

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

“ ____ ” _____ 20____ р.
(підпис)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: : «Стратегія маркетингу для підвищенні конкурентоспроможності
підприємства під час війни: на прикладі ТОВ «Пекін»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Іжикевич Юлія Вадимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Губерник Аркадій

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО

ПІДПРИЄМСТВА.....	3
1.1. Роль конкуренції в ринковій економіці.....	8
1.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	17
1.4. Роль маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.....	22
1.5. Проблема та аналіз конкурентоспроможності України у ресторанному бізнесі.....	25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕКІН»

2.1. Характеристика розвитку підприємства.....	28
2.2. Фінансово – економічна характеристика.....	33
2.3. Аналіз фінансових показників підприємства.....	38
2.4. Аналіз конкурентного середовища.....	43

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ, ЩО ДО ПІДВИЩЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕКІН».....	49
3.1. Організаційні заходи.....	49
3.2. Комп'ютерна система ресторану.....	58
3.3. Розвиток маркетингової діяльності і реклами.....	68
3.4. Розрахунок економічного ефекту від реклами.....	78

ВИСНОВКИ.....	83
---------------	----

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	88
------------------------	----

ДОДАТКИ.....	89
--------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. Перебудова системи управління національною економікою створила якісно нові умови функціонування підприємств ресторанного господарства, що потребує реформування системи управління, підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства в нових умовах. На сьогодні значно сповільнились темпи зростання обсягів господарської діяльності підприємств харчування, нижчою стала ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, повільно впроваджуються досягнення науково-технічного прогресу. Та завжди необхідно прагнути підвищення економічних показників і соціальної ефективності.

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства. Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М.Портер, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджувань досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможністю підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображаючих результати політиці великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду (10 - 15 років). Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна та соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня

конкурентоспроможності ресторанного підприємства необхідні на всіх ступенях процесу.

Метою написання роботи є дослідження конкурентноздатності ресторанного бізнесу в Україні, аналіз національних особливостей галузі, розробка та обґрунтування пропозицій збільшення конкурентноздатності, аналіз перспектив розвитку та привабливості для інвесторів. Готельний та рестораний бізнес часто об'єднують в одну галузь готельно-ресторанну, тому що в ресторани часто містяться в готелях, до того ж вимогою для здобуття відповідної кількості зірочок готелем є наявність ресторану відповідного рівня. Певним ускладненням для аналізу конкурентноздатності галузі є те, що 4*-5* готелі та ресторани середньої та елітної групи є лише в великих містах, а заклади харчування та готелі в провінції часто мають монополістичний статус, що негативно відбивається на рівні конкурентноздатності. У роботі буде розглянуто декілька ресторанів, які виділено за рівнем цін, сервісу чи сертифікацією, і які відповідно мають різну конкурентноздатність.

Передбачається виконання наступних завдань: для цього необхідно вдосконалити роботу підприємства ресторанного господарства за такими показниками: вдосконалення системи обслуговування; вдосконалення виробничої системи; впровадження нових технологій управління; вдосконалення системи якості; підвищення конкурентоспроможності закладу. Це забезпечить підприємству ресторанного господарства стабільність в умовах ринкової економіки, підвищення соціально-економічних показників.

Ресторанне господарство виконує три функції: виробництво готової продукції, реалізацію і організацію споживання. Стан та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства залежать від умов оточуючого середовища: кон'юнктури макро і мікрофакторів. Тому, щоб "вижити в сучасних умовах" підприємства повинні підвищувати свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість шляхом розширення кола

своїх послуг, підвищення їх якості, вдосконалення організації системи управління, організації та обслуговування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних знань з економічного аналізу, обліку, фінансових результатів підприємства.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Пекін», (ресторан Китайської кухні) основна ділянка діяльності якого припадає на реалізацію продуктів харчування.

Теоретичною основою є навчальні та методичні посібники з аналізу господарської діяльності, дані статистичних збірників, статті з економічних періодичних видань, праці сучасних економістів з досліджуваних питань, тощо з питань управління закладами ресторанного господарства, конкурентоспроможності, нормативні документи, аналітичні узагальнення, що характеризують стан розвитку закладів ресторанного господарства.

Практичною основою є данні первинних документів та облікових реєстрів з обліку ТОВ «Пекін» за 2022 –2023 роки, а також показники фінансової звітності за ті ж роки.

Робота складається з трьох розділів.

У першому розділі роботи досліджена теоретична база з питань виникнення та роль конкуренції в ринкової економіці на підприємствах України, наведено оцінку конкурентоспроможності підприємства. Фактори, які впливають на конкуренцію підприємства.

У другому розділі розглянуто стан організації на підприємстві ТОВ «Пекін», обліку, та аналіз підприємства (прибутку, рентабельності). Визнали напрямки, пропозиції і рекомендації щодо вдосконалення роботи на підприємстві.

Третій розділ роботи розкриває заходи, що до підвищення конкурентоспроможності та шляхи їх вдосконалення.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновка, перелика використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Умови виникнення та роль конкуренції в ринковій економіці

Конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Особливий імпульс конкуренція дістала з переходом у розвинуте товарне господарство. Для ринкового господарства XVIII століття була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив Адам Сміт, якому належить вираз щодо «невидимої руки». Відомий англійський економіст перший зробив крок до розуміння конкуренції як ефективного засобу цінового регулювання:

- на основі теорії конкурентної ціни сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни і зменшує ціни (при надлишку пропозиції);
- визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів;
- вперше показав яким чином конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями;
- розробив елементи моделі досконалої конкуренції і теоретично довів, що в її умовах можливе максимальне задоволення потреб.

Конкуренція має негативні та позитивні риси. Тривалий час в нашій країні

робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. В умовах адміністративно-командної системи у практиці господарювання конкуренція була майже відсутня. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує:

по-перше, як переконує світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку суспільними потребами та виробництвом;

по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

по-третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

по-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

по-п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване

співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом. Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Але існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без неї. Ось чому треба з'ясувати як виникає конкуренція.

Першою умовою виникнення конкуренції є наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка по суті заперечує конкуренцію. Монополія і конкуренція - це антиподи.

Друга умова виникнення конкуренції - це свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожний з них не тільки визначає що виробляти, а й має право вносити будь-які зміни у виробництво, визначати його обсяги тощо.

Третьою умовою виникнення конкуренції є відповідність між попитом і пропозицією. Якщо, припустимо, попит перевищує пропозицію, то у покупця не має свободи вибору, оскільки через дефіцит уся продукція реалізується. Там, де є дефіцит, там немає вільної конкуренції.

Четвертою умовою виникнення конкуренції слід вважати наявність ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення високої норми прибутку, яка по суті є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Однак вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва.

В умовах адміністративно-командної системи вільного ринку засобів виробництва не було: по - перше, покупцями засобів виробництва були лише державні та кооперативні підприємства, по-друге, навіть ці покупці не мали права купувати те, що їм потрібно, по-третє, вибір засобів виробництва був

обмежений, недостатній. У зв'язку з цим підприємства намагались створювати запас найбільш дефіцитних засобів виробництва. Відбувалося омертвіння значного капіталу, що негативно відбивалося на ефективності виробництва.

1.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники (Додаток 2), які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства. При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура випускаємої продукції та її конкурентоспроможність. Саме продукція з її якістю, сервісом, рекламою приваблює не лише покупця, а також бізнесмена, акціонера, інвестора.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів і реалізації аналогічних товарів;
- вибір найбільш конкурентоспроможного товару в якості бази для порівняння;
- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарним групам;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару

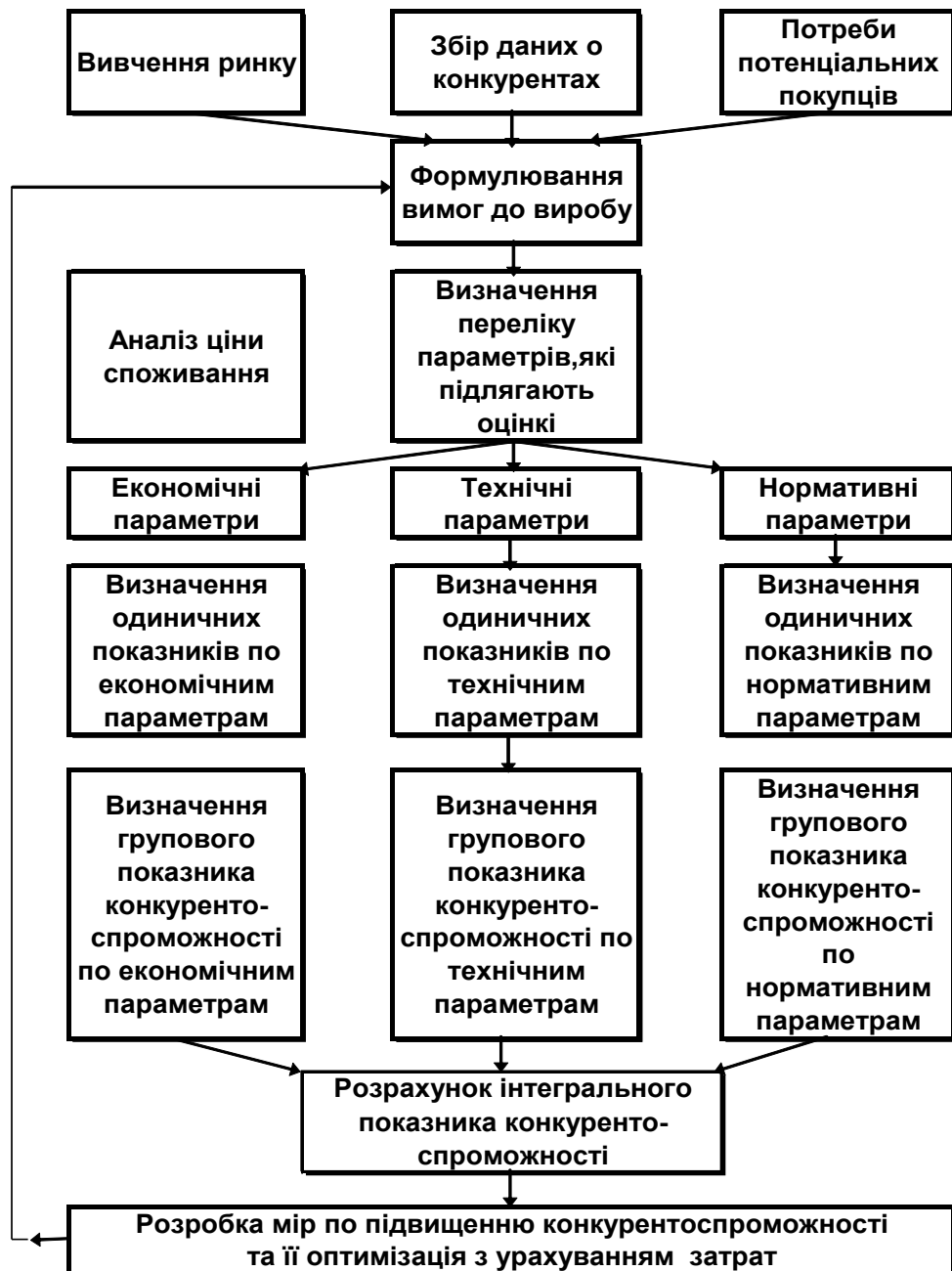
підприємства;

- розробка товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка міроприємств по підвищенню конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва та ін. Щоб задовільнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати по експлуатації – купувати паливо, мастила, запасні частини. При оцінюванні конкурентоспроможності фірми необхідно враховувати стратегію основних конкурентів.

