**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Кузнєцова І.О.

_____

«___»_____2024 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

за темою:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу»**

**Виконавець:**

студентка Центру заочної та

вечірньої форми навчання

Зіско Анастасія Вячеславівна _____

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

Волчек Руслан Миколайович _____

**Одеса 2024**

# ЗМІСТ

**ВСТУП**……...……3-4

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ** ……...….5-27

**1.1.** Сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»...5-13

1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності……..…13-17

1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності……...…17-27

**РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «PIZZA-BAR РИМСЬКІ ПЕКАРНІ»**……28-52

**2.1.** Аналіз галузі громадського харчування в Україні……..28-37

**2.2.** Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні»……....37-45

**2.3** Оцінка конкурентоспроможності ресторану та рекомендації щодо її підвищення……..……..45-52

**ВИСНОВКИ**……..……55-56

**Список використаної літератури**……..……57-58

# ВСТУП

*Актуальність теми.* Останні роки свідчать про швидкий розвиток ресторанного бізнесу, який зазнавав значного зростання та поширення. Нові заклади відкривалися на кожному кроці, інвестиції в цю сферу зростали, а різноманітні формати громадського харчування з'являлися на ринку, приносячи стабільний прибуток підприємцям.

Але в сучасних реаліях, де панувала пандемія та строгі карантинні обмеження, а також з введенням повної або часткової блокади, ресторанний бізнес, подібно до всіх закладів громадського харчування, переживає складний період, у якому важко знайти своє місце та визначити свою нішу. На сьогоднішній день він активно бореться за виживання, намагаючись зберегти позиції, що мав до початку пандемії, або хоча б наблизитися до цих показників.

Основними завданнями стали «виживання» і пошук нових стратегій, які допоможуть підприємствам пристосуватися до нових умов. Багато закладів змушені припинити роботу через різні причини: недостатню реакцію на зміни в галузі, недостатню гнучкість, нестачу фінансових ресурсів для боротьби в умовах пандемії та повільне прийняття рішень в критичні моменти.

У такій ситуації дуже складно зрозуміти, які кроки потрібно зробити, оскільки ресторанний бізнес переживає новий етап свого розвитку - етап тих, хто зумів вижити та залишити свій заклад відкритим завдяки креативним та нестандартним рішенням.

***Метою роботи є:*** дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні».

***Завданням*** дипломної роботи є:

1. Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні».

3. Проаналізувати основні сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

4. Оцінити конкурентоспроможність ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» та розробити відповідні заходи для її підвищення.

5. Оцінити ефективності запропонованих заходів.

***Об'єкт дослідження*** **–** ресторан «Pizza-bar Римські пекарні».

***Предметом дослідження*** є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

***Методи дослідження***. Для вирішення поставлених в роботі завдань були використані: методи теоретичного узагальнення та порівняння, методи системного аналізу та абстрагування, статистичні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, рейтингова оцінка конкурентних переваг підприємства.

***Інформаційною базою*** дослідження виступили: навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, національні та іноземні статті у наукових збірниках, статистичні данні Державної служби статистики України, внутрішні нормативні акти та фінансова звітність підприємства.

***Структура та обсяг роботи.*** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичний та практичний), висновків та списку використаної літератури (37 джерел). Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 15 таблиць та 14 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## 1.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Ринкові відносини характеризують особливий тип організації народного господарства, у якому між виробником і споживачем немає ніяких проміжних керівників чи інших адміністративних установ, що регулюють діяльність виробників і споживачів.

У ринковій економіці всі суб'єкти господарювання діють відокремлено та виступають по відношенню один до одного як конкуренти.

Під економічною конкуренцією розуміють змагання економічних суб'єктів на ринку за перевагу споживачів задля отримання найбільшого прибутку [1]. Конкуренція є необхідним та найважливішим елементом ринкового механізму, але сам її характер та форми різні на різних видах ринків та у різних ринкових ситуаціях.

В умовах ринкової економіки конкуренція є важливим механізмом економічних зв'язків між виробниками та споживачами.

Так, якщо на ринок доставляється більше товарів, ніж здатні придбати покупці, продавці боротимуться за покупця, знижуючи при цьому ціни запропонованих товарів. Якщо ж на ринок буде доставлено менша кількість товарів, ніж готові придбати покупці, останні будуть змагатися за продавця, сприяючи тим самим зростанню цін.

Дослідження різних учених дозволили сформувати загальні уявлення про сутність конкуренції, її основні елементи та рушійні сили, що знайшло своє відображення в чотирьох класичних моделях: досконалої (чистої), монополістичної, олігополістичної конкуренції, чистої монополії та відокремлення теорії конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи ринків і характер конкуренції

| Характер конкуренції | Основні параметри | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Кількість підприємств, що виробляють продукт | Контроль за цінами | Товарна диференціація | Легкість входу на ринок |
| Досконала конкуренція | Багато незалежних підприємств, немає контролю над ринками | Ціни визначаються ринком | Продукти невиразні за властивостями та якістю | Відносно легкий |
| Монополістична конкуренція | Багато підприємств, що виробляють подібні товари та послуги, що мають незначну диференціацію | Вплив обмежений можливістю заміни | Товари послуги диференційовані для сегментів ринку | Відносно легкий |
| Олігополія | Декілька великих підприємств, що виробляють товари та послуги | Існує вплив «цінового лідера» | Істотна для окремих продуктів (наприклад, автомобілі). Незначна для стандартизованих товарів та послуг (наприклад, бензин) | Важкий вхід часто вимагає великих інвестицій |
| Монополія | Один продукт та одне підприємство | Практично повний контроль | Відсутня | Дуже важкий |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [**Ошибка! Закладка не определена.**2])*

Незважаючи на наявність цих чотирьох економічних моделей конкуренції, неможливо описати все різноманіття стану ринків, необхідно враховувати при цьому конкурентний історичний етап розвитку ринкових відносин, економічні особливості ринку, практичний досвід конкурентної діяльності.

На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція, як рушійна сила, змушує виробників постійно шукати нові шляхи підвищення власної конкурентоспроможності. Останні десятиліття за умов глобалізації економіки відзначається посилення конкуренції практично у всьому світі. Зі

встановленням ринкових відносин підприємствам доводиться витримувати серйозну конкуренцію як на зовнішньому ринку, так і на внутрішньому. У зв'язку з цим виникає гостра проблема оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності національних компаній.

Нині існує безліч визначень конкурентоспроможності. Стосовно економічної сфери ці визначення зводяться до такого: під конкурентоспроможністю розуміють володіння властивостями, що створюють переваги суб'єкта економічного змагання [1]. Носіями цих властивостей, тобто конкурентних переваг, можуть бути різні види продукції, організації або їх групи, що утворюють галузеві або конгломератні об'єднання та, нарешті, окремі країни або їх об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство у різних сферах міжнародних економічних відносин.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, що формується за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку. На даному етапі розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність є основним чинником успіху.

Все різноманіття конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, можна з певною часткою умовності поділити на три рівні [3]:

- мікрорівень (конкретні види продукції, організації);
- мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств);
- макрорівень (господарські комплекси, держави або їх об’єднання (союзи)).

Відповідно до цього конкурентні характеристики та фактори, що їх визначають, поділяються на [3]:

- мікрорівневі (що відображають власне якість та ціни продукції);
- мезорівневі (що забезпечують стійке покращення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей);

- макрорівневі (що відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат, податковий режим, тарифно-митну політику тощо).

Наведене структурування суб'єктів конкурентної боротьби, а також факторів та характеристик конкурентоспроможності дозволяє чіткіше охарактеризувати склад елементів цієї складної категорії та виявити їх взаємозв'язки. Це, у свою чергу, допомагає обґрунтувати ефективні підходи до її аналізу, що відкриває додаткові можливості розкриття наявних резервів та визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності на кожному рівні. Розподіл за рівнем конкурентних відносин можна використати як ознаку для класифікації конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є багатовимірною властивістю, що визначається багатоаспектністю самого явища конкуренції. Це означає, що організація не може зосереджувати зусилля лише на одному з конкурентних факторів – вони повинні враховуватися одночасно з урахуванням взаємної залежності та часу [4].

Основними властивостями конкурентоспроможності (за всіма складовими) є відносність та динамічний характер. Відносність проявляється в тому, що порівняння організацій та конкурентів дозволяє говорити про конкурентні переваги щодо тієї чи іншої сторони. Створення та використання конкурентних переваг організації – тісно пов'язані процеси, які можуть бути суперечними між собою. Оцінною базою для конкурентних переваг є цілі організації та пов'язані з ними завдання, які здатна виконувати організація з урахуванням реальних умов довкілля та за заданої якості їх виконання. Динамічний характер конкурентоспроможності визначає її постійну недостатність [4].

Недостатність конкурентоспроможності – один із основних спонукаючих моментів, який відображається і в стратегічних, і в оперативних рішеннях. Заспокоєність щодо конкурентоспроможності часто призводить до відставання. Будь-які переваги рано чи пізно будуть скопійовані або

перевершені конкурентами. Єдиною сталою конкурентною перевагою є постійний рух уперед. Вочевидь, що конкурентоспроможність організації є інтегральною характеристикою.

У такому випадку доцільно виділяти такі структурні складові [5]:

- конкурентоспроможність пропозиції над ринком.
- конкурентоспроможність ресурсів організації.
- конкурентоспроможність менеджменту.
- конкурентоспроможність підприємницької ідеї (бачення).

Для досягнення та постійної підтримки об'єкта конкурентоспроможним на ринку необхідно підтримувати завойовані конкурентні переваги, шукати та реалізовувати нові.

Конкурентна перевага організації – перевага, висока компетентність організації у сфері діяльності. Фактор конкурентної переваги – конкретний компонент (фактор) зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, яким вона перевершує конкуруючі фірми. Чинники можуть бути тактичними та стратегічними. Стійка конкурентна перевага – це перевага над компаніями-суперниками, яку продавець зберігає протягом тривалого часу [6].

Слід зазначити, що цей перелік не є вичерпним. Будь-яка дія, що здійснюється роздрібними організаціями торгівлі, може стати основою для отримання переваги над конкурентами. Цей перелік можна деталізувати та доповнити за рахунок питань щодо вивчення конкурентоспроможності товарів та ефективності маркетингової діяльності.

Проведений аналіз літературних джерел показав, що різні автори в залежності від своїх наукових поглядів та галузі досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що визначають конкурентоспроможність організації та продукції.

Найбільш обґрунтований набір факторів організації, що широко використовується при проведенні стратегічного аналізу та наукових досліджень, наведено в роботах Артура А. Томпсона (мол.) та А. Дж. Стрікленда, Девіда Кревенса [1, 18].

Інші автори тією чи іншою мірою використовують основні положення зазначених робіт, намагаючись розвинути їх для конкретних напрямів діяльності. Відповідно до робіт в узагальненому вигляді конкурентоспроможність організації визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції та ефективність маркетингової діяльності.

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю факторів, що визначають її якість, ціну, доведення товару до споживача, просування товару. Іншим підходом визначення конкурентоспроможності продукції, що добре зарекомендував себе на практиці при проведенні оцінок якості порівнюваних варіантів продукції та використовуваних у роботах, є підхід, заснований на використанні двох критеріїв: корисного ефекту від споживання продукції та ціни споживання. Корисний ефект продукції характеризує фактичну здатність продукції задовольняти конкретну потребу користувача. Як корисний ефект продукції часто використовуються комплексні показники її якості, підсумковим критерієм оцінки конкурентоспроможності як продукції, так і організації можна вважати частку ринку, яку займає дана продукція (дана організація), і пов'язані з нею показники [8].

Розглядаючи конкурентоспроможність продукції, можна стверджувати, що у більшості досліджень вона оцінюється на основі двох критеріїв: корисного ефекту від споживання продукції та ціни споживання. Часто за корисний ефект продукції використовуються комплексні показники її якості.

Щоб розкрити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність», у роботі проведено аналіз його визначення (табл. 1.2).

Аналіз визначень конкурентоспроможності, даних різними авторами, дозволив виділити її найважливіші особливості [8, 9]:

- конкурентоспроможність – це привабливість продукції споживача, міра можливості бути проданою;
- величина, що задається, при створенні нової продукції;

- відображає ступінь задоволення вимог споживача, причому характер вимог, що пред'являються, залежить від виду продукції;
- відносна величина, одержувана у порівнянні з аналогічною продукцією основних конкурентів за технічними, економічними, експлуатаційними характеристиками у певний проміжок часу;
- прогнозована математична величина.

