозволяє візуалізувати стан ресторанних послуг на ринку в порівнянні з конкурентами. Він складається з векторів, кількість яких визначається кількістю вагомих характеристик послуг, що експертно визначаються. На кожному векторі встановлюється шкала, яка відповідає одиницям виміру, що відображають конкретну властивість

послуги. Експертна оцінка якісних параметрів дозволяє також перевести їх у кількісний вираз.



Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності

Отже, аналізуючи проведене оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, вважаємо за необхідне виділити фактори, які забезпечують високу конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства:

- власний бренд: унікальний бренд додає закладу характеру та відрізняє його від інших;
- якість продукції: свіжість та відповідність стандартам гарантують задоволення клієнтів та позитивне враження;
- асортимент страв та напоїв: наявність різноманітності меню, включаючи вегетаріанські, дитячі та дієтичні страви, приваблює різну аудиторію;
- стратегія для подальшого розвитку: чітко визначена стратегія дозволяє планувати інновації та ріст;
- персонал: ввічливий та уважний персонал, який має відповідну мотивацію, створює приємну атмосферу для клієнтів;

- колективні заходи: організація різноманітних подій, таких як дні народження, весілля, банкети, збільшує лояльність та привертає нових клієнтів;
- програми лояльності: системи знижок та бонусів для постійних клієнтів стимулюють повторні відвідини;
- діджиталізація: впровадження електронного меню та систем самообслуговування сприяє зручності та інноваціям;
- реклама у соціальних мережах: активна присутність в інтернеті підвищує свідомість про заклад та привертає нових клієнтів;
- онлайн-замовлення та доставка: зручний сервіс замовлення їжі онлайн та її доставка розширюють аудиторію та зручність обслуговування;
- дотримання стандартів безпеки та санітарно-гігієнічних норм: забезпечення безпеки та чистоти в закладі гарантує довіру та комфорт клієнтів.

Нашою пропозицією для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mr. Chef» є придбання та встановлення малої виробничої лінії Carpkold. В усьому світі найбільші ресторанні мережі роблять заготовки саме із застосуванням технології Carpkold, яка вважається однією з найбільш ефективних та передових. Вона дозволяє вирішувати це завдання з мінімальними витратами сировини, енергії та робочої сили.

2.4 Розробка заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ресторану «Mr.Chef»

Як нами було сказано вище, нашою пропозицією для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mr.Chef» є придбання технології Carpkold. Процес виробництва базується на чотирьох інноваційних методах приготування їжі:

- ✓ варіння продуктів на пару;
- ✓ готування їжі у вакуумі при низькотемпературних режимах;
- ✓ дозування продукту в пакети;

- ✓ охолодження готового продукту в середовищі крижаної води.

Суть технології полягає в застосуванні спеціального обладнання, яке забезпечує найвищий рівень гігієнічної чистоти продукту під час його приготування, охолодження та пакування.

Готування за допомогою технології Carcold має ряд переваг:

- ✓ найвища швидкість нагрівання;
- ✓ економічність завдяки використанню парогенераторів;
- ✓ простота управління за допомогою комп'ютеризованого управління;
- ✓ можливість виконання до 8 операцій в одному агрегаті.
- ✓ стабільна якість продукції завдяки контролю рецептури здійснюється за допомогою комп'ютера.

Ще однією перевагою використання даної технології є дозування продукту в пакети. Під час розробки системи Carcold були впроваджені спеціальні автоматичні дозуючі станції, які розливають гарячий продукт, забезпечуючи його найвищу санітарно-гігієнічну безпеку. Регенерація готової продукції може здійснюватися за допомогою будь-якого виду теплового обладнання, включаючи метод розігріву пакета з їжею в каструлі з киплячою водою.