Конкурентоспроможність продукції – це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару – конкурента як по ступені відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратах на її задоволення. Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність аналізованої продукції по відношенню до товару-конкуренту.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому є відносним показником. В результаті оцінювання конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також - для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції для вирішення ринкових задач. Однак, факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих об'ємах. Необхідно також враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і т.д. Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції, які входять в склад її якості та важливих для споживача, визначають затрати споживача при купуванні, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності представлена на рис. 1.1.

Загальна схема оцінки конкурентоспроможності продукту



Джерело: Складено автором на основі [3]

Рис. 1.1. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності

1. Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару серед

аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам;

- якщо метою дослідження являється оцінка перспектив збуту товару на конкретном ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про виробу, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого спросу. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності являється вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних заказчиків продукції;
- аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок;
- розглядаються сфери можливого використання продукції;
- аналізується круг постійних покупців;

2. На основі вивчення ринку та вимог покупців обирається продукція, по якій буде проводитися аналіз чи формуватися вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, які приймають участь в оцінюванні. При аналізі повинні використовуватися ті ж самі критерії, якими оперує споживач, обираючи товар.

3. По кожній з груп параметрів проводиться порівняння, яке показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметру потреби. Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативними нормами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння по іншим параметрам.

4. На наступному етапі проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають відмінність між аналізуємою продукцією та потребою по даній групі параметрів та дозволяє судити про ступінь

задоволення потреби по цій групі. Розраховується інтегральний показник, який використовується для оцінювання конкурентоспроможності аналізованої продукції по всіх розглядаємих групах параметрів в цілому.

Схема забезпечення наведена у Додатку 1. В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення: зміна складу, структури матеріалів, які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції; зміна порядку проектування продукції; зміна технології виготовлення продукції, системи контролю якості виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу; зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини; зміна порядку реалізації продукції на ринку; зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції; зміна структури та об'ємів коопераційних поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників; зміна системи стимулювання постачальників; зміна структури імпорту і видів імпортуємої продукції.

1.3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових

технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

Важливим моментом в проведенні перетворень по підвищенню конкурентоспроможності підприємства є вибір їх здійснення. В ряді вітчизняних та зарубіжних робіт пропонується виходити із так званого циклу конкурентної переваги фірми –КПФ (рис. 2.)



Джерело: Складено автором на основі [7]

Рис.1. 2 Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства

Зі схеми ми бачимо, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності підприємства різний. Але коли вона переходить в так звану зрілість, тобто стає незмінною, то рахується, що настав момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть. Справа в тому, що в силу різночасовості змін подій, які відбуваються в параметрах, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості деякі з них будуть знаходитись в стані занепаду, і на їх зміни буде потрібно багато часу. Тому у відповідності з прийнятою стратегією розвитку підприємства необхідно відслідковувати зміни кожного фактора. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Фактори конкурентоспроможності товару представлені на (рис. 3)



Джерело: Складено автором на основі [10]

Рис. 1. 3. Макроекономічні фактори конкурентоспроможності товару

Внутрішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру

податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.

2. Господарська кон'юктура, що складається. Вона включає кон'юктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).
2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із використовуваної сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), некомплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво.

Висновок по першому розділу

Конкуренція на ринку створила дуже складну і важливу проблему для успішної діяльності підприємства – забезпечення стійкого положення на конкурентному ринку. Конкурентоздатність – це наявність внутрішніх факторів, які дадуть змогу завоювати ринок за допомогою продукції власного виробництва, або це можливість знаходити шляхи для досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок внутрішніх факторів.

Конкурентоспроможність – це наявність внутрішніх та зовнішніх факторів, які відображають відповідність підприємства вимогам конкурентного середовища та можливість збуту його продукції. Конкурентостійкість – це можливість підприємства втримати свою нішу на ринку товарів, або розширити її.

Конкурентні переваги показують, у яких областях (у даному випадку в рамках комплексу маркетингу) підприємство досягло більш високих результатів, чим конкуренти. Конкурентні переваги дозволяють правильно вибрати цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства. Для виміру конкурентних переваг українських підприємств можуть бути використані наступні елементи: конкурентне ціноутворення; експлуатаційні характеристики продукту; післяпродажне обслуговування; швидкість реакції на запити споживача; пропонований асортимент продукції; чисельність зайнятих; кількість основних конкурентів; контакти з постачальниками; реклама; інші складові частини комплексу стимулювання збуту; система маркетингової інформації.

Варто підкреслити, що незважаючи на велику увагу до вивчення взаємозв'язку між ступенем маркетингової орієнтації і результатами діяльності підприємства, у більшості досліджень результати економічної діяльності підприємств розглядаються як наслідок підвищення конкурентоспроможності і розвитку маркетингової орієнтації.

2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕКІН»

2.1. Характеристика розвитку підприємства

Об'єктом дослідження моєї роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Пекін» (далі – ТОВ «Пекін», ресторан «Пекін», Товариство, Підприємство), утворене шляхом внесків фізичної особи для сумісної діяльності з колективною формою власності, яке створено згідно угоди громадянином України у відповідності з рішенням виконкому № 601 від 07.06.1995 р.

У меню «Пекіна» великий вибір азіатських та європейських страв: роли, більше десяти видів піци, популярний суп Том-ям, курка з овочами в кисло-солодкому соусі, а також фірмові страви – крила по-пекінськи та котлети з восьминога. Вдень у будні пропонуються недорогі комплексні обіди, меню яких змінюється щодня. У ресторані часто відбуваються розважальні заходи, наприклад, гості грають у лото або святкують Китайський Новий рік.

У своїй діяльності підприємство керується діючим законодавством. Основним документом, що регламентує діяльність підприємства є Статут і Закон України “Про підприємства в Україні”. Вся наведена інформація про діяльність підприємства представлена у Статуті ТОВ «Пекін», який затверджується засновником. Внески засновника до Статутного капіталу зроблені у грошовій формі в сумі 323500 гривень 00 коп. Підприємство є юридичною особою, користується правами і виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю, має право від свого імені укладати договори, придбати майнові і особисті немайнові права, має самостійний баланс, печатку зі своєю назвою, штампом, своєю символіку, відкриває свої рахунки у банківських установах. Метою діяльності ТОВ «Пекін» є задоволення потреб населення у масовому харчуванні, торговельних послугах, а також: здійснення виробництва і організації реалізації продукції власного виробництва,

забезпечення торгівельного обслуговування населення у відповідності з затвердженими технологічними правилами; включаючи торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами; організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ в оренду.

Директором ТОВ «Пекін» є засновник. Трудовий колектив підприємства складають штатні співробітники підприємства. Штат співробітників ресторана 25 чол. ТОВ «Пекін» молоде підприємство по всі показникам. Середній вік до 35 років. Таким чином, можна визначити структуру управління компанії (рис.2.1.).



Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Пекін»

Підприємство є юридичною особою, користується правами і виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю, має право від свого імені укладати договори, придбати майнові і особисті немайнові права, має самостійний баланс, печатку зі своєю назвою, штампом, своєю символіку, відкриває свої рахунки у банківських установах.

Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по мінімізації асортименту на

підприємствах громадського харчування і включає холодні та гарячі закуски, перші, другі та солодкі страви, кулінарні та кондитерські вироби; гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти і тютюнові вироби.

Метою діяльності ТОВ «Пекін» є задоволення потреб населення району у масовому харчуванні, торговельних послугах, а також: здійснення виробництва і організації реалізації продукції власного виробництва, забезпечення торгівельного обслуговування населення у відповідності з затвердженими технологічними правилами; включаючи торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами; організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ в оренду. Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по мінімізації асортименту на підприємствах громадського харчування і включає холодні та гарячі закуски, перші, другі та солодкі страви, кулінарні та кондитерські вироби; гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти і тютюнові вироби.

Процес управління в ресторані ТОВ «Пекін» являє собою сукупність взаємопов'язаних дій направлених на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Виробництво продукції, високий рівень обслуговування в ресторані залежить не тільки від технічного стану його виробничих приміщень, обладнань залів, а й від ділових якостей керівника.

Виробничі приміщення підприємства складаються із гарячого та холодного цехів. У цих приміщеннях виготовляються напівфабрикати, кулінарна продукція. Виробничі приміщення розташовані так, що забезпечують зв'язок з приміщеннями для зберігання сировини, миттям столового та кухонного посуду. Шляхи сировини, такої як сире м'ясо, сир або сметана перетинаються, до того ж не один раз. Це не допускається та негативно впливає на діяльність ресторану. Ресторан має в своєму розпорядженні охолоджену камеру та неохолоджену. Продукти в них

зберігаються з порушенням товарного сусідства. Також помітні такі суттєві порушення: відсутній вестибуль для споживачів.