Таблиця 1.2

Основні визначення різними авторами поняття «конкурентоспроможність»

| Визначення | Автор |
|---|---|
| Здатність компанії забезпечити вигоди для своїх клієнтів, які перевершують вигоди, які можуть запропонувати конкуренти. Портер визначив п'ять сил, які впливають на конкурентоспроможність компанії: потенційні конкуренти, постачальники, покупці, продукти-замінники та інтенсивність конкуренції в галузі. Щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна аналізувати ці фактори та розробляти стратегії, які дозволять їй зберегти або підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. | М. Портер [7, 8] |
| Теорія авторки ґрунтується на мезомасштабному підході, що функціонує на основі сучасних корпоративних структурах. Конкурентоспроможність, за її теорією – це культурний рівень взаємодії працівників компанії. Авторка розглядає специфічну культуру компанії як основу її продуктивності. Вона визначає міжособистісні відносини всередині компанії як дуже важливу незалежну змінну в конкурентній боротьбі. | Е. Пенроуз [8] |
| Конкурентоспроможність організації - це сукупність наступних показників:<br>• захоплена підприємством частка ринку;<br>• здатність організації до виробництва, збуту та розвитку;<br>• здатність вищої ланки керівництва до реалізації, поставленої мети. | Т. Коно [9] |

Конкурентоспроможність організації – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності розвитку цієї організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей. Конкурентоспроможність організації характеризує можливості та динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції [10]. Підвищення конкурентоспроможності організації передбачає розробку низки економічних,

комунікаційних та соціальних цілей. Як економічні можна виділити такі цілі: досягнення лідерства на ринку, оволодіння певною часткою ринку, освоєння нових сегментів ринку, підвищення ефективності збуту, збільшення обсягу продажів, отримання прибутку насамперед не в короткостроковому, а в довгостроковому періоді. Комунікаційні цілі передбачають підвищення іміджу, престижу організації та її товарів. Соціальні цілі включають сприяння зайнятості населення, охорону праці та довкілля, виробництво товарів, розрахованих на верстви населення з низьким рівнем доходу [10].

Таким чином, на основі проведеного аналізу різних поглядів вчених-економістів до визначення поняття «конкурентоспроможність», ми дійшли таких висновків:

- це відносна характеристика, яку визначають підсумки зіставлення з різних підстав організації з її конкурентами над ринком;

- це непостійна величина, що змінюється в залежності від різних факторів (зовнішніх та внутрішніх), а також з часом;

- поряд з ефективним управлінням ресурсами та потенціалом у дане визначення також необхідно включати швидку адаптацію до умов середовища, що постійно змінюються та збереження достатнього функціонування;

- це багатогранний комплексний показник ефективності різних галузей діяльності організації.

У ході дослідження було виявлено, що найчастіше поняття «конкурентоспроможність підприємства» ототожнюють з поняттям «конкурентоспроможність товару», що видається не зовсім коректним, зважаючи на те, що останній термін перебуває в підпорядкованому складі показників конкурентоспроможності організації. Конкурентоспроможність товару – це необхідна, але не достатня умова конкурентоспроможності організації, тобто на практиці підприємство з конкурентоспроможною продукцією не завжди є конкурентоспроможним.

Узагальнюючи вищесказане на основі розглянутих визначень, сформулюємо поняття, що враховує різні особливості складного визначення «конкурентоспроможність організації»:

– це комплексне поняття, що включає систему управління, якість продукції та послуг, стабільність у фінансовому стані, готовність до інновацій, ефективну роботу з персоналом, рівень руху товару та сервісу, імідж підприємства;

– це багатопланова категорія у сфері економіки, що не має загальноприйнятого, єдиного визначення, що виключає всі інші та задовольняє всіх учасників ринкових відносин.

З урахуванням цих цілей можна сформувати основну систему факторів конкурентоспроможності організації, що включає зовнішні та внутрішні чинники.

## 1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності.

Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства у найширшому значенні можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів [10]. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (стосовно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певної часу. Забезпечення конкурентоспроможності організації передбачає три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний [11].

Забезпечення конкурентоспроможності на оперативному рівні означає забезпечення конкурентоспроможності продукції. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є показник конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність на тактичному рівні характеризується загальним станом підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є комплексний показник стану підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності на стратегічному рівні означає забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є зростання вартості підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства при всій важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва, необхідно також приділяти увагу формуванню адекватної даним умовам системи менеджменту на підприємстві.

Тому серед внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації найважливішу роль грає рівень якості управління організацією, тобто рівень підготовки менеджерів, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійної зміни на ринку. Ці чинники вважають ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації над ринком.

Зовнішніми факторами є [11]:

- рівень відкритості економіки країни;
- рівень інтеграції країни у рамках світової економіки;
- рівні конкурентоспроможності країни, регіону, галузі;
- рівень конкуренції у всіх галузях діяльності країни;
- державна підтримка малого та середнього бізнесу в країні;
- правове регулювання функціонування економіки країни;
- податкові ставки;
- процентні ставки;
- науковий рівень управління економікою країни, регіону та галузі;
- національна система стандартизації та сертифікації;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- наявність доступних та дешевих природних ресурсів;

- державна підтримка науки, освіти та інноваційної діяльності;
- прогресивність системи підготовки та перепідготовки кадрів у країні;
- кліматичні умови та географічне положення країни чи регіону.

В узагальненому вигляді зовнішніми факторами конкурентоспроможності організації є [12]:

- конкурентне середовище та рівень конкуренції у галузі, ступінь приватизації підприємств у країні;
- характеристики попиту на товари організації (величина і динаміка попиту, вимоги ринку на ціни і якість товарів, еластичність попиту за ціною і рівнем доходів);
- розвиненість та конкурентні переваги галузей, які забезпечують підприємство необхідними матеріалами та інформаційними засобами;
- випадкові події (технологічні прориви, коливання цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках, політичні рішення національного та зарубіжних урядів);
- економічні та організаційно-адміністративні форми та методи державного регулювання поведінки виробників та покупців.

До основних внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації належать конкурентна стратегія організації, параметри ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів організації, які формують її конкурентні переваги над ринком.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності організації можна поділити такі групи [12]:

1. Структурні:

- прогресивність виробничої структури організації (гнучкі виробничі системи, автоматизовані модулі та системи);
- місія організації щодо змісту та реалізації оригінальної ідеї підвищення конкурентоспроможності товарів;

- досконаліть організаційної структури організації, що дозволяє здійснювати вертикальну та горизонтальну інтеграцію з виробництва конкурентного товару;
- рівень організації, спеціалізації та концентрації виробництва з точки зору забезпечення на їх основі конкурентоспроможності товару;
- рівень уніфікації та стандартизації продукції;
- рівень регулювання виробничих процесів з метою досягнення конкурентних переваг організації;
- досконаліть інформаційної та нормативно-правової бази управління конкурентоспроможним виробництвом;
- сила конкуренції на вході та виході виробничої системи.

2. Ресурсні:

- рівень ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів;
- сила конкуренції серед постачальників та їх конкурентоспроможність;
- доступ до якісної дешевої сировини, палива та інших матеріальних ресурсів.

3. Технічні:

- питома вага патентованих товарів, технологій, обладнання;
- рівень якості виробництва товарів.

4. Управлінські:

- рівень конкурентної стратегії організації;
- рівень конкурентоспроможності менеджменту;
- рівень конкурентоспроможності менеджерів та маркетологів;
- рівень організації поставок сировини, матеріалів та комплектуючих виробів;
- рівень функціонуючої системи управління якістю продукції для підприємства;

- рівень сертифікації продукції та систем, їх відповідність міжнародним стандартам.

5. Економічні:

- показники рентабельності продукції, виробництва, капіталу та продажів;
- швидкість оборотності всіх видів матеріальних ресурсів;
- фінансова стійкість функціонування організації;
- частка експорту наукомістких товарів.

Таким чином, за проведеним аналізом факторів конкурентоспроможності, можна визначити форми прояву конкурентоспроможності організації [10, 11, 12]:

- переваги у використанні трудових та виробничих ресурсів технічного, технологічного, структурного та маркетингового характеру;
- у стимулюванні попиту продукцію даної організації;
- порівняно низька собівартість та висока якість продукції;
- адаптивність та гнучкість організації в умовах ринкової невизначеності та підприємницького ризику;
- відповідна державна політика у сфері захисту та регулювання конкуренції чи підтримки товаровиробників.

## 1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства – це перевага підприємства стосовно інших підприємств тієї ж галузі як у країні, і її межами. Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі та методи оцінки конкурентоспроможності товару та організації можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні методи. Даний поділ на методи оцінки конкурентоспроможності товару та методи оцінки конкурентоспроможності організації досить умовні, оскільки вони багато в чому збігаються, змінюється лише об'єкт дослідження. Слід зазначити, що методи оцінки

конкурентоспроможності організації не підходять для виробництва з різних галузей. Це пов’язано з тим, що чинники, які визначають конкурентоспроможність організації, для різних галузей варіюються. В умовах гострого суперництва між учасниками ринкових відносин оцінка конкурентоспроможності є об'єктивною потребою кожного суб'єкта господарювання, що прагне до збереження або поліпшення власних конкурентних позицій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому, можна виділити декілька з основних цілей задля оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).

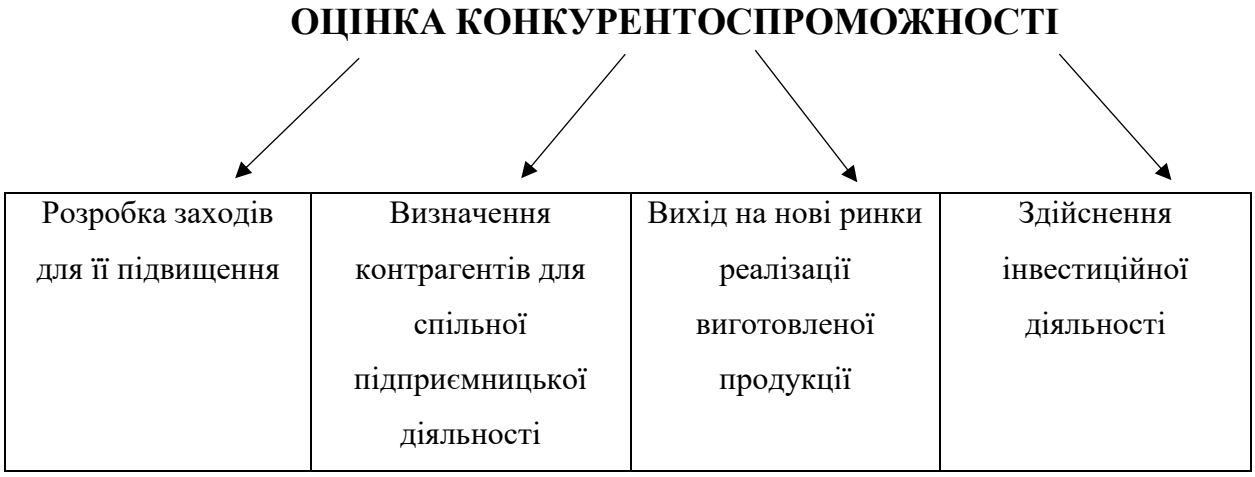


Рис. 1.1. Цілі підвищення конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні та подальшому аналізі набору ключових показників діяльності господарюючого суб'єкта з метою виявлення основних конкурентних переваг організації, визначення її поточної конкурентної позиції на ринку та вироблення комплексу ефективних рішень, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку підприємства.

В даний час як у вітчизняній, так і у світовій практиці не вироблено єдиного загальноприйнятого підходу до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Певною мірою це пояснюється різноманіттям поглядів дослідників на сутність поняття конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, необхідно враховувати наявність величезної кількості факторів і складових конкурентоспроможності компанії, які

необхідно брати до уваги для отримання об'єктивної оцінки. З урахуванням вищевикладеного доводиться констатувати, що в умовах відсутності універсальних і водночас обґрунтованих критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств для визначення рівня їх конкурентоспроможності економістами застосовується безліч різних за своєю природою методів, все різноманіття яких пропонується класифікувати в рамках чотирьох основних підходів: матричного, графічного, індексного та аналітичного (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Група | Значення | Метод |
|---|---|---|
| Матричні | Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку | 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ).<br>2. Матриця І. Ансоффа.<br>3. Матриця МакКінсі.<br>4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера.<br>5. Матриця Томпсона – Стрікленда.<br>6. SWOT-аналіз.<br>7. SPACE-аналіз.<br>8. STEP-аналіз. |
| Графічні | Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об’єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків. | 1. Графіки порівнянь.<br>2. Аналітичні графіки.<br>3. Ілюстративні графіки.<br>4. Діаграми.<br>5. Картограми.<br>6. Картодіаграми.<br>7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу. |
| Індексні | Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов’язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові. | 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.<br>2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.<br>3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.<br>4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.<br>5. Метод інтегральної оцінки.<br>6. Метод бенчмаркінгу |

| | | |
|---|---|---|
| Аналітичні | Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. | 1. Метод різниць.<br>2. Метод рангів.<br>3. Метод балів.<br>4. Методи експертної оцінки.<br>5. Системи диференційних рівнянь. |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [13])*

Матричні методи. Цей підхід ґрунтується на маркетинговій оцінці господарської діяльності виробника та його продукту. Суть методу – аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу продукції. Своєю назвою дана група методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зобов'язана застосовуваній формі відображення результатів аналізу конкурентних позицій підприємства у вигляді матриць різної розмірності. Більшістю економістів на горизонтальній осі матриці відкладається значення показника, що характеризує ринкове становище компанії, а по вертикалі – значення показника, що відбиває ступінь привабливості цього ринку. У рамках матричних методів підприємства розглядаються як сукупність бізнес-одиниць, що формують єдиний портфель. Звідси слід відзначити значний ухил матричних методів у бік маркетингової оцінки діяльності суб'єкта господарювання. Найбільш відомими та широко застосовуваними є матричні моделі, запропоновані американськими консалтинговими компаніями: Бостонською консалтинговою групою та МакКінсі, а також згодом компанією Шелл та економістом І. Ансоффом [14].