Ресторан «Mr.Chef» іноді стикається з проблемою нестачі необхідної продукції, що призводить до відмов у деяких замовленнях. Застосування технології Carcold допоможе вирішити цю проблему, а також збільшить кількість замовлень на кейтерингові послуги, оскільки ресторан матиме можливість обробляти більше замовлень. Збереження доступних цін на послуги громадського харчування в «Mr.Chef» при високій якості обслуговування, швидкості подачі та готування страв приверне більше гостей. Клієнтами стануть люди, які шукають якісне обслуговування за розумні ціни. Рекомендується використовувати малу виробничу лінію, розташовану на 30 м², обслуговування буде здійснюватися 2 співробітниками, включаючи адміністративний персонал.

Витрати на персонал відсутні, оскільки наявний штат працівників вважається достатнім для роботи з даним обладнанням. Обладнання буде встановлено безпосередньо в ресторані, оскільки площа приміщення дозволяє виділити необхідне місце для технології Carpkold. Планується збільшення обсягу порцій у кожному напрямку діяльності організації. Прогнозується зростання обсягу на 20% щорічно відносно попереднього року, завдяки збільшенню кількості клієнтів. План виробництва харчової продукції на даному обладнанні на три наступні роки подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

План виробництва харчової продукції на 2025-2027 рр.

Показники	2025	2026	2027
Обсяг порцій у ресторані	2200	2640	3168
Обсяг порцій по кейтеринговим замовленням	960	1152	1382
Обсяг порцій по доставці додому	2600	3120	3744
Середній чек, грн.	420	440	460
Виручка від впровадження обладнання, тис. грн	2420	3041	3815

Отже, планується, що в 2025 році на цьому обладнанні буде виготовлено порцій на суму 2420 тис. грн, в 2026 р. на суму 3041 тис. грн, в 2027 р. на суму 3815 тис. грн.

Далі обґрунтуємо доцільність нашої пропозиції. На купівлю виробничої лінії знадобиться 3270 тис. грн. Корисний термін служби становить 5 років. При купівлі цього обладнання й введення його в експлуатацію необхідно також врахувати амортизаційні відрахування. Амортизація розраховуємо лінійним методом (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Розрахунок амортизації й залишкової вартості

Рік	Первісна вартість, тис. грн	Сума нарахованої амортизації, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн	Середньорічна вартість, тис. грн
1	3270	654	2616	2943
2	2616	654	1962	2289
3	1962	654	1308	1635
4	1308	654	654	981
5	654	654	0	654

Сума щомісячних амортизаційних відрахувань дорівнює:

$$654000/12=54500 \text{ грн}$$

На покупку нового обладнання керівництво ресторану виділяє власні кошти в сумі 2 млн. грн. та на останні 1270 тис. грн було вирішено оформити кредит. Проаналізувавши кілька банківських пропозицій, був обраний кредит «Програма 6,5». Дана програма призначена для видачі коштів у кредит організаціям на для придбання основних засобів, модернізацію та реконструкцію виробництва, запуску нових проектів, поповнення обігових коштів.

Умови кредитування:

- сума позики – 1 270 тис. грн.;
- строк надання – 24 місяців (2 роки);
- основний борг погашається щомісяця, рівними частинами;
- річна процентна ставка – 16 %;

Оплата буде проводитись ануїтетним платежем.

Також, первинні витрати будуть містити наступні складові (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Первинні витрати для придбання та встановлення виробничої лінії

Вид витрат	Вартість, грн
1. Вартість нового обладнання	3270000
2. Вартість доставки	6000
3. Вартість встановлення	12500
4. Навчання персоналу	8000
5. Матеріали для монтажу	5500
РАЗОМ	3302000

Щорічні поточні витрати включають у рік постійні (амортизація - 654 тис. грн щорічно, оплата кредиту у перші два роки по 746 грн на рік) і змінні (на гарантійне обслуговування два рази в рік – 10 тис. грн, електроенергія – 146 тис. грн. у перший рік; 154 тис. грн. у другий рік і 161 тис. грн. у третій рік).