В асортиментній структурі ресторана «Пекін» – головну роль відіграє меню. Меню – це перелік страв та напоїв, що пропонуються споживачам протягом дня. Страви і кулінарні вироби готують відповідно спеціальним збірникам рецептур, технологічним картам, в яких приводиться перелік і кількісний склад продуктів, а також технологія приготування страв, оформлення та подача. Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства, також слід відмітити, що адміністрації необхідно приділити увагу на санітарно-гігієнічні умови. Відсутнє приміщення для персоналу.

На результатах реалізації планів ґрунтується контроль і оцінка ефективності управління рестораном. Контроль здійснюється по наступних критеріях: динаміка прибутку, об'єм продажів, кількість постійних клієнтів. Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль за виконанням конкретних заходів, а також контроль прибутковості, що має на увазі аналіз фактичного прибутку і ефективності маркетингових зусиль.

Щоб правильно вибрати напрям дослідження, потрібно ясно і чітко викласти проблему. Початковими даними для визначення проблеми є відомості про стан і функціонування організації. Таким чином, необхідно вивчити результати виробничо-господарської і збутової діяльності організації, проаналізувати основні звітні і статистичні дані. Основні фінансові показники ТОВ «Пекін» вказані, в табл. 2.1.,

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники «Пекін»

Показники	2022 р.тис. грн..	2023 р.тис. грн.
Виручка від реалізації	15853,4	16005,7
Чистий прибуток	2696,3	1616,1
Себестоїмость продаж	13039,4	13877,6
Витрати на маркетинг	28220	21150
Інші витрати	11120	11230

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

З таблиці 2.1. видно, що діяльність ресторана протікає достатньо успішно. За 1 рік на 4% зросла виручка від реалізованих послуг. Сталося зростання чистого прибутку за рахунок зменшення собівартості продукції, у зв'язку з переходом на вітчизняні інгредієнти і зменшення витрат на маркетинг. Не дивлячись на те, що витрати на стимулювання збуту зросли, значно знизилися витрати на «розкручування» ресторана, що привело до незначного зменшення витрат на маркетинг.

Надалі, «Пекін» планує розширити ресторан, що неминуче приведе до збільшення витрат на маркетинг. Послуга, яку надає ресторан і є свого роду продуктом. Основними її особливостями є невідчутність, невіддільність, непостійність і неможливість зберігання. Для того, щоб визначити якість послуги, що надається, необхідно проаналізувати такі показники як: розташування, інтер'єр, напрям кухні, якість обслуговування, цінова політика і інші чинники.

Для розвитку, керівництво «Пекін» реалізує спеціальні програми по управлінню персоналом:

- проводить спеціальні програми по мотивації співробітників, тобто преміювання кращих;
- постійно проводить мастер-класи по їх навчанню.

Ціна є найважливішим чинником бізнесу, що безпосередньо впливає на отримання доходу, тому формування ефективної політики ціноутворення є ключовим завданням будь-якого підприємства.

Для визначення розцінок на послуги ресторану і насамперед на вартість блюд необхідно врахувати безліч чинників. Не існує універсальної методики розрахунку вартості послуг. Природно, завжди існує можливість піти по раціональному шляху - порахувати собівартість кожного блюда за витратами на продукти і помножити отриману суму на універсальний коефіцієнт 3, прийнятий в міжнародній системі F&V. Таким чином, ми виходимо з якогось фіксованого коефіцієнта

прибутковості. Проте подібна методика лише орієнтовочна, оскільки не враховує наступних чинників:

- Тип і спрямованість ресторану;
- Місцезнаходження (регіон, місто, район міста, вулиця);
- Стиль і оформлення ресторану;
- Категорію основних клієнтів, відвідуючих ресторан;
- Ціни конкурентів;
- Психологічні аспекти сприйняття ціни;
- Додаткові сервіси (наявність автостоянки, високоякісна система кондиціонування повітря, звукоізоляція і тому подібне).

Окрім вищеперелічених чинників, слід враховувати співвідношення між трудовитратами в приготуванні різних блюд (наприклад, приготування м'ясних гарячих блюд і стакана мінеральної води - принципово різні речі).

Відповідно, коефіцієнт може бути абсолютно іншим. Інакше може виникнути невиправдана диспропорція у вартості тих або інших блюд.

Мета комунікаційної політики ресторана «Пекін» - створити імідж ресторану, що пропонує високоякісний сервіс, смачну китайську кухню, а також додаткові послуги з прийнятних для цільової аудиторії цін.

«Пекін» інтенсивно використовує в своїй комунікативній політиці методи PR. Періодично в таких журналах «Ресторатор», «Досуг» друкуються статті, в яких публікуються новини, що відбуваються в ресторані.

«Пекін» спільно зі своїми партнерами (наприклад, з постачальниками) часто проводить акції по введенню нових блюд і напоїв в меню. Крім того, «Пекін» має свій офіційний сайт, на якому повністю розміщено меню. Там же є форум, на якому можна висловити свої зауваження і пропозиції, також на сайті присутня інформація з приводу вільних вакансій, бронювання столиків в ресторані «Пекін». На всіх рекламних матеріалах завжди указується інформація про мережу (адреси, телефони, факс і адреса електронної пошти).

Аналіз товарообігу дозволяє оцінити досягнуті результати, вивчити динаміку продажів. Дані про товарообіг і його склад в період з січня по грудень 2023р. приведені в табл. 2.2

Таблиця 2.2.

Оцінка товарообігу за 2023 р., тис.грн.

Місяці	Реалізація продукції власного виробництва	Продаж купівельних товарів
Січень	704,83	196,43
Лютий	480,72	113,82
Березень	419,86	100,37
Квітень	593,7	152,59
Травень	818,74	81,52
Червень	932,53	149,13
Липень	904,25	203,56
Серпень	701,8	141,72
Вересень	723,58	121,67
Жовтень	701,64	106,44
Листопад	702,45	110,25
Грудень	780,25	154,22

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Важливим показником, що характеризує торгівельно-виробничу діяльність підприємства, є частка продукції власного виробництва в загальному об'ємі товарообігу. Цей показник за досліджувані місяці в середньому склав 83,7%, що є достатньо високим рівнем для підприємств живлення. Проте в порівнянні з червнем 2022році частка реалізації продукції власного виробництва має тенденцію спаду. Вона знизилася з 90,7% до 86,2%. Найбільш вірогідною причиною цього є зростання числа нових барів і кафе, що продовжується.

Таблиця також показує, що в березні найменший рівень товарообігу, а в період з лютого по квітень спостерігається невиконання плану. Це пояснюється, насамперед, зниженням питомої ваги продукції власного виробництва в загальному об'ємі товарообігу, а також,

загальним скороченням числа відвідувачів мережі ресторанів в даний період.

2.2. Фінансово – економічна характеристика

Найбільш відомою маркетинговою моделлю опису конкуренції на ринку, використовуваної у вітчизняній і зарубіжній літературі, є модель п'яти сил конкуренції Портеру. Згідно дослідженням відомого англійського ученого, авторитету в області конкуренції М.Е. Портеру перебування конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництво серед конкуруючих продавців .
 2. Конкуренція з боку товарів, являючихся замінниками конкурентноспроможних з погляду ціни.
 3. Загроза появи нових конкурентів.
 4. Економічні можливості і торгівельні здібності постачальників .
 5. Економічні можливості і торгівельні здібності покупців.
- (1) Кожна фірма слідує своїй власній конкурентній стратегії для завоювання кращої позиції і вигод від конкурентної переваги ;
- (2) Конкуруючі сили, що виникли унаслідок загрози з боку товарів-замінників;
- (3) Конкуруючі сили виникли унаслідок загрози появи нових конкурентів;
- (4) Конкуруючі сили виникли унаслідок можливостей і торгівельних здібностей постачальників;
- (5) Конкуруючі сили виникли унаслідок можливостей і торгівельних здібностей покупців.

Прибуток спонукає конкуруючі фірми розвивати свої стратегії, направлені на створення конкурентних взаємодій. Риси конкурентних взаємодій фірм можна охарактеризувати таким чином :

1.Фірми борються за вигіднішу ринкову позицію, яка виявляється, кінець кінцем, в прагненні кожного завоювати свою клієнтуру (найбільш прибуткову ринкову частку);

2.Конкуруючі стратегії фірм і шляху реалізації цих стратегій різні. Фірми обмежені, в основному, своїми міркуваннями про те, що і як спрацює на цьому ринку (реакція покупців і тому подібне), і що взагалі юридично законно (антимонопольне законодавство, що вирішує конкурентні дії і так далі).

3.Час від часу фірми оновлюють свої стратегії (для поліпшення позиції або з метою захисту вже завойованих переваг). Тривалість уніціонирования фірми в рамках будь-якої стратегії залежить, з одного боку, від ринкового успіху (або невдачі), а з іншого боку, від дій фірм-суперників.

4.Фірми прагнуть вибирати конкурентні стратегії, які не можуть бути симитировані або обійдені конкурентами.

5.Між фірмове суперництво може закінчитися успіхом або програшем. Стратегічний успіх може дати фірмі можливість контролювати напрям дій ринкових сил або конкурентних зусиль. Стратегічні невдачі можуть привести до зміни стратегії, втрати ринкової позиції і навіть виходу з галузі.

6.Акції і контракції фірм-суперників, кінець кінцем, виливаються в створення нових умов попиту-пропозиції або в реагування на умови, що створилися, ринку: маркетингові стратегії фірм-суперників в конкурентній боротьбі впливають на ринок, а ринок, у свою чергу, примушує фірми приймати такі маркетингові стратегії, які можуть принести успіх в умовах, що склалися. Часто фірми, що належать до однієї галузі, знаходяться в тісній конкурентній боротьбі з фірмами в інших галузях через те, що їх продукція є хорошим замінником. Конкурентні сили, що виникають унаслідок наявності замінників товару зіштовхують продавців.

По-перше, ціни і доступність товарів-замінників створюють стелю цін для виробника, в той же час, стеля цін обмежує потенційну величину прибули.

По-друге, виробник товарів, або послуг може виділити товар/послугу якістю, зменшенням ціни шляхом зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій продукт від замінників, але чим більше залежать продажі товару від зміни цін замінників, тим сильніше вплив конкурентних сил замінників.

По-третє, конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко покупець може віддати перевагу заміннику.