Усі матричні методи поєднує їх відносна простота та наочність уявлення результатів оцінки. Крім того, побудова матричних моделей дає досить об'єктивне уявлення про збалансованість та конкурентоспроможність портфеля підприємства та дозволяє намітити стратегічні напрями поліпшення конкурентних позицій компанії. Одночасно багато дослідників вказують на неприпустимість розгляду підприємства як сукупності бізнес-одиниць, тому що в цьому випадку при оцінці конкурентоспроможності не враховується ціла низка факторів, що значно скорочує достовірність отриманих результатів.

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності виробленої продукції. Ця група методів ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність товару та підприємства мають прямо пропорційну залежність. Для визначення конкурентоспроможності товару застосовуються кваліметричні та маркетингові методи, більшість з яких полягає у знаходженні співвідношення ціна-якість. Ця група методів базується на тому, що можливість підприємства успішно конкурувати з іншими учасниками ринкових відносин визначається конкурентоспроможністю своєї продукції. Економісти звертають увагу на те, що практика бізнесу в більшості випадків підтверджує їхню позицію, і стверджують, що чим більш конкурентоспроможним є товар, тим вищий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, і навпаки [14]. Як головний критерій оцінки конкурентоспроможності продукції виступає знаходження співвідношення ціни та якості товару. У найбільш загальному вигляді у рамках даного методу показник конкурентоспроможності підприємства визначається як середнє арифметичне зважене показників конкурентоспроможності кожного виду виробленої підприємством продукції.

Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Сенс цих підходів полягає у бальній оцінці можливостей підприємства із забезпечення конкурентоспроможності. Усі сформульовані під час аналізу можливості їх використання, створені задля досягнення конкурентних переваг, оцінюються експертами з позиції наявних ресурсів і чинників. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. У основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності [15].

Комплексні методи. У межах таких методів оцінка ведеться виходячи з визначення потенційної та поточної конкурентоспроможності. Як правило, поточна конкурентоспроможність визначається на основі оцінки

конкурентоспроможності його продуктів, а потенційна – за принципом методів, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції. Особливість даних методів полягає в оцінці конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на основі комплексного аналізу показників його поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Багато дослідників розглядають поточну конкурентоспроможність компанії як конкурентоспроможність її продукції та виконують оцінку з використанням моделей, пропонованих авторами товарних методів [16]. Конкурентний потенціал організації найчастіше визначається шляхом оцінки ефективності використання різних ресурсів підприємства за аналогією до продуктових методів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства у більшості комплексних методів, як і в інших методах, розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої. Слід зазначити, що основною перевагою комплексних методів є те, що на основі комбінації показників поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу обов’язкове врахування в процесі оцінки не лише досягнутий суб'єктом господарювання рівень конкурентоспроможності, а й перспективи його нарощування в майбутньому, що є досить цінним з практичної точки зору. Разом з тим аналіз пропонованих комплексних методів дозволяє відзначити, що математичний апарат, який застосовується для оцінки поточної та потенційної конкурентоспроможності підприємства, а також склад показників, що оцінюються, є спадщиною розглянутих раніше методів.

Портфельний аналіз або BCG («Зростання – частка ринку») – стратегічний порівняльний, розроблений спеціально для бізнес компаній. Термін поширений у стратегічному менеджменті. Метою аналізу є визначення обсягів прибутків та збитків, а також перспектив підприємства, які приносить кожна бізнес-одиниця. Перерозподіл фінансових коштів на успішнішого ведення справ [16].

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, що виявляє фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, сильні та слабкі

сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз буде корисний малому проекту, а також великому бізнесу. Метод підходить дорослим компаніям – для визначення антикризових заходів, точок зростання, перегляду стратегії та молодим підприємствам – для вибудовування стратегій, плану боротьби з конкурентами [17].

Багатокутник конкуренції (радар конкуренції) – метод, що дозволяє найбільш швидко провести аналіз конкурентоспроможності товарів, вироблених підприємством порівняно з конкурентами, дозволяє розробити ефективні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності [17].

Суть методу полягає в оцінці найважливіших властивостей товару та товарів-конкурентів. Усі дані наочно відображаються у вигляді багатокутника (рис. 1.2).

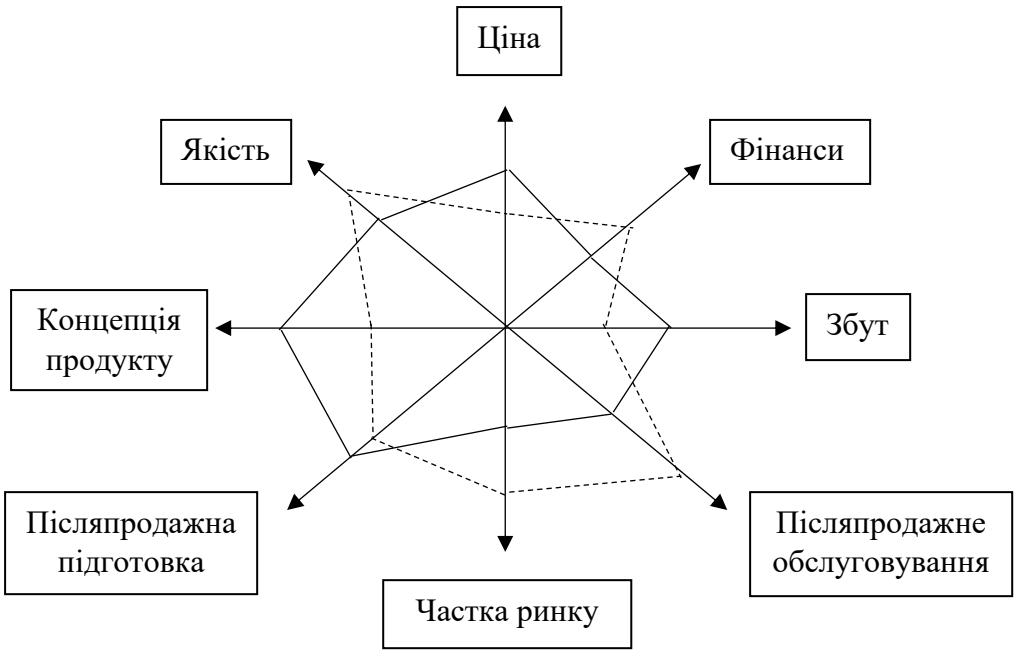


Рис. 1.2. Схема багатокутника конкуренції

Кожна грань відповідає за окрему характеристику. Перш ніж виконати дані види аналізу, необхідно розглянути таблицю з основними економічними

показниками діяльності підприємства та проаналізувати її. Показники будуть слугувати опорою у подальших розрахунках.

По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (оцінка може проводитися за будь-якою кількістю факторів) використовується певний масштаб вимірювань (дуже часто у вигляді бальних оцінок).

Зображуючи на одному малюнку багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності з різних чинників. Також можлива побудова багатокутника конкурентоспроможності для продуктів-конкурентів та діяльності фірм-конкурентів загалом.

По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (оцінка може проводитися за будь-якою кількістю факторів) використовується певний масштаб вимірювань (дуже часто у вигляді бальних оцінок). Зображуючи на одному малюнку багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності з різних чинників. Також можлива побудова багатокутника конкурентоспроможності для продуктів-конкурентів та діяльності фірм-конкурентів загалом.

Недоліком такого підходу є відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою та чи інша фірма-конкурент може поліпшити свою діяльність.

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства. Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства – встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших галузях. Порядок визначення рейтингової оцінки [5, 18]: отримання вихідної інформації з усіх порівнюваних підприємств; вихідна інформація подається у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників (i = 1, 2...., n), а по стовпцях – підприємства, що порівнюються (j = 1, 2...., m); вихідні показники співвідносите відповідними показниками підприємства-конкурента

(найкращого у галузі, еталонного підприємства); для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки наприкінці звітного періоду; підприємства-конкуренти ранжуються в порядку зменшення рейтингової оцінки. Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, яка розрахована за формулою вище (2).

Рейтингові методики можуть враховувати як матеріальні активи, так і нематеріальні активи (репутація керівництва, організаційні здібності та ін.), наприклад: загальне якість керівництва, якість продукції чи послуг, фінансова стабільність, ступінь соціальної відповідальності та ін.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснована на комплексному дослідженні внутрішнього середовища підприємства, передбачає два напрямки [5]: визначення переліку внутрішніх факторів та оцінка їх впливу на ефективність та якість діяльності підприємства; визначення сильних та слабких сторін у кожній з функціональних областей.

Перший напрямок дослідження – виявлення складу внутрішніх факторів та оцінка їх впливу на ефективність та якість діяльності компанії – проводиться для встановлення резервів удосконалення діяльності. Дослідження ґрунтується на використанні методики комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового менеджменту. Тому, зазвичай, аналіз починається з розгляду фінансового стану підприємства. Цей аналіз спрямований на з'ясування того, як розвиток компанії узгоджується з наявністю достатніх фінансових засобів і платоспроможністю компанії. Фінансові показники можна об'єднати у такі чотири групи [19-21]:

- Перша група - це показники оцінки прибутковості господарської діяльності.
- Друга група - це показники опіки ефективності управління.
- Третя група – це показники оцінки ділової активності.
- Четверта група – це показники оцінки ліквідності:

Проведений аналіз, щодо методів оцінки конкурентоспроможності, а також їх використання дає змогу визначити їх плюси та мінуси у застосуванні на практиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності

| Методи | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Методи, що засновані на аналізі порівняльних переваг | Найпоширеніший і найпростіший у розрахунку | Статичність отриманих оцінок, неможливість належним чином оцінити конкурентну позицію фірм, відсутність взаємодії між виробником та ринком. |
| Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі | Якісна оцінка на рівні галузей різних країн | Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації |
| Методи, основані на теорії якості товару | Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів | Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства |
| Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції | Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками | Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності |
| Матричні методи | Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці | Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності |
| Інтегральний метод | Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів |
| Методи, основані на теорії мультиплікаторів | Можливість оцінити велику кількість показників підприємства | Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу |
| Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств | Аналіз окремих елементів потенціалу | Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища |
| Методи, основані на порівнянні з еталоном | Наочний і комплексний при порівнянні | До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [23])*

Отже, показник конкурентоспроможності підприємства чи його продукції можна провести лише в порівнянні з аналогічними об'єктами конкуруючих фірм, цей показник є відносним. Усі вищевикладені методи діють за цим принципом.

Залежно від цього, який показник було обрано з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства, може різнитися і результат. Так як процес вибору єдиного методу оцінки конкурентоспроможності, який б підійшов всім підприємствам, практично неможливий, тому варто зосередити зусилля для створення загальних принципів і положень, які можливо змінити і використовувати для оцінки діяльності будь-якої організації. Тому в економічному середовищі так і залишається актуальним завдання розробки універсального методу оцінки конкурентоспроможності, що має широкі межі практичного застосування для підприємств, забезпечує отримання комплексної, і водночас об'єктивної оцінки конкурентоспроможності конкуруючих суб’єктів.

# РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «PIZZA-BAR РИМСЬКІ ПЕКАРНІ»

## 2.1. Аналіз галузі громадського харчування в Україні

Сьогодні громадське харчування є дуже привабливою галуззю, де заклади не лише задовольняють потреби у харчуванні, а й стають місцями відпочинку, спілкування та проведення часу. Існує багато різноманітних закладів, що відповідають сучасним вимогам суспільства. Проте завойовувати увагу вибагливого клієнта стає все складніше: звичайний інтер'єр та стандартні страви вже не вражають. Споживачі шукають унікальності та оригінальності як у дизайні, так і у смакових відчуттях. Це призводить до появи безлічі нових закладів, які пропонують нестандартні концепції і приємно дивують своїх клієнтів.

Проте, привабливість громадського харчування потребує значних зусиль для досягнення успіху в умовах сильної конкуренції. Не всі креативні ідеї знаходять свого споживача, і навіть успішні концепції можуть зазнати невдачі. Успішний заклад вимагає ретельного дослідження ринку, виявлення ніші та вдалого розташування, а також врахування уподобань потенційних клієнтів і пропозицію чогось нового та унікального.