Далі розрахуємо прогнозні показники чистого прибутку в результаті реалізації нашої пропозиції для ресторану «Mr.Chef» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Прогнозні показники чистого прибутку в результаті реалізації пропозиції для ресторану «Mr.Chef»

№	Показники	2025	2026	2027
1	Очікуваний обсяг реалізації, ед.	5760	6912	8294
2	Продажна ціна одиниці виробу, грн.	420	440	460
3	Обсяг реалізації продукції, тис. грн. (стр.2×стр.1)	2420	3041	3815
4	Змінні видатки на планований обсяг продукції, тис. грн.	156	164	171
5	Постійні витрати на виробництво за рік (без обліку амортизації), тис. грн.	746	746	0
6	Амортизація, тис. грн.	654	654	654
7	Собівартість продукції, тис. грн. (стр. 4 + стор.5+стор.6)	1556	1564	825
8	Прибуток до оподатковування, тис. грн. (стр.3-стр.7)	864	1477	2990
9	Ставка податку на прибуток, %	20	20	20
10	Чистий прибуток, тис. грн. (стр.8×(100-стр.9)/100)	692	1182	2392
11	Чисті грошові потоки, тис. грн. (стр.6+стор.10)	1346	1836	3046

Таким чином, розрахунки грошових потоків, демонструють, що впровадження нової технології дозволить одержувати чистий грошовий потік в сумі 1346 тис. грн в 2025 р., 1836 тис. грн в 2026 р. та 3046 тис. грн в 2027 р.

Далі проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту в результаті реалізації нашої пропозиції для ресторану «Mr.Chef» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Прогнозна оцінка інвестиційного проекту

Рік <i>n</i>	Початкові інвестиційні витрати (-) і чисті грошові потоки, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці «0,2», рівної $(1+r)^{-n}$	Сучасна вартість, тис. грн.	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн.
1	2	3	4	5
0	- 3302	1	-3302	-3302
1	1346	0,83	1117	-2185
2	1836	0,69	1267	-918
3	3046	0,58	1766	848
NPV			848	

Визначимо чисту приведену вартість нашого проекту:

$$NPV = 4150 - 3302 = 848 \text{ тис. грн; } NPV > 0.$$

Далі, розрахуємо індекс прибутковості інвестиційного проекту. Індекс прибутковості вказує на ефективність інвестиційного проекту. Він розраховується як відношення суми чистого прибутку до початкових інвестицій. Високий індекс прибутковості свідчить про ефективні інвестиції.

$$PI = 4150/3302 = 1,25 > 1,$$

це значить що на одну грн витрат припадає 1,25 грн. доходу.

$$PP = ((3302/(6228/3)) = 1,6 \text{ року},$$

це говорить про те, що запропонована програма окупиться через 1 рік 6 місяців роботи.

$$DPP = ((3302/(4150/3)) = 2,4 \text{ роки},$$

це говорить про те, що запропонована програма окупиться через 2 роки 4 місяців роботи.

Для наочності занесемо всі розрахунки в таблицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Розрахунки щодо оцінки ефективності запропонованого проекту для
ресторану «Mr.Chef»**

Показник	Критерій	Значення
NPV	➤ 0	884 тис. грн
PI	➤ 1	1,25
PP	<встановленого для підприємства граничного терміну	1,6 роки
DPP	<встановленого для підприємства граничного терміну	2,4 роки

Таким чином, за рахунок запропонованої програми значно підвищиться рівень і якість обслуговування в ресторані, підвищиться загальна конкурентоспроможність послуг і збільшиться відвідуваність. Усі показники ефективності програми свідчать про можливість ухвалення позитивного рішення по його впровадженню.