Найбільш часто згадуваним індикатором сили конкурентного тиску на виробника з боку виробників замінників є темп приросту продажів. Сили конкуренції, обумовлені загрозою появи нових конкурентів. Наскільки серйозною є загроза з боку можливої появи на ринку нових конкурентів залежить від двох груп чинників: - бар'єри для входу; - очікувана реакція фірм на що знов входять в галузь.

Портер відзначає існування наступних основних бар'єрів для входу: - ефективний масштаб виробництва; - ефект ЖЦ продукції (інколи досягнення низьких витрат на одиницю залежить від досвіду виробництва товару і ін. вигод, отриманих за час освоєння товару; - переваги і відданість споживачів до певних торгівельних марок; - потреба в капіталі (чим більше величина необхідних інвестицій для забезпечення успішності входу на ринок, тим менше охочих увійти на цей ринок);

- перешкоди у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з доступом до дешевших джерел сировини, патенти і <ноу-хау>, досвід виробництва, основний капітал, придбаний по нижчих (у зв'язку з інфляцією) цінах, зручні місця розташування підприємства і т. п.; - доступ до каналів розподілу; - державні заходи та політика (тут маються на увазі законодавчі правила і обмеження, вживані на даному ринку).

Очікувана реакція фірм на те що знов входять в галузь буде агресивнішою, якщо: - існуючі фірми і раніше були агресивні, захищаючи свої ринкові позиції; - існуючі фірми володіють найважливішими фінансовими коштами; - існуючі фірми мають міцні зв'язки з каналами розподілу; - існуючі фірми

хочуть і можуть використовувати політику зменшення цін для збереження своєї частки на ринку; попит на товар і/або послугу росте повільно; -для існуючих фірм відхід з ринку набагато дорожчий, ніж боротьба до кінця (ізо-за дорогих вкладень в спеціальне устаткування, договорів з профспілками, тісних зв'язків з виробництвом інших продуктів).

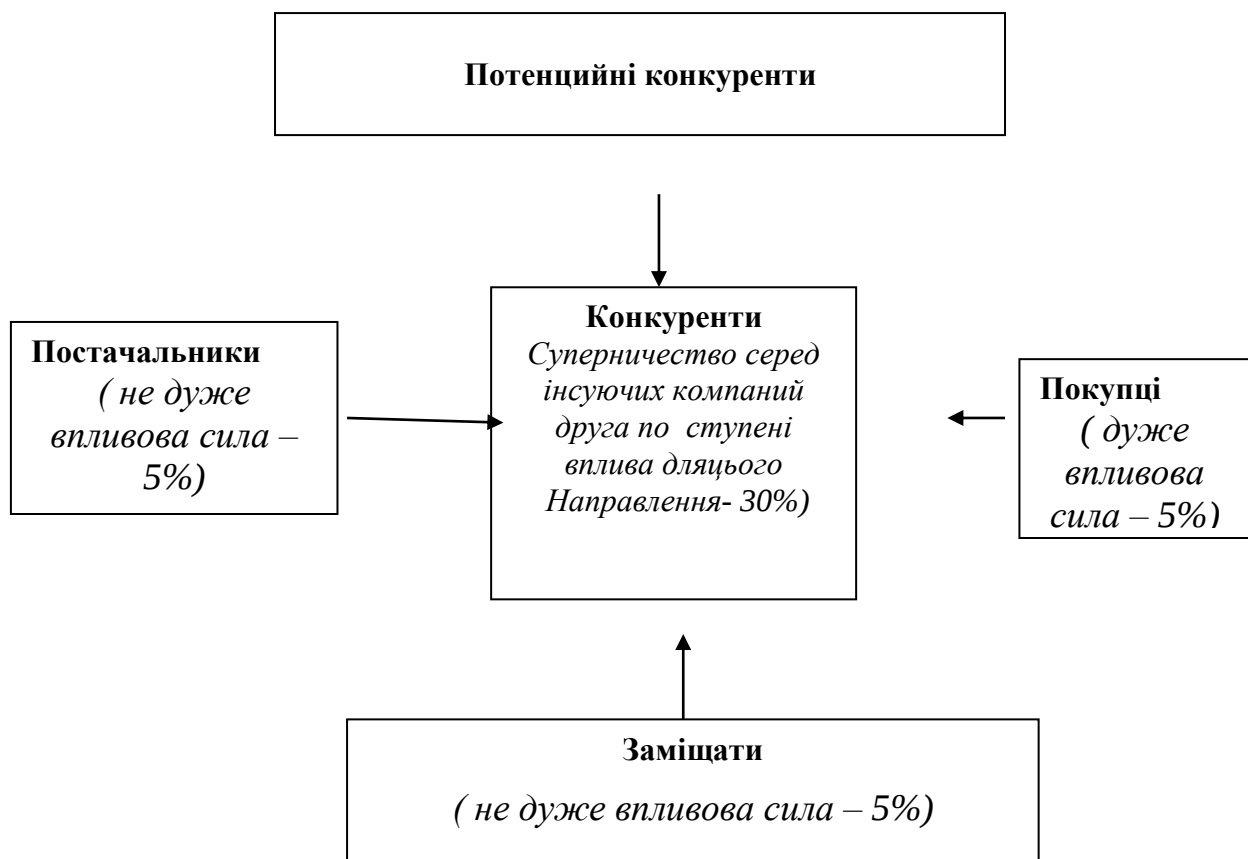
Слід додати, що загроза входу на ринок нових фірм має тенденцію змінюватися із зміною ринкових економічних умов взагалі.

Конкурентний вплив з боку постачальників головним чином залежить від того, наскільки важливими є ці складові витрат для покупця (якщо постачання певної групи постачальників займають відчутну частку від загальних витрат, то ступінь впливу з боку постачальників збільшується). Вплив постачальників сильніший, якщо мають місце наступні чинники: - витрати на виробництво грають важливу роль для покупця; -постачальники є декількома крупними фірмами, не скутими інтенсивною конкуренцією; - продукція постачальників диференційована настільки, що покупцеві важко і дорого перейти від одного постачальника до іншого; -покупці не є важливими клієнтами для фірм-постачальників, тобто постачальники не замкнуті на певну галузь; -постачальники не конкурують з виробниками замінників в інших галузях; з боку одного або декількох постачальників існує ріальна загроза прямій інтеграції в бізнес галузі покупця. -фірми-покупці не проявляють схильності до інтеграції в ринки постачальників.

Економічний потенціал покупців. Сила впливу на виробників товарів/послуг і їх здатність вести торгівлю з боку покупців сильніше, коли: - споживачі значущі і їх небагато, вони купують товар у великій кількості; - об'єм споживання є значною часткою від всіх продажів в галузі; -галузь, що поставляє товар на ринок складається з великого числа щодо дрібних продавців; -товари, пропоновані на продаж різними продавцями, відносно добре стандартизовані, і споживачі легко можуть знайти альтернативний варіант покупки, вартість їх переходу до нового продавця практично дорівнює нулю; -вироби, що купуються, немає важливій складовій

комплектуючих виробів покупця; -економічно вигідною для споживача є практика придбання комплектуючих у декількох продавців в порівнянні з прикріпленням до одного продавця; Конкурентна ситуація на ринку розвивається постійно, тому існує потреба у фірми у відстежуванні конкурентних змін на ринку систематично. Тільки за цих умов фірма може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості і виробити оптимальну маркетингову стратегію, яка завжди направлена на створення або підтримку власної конкурентної переваги.

Розглянемо напрямки діяльності «Пекін» за допомогою п'яти факторної моделі аналізу конкуренції М. Портера.(рис.2.2.)



Джерело: звітність ТОВ «Пекін»

Рис. 2.2. П'ять движущих сил конкуренції по М.Портеру

На рис. 2.2. представлені всі 5 рушійних сил М.Портера: конкуренція серед існуючих фірм, товари-замінники, загроза появи на ринку нових компаній, постачальники і покупці. Виходячи з цього, можна

розподілити перераховані вище сили по ступеню домінування. Найбільш важливою і впливовою силою галузевої конкуренції для «Пекін» є - ринкова влада споживачів (60% впливів). Наступною за нею по значущості йде - конкуренція серед існуючих фірм (30% впливів). Решта трьох сили, хоча мають вплив на конкуренцію, в даній галузі, але в порівнянні з перерахованими вище двома не значне (приблизно 10%). Отже, основна стратегія маркетингу - боротьба за споживача.

2.3. Аналіз фінансових показників підприємства

Для аналізу ліквідності балансу підприємства порівнюємо засоби по активу, згруповані по ступеню їх ліквідності і розташовані в порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву. Аналіз ліквідності приведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу підприємства

<u>АКТИВ</u>	На начало періоду	На кінець періоду	<u>ПАССИВ</u>	На начало періоду	На кінець періоду	Платіжна нехватка	
						На начало періоду	На кінець періоду
1.Найбільш ліквідні активи А1	236,0	146,5	1.Найбільш строкові зобов'язання П1	1193,1	777,1	- 957,1	-658,9
2.Швидко реалізуєми активи А2	158,8	403,2	2.Короткострокові П2	0	136,6	158,8	266,6
3.Повільно реалізуєми активи А3	1890,1	1845,1	3.Довгострокові пасиви П3	44,0	24,0	1846,1	1821,1

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Виходячи з зробленого аналізу, можна охарактеризувати ліквідність балансу підприємства як недостатню. Зіставлення підсумків А1 і П1 відображає співвідношення поточних платежів і надходжень, що не

відповідає умові абсолютної ліквідності балансу. Дані таблиці показують, що спостерігається платіжний недолік найбільш ліквідних активів (A1) для покриття найбільш термінових зобов'язань в сумі 957,1 тис.грн.. на початок періоду і 658,9 тис. грн.. на кінець року. Порівняння показників A2 і П2 показує зміна поточній ліквідності.

Виконання умов ліквідності

Умови ліквідності	Виконання умов ліквідності	
	На начало періоду	На кінець періоду
A1 >= П1	Ні	Ні
A2 >= П2	Да	Да
A3 >= П3	Да	Да
A4 >= П4	Ні	Ні

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

ТЛ на кінець періоду = $(A1+a2)-(П1+п2)=(146,5+403,2)-(777,1+136,6)= -90,8$ тис.грн. Тобто на кінець періоду поточна ліквідність підприємства негативна. Слід розробити заходи за оцінкою потреб в оборотних активах, з погляду зобов'язань підприємства перед постачальниками і кредиторами. Отже, баланс не є абсолютно ліквідним і для проведення аналізу ступеня його ліквідності слід провести аналіз платоспроможності і ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів.