В розрізі галузей економіки, заклади громадського харчування розглядаються в групі «Тимчасове розміщення та організація харчування». У 2020 р. в Україні працювало всього 71748 таких закладів, які складали 3,6% від загальної кількості суб’єктів господарювання в економіці, в 2021 р. їх кількість трохи зменшилася, проте в 2022 р. кількість закладів такого типу вже складала лише 57734 од. в результаті повномасштабного вторгнення [24]. Крім того, слід відмітити, що суттєво скоротилася і кількість зайнятих в даній сфері: від майже 250 тис. чол. у 2020 р. до 180 тис. у 2022 р. (рис. 2.1).

В цілому, галузь громадського харчування в останні роки, починаючи від пандемії COVID-19, значно постраждала.

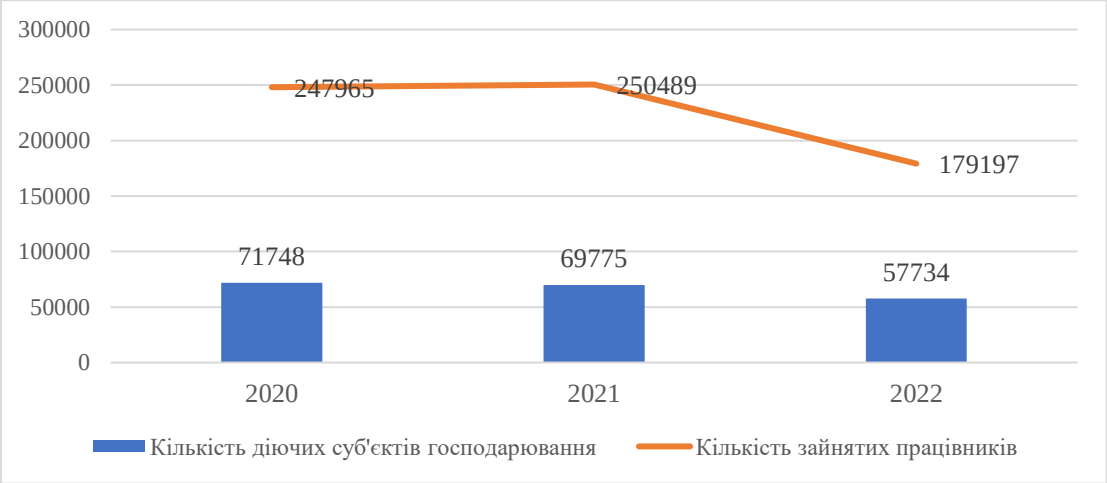


Рис. 2.1. Основні характеристики закладів громадського харчування в Україні в 2020-2022 рр.

*(Джерело: згруповано автором на основі даних Держкомстату [24])*

У 2023 р. кількість даних закладів продовжує зменшуватися, проте відбулося їх перерозподілення за областями та містами. Так, на сході України було закрито переважну більшість таких закладів, але протягом року в Києві було відкрито більше 300 нових закладів, у Львові – 100, в Одесі – 35.

За видами економічної діяльності всі заклади громадського харчування поділяють на [25]:

- Ресторани.
- Кафе – ідеальне місце для швидкої кави в дорозі на роботу або для невимушеної зустрічі. Основні характеристики кафе включають обслуговування кави, випічки та інших страв, приємну атмосферу та можливість роботи віддалено на ноутбуці.
- Буфети дозволяють гостям самостійно обирати інгредієнти та страви, іноді вони відомі як ресторани "Все, що ви можете з'їсти", такий як шведський стіл. Вони можуть мати тематичне оформлення, наприклад, китайську або індійську кухні. Основні риси буфетів включають вибір за фіксованою ціною, самообслуговування, різноманітне меню та простий декор.
- Основні особливості фаст-фудів включають невелике меню, швидке обслуговування, використання напівфабрикатів та одноразового

посуду, різноманітність атмосфери і декору, а також використання порційних продуктів та різних соусів для гастрономії.

- Інше (пекарні, кав'ярні, бари тощо).

За офіційними статистичними даними, у 2023 р. 33,6 % від усіх закладів громадського харчування складали саме ресторани, 12,3% - кафе та 7,5% - фаст-фуди (рис. 2.2).

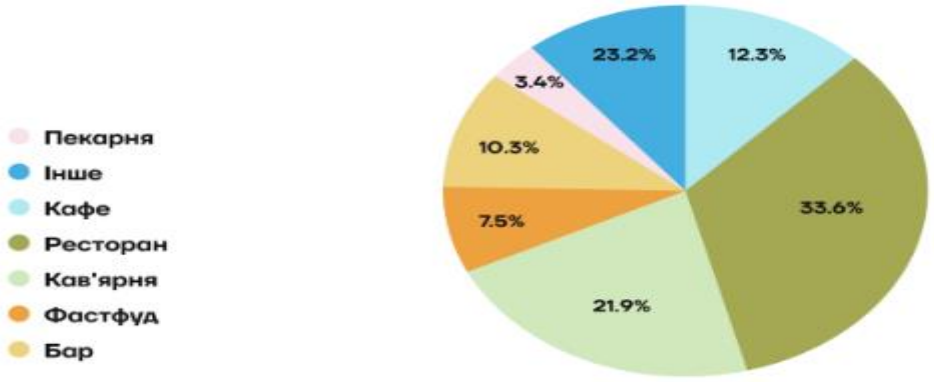


Рис. 2.2. Питома вага видів закладів громадського харчування в Україні в 2023 р.

*(Джерело: згруповано автором на основі даних Держкомстату [24])*

Розглянемо більш детально класифікацію ресторанів. Так, вони поділяються на три класи, враховуючи рівень комфорту, обслуговування та спектр послуг. Ресторани «Люкс» та «Вищий» зазвичай розміщуються в громадських, адміністративних та видовищних комплексах, при готельних комплексах, на курортах та у великих аеровокзалах, а також у місцях історичних та архітектурних пам'яток. У цих закладах зазвичай пропонуються вишукані та фірмові страви, а питома вага останніх становить 100% у ресторанах «Люкс» та не менше 70% у «Вищих». Ресторани першого класу часто розташовуються на магістралях, у зонах відпочинку та у комплексах торгових центрів. У них в меню має бути не менше 50% фірмових і замовних страв. У цих закладах також можна замовити експрес-обіди, яких повинно бути не менше двох варіантів. У ресторанах пропонуються різноманітні напої, включаючи міцні, слабоалкогольні та безалкогольні. Також вони можуть мати кондитерські цехи, які випускають широкий асортимент виробів.

Обслуговування в таких закладах здійснюється відповідно до стандартів, з огляду на клас закладу, і персонал може навіть володіти міжнародною мовою для зручності іноземних клієнтів. Усі ресторани, незалежно від класу, забезпечують високий рівень комфорту, оснащуючи торгові приміщення зручними меблями та створюючи сприятливу мікроклімату.

Ресторани можна класифікувати залежно від контингенту клієнтів, що їх відвідують, на загальнодоступні та закриті. Загальнодоступні ресторани надають свої послуги будь-якому клієнту, тоді як закриті призначені для конкретного контингенту, такого як викладачі вищих навчальних закладів або службовці установ та промислових підприємств.

Також ресторани класифікують за часом обслуговування на звичайні та ресторани зі швидким обслуговуванням. Останні зазвичай спрямовані на тих, хто шукає швидкий обід або перекус, і надають послуги без затримок.

За методами обслуговування ресторани поділяються на ті, де обслуговування здійснюють офіціанти, і ті, де клієнти обслуговуються самі.

Крім того, ресторани можуть бути повносервісними, де клієнтів обслуговують офіціанти та пропонують фірмові страви власного виробництва, або спеціалізованими, які спеціалізуються на певному асортименті кулінарної продукції.

У світі задля сприяння розвитку гастрономічної індустрії, визначення найкращих у галузі, підвищення якості та стандартів обслуговування в закладах громадського харчування щорічно проводять досить багато різних конкурсів а змагань. Серед яких можна виділити наступні: The World's 50 Best Restaurants, Michelin Guide, James Beard Awards, Asia's 50 Best Restaurants, La Liste тощо.

В Україні ж у 2013 р. Андрієм Скіпьяном була заснована Національної ресторанної премії «СІЛЬ», яка ставить за мету визначення та відзначення видатних закладів громадського харчування, які відзначаються не лише відмінними стравами, але й неперевершеним сервісом, атмосферою та творчим підходом до гастрономічного досвіду. Склад журі включає в себе

провідних експертів з галузей гастрономії, кулінарії, ресторанного бізнесу, а також відомих журналістів і кулінарних критиків. Вони об'єктивно оцінюють ресторани за широким спектром критеріїв, включаючи якість страв, оригінальність концепції, рівень сервісу, стиль і дизайн закладу, а також його внесок у розвиток місцевої кулінарної сцени.

Остання 9 урочиста церемонія даної премії відбулася в 2022 р. Змагалося у 17 номінаціях 145 закладів за наступними напрямками: кухня, сервіс, атмосфера, спеціалізація. Список переможців наведено нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переможці Національної ресторанної премії «СІЛЬ 2021»

| Номінація | Назва закладу | Місто |
|---|---|---|
| Найкращий ресторан укр. кухні | Ресторація Бачевських | Львів |
| Найкращий м’ясний ресторан | Steak House | Київ |
| Найкраща кав’ярня | Foundation Coffee Roasters | Одеса |
| Найкращий ресторан нац. кухні | Fratelli | Одеса |
| Найкращий ресторан з винною картою | Vino e Cucina | Київ |
| Найкращий пивний ресторан | THIS IS ПИВБАР | Київ |
| Найкращий бар | Parovoz Speak Easy | Київ |
| Найкраще міське кафе | Життя чудових людей | Київ |
| Найкращий ресторан при готелі | Panorama, Edem Resort Medical Spa | Львів |
| Найкращий заміський ресторан | Terrace by the lake, Edem Resort Medical Spa | Львів |
| Найкращий пивний бар | Varvar Bar | Київ |
| Найкраще кафе-пекарня | Paul | Київ |
| Найкращий ресторан азійської кухні | Тайський Привіт | Київ |
| Найкраща кондитерська | SHOco | Львів |
| Найкращий винний бар | Win Bar | Київ |
| Відкриття року | Fenix Asia, Fenix Italia | Київ |
| Вибір журі | Fish&Pussycat Sushi Bar | Київ |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [26-30])*

Це свідчить про розвиток ресторанної культури, зростання конкуренції, формування гастрономічних трендів, підвищення рівня обслуговування та якості продукції, а також про задоволення потреб споживачів, незважаючи на всі події в Україні останніми роками.

У ресторанній галузі України в умовах пандемії та воєнного стану спостерігається широке застосування технологій для полегшення процесів обслуговування та управління. Багато закладів використовують мобільні додатки для замовлення страв та столиків, що робить обслуговування зручнішим для клієнтів. Ресторатори намагаються створити власні додатки, щоб зекономити час для клієнтів, які готові витрачати значні кошти, але не бажають витрачати свій час на очікування. Такі мобільні додатки дозволяють користувачам ознайомитися з меню, цінами та замовити їжу у зручний для них час.

Сервіси доставки їжі, такі як "Glovo", "Bolt food", "Rocket", "Mister.am", залишаються популярними в Україні, що підтверджується статистикою скачувань з Play Market (рис.2.3).

Рисунок 2.3. Кількість скачувань кур’єрських застосунків у 2023 р.
*(Джерело: побудовано автором на основі [27-29])*

Підвищена увага до швидкого темпу життя також впливає на ресторанну сферу в Україні. Більшість ресторанів включають до свого асортименту щонайменше одну страву швидкого харчування. Це обумовлено тим, що зменшується час очікування, збільшується обіг клієнтів і, відповідно, зростає прибуток. Також це сприяє зниженню вимог до персоналу, оскільки

приготування швидкого харчування є простішим, та збільшує кількість страв, які можуть бути доставлені. Усі ці фактори стимулюють відкриття закладів швидкого харчування або додавання елементів фаст-фуду до меню, оскільки такі заклади не вимагають великої площі та можуть бути спрямовані виключно на доставку. Так, з початку повномасштабного вторгнення ресторани McDonald's припинили свою діяльність, проте на кінець 2023 р. відновили свою роботу вже 101 ресторан із 106 закладів в Україні.

Воєнний стан значно змінив звички споживачів у сфері ресторанного бізнесу. Наприклад, з причини страху або загрози безпеки люди уникають ресторани та переважно замовляють їжу на винос або готують вдома, що знижує активність в закладах громадського харчування. А скорочення купівельної спроможності споживачів впливає на їхню здатність витрачати гроші на ресторанні послуги або замовлення їжі на доставку.

Аналіз даних показує збільшення тенденції до економії на харчуванні протягом 2021-2023 рр, особливо через початок військових дій та погіршення економічної ситуації (рис. 2.4).