ВИСНОВКИ

В основі терміна "конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу" лежать основні підходи до загального визначення конкурентоспроможності підприємства, а також підходи до визначення специфічних властивостей підприємств у сфері ресторанного господарства. Це включає в себе: загальні підходи до конкурентоспроможності підприємства, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів, здатність задовольняти потреби споживачів та вигідно відмінювати себе від конкурентів та специфічні підходи, які враховують особливості сфери ресторанного бізнесу, такі як якість продукції та послуг, інноваційність, здатність адаптуватися до змін в смаках та уподобаннях споживачів.

Значення окремих факторів конкурентоспроможності відрізняється в залежності від типу підприємств ресторанного господарства та їх цінового рівня. Наприклад, для елітного ресторану ключовим може бути наявність послуг сомельє, а для звичайного бару це може бути абсолютно несуттєвим. Виявлення і ефективне використання цих ресурсів допомагають підприємствам у готельно-ресторанній сфері зберігати конкурентну перевагу та успішно конкурувати на ринку.

За результатами проведеного PEST-аналізу галузі громадського харчування в Україні було встановлено, що макросередовище має негативний вплив на діяльність підприємств. Найвпливовішими факторами є політико-правові та технологічні.

Згідно проведеного аналізу фінансово-економічного стану ресторан «Mr.Chef» має гарні показники діяльності та досить стабільне в сучасних складних умовах.

Нашою пропозицією для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mr. Chef» є придбання та встановлення малої виробничої лінії Carpkold. В усьому світі найбільші ресторанні мережі роблять заготовки саме із застосуванням технології Carpkold, яка вважається однією з найбільш

ефективних та передових. Вона дозволяє вирішувати це завдання з мінімальними витратами сировини, енергії та робочої сили.

За рахунок запропонованої програми значно підвищиться рівень і якість обслуговування в ресторані, підвищиться загальна конкурентоспроможність послуг і збільшиться відвідуваність. Усі показники ефективності програми свідчать про можливість ухвалення позитивного рішення по його впровадженню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія / Г. Ю. Ткачук. – Житомир: ЖДТУ, 2012. – 200 с.
2. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 727. – С. 270–275.
3. Николук О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» [Електронний ресурс] / Николук О. М. // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2008. – № 1 (55). – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1097/1/59.pdf>.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
5. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://normativ.com.ua/types/tdoc2728.php>.
6. Расулова А. М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 167 с.
7. Жарко И. В. Менеджмент ресторанного хозяйства: учеб. пособие / Жарко И. В. – Х.: [б. и.], 2008. – 267 с.
8. Кирніс Н.І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. ISSN 2409-6873. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61).
9. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: [для вищ. навч. закл.] / [за ред. А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 340 с.

14. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Минко // Наукові праці НУХТ. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 86 – 92.
15. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. Вип. 9 (1). С. 125-129.
16. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
13. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 174-184.
14. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
15. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 17–23.
16. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: [монографія] / [Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова]. Х. : ХДУХТ, 2010. 144 с.
17. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20
18. Прийом маніпулювання споживачем через маркетингові комунікації. веб-сайт. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/priemy-manipulirovaniya-potrebitelem-cherez-marketingovye-kommunikacii.html> (дата звернення: 11.11.2021).

19. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.
20. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги– XXI, 2005. 596 с.
21. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.
22. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва/ Регіональні перспективи. 2008. № 1 (2). С. 37-39.
23. Skudar H.M. (1999). Upravlenie konkurentosposobnostiu krupnogo AO: problemy i resheniia [Management of competitiveness of a major company: problems and solutions]. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukrainian].
24. Інноваційні технології управління підприємством: моногр. / І.О. Кузнецова, А.Р. Златова, В.В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 200 с.
25. Сучасні технології управління: (монографія) / За заг.ред. д.е.н., проф. Кузнецової І.О., к.е.н., доц. Балабаш О.С. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.
26. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової - Харків: «Діса плюс», 2023. - 430 с.
27. Данчева О.М. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: сучасний стан та перспективи. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28–29 вересня 2023 р. – відпов. За випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 324 с.