Аналіз платоспроможності і ліквідності. Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності і платоспроможності, в найбільш загальному вигляді що характеризують, чи може підприємство своєчасно і в повному об'ємі провести розрахунки по короткострокових зобов'язаннях перед контрагентами. Кажучи про ліквідність підприємства, мають на увазі наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань. Різні показники ліквідності не лише дають характеристику стійкості фінансового стану підприємства, але і відповідають інтересам різних зовнішніх користувачів аналітичної інформації. Для оцінки ліквідності підприємства використовуються три

відносні показники, що розрізняються набором ліквідних активів, що розглядаються як покриття короткострокових зобов'язань. Розрахункові дані для аналізу показників ліквідності приведені в аналітичній табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Розрахунок показників оцінки платежеспроможності і ліквідності

Показники	Розрахунок показника	2022	2023.	Рекомендовані значення
1. Коефіцієнти ліквідності				
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Оборотні активи / Короткотермінова кредиторська заборгованість	2,82	4,03	Не менш 2
Коефіцієнт промислової платоспроможності і ліквідності	(Грошові кошти + Короткотермінові фінансові внески + дебіторська заборгованість) / Короткострокова кредиторська заборгованість	1,29	2,17	1 і більш за для України
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові фінансові внески) / Короткострокові кредиторська заборгованість	0,19	0,15	0,2-0,3
2. Показники якісної характеристики платоспроможності і ліквідності				
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Оборотні активи - Короткострокові зобов'язання	217	285	Ріст показників у динаміці - позитивна тенденція
Коефіцієнт відношення грошових коштів і чистого оборотного капіталу	Грошові кошти / Чистий оборотний капітал	0,11	0,09	0-1
Коефіцієнт відношення запасів і чистого оборотного капіталу	Запаси / чистий оборотний капітал	0,84	0,61	Чим ближче показник к 1, тим гірше
Коефіцієнт відношення запасів і короткотермінової заборгованості	Запаси / Короткострокова кредиторська заборгованість	0,54	0,45	0,5-0,7
Коефіцієнт відношення дебіторської і кредиторської заборгованості	Сума дебіторської заборгованості / Сума кредиторської заборгованості	0,11	0,38	

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частку поточної заборгованості підприємство може покрити найближчим часом за умови повного погашення дебіторської заборгованості. Рівень коефіцієнта визначається наявністю довгострокових джерел формування запасів. Коефіцієнт поточної ліквідності має значення від 2,82 до 4,03, що вище за нормативне значення, але говорити про позитивну тенденцію не можна, оскільки гроші заморожені в запасах, необхідно налагодити збут готовій продукції. Цей показник є аналітичним, і який би алгоритм не використали для його розрахунку, платоспроможність підприємства характеризує коефіцієнт абсолютної ліквідності, який є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства. На початок періоду наш коефіцієнт 0,19, що близький до нормативного значення, але до кінця даного періоду, він знижується до 0,15, тобто короткострокова заборгованість може бути погашена за 6 днів. Розрахунки додаткових показників якісної характеристики показали, що підприємство в цілому платоспроможно і ступінь ризику банкрутства невеликий, але слід звернути увагу на скорочення запасів і дебіторської заборгованості.

Аналіз рентабельності

Рентабельність роботи підприємства визначається прибутком, який воно отримує, тому роль показників рентабельності велика в умовах ринкових стосунків. Розрахований коефіцієнт рентабельності активів підприємства знижується від 0,09 до 0,02 за даний період. Ефективність використання всього майна зменшується. На одну грн. майна доводилося 9 копійок чистого прибутку на початок періоду і 2 копійки в кінці даного періоду.

Рентабельність власних засобів за звітний період значно знизилася, що пов'язане із зниженням величини приросту прибутку від реалізації продукції. Це говорить про погіршення використання власного капіталу, знижується ліквідність підприємства. Рентабельність реалізації також знижується з 0,18 до 0,11, що є негативною тенденцією.

Показники рентабельності відображають, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби в цілях отримання прибули, тому вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу і фінансового стану підприємства. Розглянемо показники рентабельності нашого підприємства в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Розрахунок показників рентабельності				
показникі	розрахунок показників	2022	2023	Рекомендовані значення показників
Рентабельність активів	Чистий прибуток від усіх видів діяльності / Середня вартість активів	0,09	0,02	
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток від усіх видів діяльності / Середня вартість власного капіталу	0,09	0,02	Зобов'язана забезпечить окупаємость вкладених у підприємство коштів
Рентабельність реалізації	Прибуток від продажу / Виручка (нетто) від продажу	0,18	0,11	
Рентабельність поточних затрат	Прибуток від поточної діяльності / Себестоимость реалізованої продукції	0,22	0,13	Динамика показників може свідчити про необхідність перегляду цін, та зміцнення контролю за себестоімостью

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Рентабельність поточних витрат зменшується з 0,22 до 0,13, тобто на одну грн.. собівартості продажів доводилися 22 копійки балансового прибутку, а до кінця періоду 13 копійок. Можна відзначити, що всі показники рентабельності підприємства знизилися до кінця даного періоду, що говорить про недостатньо ефективному вкладенні і використанні засобів підприємства.

Аналіз ділової активності. Фінансове положення підприємства, його платоспроможність і ліквідність залежать від того, на скільки швидко засоби, вкладені а активи перетворюються на реальні гроші. Показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового положення

підприємства, оскільки швидкість обороту засобів, тобто швидкість перетворення їх в грошову форму, робить безпосередній вплив на платоспроможність підприємства. Для аналізу показників ділової активності розглянемо таблицю 1.8. З приведених розрахунків видно, що сталася зміна оборотності практично всіх показників. Так само спостерігається, що собівартість реалізованої продукції перевищує швидкість реалізації запасів в 7 разів. Розглянемо розрахунок показників ділової активності в табл.2.8

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ділової активності

Показники	Розрахунок показників	2022	2023
Обертаємость активів (раз)	Виручка (нетто) від реалізації/ Середня за період вартість активів	0,73	0,74
Обертаємость запасів (раз)	Себестоимость реалізованої продукції/Середня за період вартість запасів	7,17	7,59
Фондовіддача	Виручка (нетто) від реалізації/ Середня залишкова вартість основних засобів	1,11	1,12
Обертаємость дебіторської заборгованості (раз)	Виручка (нетто) від реалізації/ Середня за період сума дебіторської заборгованості	117,17	44,45
Час звернення дебіторської заборгованості (дні)	Кількість днів в році/ Обертаємость дебіторської заборгованості	3	8
Обертання готової продукції	Виручка (нетто) від реалізації/ Середня за період вартість готової продукції	24	37
Середній вік запасів	Кількість днів в році/обертаємость запасів	48	51
Операційний період	Час обертання дебіторської заборгованості + середній вік запасів	51	59

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Оборотність активів практично не змінилася, на початок періоду складає 0,73 і на кінець періоду 0,74 це може спостерігатися не лише через ефективне використання активів, але і у зв'язку з відсутністю вкладень на розвиток

виробничих потужностей. Оборотність дебіторської заборгованості істотно знижується з 117,17 на початок періоду, до 44,45 на кінець періоду. Час звернення дебіторської заборгованості збільшується з 3 до 8 днів, тобто такий термін необхідний для отримання підприємством боргів за реалізовану продукцію. Роста собівартість продукції, слід прийняти заходи по її зниженню.

Об'єм продажів, що доводиться на одиницю вартості основних засобів, залишається незмінним, тобто виручка від реалізації в 1,1 разів більше від залишкової вартості основних засобів. Середній вік запасів складає 48 день на початок періоду, і 51 день запаси зберігаються на складі на кінець періоду. Для того, щоб реалізувати запаси і отримати дебіторську заборгованість знадобиться 51 день на початок даного періоду і 59 днів на кінець періоду.

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона зв'язана, перш за все, із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів. На практиці застосовують різні методики аналізу фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії на підприємстві за аналізований період практично не змінився і склав 0,94 і 0,95, що відповідає нормі, що рекомендується, це говорить про те, що підприємство має достатньо власних засобів і не потребує позикового капіталу, тобто підприємство фінансово не залежне. Значення коефіцієнта позикового капіталу говорить про те, що підприємство приваблювало на кожну 1 грн. власних засобів, вкладених в активи 6 копійок позикових засобів, а до кінця даного періоду 5 копійок. Коефіцієнт маневреності власних засобів нижчий за норму, але має позитивну тенденцію і збільшується з 0,11 до 0,14 до кінця даного періоду.

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства за допомогою відносних показників табл. 2.9.

Розрахунок показників фінансової стійкості

Показники	Розрахунок показників	2022	2023	Рекомендовані значення показників
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,94	0,95	Більш 0,5
Коефіцієнт позикового капіталу	Сума залученого позикового капіталу / Активи	0,06	0,05	Меньш 0,5
Мультиплікатор власного капіталу	Активи / Власний капітал	1,12	1,10	
Коефіцієнт фінансової залежності	Сума залученого капіталу / Власний капітал	0,06	0,05	Меньш 0,7 означає утерю фінансової устойчивости
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Власний капітал + позиковий капітал на довгострокової основі / Активи	0,94	0,96	
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / оборотні активи	0,63	0,75	
Коефіцієнт маневренности	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,11	0,14	0,2-0,5 чим ближче значення показника до верхньої рекомендованої мережі, тим більш можливості фінансового маневрування

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Аналіз прибутку. Функціонування підприємства визначається його здатністю приносити достатній дохід або прибуток. Прибуток - кінцевий результат діяльності підприємства, що характеризує ефективність його роботи. В умовах ринку прибуток виступає найважливішим чинником стимулювання виробничої і підприємницької діяльності і створює фінансову основу для її розширення. Отже, прибуток є найважливішим показником в системі оцінних показників фінансової ефективності. Сума прибутку, отримана підприємством, обумовлена об'ємом продажів продукції, її якістю і конкурентоспроможністю, асортиментом, рівнем витрат. Дані для аналізу прибутку приведені в табл. 2.10.