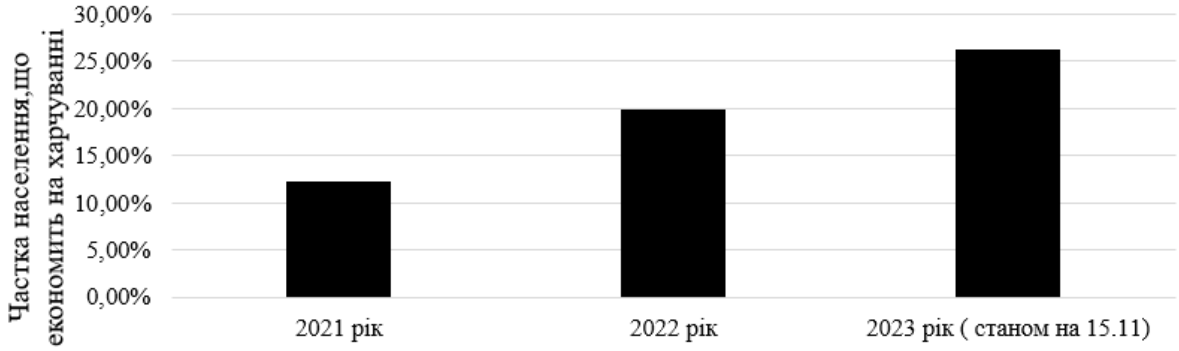


Рис. 2.4. Частка населення, яка економить на харчуванні в Україні

*(Джерело: побудовано автором на основі [27-29])*

Проте вплив воєнного стану на поведінку споживачів у сфері ресторанного бізнесу може бути непередбачуваним і залежить від різних факторів, таких як тривалість конфлікту, економічні та політичні умови.

Нижче наведено зміну відвідувань закладів громадського харчування у 2 півріччі 2023 р., порівняно з аналогічним періодом 2022 р. (рис.2.5).

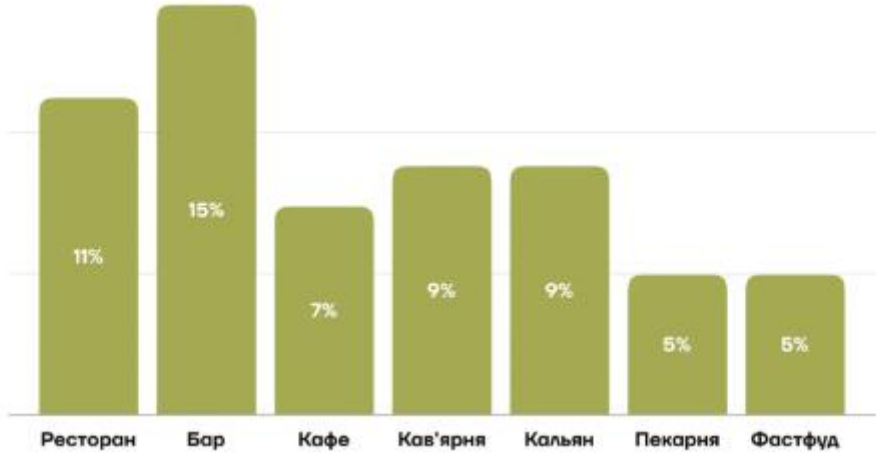


Рис. 2.5. Зміна відвідувань закладів громадського харчування у 2 півріччі 2023 р., порівняно з 2 півріччям 2022 р.

*(Джерело: побудовано автором на основі [27-29])*

Як бачимо, найбільше зросла кількість відвідувань барів, а найменше – пекарень та фаст-фудів. При цьому середній чек складає від 73 грн. у пекарнях, до 625 грн. у ресторанах.

Якщо говорити про найгостріші проблеми ресторанного бізнесу, то можна виділити наступне [31-32]:

- проблеми пошуку, найму та утримання команди;
- не підіймати ціни на страви, зважаючи на постійне зростання вартості сировини;
- повернення податкових перевірок та постійні зміни законодавства;
- пошук мотивації продовжувати справу та не закривати бізнес.

Офіційні статичні дані вказують на те, що в 2023 р., порівняно з 2022 р., рентабельність 37,5% закладів громадського харчування знизилася, 25,0% закладів отримали зростання прибутковості, а 37,5% - прибутковість не змінилася.

Для того, аби підвести підсумки щодо особливостей впливу перерахованих факторів на галузь громадського харчування в Україні проведемо TEMPLES-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

TEMPLES-аналіз галузі громадського харчування в Україні

| Назва груп факторів впливу | Фактори впливу | Напрям впливу, +/- | Бальна оцінка | Вага фактору | Важливість фактору |
|---|---|---|---|---|---|
| Технологічні | Онлайн-замовлення | + | 2 | 0,15 | 0,3 |
| | Додатки для доставки їжі | + | 2 | 0,15 | 0,3 |
| | Використання робототехніки | + | 3 | 0,4 | 1,2 |
| | Власна служба доставки | + | 2 | 0,3 | 0,6 |
| Всього: | | | | 1,0 | 2,4 |
| Економічні | Зменшення доходів населення | - | 2 | 0,2 | 0,4 |
| | Зростання витрат на сировину та інгредієнти | - | 3 | 0,3 | 0,9 |
| | Вартість оренди приміщення | - | 2 | 0,2 | 0,4 |
| | Тарифи на електроенергію | - | 3 | 0,3 | 0,9 |
| Всього: | | | | 1,0 | 2,6 |
| Політико-правові | Правові норми та регулювання харчової безпеки | - | 2 | 0,1 | 0,2 |
| | Введення воєнного стану | - | 3 | 0,4 | 1,2 |
| | Податкова політика | + | 2 | 0,1 | 0,2 |
| | Комендантська година | - | 3 | 0,2 | 0,6 |
| | Ліцензування та регулювання продажу алкоголю | + | 2 | 0,1 | 0,2 |
| | Захист прав споживачів | - | 1 | 0,1 | 0,1 |
| Всього: | | | | 1,0 | 2,5 |
| Природно-кліматичні | Обмеження через коронавірус | - | 3 | 0,5 | 1,5 |
| | Географічне розташування | + | 2 | 0,4 | 0,8 |
| | Екологічна відповідальність | - | 1 | 0,1 | 0,1 |
| Всього: | | | | 1,0 | 2,4 |
| Демографічні та соціально-культурні | Зміни смакових уподобань | + | 3 | 0,3 | 0,9 |
| | Нові тренди | + | 2 | 0,2 | 0,4 |
| | Демографічна ситуація | + | 2 | 0,2 | 0,4 |
| | Вікова структура населення | + | 3 | 0,3 | 0,9 |
| Всього: | | | | 1,0 | 2,4 |

*(Джерело: побудовано автором на основі [31-33])*

Таким чином, в умовах суворих викликів, ресторанний бізнес продемонстрував стійкість та здатність до адаптації. Ключовими кроками до виживання та розвитку можуть стати:

1. Впровадження антикризових методів управління та маркетингових інновацій: підтримка інновацій, впровадження світових трендів, оптимізація рекламних витрат.
2. Слідкування за інноваціями та впровадження їх у роботу: нові технології, методи приготування їжі, формати обслуговування.
3. Активний розвиток віртуального простору: активні сторінки в соцмережах, власний сайт, чат-боти, мобільні додатки, співпраця з сервісами доставки.
4. Зміна постачальників: співпраця з локальними супермаркетами та мегамаркетами.

Ці заходи дадуть можливість ресторанам не лише вижити в складних умовах, але й розвиватися, відповідати очікуванням сучасних споживачів та здобувати конкурентні переваги.

## 2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні»

Ресторан «Pizza-bar Римські пекарні» розташований у самому серці історичного центру міста Львова на вул. Галицькій. Для входу потрібно натиснути на домофоні цифру 1 та зачекати, доки працівники відчинять двері. Незважаючи на історичний фонд будівлі, ресторан відрізняється сучасним дизайном і атмосферою.

Юридично – це ТОВ «Кільце», директором якого є Микитин Андрій Михайлович, було зареєстровано 17.07.2015 року у м. Львові.

Основний вид діяльності: 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого

зберігання». Додаткових достатньо багато, серед яких можна виділити наступні:

- 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».
- 56.30 «Обслуговування напоями».
- 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».
- 56.29 «Постачання інших готових страв».
- 56.21 «Постачання готових страв для подій».
- 10.89 «Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.».

Ресторан «Pizza-bar Римські пекарні» відзначається дружнім підходом до клієнтів. Персонал завжди старається забезпечити кожного гостя максимальною увагою та залишити позитивне враження.

Заклад демонструє дружелюбний підхід не лише до гостей, але й до їхніх домашніх улюбленців, яким завжди пропонується вода та смаколики.

Варто зазначити, що вони пропонують особливі сніданки з оригінальною подачею страв. Наприклад, їхнє «Безжально-наркотичне тістечко Леополіс» подається у формі трьохповерхових сніданкових веж, які поливаються великою кількістю ванільного соусу.

Асортимент даного закладу досить широкий та включає 16груп, серед яких можна виділити: закуски, перші страви, салати, м’ясні страви, морепродукти, паста, піца, десерти, напої та інше.

Місія закладу полягає у тому, щоб стати улюбленим місцем для відвідувачів, де завжди можна смачно поїсти, отримати якісне обслуговування та швидко втамувати голод, насолоджуючись позитивними емоціями та чудово проводячи час з друзями. Основними пріоритетами їхньої діяльності є контроль якості продуктів харчування та оперативне обслуговування.

Основними управляючими організаційними одиницями є:

- Власник та управляюча.
- Старші офіціанти та бармени.
- Шеф-кухар.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану за останні три роки.

Почнемо з динаміки основних показників, яка наведена на рис. 2.6.

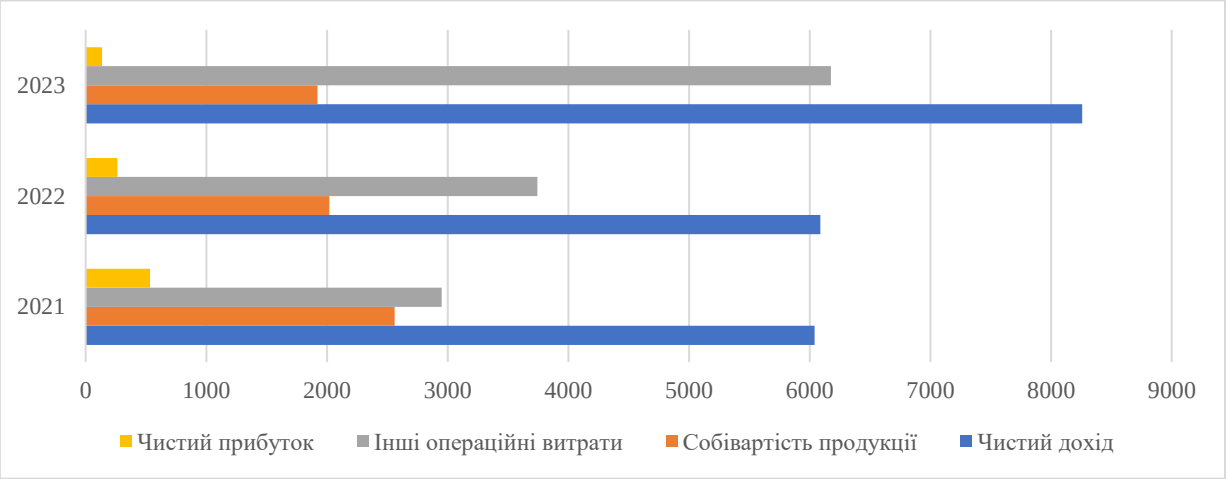


Рис. 2.6. Основні показники діяльності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні», 2021-2023 рр.

*(Джерело: побудовано автором самостійно)*

Як бачимо, чистий дохід закладу у 2021-2022 рр. характеризувався стабільністю, а в 2023 р. збільшився на 35% та склав 8,5 млн. грн. При цьому значно зросли інші операційні витрати, що привели до зменшення чистого прибутку, який у 2021 р. складав трохи більше 500 тис. грн., а в 2023 р. – всього 137 тис. грн.

Для оцінки ефективності роботи підприємства, прийняття кращих управлінських рішень та контролю його діяльності розрахуємо показники рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Алгоритм розрахунку показників рентабельності

| Показник | Сутність | Формула | Інтерпретація |
|---|---|---|---|
| Рентабельність продажів | Показує, скільки чистого прибутку отримує підприємство з кожної гривні виручки від продажу продукції або послуг. | Співвідношення чистого прибутку до виручки від продажів | Висока рентабельність продажів свідчить про те, що підприємство ефективно веде свою діяльність і отримує значний прибуток від продажів. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Рентабельність активів | Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. | Співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів | Висока рентабельність активів свідчить про те, що підприємство генерує значний прибуток з кожної гривні, вкладеної в активи. |
| Валова рентабельність | Показує, скільки прибутку отримує підприємство від своєї основної діяльності до вирахування операційних витрат. | Співвідношення валового прибутку до виручки від продажів. | Висока валова рентабельність свідчить про те, що підприємство має ефективну систему виробництва або надання послуг, яка дозволяє йому отримувати значний прибуток від своєї основної діяльності. |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [34-37])*

Нижче наведено рентабельність ресторану за 2021-2023 рр. (рис. 2.7).