Таблиця. 2.10.

Аналіз прибутку

Найменування показників	2022	2023	Відхилення
			тис. грн.
1. Виручка від реалізації	15853,4	16005,7	152,3
2. собівартість реалізації товарів	13039,4	13877,6	838,2
3. Комерційни витрати	0	294,5	294,5
4. Адміністративни витрати	0	0	0
5. Прибуток (збиток) від реалізації	2814	1833,5	-980,5
6. Відсотки до отримання	0	0	0
7. Відсотки до виплати	0	0	0
8. Доходи від участі в інших організаціях	0	0	0
9. Інші операційни витрати	625,4	674,8	49,4
10. Інші операційни доходи	92,2	109,3	17,1
11. Прибуток (збиток) від господарської діяльності	2280,8	1268,1	-1012,7
12. Інші позареалізаційни доходи	415,4	348,0	-67,4
13. . Інші позареалізаційни витрати	0	0	0
14. Прибуток звітного періоду	2696,3	1616,1	-1080,2
15. податок на прибуток	1291,5	614,2	-677,3
16. Відхилени кошти	327,5	887,1	559,6
17. Нерозподілений прибуток	1953,3	381	-1572,3

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

З аналізу таблиці виходить, що темпи зростання собівартості продукції, що випускається, випереджають темпи зростання її реалізації, що призводить до зниження прибутку від реалізації. Нерозподілений прибуток в 2023году знизився на 1572,3 тис.грн. в порівнянні з 2022роком. Для збільшення прибутку наступного року буде потрібно приріст оборотного капіталу, щоб збільшилася притока грошових коштів.

Розрахуємо необхідну величину оборотного капіталу, яка буде потрібна для збільшення грошового потоку на 2000 тис.грн. З наших розрахунків видно, що прибуток в даному періоді знижується на 1572,3 тис.грн.

Сплануємо грошову притоку у розмірі 2000 тис.грн.. Виходячи з операційного циклу, що склався, необхідно спланувати наступні величини оборотних коштів. Для цього проведемо наступні обчислення:

$(2000/365)*59=323$, тобто для збільшення прибутку на 2000 тис. грн. нам необхідний приріст оборотного капіталу у розмірі 323,23 тис.грн.

З приведеного розрахунку видно, що для забезпечення темпу зростання обсягів виробництва підприємству необхідно знайти додаткові зовнішні джерела засобів у розмірі 323,23 тис.грн.

Аналіз оборотних коштів

Далі слід розглянути ефективність використання оборотних коштів на нашому підприємстві, для цього розрахуємо:

1.обертаємость оборотних коштів

$$T_{об} = C_{об} * T / N_p ,$$

(2.1)

де: $C_{об}$ - середній залишок оборотних коштів за аналізуемий період;

T - число днів аналізуемого періода;

N_p – виручка від реалізації продукції за аналізуемий період.

$$T_{об(н)} = 1955,4 * 360 / 15853,4 = 44,4 ; T_{об(к)} = 2253,8 * 360 / 16005,7 = 50,7$$

2.середній залишок оборотних коштів

$$C_{об} = (1/2 C_{об1} + C_{об2} + \dots + 1/2 C_{обn}) / n - 1, \quad (2.2)$$

де $C_{об1}, C_{об2}, C_{обn}$ – залишок оборотних коштів на перше число кожного місяця $C_{об(н)}=1955,4$; $C_{об(к)}=2253,8$

3.коефіцієнт оборотності коштів

$$K_{об} = N_p / C_{об} \quad (2.3)$$

$$K_{об(н)} = 15853,4 / 1955,4 = 8,1 ; K_{об(к)} = 16005,7 / 2253,8 = 7,1,$$

Тоб-то на одну грн. оборотних коштів припадає 8,1 и 7,1 грн. об'єма виручки.

4. число оборотів оборотних коштів за аналізуемий період

$$K_{об} = T / T_{об} \quad (2.4)$$

$$K_{об(н)} = 360 / 44,4 = 8,1 ; K_{об(к)} = 360 / 50,7 = 7,1$$

5.коефіцієнт загрузки коштів

$$K_3 = C_{об} / N_p * 100(\text{коп.}) \quad (2.5)$$

$$K_{3(н)} = (1955,4 / 15853,4) * 100 = 12,33 ;$$

$K_{з(к)} = (2253,8 / 16005,7) * 100 = 14,1$, коефіцієнт загрузки росте, значить оборотні кошти використовуються менш ефективно. Аналіз оборотаємості оборотних коштів зведена в аналітичну табл. 2.11

Таблиця 2.11

Оборотаємость оборотних коштів

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Виручка, тис.грн.	15853,4	16005,7	152,3
Кількість днів аналізуемого періоду	360	360	
Середній залишок оборотних коштів, тис.грн.	1955,4	2253,8	298,4
Тривалість одного обороту, дні	44,4	50,7	6,3
Коефіцієнт оборотаємості коштів, обороти	8,1	7,1	-1
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті	12,33	14,1	1,77

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

За даними таблиці видно, що оборотність оборотних коштів господарюючого суб'єкта за рік знизилася на 6,3 дня це привело до зниження коефіцієнта оборотності засобів на 1 оборот і до збільшення коефіцієнта завантаження засобів в обороті на 1,77 грн.. Зниження швидкості обороту засобів сталося в результаті значного збільшення середнього залишку оборотних коштів на 298,4 тис.грн. Величину втраченого економічного ефекту, отриману від зниження оборотності оборотних коштів, можна визначити, використовуючи коефіцієнт завантаження засобів в обороті. Якщо коефіцієнт завантаження збільшився на 1,77грн., отже, загальна сума неефективного використання оборотних коштів від всього об'єму виручки складає $(1,77 * 16005,7) / 100 = 283,3$ тис. грн.

З приведених розрахунків видно, що підприємство може заощадити оборотних коштів на суму 283,3 тис.грн., а отже, для збільшення прибутку на 2000 тис.грн. підприємству знадобиться $323,23 - 283,3 = 39,93$ тис.грн. Це може бути досягнуто шляхом формування прибутку минулих періодів або залученням інвестицій і позик. Подивимось яка величина накопиченої грошової готівки на «Пекін» в 2023 році. Вона складає 1365,9 тис.грн., що на 392,6 тисяч менш ніж в 2022 році. Для порівняння конкурентоспроможності з підприємствами конкурентами складемо табл.2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз фінансових показників за 2023 рік.

Показники	Рекомендовані значення	«Пекін»	«Алибаба»	«Асторія»	«Якіторія»	місто
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Не менш 2	4,03	3,55	3,98	4,1	2
Коефіцієнт проміжної платоспроможності і ліквідності	1 і більш для України	2,17	1,95	1,88	2,1	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,15	0,22	0,26	0,17	4
Коефіцієнт відношення грошових коштів і чистого оборотного капіталу	0-1	0,09	0,52	0,86	0,12	4
Коефіцієнт відношення запасів і чистого оборотного капіталу	Чим ближче показник к 1, тим гірше	0,61	0,71	0,8	0,35	2
Коефіцієнт відношення запасів і короткострокової заборгованості	0,5-0,7	0,45	0,42	0,51	0,3	2

Джерело: бухгалтерська звітність ТОВ «Пекін»

Таким чином, серед даних конкурентів підприємство «Пекін» займає друге місце. Це означає, що керівництву організації необхідно прийняти заходи по зміцненню свого положення.

2.4. Аналіз конкурентного середовища

Аналіз конкуренції. з п'яти основних конкурентних переваг, запропонованих М. Портером, до ресторанної мережі «Пекін» можна віднести стратегію диференціації. Дана стратегія стає привабливою, коли споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними блюдами. Для того, щоб стратегія

диференціації була успішною, «Пекін» періодично вивчає запити і поведінку відвідувачів ресторана для того, щоб знати, якому блюду відвідувачі віддають перевагу, що вони думають про смакові якості блюд і за що готові платити. У зв'язку з цим, в меню «Пекін» присутні фірмові блюда і десерти, що відрізняються особливими смаковими якостями, із змістом ароматних інгредієнтів. Саме за рахунок цього і «Пекін» добивається конкурентної переваги. Бо все більше і більше відвідувачів стають зацікавленими в пропонованих «Пекін» диференційованих атрибутах і характеристиках блюд. Тим самим, дана стратегія диференціації дозволяє «Пекіну»:

1. встановлювати підвищену ціну на пропоновані блюда;
2. збільшувати об'єм продажів (тому що велика кількість покупців притягується за рахунок відмітних характеристик блюд);
3. завойовувати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик блюд).

Також слід зазначити, що диференціація проходить успішно, якщо витрати по її проведенню покриваються за рахунок збільшення ціни на блюда. Диференціація терпить невдачу у випадку, якщо відвідувачі не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб заплатити саме за кухню «Пекін», чим за кухню його конкурентів, або якщо підхід ресторану до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами. Таким чином, підвищена ціна - це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для відвідувача і за цінність, усвідомлену їм (навіть якщо насправді вона не була збільшена). Ріальні і усвідомлені цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці виходячи зі свого досвіду неправильно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про страву часто бувають причиною того, що він судить про цінність блюда, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках, наприклад ціні (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості того, як підносять це блюдо, інтенсивності рекламної кампанії (тобто на тому, наскільки добре відоме блюдо), на змістовності і зображальності реклами, якості брошур і презентацій фірмових

блюд, списку постійних відвідувачів, тривалості знаходження ресторану в цій сфері діяльності і професіоналізмі.

Такі ознаки пропонованих блюд можуть бути важливими і мати дійсну цінність: 1) коли суть диференціації суб'єктивна або складна для розуміння; 2) коли відвідувач пробує блюдо вперше; 3) коли повторні відвідини ресторану маловірогідні і 4) коли у відвідувачів немає конкретних переваг. Коли керівництво ресторану «Пекін» визначить, який підхід до створення купівельної цінності і встановлення конкурентної переваги на основі диференціації стає найбільш розумним з погляду вироблюваного асортименту блюд в даній конкурентній ситуації, воно повинне забезпечити створення цієї цінності з розумними витратами. Спроби досягти диференціації зазвичай піднімають витрати. Для вигідної диференціації необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче рівня підвищеної ціни, по якій можна запропонувати відвідувачам кухню з набором додаткових характеристик і атрибутів (норма прибутку повинна зростати на продану одиницю виробу), або компенсувати невелику норму прибули достатньо великим додатковим об'ємом продажів (додатковий об'єм продажів може компенсувати незначний рівень норми прибули за умови, що ресторанна мережа, проводячи диференціацію, досягне його).