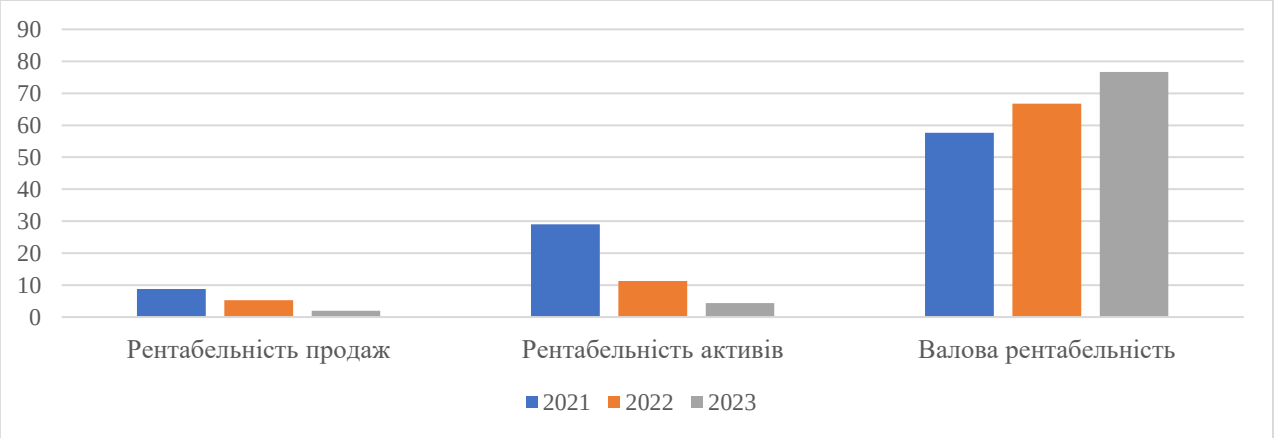


Рис. 2.7. Рентабельність ресторану «Pizza-bar Римські пекарні», 2021-2023 рр.

*(Джерело: розраховано та побудовано автором самостійно)*

Як бачимо, спостерігається значне зниження рентабельності продажів протягом аналізованого періоду: з 8,8% у 2021 р. до 2% у 2023 р. Це свідчить про те, що підприємство стає менш ефективним у отриманні чистого прибутку з кожної гривні виручки. А зниження рентабельності активів є сигналом того, що підприємство стає менш ефективним у використанні своїх активів для отримання чистого прибутку. На противагу цьому, валова рентабельність протягом періоду зросла: з 57,6% до 76,7%. Тобто підприємство стає більш ефективним у своїй основній діяльності, генеруючи більше прибутку до вирахування операційних витрат.

Для покращення поточної ситуації можемо рекомендувати: провести детальний аналіз причин зниження рентабельності продажів та активів; розробити та реалізувати план дій, спрямований на підвищення рентабельності; оптимізувати структуру операційних витрат; посилити контроль за використанням активів; оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх

факторів на діяльність підприємства та вжити заходів для мінімізації негативних впливів.

Перейдемо до показників ліквідності, які дає змогу керівництву: оцінити короткострокову платоспроможність підприємства та виявити ризики несвоєчасного погашення короткострокових зобов'язань (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Алгоритм розрахунку показників ліквідності

| Показник | Сутність | Формула | Інтерпретація |
|---|---|---|---|
| Поточна ліквідність | Показує, наскільки короткострокові активи підприємства (оборотні активи) покривають його короткострокові зобов'язання | Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання | Свідчить про те, що підприємство має достатньо (недостатньо) оборотних активів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. |
| Швидка ліквідність | Показує, наскільки швидко підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів (грошових коштів, дебіторської заборгованості та короткострокових фінансових інвестицій) | (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість + Короткострокові фінансові інвестиції) / Короткострокові зобов'язання | |
| Абсолютна ліквідність | Показує, наскільки швидко підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів та грошових коштів, отриманих від продажу поточної дебіторської заборгованості. | (Грошові кошти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Короткострокові зобов'язання | |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [34-37])*

Показники ліквідності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» розраховані та зображені на рис. 2.8.

Протягом 2021-2023 рр. підприємство мало достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Проте, спостерігається тенденція до зниження цього показника, що може свідчити про певний ризик несвоєчасного погашення короткострокових зобов'язань у майбутньому.

В цілому, наліз показників ліквідності свідчить про те, що протягом аналізованого періоду у підприємства погіршувалася його короткострокова платоспроможність.

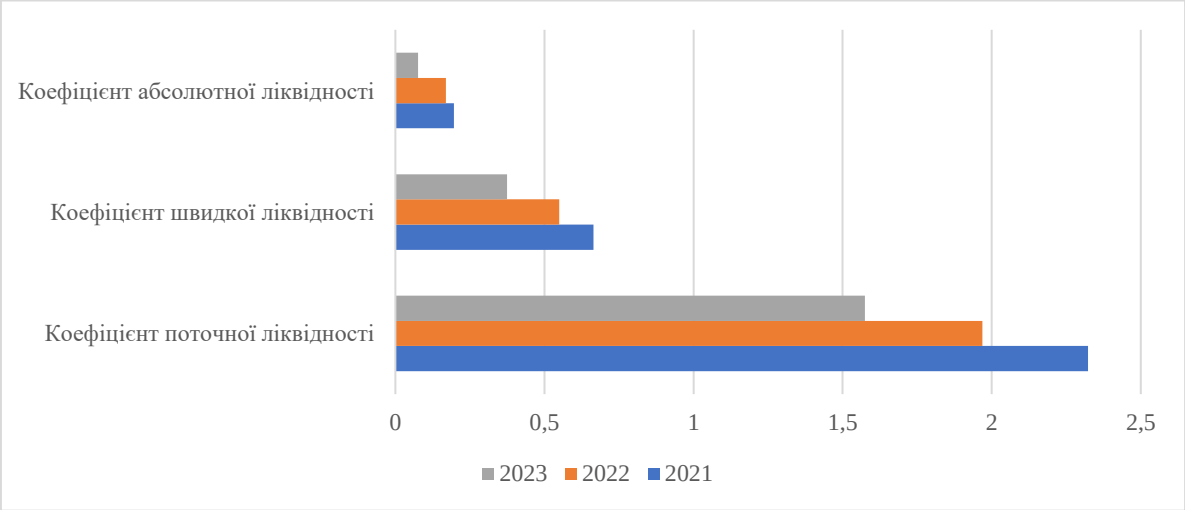


Рис. 2.8. Ліквідність ресторану «Pizza-bar Римські пекарні», 2021-2023 рр.

*(Джерело: розраховано та побудовано автором самостійно)*

Для покращення ситуації необхідно переглянути умови договорів із постачальниками, слідкувати за строками погашення дебіторської заборгованості та при можливості оптимізувати запаси.

Закінчимо аналіз розрахунком показників фінансової стійкості, які використовуються для оцінки здатності підприємства погашати свої зобов'язання та залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Алгоритм розрахунку показників фінансової стійкості

| Показник | Сутність | Формула |
|---|---|---|
| Коефіцієнт фінансової залежності | Показує, яку частку в загальних джерелах фінансування підприємства становлять залучені кошти (кредити та позики) | Залучені кошти / Загальні джерела фінансування |
| Коефіцієнт фінансової автономії | Показує, яку частку в загальних джерелах фінансування підприємства становлять власні кошти (власний капітал) | Власний капітал / Загальні джерела фінансування |

| | | |
|---|---|---|
| Коефіцієнт фінансового левериджу | Показує, як зміна прибутку впливає на рентабельність власного капіталу | Залучені кошти / Власний капітал |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | Показує, наскільки власні кошти підприємства покривають його необоротні активи | Власний капітал / Необоротні активи |

*(Джерело: узагальнено автором на основі [34-37])*

Для наочності розраховані показники фінансової стійкості аналізованого підприємства зображені нижче (рис. 2.9).

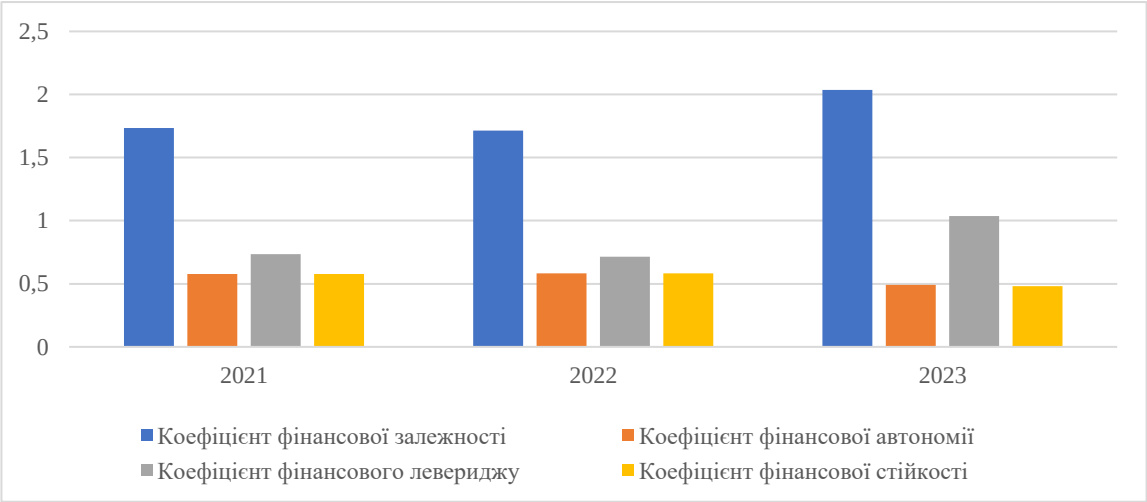


Рис. 2.9. Фінансова стійкість ресторану «Pizza-bar Римські пекарні», 2021-2023 рр.

*(Джерело: розраховано та побудовано автором самостійно)*

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про те, що протягом 2021-2023 рр. фінансове становище підприємства погіршувалося.

Це пов'язано зі зростання залучених коштів, зниженням частки власних коштів у структурі капіталу, недостатністю власних коштів для покриття необоротних активів.

Підводячи підсумок, можемо констатувати, що заклад доволі непогано працює в таких важких умовах. Так, більшість показників скоротилися, проте ресторан «Pizza-bar Римські пекарні» залишається рентабельним, ліквідним та фінансово стійким.

Підсумовуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аналізованого підприємства, проведемо SWOT-аналіз та запропонуємо стратегії розвитку ресторану та можливі шляхи підвищення його конкурентоспроможності на ринку відповідних послуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ресторану «Pizza-bar Римські пекарні»

| Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище | Можливості:<br>1. Поширення додатків для доставки їжі та онлайн-замовлень<br>2. Зміна смакових уподобань споживачів.<br>3. Широке розповсюдження робототехніки.<br>4. Популярність соціальних мереж та платформ. | Загрози:<br>1.Недосконалість податкової політики.<br>2. Ріст цін на сировину та інгредієнти.<br>3. Мобілізація та міграція населення.<br>4. Зниження доходів населення.<br>5. Велика кількість закладів громадського харчування. |
|---|---|---|
| Сильні сторони:<br>1.Дитяча кімната.<br>2.Вигідне розташування.<br>3.Співвідношення «ціна-якість».<br>4. Широкий асортимент.<br>5. Вегетаріанське меню.<br>6. Доставка. | - Ввести систему лояльності.<br>- Розробити меню із вказанням точної кількості вуглеводів, білків та жирів. | - Розширити асортимент «соціальними» позиціями.<br>- Наявність дитячої кімнати та вигідного розташування дасть можливість обійти конкурентів. |
| Слабкі сторони<br>1.Плинність кадрів.<br>2. Відсутність літнього майданчику.<br>3. Проблеми з постачанням продуктів.<br>4. Відсутня програма лояльності.<br>5.Відсутність сніданків.<br>6. Маловідомість закладу. | - Розширити меню сніданками та акціями ранкових годин.<br>- Проведення майстер-класів в онлайн та офлайн-режимах. | - Зацікавити працівників високими зарплатами та гарними умовами праці.<br>- Переглянути базу постачальників. |

*(Джерело: побудовано автором самостійно)*

Таким чином, рекомендацій для ресторану достатньо багато:

1. Зниження доходів населення має двоякий характер: з однієї сторони це зменшує кількість відвідувачів та середній чек, а з іншої сторони –

це можливість залучити висококваліфікованих спеціалістів за меншу заробітну плату, ніж до початку повномасштабного вторгнення.

2. Мода на вегетаріанство, здоровий спосіб життя, соціальне споживання кидає виклик закладам громадського харчування та вимагає негайної їх реакції у вигляді нових страв, більш повного їх опису тощо.

3. Використання сучасних технологій та популярність соціальних мереж позитивно впливає на розповсюдження інформації щодо змін в меню, нового формату або проведення певних заходів.

4. Крім того, потрібно більш повно використовувати вже існуючі переваги: дитячу кімнату та вигідне географічне розташування біля паркової зони.

Все це дозволить ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» протистояти не лише конкурентам, а й кризовому впливу зовнішніх чинників.

## 2.3. Оцінка конкурентоспроможності ресторану та рекомендації щодо її підвищення

У Львові дуже багато закладів громадського харчування, які повною мірою задовольняють різноманітні смаки та вподобання сучасного споживача. Саме тому, аби вистояти в такій жорстокій конкурентній боротьбі, ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» потрібно проаналізувати саме ті напрями, в яких він відстає від найближчих своїх конкурентів. Серед великої чисельності закладів ми обрали ресторани «Dollar» та «Giannivino», які мають схожі формати, розташовані поряд та досить відомі як серед місцевих жителів, так і серед гостей міста.

Ресторан «Giannivino» спеціалізується на італійській кухні. Тут ви зможете насолодитися смачною пастою, різотто та тартаром. Це місце відоме своїми винними картами та вражаючим асортиментом вин. Тут також варто замовити чашку ароматної кави або гарячого чаю. У «Giannivino» панує затишна атмосфера, а багато відвідувачів цінують привітний та

доброзичливий персонал. Крім того, ресторан пропонує страви за помірними цінами, а його розкішний інтер'єр точно зробить ваш візит незабутнім.

Ресторан «Dollar» пригостить гостей стравами європейської кухні, а десерти представлені різноманітними американськими традиційними солодощами. Крім того, алкогольна карта містить як класичні напої і коктейлі, так і авторські позиції. Сюди можна прийти з дітьми, оскільки є і дитяче меню, і дитячий майданчик.

Порівняння даних закладів проведено за допомогою рейтингової оцінки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рейтингова оцінка ресторану «Pizza-bar Римські пекарні»

| Фактори | Питома вага | Pizza-bar Римські пекарні | | Dollar | | Giannivino | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | рейтинг | загальна оцінка | рейтинг | загальна оцінка | рейтинг | загальна оцінка |
| Якість страв | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Рівень обслуговування | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Цінова політика | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 |
| Доброзичливість офіціантів | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Сучасний інтер’єр | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Різноманітне меню | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Імідж та репутація | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 |
| Місцерозташування | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Служба доставки | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Соціальні мережі | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Послуги додаткові | 0,05 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Всього | 1 | | 2,7 | | 2,85 | | 2,85 |

(Джерело: згруповано автором на основі діяльності закладів)

Для більшої наочності отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.10).

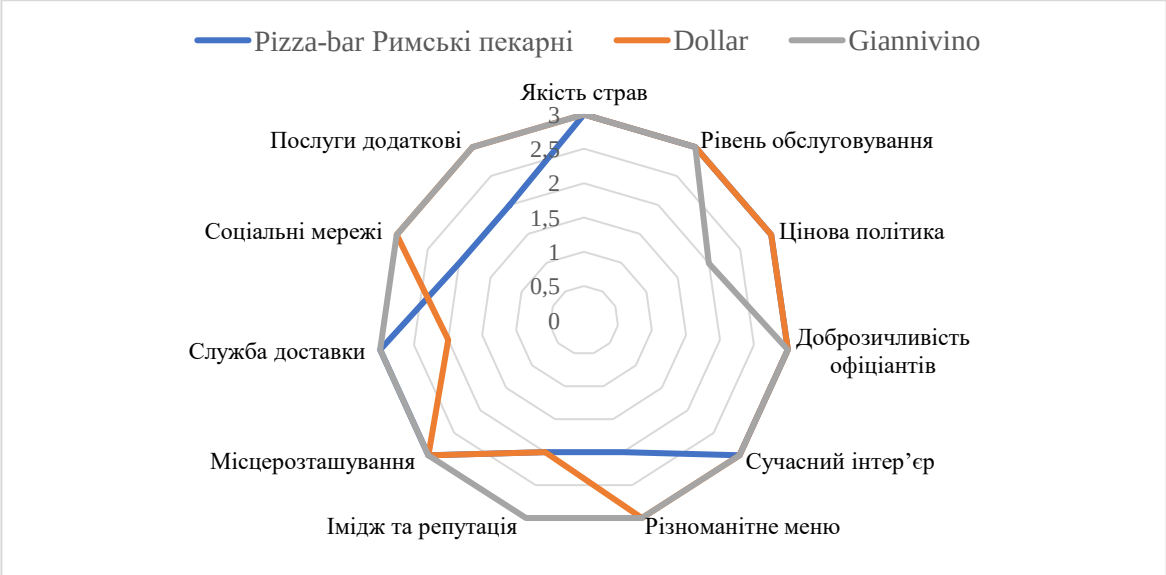


Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні»

*(Джерело: розраховано та побудовано автором самостійно)*

Як бачимо, ресторан «Giannivino» відстає лише за показником цінової політики, оскільки ціни на страви та напої є трохи вищими за середні в даному сегменті. А ресторан «Dollar» ще не досить відомий, оскільки молодий, йому всього5 років.

Об'єкт нашого дослідження при цьому має досить низькі оцінки за наступними категоріями: додаткові послуги, соціальні мережі, імідж та репутація.

Можемо запропонувати ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» наступні заходи для підвищення його конкурентоспроможності (рис. 2.11).

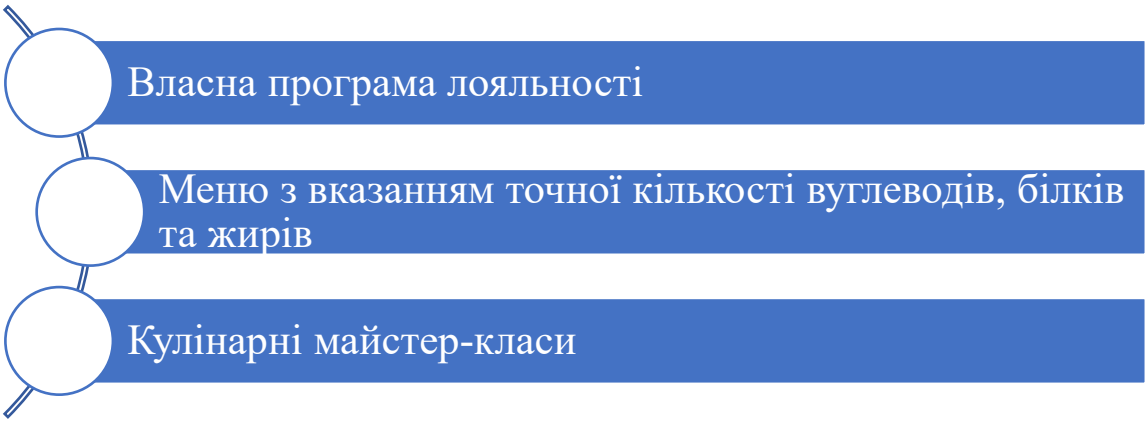


Рис. 2.11. Рекомендації ресторану «Pizza-bar Римські пекарні»

*(Джерело: побудовано автором самостійно)*

Розглянемо їх більш детально та прорахуємо їх економічну доцільність.

1. Розробка та запровадження власної програми лояльності сьогодні є необхідним етапом у стратегії розвитку будь-якого ресторанного бізнесу. Використання сучасних систем автоматизації в цьому процесі допомагає не лише спростити управління, а й створити ефективну систему стимулювання клієнтів.

Програма лояльності може включати в себе різноманітні акційні пропозиції, спрямовані як на постійних, так і на нових клієнтів. Наприклад, постійним клієнтам можуть надаватися спеціальні знижки або бонуси за кожне замовлення, тоді як нові клієнти можуть отримувати привабливі пропозиції на перший візит.

Особливу увагу слід приділити системі накопичення бонусів, яка є одним із ключових елементів програми лояльності. Клієнти можуть отримувати бонусні бали за кожне замовлення та оплату страв, і після накопичення певної кількості балів матимуть можливість обміняти їх на знижку або інші привілеї.

Можемо запропонувати наступні програми лояльності:

1. «Смаковий Квиток»: кожен клієнт отримує "квиток" за кожне замовлення, де вказана сума витрачених коштів. Після збору певної суми на квитках, клієнт отримує знижку на наступне замовлення або може обміняти квитки на безкоштовні страви або подарунки.

2. «Бонусна Смакота»: кожен клієнт отримує бонусні бали за кожне замовлення, які можна накопичувати та обмінювати на знижки або подарунки. За кожний відгук або рекомендацію друзям клієнт також отримує додаткові бонуси.

3. «Вірнісім»: клієнти здобувають статуси (золотий, срібний, бронзовий) залежно від суми витрат. Кожен рівень надає свої унікальні переваги, такі як ексклюзивні пропозиції, привілеї та подарунки.

4. «Гастрономічний Квест»: клієнти отримують завдання (наприклад, спробувати певну кількість нових страв або приготувати свій

власний коктейль). По завершенню квесту клієнт отримує бонусні бали або ексклюзивні нагороди.

5. «Смаковий Клуб»: створення клубу для постійних клієнтів з індивідуальними пропозиціями та заходами. Кожен член клубу отримує персоналізовану карту лояльності, яка дає доступ до ексклюзивних заходів та привілеїв.

6. «Смакова Вірність»: спрямована на нагородження постійних клієнтів та привертання нових гостей. Програма надає різноманітні переваги та привілеї для учасників, які можуть отримувати бонусні бали за кожне замовлення та інші дії, що сприяють збільшенню їхньої лояльності.

Розглянемо більш детально саме «Смакову Вірність», яка виконуватиме такі основні функції:

- Бонусні бали. Кожен учасник програми отримує бонусні бали за кожне замовлення. Це буде 10 балів за кожну 1000 гривень витрачених на страви. Після накопичення певної кількості балів, клієнт може обміняти їх на знижку або безкоштовні страви.
- Персоналізовані пропозиції. Програма аналізує попередні замовлення та вподобання клієнтів, щоб надавати індивідуалізовані акційні пропозиції. Наприклад, якщо клієнт часто замовляє певний вид страви, то можна надати йому спеціальні знижки або акції саме на ці страви.
- Привітальні пропозиції для нових клієнтів. Програма також має привабливі пропозиції для нових клієнтів, щоб стимулювати їх до першого візиту. Наприклад, знижка на перше замовлення або безкоштовний десерт.
- Програма рефералів: існуючі учасники можуть отримати бонусні бали за запрошення друзів або родичів до програми.

Створення програми лояльності вимагає наступних щомісячних витрат на її утримання: підтримка та обслуговування серверів складає 20 тис. грн., тобто річні витрати дорівнюють 240 тис. грн.

Крім того, необхідно дадатково найняти спеціалістів, послуги яких ресторану обійдуться у 660 тис. грн. на рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Витрати на заробітну плату

| Стаття витрат | Кількість, чол. | Місячна заробітна плата, грн. | Кількість відпрацьованих місяців | Річний фонд заробітної плати, грн. |
|---|---|---|---|---|
| Програміст-розробник | 1 | 18 000 | 2 | 36 000 |
| Помічник програміста | 2 | 14 000 | 12 | 336 000 |
| Робітник Call-центру | 2 | 12 000 | 12 | 288 000 |
| Всього | 8 | 44 000 | - | 660 000 |

*(Джерело: розраховано автором самостійно)*

Крім того, не забуваємо, що обов'язковими є відрахування до Пенсійного фонду, які складають 22% від заробітної плати. Таким чином, річні витрати складатимуть 805200 грн. (660000+22%).

Розглянемо результат декількох сценаріїв розвитку програми «Смакова Вірність» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результативність програми лояльності «Смакова Вірність»

| Статті | Сценарій №1 | Сценарій №2 | Сценарій №3 |
|---|---|---|---|
| Приріст кількості відвідувачів,% | 20,0 | 18,0 | 25,0 |
| Приріст доходу, тис. грн. | 1652,66 | 1487,39 | 2065,83 |
| Витрати на розробку, тис. грн. | 1045,20 | | |
| Приріст змінних витрат, тис. грн. | 422,40 | 380,16 | 528,00 |
| Зміна маржинального доходу, тис. грн. | 185,26 | 62,03 | 492,63 |

*(Джерело: розраховано автором самостійно)*

Як бачимо, програма лояльності є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу та залучення та утримання клієнтів, а її розробка та ефективне впровадження можуть стати

ключовими факторами успіху. На нашу думку, більш реалістичним буде саме сценарій №2, саме тому його використаємо в подальших розрахунках.

2. Розробка меню з вказанням точної кількості вуглеводів, білків та жирів є рекомендацією, яку ми також пропонуємо для підтримки сучасних тенденцій та розвитку нашого підприємства. Останнім часом все більше людей переходять на здорове харчування або відвідують фітнес-зали для компенсації калорій, які вони отримують, споживаючи їжу. Тому ми вважаємо, що розробка меню з вказанням вмісту поживних речовин буде корисною для цієї категорії клієнтів. Це допоможе привернути увагу до ресторану більшої кількості споживачів, які раніше, можливо, уникали таких закладів через віру в те, що вони пропонують лише висококалорійні страви. Після впровадження такої рекомендації, клієнти зможуть самостійно вибирати страви з урахуванням їхніх харчових потреб.