Зазвичай непоганою ідеєю буває додавання відмінних рис, не зв'язаних з великими витратами, але направлених на повніше задоволення потреб відвідувачів. Наприклад, «Пекін» слід надавати знаки уваги клієнтам: скибочки лимона в стакані води, безкоштовна парковка, подяка за відвідини і м'ятні пігулки після обіду. При проведенні стратегії диференціації потрібно уважно стежити за тим, щоб витрати на одиницю продукції не перевищували значно рівень конкурентів, оскільки це може привести до того, що ціни у ресторані зростуть настільки, що покупці не захочуть платити.

Успішна диференціація 1) створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності блюд) для новачків в галузі, які для них важко переборні; 2) згладжує вплив сили відвідувачів, оскільки асортимент блюд

альтернативних продавців менш приваблива для них і 3) допомагає ресторану уникнути загрози з боку блюд-субститутів, оскільки їх характеристики і якості не порівнянні з диференційованою продукцією. Окрім цього, якщо диференціація дозволяє ресторану встановлювати вищу ціну і мати велику норму прибули, то з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, що намагаються підняти ціну за вироби, що поставляються ними. Таким чином, як і лідерство по витратах, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з п'ятьма конкурентними силами.

Переважаюча дана стратегія працює краще всього на тих ринках, де: 1) існує багато способів зміни товару або послуги, і більшість відвідувачів усвідомлюють ці відмінності як що мають цінність; 2) потреби відвідувачів або способи використання товару різні; 3) невелика кількість конкурентів застосовує аналогічний підхід до диференціації. Чим менше можливості у конкурентів швидко і з невеликими витратами скопіювати дії «Пекін», провідною диференціацію, тим привабливіше для неї ця стратегія. Легко копійовані відмітні характеристики товару не створюють стійкої конкурентної переваги. Дійсно, конкуренти, що володіють певними ресурсами, можуть з часом створити будь-який товар. Ось чому підтримка диференціації має бути пов'язана з внутрішніми навиками, досвідом і компетенцією.

Коли компанія має навики і можливості, яких конкуренти не можуть просто досягти, і коли її досвід може бути використаний для успішних дій зі всього ланцюжка цінностей, де потенційно можлива диференціація, тоді компанія має сильну основу для тривалої диференціації. Як правило, диференціація забезпечує тривале і більш прибуткова конкурентна перевага, коли вона базується на: технічній досконалості; якості виробів; чудовому обслуговуванні відвідувачів. Такі відмітні характеристики широко усвідомлюються відвідувачами і мають цінність; більш того, навики і досвід, потрібні для виробництва цих характеристик, важко спровокувати

конкурентам і використовувати з вигодою для себе. Ризики стратегії диференціації. Звичайно ж, немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо відвідувач бачить мало цінності в унікальності товару (оскільки стандартний виріб відповідає його запитам), то стратегія витрат може легко перемогти стратегію диференціації. Стратегія диференціації також може бути легко переможена, якщо конкуренти зможуть скопіювати всі новини, пропоновані рестораном. Швидка імітація означає, що компанія ніколи не досягне конкурентної переваги, оскільки всякий раз товари конкурентів змінюватимуться аналогічним чином, всупереч нескінченним зусиллям ресторану створити унікальні вироби, відмінні від пропонованих конкурентами. Таким чином, успіх диференціації залежить від здатності компанії створити і захистити на довгий час унікальні характеристики асортименту пропонованих блюд, які неможливо швидко і з невеликими витратами скопіювати. Типові помилки при проведенні диференціації зводяться до наступних:

- ✓ Спроба диференціації на основі чого-небудь, що не знижує витрат відвідувачів або не збільшує їх добробуту, і цей факт усвідомлений відвідувачами.
- ✓ Надмірні зусилля по диференціації, коли ціна стає дуже великою по відношенню до конкурентів, а характеристики блюд в меню перевершують потреби покупця.
- ✓ Спроба встановити дуже високу ціну за введені додаткові характеристики блюд (чим вище ціна за диференціацію, тим важче утримати клієнтів від перемикання на товари конкурентів з нижчими цінами).
- ✓ Ігнорування пропаганди ознак диференціації і орієнтація тільки на матеріальні атрибути при її проведенні.
- ✓ Нерозуміння або відсутність знань про те, що відвідувачі розглядають як цінність блюд.

SWOT-аналіз має на увазі аналіз внутрішньої середи компанії, а також виявлення можливостей і небезпек для компанії з боку ринку. На основі даного аналізу можна зробити стратегії подальшої поведінки для подолання небезпек і посилення сильних сторін підприємства. Для повнішого уявлення про діяльність підприємства і її положення на ринке ресторанних послуг необхідно провести SWOT-аналіз в табл.2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-АНАЛІЗ РЕСТОРАНУ «ПЕКІН» ПІД ЧАС ВІЙНИ

Слабкі сторони (Weaknesses)	Сильні сторони (Strengths)
Обмежений доступ до продуктів: Військові дії можуть призводити до перебоїв у постачанні необхідних інгредієнтів. Зниження купівельної спроможності: Економічна нестабільність може зменшити кількість відвідувачів та обсяги замовлень. Залежність від фізичного розташування: Руйнування інфраструктури може негативно вплинути на доступність ресторану. Психологічний стан персоналу: Війна може вплинути на моральний дух та працездатність співробітників. Безпека: Підвищений ризик для безпеки співробітників та клієнтів через військові дії.	Брендова впізнаваність: Ресторан «Пекін» відомий своєю автентичною китайською кухнею, що приваблює постійних клієнтів. Висока якість страв: Використання свіжих інгредієнтів та майстерність кухарів забезпечують високу якість їжі. Досвідчений персонал: Висококваліфікований та досвідчений персонал, який надає високий рівень обслуговування. Гнучкість у бізнес-моделі: Можливість адаптуватися до нових умов, наприклад, шляхом організації доставки їжі. Лояльність клієнтів: Наявність постійних клієнтів, які підтримують ресторан у важкі часи.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення послуг доставки: Збільшення обсягів доставки їжі для задоволення потреб клієнтів у безпечних умовах. Інноваційні маркетингові стратегії: Використання соціальних медіа та онлайн-платформ для залучення нових клієнтів. Розширення асортименту страв: Введення нових страв, які можуть бути більш доступними в умовах обмеженого постачання. Партнерство з місцевими виробниками: Залучення місцевих постачальників для забезпечення безперебійного постачання продуктів. Соціальна відповідальність: Участь у благодійних акціях та підтримка місцевої громади може підвищити репутацію ресторану.	Тривала економічна нестабільність: Війна може призвести до тривалої економічної кризи, що знизить купівельну спроможність населення. Руйнування інфраструктури: Пошкодження будівель та комунікацій може призвести до закриття ресторану. Відтік клієнтів: Переміщення населення в безпечніші райони може зменшити кількість клієнтів. Конкуренція: Збільшення кількості ресторанів, які також намагаються адаптуватися до нових умов, може посилити конкуренцію. Непередбачувані обставини: Раптові військові дії або нові виклики можуть ускладнити планування та управління бізнесом.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз. Щоб ресторан вважався за успішний, необхідно враховувати всі чинники, що впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір, тому товарна політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності. Основними критеріями формування асортиментної політики є попит і пропозиція на ринку продуктів, спецій і напоїв. Аналізуючи речення, можна визначити так звані слабкі місця в меню, та допрацювати. Оптимізація номенклатури блюд дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні об'єми реалізації, покриття витрат і рівня прибутків.

Проблема конкурентоспроможності України у ресторанній справі під час війни

Конкурентоспроможність ресторанної сфери в Україні завжди залежала від багатьох факторів, таких як якість обслуговування, рівень цін, інноваційні підходи та місце розташування закладів. Проте війна внесла суттєві корективи в ці аспекти, створивши нові виклики для галузі.

Основні проблеми

1. Руйнування інфраструктури:

- Військові дії призводять до фізичного пошкодження або знищення ресторанів, особливо в зонах активних бойових дій.
- Проблеми з транспортною логістикою ускладнюють доставку продуктів та інших необхідних ресурсів.

2. Безпека клієнтів та персоналу:

- Ризики для життя і здоров'я відвідувачів і працівників впливають на зменшення відвідуваності закладів.
- Нестабільна ситуація з безпекою змушує багато закладів закриватися або обмежувати свою роботу.

3. Економічні труднощі:

- Зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу, спричинену війною.

- Зростання витрат на енергоносії, продукти та інші ресурси, що підвищує собівартість послуг ресторану.

4. Кадрові проблеми:

- Мобілізація та виїзд за кордон значної частини кваліфікованих працівників ресторанної сфери.
- Високий рівень стресу та нестабільність у колективах, що впливає на якість обслуговування.

5. Зниження туристичного потоку:

- Військові дії відлякують туристів, які раніше складали значну частину клієнтури ресторанів.
- Втрата доходів від туристичного бізнесу, що був важливим джерелом прибутку для багатьох закладів.

6. Зміни в попиті та споживчих вподобаннях:

- Зменшення попиту на послуги преміум-класу через економічну нестабільність.
- Зміщення акценту на більш доступні та бюджетні варіанти харчування.

Можливі шляхи вирішення

1. Адаптація бізнес-моделей:

- Перехід до нових форматів, таких як доставка їжі, кейтеринг та облаштування фуд-треків.
- Використання тимчасових приміщень або мобільних кухонь для забезпечення гнучкості роботи.

2. Залучення інвестицій та підтримка від держави:

- Програми державної підтримки та субсидії для відновлення та розвитку ресторанного бізнесу.
- Залучення іноземних інвесторів та партнерів для фінансування реконструкції та модернізації закладів.

3. Інновації та технології:

- Впровадження сучасних технологій для оптимізації роботи ресторанів, таких як автоматизація замовлень та безконтактні платежі.
- Розвиток онлайн-платформ для замовлення їжі та доставки.