У майбутньому можна буде запровадити унікальне екологічне меню. Сучасні науковці дослідили вплив впровадження управління екологічною структурою підприємства на ефективність його конкурентної стратегії. Згідно з отриманими результатами, впровадження заходів, спрямованих на збереження екології навколишнього середовища, зміцнює конкурентні переваги підприємства та відкриває багато перспектив для його подальшого розвитку в майбутньому.

Для даного заходу необхідно скористатися послугами дієтологів та надрукувати 100 екземплярів такого меню, витрати на це все складуть 30000 грн. За нашими прогнозами, нове меню збільшить кількість відвідувачів на 1%, що відповідно вплине на зростання собівартості.

3. Ми рекомендуємо створити програму кулінарних майстер-класів, де шеф-кухар ресторану буде готувати страви з меню прямо перед камерами, демонструючи професіоналізм та талант.

Взаємодія з аудиторією через онлайн-трансляції, на кшталт "Кухні карантину" Массімо Боттури, відкриває безмежні можливості. Ці трансляції забезпечують доступ до кулінарних секретів та навичок без потреби виходити з дому або платити за участь. Це не лише сприяє збільшенню аудиторії, а й утримує постійних клієнтів, що зацікавлені в пошуку нових кулінарних ідей та рецептів.

Запровадження подібної програми стане суттєвим кроком для підвищення інтересу до закладу. Це не лише збільшить його клієнтську базу, а й сприятиме зміцненню іміджу та просуванню бренду через соціальні медіа.

Нижче прораховані основні витрати на проведення даного заходу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Витрати на проведення майстер-класів

| Стаття витрат | Кількість, чол. | Місячна заробітна плата, грн. | Річний фонд заробітної плати, грн. |
|---|---|---|---|
| Відповідальний за Instagram сторінку | 1 | 14 000 | 168 000 |
| Технічний помічник | 1 | 8 000 | 96 000 |
| Всього | 2 | 22 000 | 264 000 |

*(Джерело: розраховано автором самостійно)*

Додатково, це надасть можливість просувати заклад через соціальні мережі, що зараз є одним з найефективніших інструментів маркетингу. Взаємодія з аудиторією у «реальному часі» підвищить відчуття причетності клієнтів до закладу та збільшить їхню лояльність.

Крім того, необхідно брати професійну камеру для зйомок в оренду, витрати на яку за рік складуть 50 тис. грн. Таким чином, загальні витрати на проведення кулінарних майстер-класів складуть за рік 372080 грн. (50000+264000+58080).

За нашими прогнозами, це збільшить дохід від реалізації на 6%.

Нижче розрахуємо загальну ефективність даних заходів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати після впровадження рекомендацій

| Показник | До впровадження заходів, тис. грн. | Після впровадження заходів, тис. грн. | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Захід №1 | Захід №2 | Захід №3 | Всього |
| Дохід від реалізації | 8 263,3 | +1487,39 | +82,63 | +495,80 | +2065,8 |
| Змінні витрати | 1 920 | +380,16 | +19,20 | +115,20 | +514,56 |
| Маржинальний дохід | 6 343,3 | +1107,23 | +63,43 | +380,60 | +1551,3 |
| Постійні витрати | 6 176,0 | +1045,20 | +30,00 | +372,08 | +1447,3 |
| Прибуток до оподаткування | 167,3 | +62,03 | +33,43 | +8,52 | +103,98 |
| Чистий прибуток | 137,2 | +50,86 | +33,25 | +8,34 | +92,45 |

*(Джерело: розраховано автором самостійно)*

Проведений розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих заходів дають змогу стверджувати, що вони є економічно привабливими та доцільними для ресторану «Pizza-bar Римські пекарні», оскільки це збільшить його річний прибуток на 92,45 тис. грн.

Крім того, це підвищить загальну рейтингову оцінку підприємства, в результаті чого заклад стане більш конкурентоспроможним (рис. 2.12).

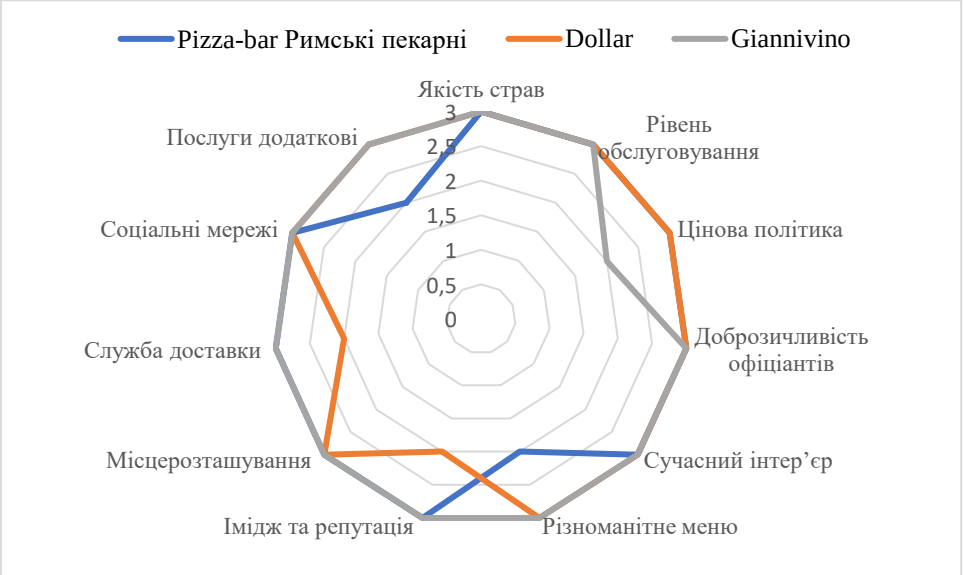


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» після впровадження рекомендацій

*(Джерело: розраховано та побудовано автором самостійно)*

# ВИСНОВКИ

1. Визначено, що конкуренція є необхідною складовою будь-якого ринкового середовища та полягає у змаганні між підприємствами за здобуття переваги у сфері продажу товарів чи послуг. Конкурентоспроможність, у свою чергу, відображає здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та досягаючи стабільних показників успішності.

При цьому фактори підвищення конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр аспектів, які впливають на ефективність та успішність підприємства. Це можуть бути інновації в продукції або послугах, ефективне управління ресурсами та процесами, гнучка реакція на зміни в ринкових умовах, стратегічне планування, впровадження новітніх технологій, розвиток бренду та побудова стійких відносин з клієнтами.

Детально оцінити стан підприємства на ринку та визначити стратегічні напрямки його розвитку дозволяють саме методи аналізу конкурентоспроможності. Вони можуть включати порівняльний аналіз з конкурентами, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, аналіз ризиків та можливостей, а також використання спеціалізованих інструментів оцінки ефективності, таких як балансова система показників або моделі SWOT і PEST.

2. Ресторанний бізнес України останні роки зазнає динамічних змін, адаптуючись до викликів сучасності, нових потреб та вподобань споживачів. Його розвиток визначають наступні тенденції:

- Українці все більше цікавляться своєю багатою кулінарною спадщиною, що стимулює зростання популярності ресторанів, які пропонують страви різних регіонів країни.

- Сьогодні споживачі цінують можливість швидко та легко замовити улюблені страви з комфортом власного дому чи офісу. Мобільні додатки та сайти ресторанів стають ключовими каналами продажів, а

ресторани, які не пропонують зручний онлайн-сервіс, ризикують втратити значну частину клієнтів.

- Дбаючи про своє здоров'я, люди все частіше обирають ресторани, які пропонують страви з натуральних та свіжих продуктів. Зростає популярність вегетаріанської та веганської кухні, а ресторани активно розширюють меню, додаючи здорові та збалансовані страви.

- Ресторани, які хочуть бути успішними в мінливому середовищі, повинні бути гнучкими та адаптивними. Важливо постійно вдосконалювати меню, пропонувати нові послуги та створювати унікальну атмосферу, щоб задовольнити очікування найвибагливіших клієнтів.

- Завдяки соціальним мережам ресторани можуть не лише рекламувати себе, але й налагоджувати пряму комунікацію з клієнтами, отримувати відгуки та вдосконалювати свою роботу.

3. Розраховані основні показники фінансово-економічного стану ресторану «Pizza-bar Римські пекарні» свідчать, що він сьогодні є рентабельним, ліквідним і фінансово стійким, незважаючи на зниження деяких показників через військовий стан та обмеження, викликані ним.

4. Ресторан «Pizza-bar Римські пекарні» є доволі відомим у м. Львів, проте відстає він своїх конкурентів по деяким показникам. Для того, аби покращити імідж та стати більш конкурентним на ринку громадського харчування, ми прононуємо: розробити та запровадити власну програму лояльності; розробити меню з вказанням точної кількості вуглеводів, білків та жирів; створити програму кулінарних майстер-класів. Розрахунок показників ефективності реалізації даних заходів свідчить, що вони є економічно привабливими та доцільними для ресторану «Pizza-bar Римські пекарні», оскільки це збільшить його річний прибуток майже на 92,45 тис. грн.

**Список використаних джерел:**

1. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2023. № 4. С. 83–88. URL: https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9.

2. Методичні засади верифікації поняття «конкуренція»: мікроекономічний аспект / А. П. Бурляй та ін. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2022. Т. 2, № 9. С. 18–28. URL: https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-18-28.

3. Пучкова С. І., Сергєєв П. П. Про підходи до визначення конкурентоспроможності як економічної категорії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3. С. 143–149. URL: http://surl.li/rqxup.

4. Скиба Г. І. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. *Облік і фінанси АПК*. 2020. № 4. С. 52–59. URL: http://surl.li/cchpz.

5. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса : Атлант, 2017. 514 с. URL: http://surl.li/rqzwl.

6. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць.* Одеса: ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С.109–120. URL: http://surl.li/rqzak

7. Gartner, W. B. (1985). [Review of Competitive Strategy; Competitive Advantage, by M. E. Porter & M. E. Porter]. The Academy of Management Review, 10(4), 873–875. URL: https://doi.org/10.2307/258056

8. Брінь Н. П. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методич засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії.* 2021. № 64. С. 36–43. URL: https://doi.org/10.32843/bses.64-7.

9. Schwab K. (2019) Global Competitiveness report. World Economic Forum. Available at: http://surl.li/rqxfy

10. Щадило М. І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії.* 2022. № 4. С. 171–175. URL: http://surl.li/rqzrh.

11. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 50–54. URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-9.

12. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. С. 25–32. URL: http://surl.li/rqzyo.

13. Брінь П.В., Прохоренко О.В., Васильченко М.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2018. № 6(11). С. 103–106.

14. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 8. С. 405–410. URL: http://surl.li/rqxkd

15. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Young Scientist (Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture).* 2018. № 5. С. 37–41. URL: http://surl.li/rqxoh.

16. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 396–400. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-63.

17. Жигалкевич Ж., Гурман О. Конкурентоспроможність як фактор успішного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. № 9. С. 24–27. URL: http://surl.li/rqype.

18. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66–71. URL: http://surl.li/pwniw.

19. Салоїд С. В., Аріков В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2019. № 2. С. 14–18. URL: http://surl.li/rqyvm.

20. Яременко О., Чечоткіна Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні інновації*. 2017. № 1 (8). С. 55–61. URL: http://surl.li/rqzew.

21. Кемза Р. Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 28 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 40–43. URL: http://surl.li/rqzkv.

22. Гамова О. В. Методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування та напрямки її підвищення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 2, № 4. С. 27–32. URL: http://surl.li/rqzpq.

23. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 31–37. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62.

24. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua

25. Вергун А.М., Яворська О.Г. Корпоративні активи підприємств ресторанної індустрії та закладів харчування в умовах пандемії. 2022. С.1-13.

26. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. 2022. Економіка та суспільство, (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49

27. Коронавірус – український бізнес на карантині. 2021. URL: https://opendatabot.ua/business-quarantine.

28. Адаптуватися й вижити в умовах карантину. 2020. URL: https://www.restorator.ua/post/adapt-and-survive-inquarantine.

29. Результати опитування гостей кафе, барів і ресторанів: "Повернення в ресторани після карантину".2020. URL: https://www.restorator.ua/post/survey-results-for-guests-of-cafes-bars-andrestaurants-return-to-restaurantsafter-quarantine.

30. Результати опитування власників та управлінців закладів від Української ресторанної асоціації. 2020. URL: https://www.restorator.ua/post/the-results-of-a-survey-ofowners-and-managers-ofinstitutions-from-the-ukrainianrestaurant-associa.

31. Сидорук А., Омельяненко Г. Інформаційні системи і технології в системі підготовки майбутніх фахівців сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу. 2022. Економіка та суспільство, (36). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-48

32. Гненний О. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.18

33. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. Вип. 2. С. 95-101.

34. Рудика В.І., Мамедов І.М. Характеристика рентабельності як показника ефективної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. URL: http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/20955.pdf

35. Семенова К.Д. Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. Науковий вісник ОНЕУ. 2021. № № 5–6. С. 77–82.

36. Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С. 47–50.

37. Котенок, А., & Овчаренко, Д. (2023). Аналіз рентабельності активів та власного капіталу компанії Молодий вчений, 11 (123), 120-124. Https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-15