4. Маркетинг та комунікації:

- Активне використання соціальних мереж та інших каналів комунікації для залучення клієнтів та підвищення лояльності.
- Проведення маркетингових кампаній, спрямованих на підтримку українських виробників та ресторанів.

5. Навчання та підвищення кваліфікації:

- Програми навчання та перекваліфікації для працівників ресторанної сфери.
- Впровадження нових методик управління персоналом та підвищення мотивації.

Висновок

Проблема конкурентоспроможності України у ресторанній сфері під час війни є багатогранною та вимагає комплексного підходу для її вирішення. Адаптація бізнес-моделей, підтримка з боку держави, впровадження інновацій та активна комунікація з клієнтами можуть стати ключовими факторами для збереження та розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. Враховуючи дані SWOT-аналізу можна зробити висновок, що збільшення фінансування маркетингових програм дозволить удосконалювати управління в таких напрямках як: аналіз потенційних відвідувачів ресторану; аналіз конкуренції; розробка нових послуг і товарів; аналіз просування послуг; ціноутворення; прогнозування; позиціонування

Доцільність і рентабельність розширення ресторану «Пекін» обумовлена наступними чинниками:

- Наявності відмінної риси - «Фірмового блюда - десерту»;
- Наявність простору для розширення ресторану;
- Зростання цільової аудиторії;

- Тенденція зростання все більшого числа людей, що вважають за краще харчуватися в ресторанах.

Висновок по другому розділу

В другому розділі нами було проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Пекін». Підприємство займається рестораним бізнесом. Має ресторан Китайської кухні.

Нами було проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Пекін».

Виходячи з зробленого аналізу, можна охарактеризувати ліквідність балансу підприємства як недостатню. Зіставлення підсумків А1 і П1 відображає співвідношення поточних платежів і надходжень, що не відповідає умові абсолютної ліквідності балансу. Дані таблиці показують, що спостерігається платіжний недолік найбільш ліквідних активів (А1) для покриття найбільш термінових зобов'язань в сумі 957,1 тис.грн.. на початок періоду і 658,9 тис. грн.. на кінець року. Порівняння показників А2 і П2 показує зміна поточній ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності має значення від 2,82 до 4,03, що вище за нормативне значення, але говорити про позитивну тенденцію не можна, оскільки гроші заморожені в запасах, необхідно налагодити збут готовій продукції і купівельних товарів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частку поточної заборгованості підприємство може покрити найближчим часом за умови повного погашення дебіторської заборгованості.

Рентабельність власних засобів за звітний період значно знизилася, що пов'язане із зниженням величини приросту прибутку від реалізації продукції. Це говорить про погіршення використання власного капіталу, знижується ліквідність підприємства. Рентабельність реалізації також знижується з 0,18 до 0,11, що є негативною тенденцією.

Можна відзначити, що всі показники рентабельності підприємства знизилися до кінця даного періоду, що говорить про недостатньо ефективному вкладенні і використанні засобів підприємства.

Значення коефіцієнта позикового капіталу говорить про те, що підприємство приваблювало на кожну 1 грн. власних засобів, вкладених в активи 6 копійок позикових засобів, а до кінця даного періоду 5 копійок. Коефіцієнт маневреності власних засобів нижчий за норму, але має позитивну тенденцію і збільшується з 0,11 до 0,14 до кінця даного періоду.

З аналізу виходить, що темпи зростання собівартості продукції, що випускається, випереджають темпи зростання її реалізації, що призводить до зниження прибутку від реалізації. Нерозподілений прибуток в 2023году знизився на 1572,3 тис.грн. в порівнянні з 2022роком. Для збільшення прибутку наступного року буде потрібно приріст оборотного капіталу, щоб збільшилася притока грошових коштів. Оборотність оборотних коштів господарюючого суб'єкта за рік знизилася на 6,3 дня це привело до зниження коефіцієнта оборотності засобів на 1 оборот і до збільшення коефіцієнта завантаження засобів в обороті на 1,77 грн.. Зниження швидкості обороту засобів сталося в результаті значного збільшення середнього залишку оборотних коштів на 298,4 тис.грн.

З приведених розрахунків видно, що підприємство може заощадити оборотних коштів на суму 283,3 тис.грн., а отже, для збільшення прибутку на 2000 тис.грн. підприємству знадобиться $323,23 - 283,3 = 39,93$ тис.грн. Це може бути досягнуто шляхом формування прибутку минулих періодів або залученням інвестицій і позик.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ, ЩО ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ « ПЕКІН»

3.1. Організаційні заходи

Особливості діяльності ресторану, а також цілі, що стоять перед ним, висувають принципово нові вимоги до працівників - керівників, фахівців, в частці організації і змісту їх підготовки і перепідготовки. Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і вирішення як основна мета завдань по формуванню конкурентоздатного персоналу висувають перед кадровою службою нові, вельми складні і актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Цілі навчання персоналу ресторану: підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого ринку послуг і перспектив його розвитку; збереження і раціональне використання професійного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності послуг на основі розповсюдження знань і досвіду застосування ефективних методів організації праці, управління; підтримка високого професійного рівня персоналу; створення умов для професійного зростання, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці; підвищення рівня професіоналізму і компетенції персоналу; вдосконалення необхідних для ефективної роботи навиків і умінь. Чинники, що визначають потребу в навчанні і підвищенні кваліфікації: плани підготовки кадрового резерву; передбачувані зміни в штатному розкладі; підтримка необхідного професійного рівня персоналу.

Види навчання персоналу: підвищення кваліфікації працівників - навчання, направлене на послідовне вдосконалення їх професійних знань, навиків; підготовка знов прийнятих працівників. Роль і завдання кадрової служби ресторану в процесі організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

Кадрова служба - центральний координуючий і організуючий орган процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Напрями діяльності кадрової служби по організації процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу полягає в наступному: аналізі кваліфікованих структур (наявність працівників необхідної кваліфікації, визначення числа працівників відповідної кваліфікації, визначення потреб у фахівцях з конкретних профілів і кваліфікації); визначення першочергових напрямів навчання і підвищення кваліфікації; складання планів навчання і підвищення кваліфікації для всіх рівнів; складання переліку посад фахівців, що підлягають обов'язковому навчанню і атестації; складання тематики і графіків навчання і підвищення кваліфікації персоналу; затвердження планів навчання, тематики і графіків навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Постійне підвищення кваліфікації і професійної майстерності - прямий службовий обов'язок всіх працівників і фахівців. Виходячи з цього робота по підвищенню кваліфікації персоналу - один з основних напрямів діяльності кадрової служби. Форми навчання працівників, вживані кадровою службою ресторану: індивідуальна (первинне навчання) - працівник прикріплюється до кваліфікованого працівника; групова (бригадна) - об'єднання працівників в групи. У основі управління персоналом лежить принцип ефективного використання особового потенціалу, який реалізується по трьом головним напрямам: Створення необхідних умов для всестороннього розвитку особового потенціалу людини;

Забезпечення умов для якнайповнішої мобілізації потенціалу працівників підприємства на досягнення завдань, що стоять перед ним. Постійний і систематичний розвиток професійних якостей робітників. Основні напрями, по яких здійснюється ця дія, різноманітні: ретельний відбір, підбір і оцінка персоналу відповідно до вимог посади; спеціальне навчання, професійна підготовка; безперервне навчання відповідно до потреб оновлення знань; посилення реальної залежності оплати праці і інших винагород від результатів праці.

Не маловажним чинником підвищення якості обслуговування є наявність чітких посадових інструкцій. При вивченні системи стимулювання в ресторані ми встановили, що до посадових інструкцій не вдається серйозного значення, хоча їх введенням досягається цілий ряд цілей, які розділяються на загальних і спеціальних.

Загальні: Раціональний розподіл праці; Правильний підбір кадрів, їх розставляння і використання; Зміцнення службової дисципліни в організації; Підвищення ефективності діяльності організації;

Спеціальні: Створення організаційно-правової основи службової діяльності співробітників; Підвищення відповідальності співробітника за результати його діяльності, здійснюваного на підставі трудового контракту; Забезпечення об'єктивності при атестації співробітників, його заохоченні і накладенні на нього дисциплінарного стягнення. Вирішення трудових суперечок.

Посадова інструкція - це організаційно-правовий документ, в якому визначаються основні функції, обов'язки, має рацію і відповідальність співробітника організації при здійсненні ним діяльності на певному посаді. Вона складається по кожній штатній посаді, носить знеособлений характер і оголошується співробітникові під розписку при укладенні трудового контракту.

Основою для розробки посадових інструкцій є кваліфікаційні вимоги по посадах службовців, затверджені Міністерством праці і соціальним розвитком України. У посадовій інструкції необхідно привести основні вимоги, що пред'являються до працівника відносно знань і нормативних документів, які працівник повинен уміти застосовувати при виконанні посадових обов'язків.

Посадова інструкція також повинна визначити вимоги до кваліфікації працівника, зокрема, його рівень професійної підготовки, необхідний при виконанні передбачених посадових обов'язків і вимоги до стажу робіт в даній галузі. Наявність посадових інструкцій є своєрідним мотиватором

підвищення якості обслуговування. Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності ресторану є суворий контроль якості послуг, що надаються.

Ми пропонуємо систему контролю якості ведення бізнесу в ресторані, яка охоплюватиме всі сторони діяльності. По кожному об'єкту контролю необхідно встановити його періодичність і призначити відповідальних.

Інформація про систему контролю представлена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Система контролю якості

№	Найменування підрозділу	Об'єкт контролю	Мероприяття	Періодичність	Відповідальний
1.	Кухня	Якість блюд	Контроль	Постійно	Шеф-повар
2.	Кухня	Запаси продуктів	Інвентаризація	2 рази в місяць	Шеф-повар
3.	Кухня	Інвентарь і оборудование	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Шеф-повар
4.	Кухня	Чистота приміщень	Спостереження	Постійно	Шеф-повар
5.	Зал	Якість обслуговування	Спостереження, книга жалоб та пропозицій,	Постійно	Менеджер залу
6.	Зал	Імущество зала	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Менеджер залу
7.	Зал	Посуд	Інвентаризація	1 раз в місяць	Менеджер залу
8.	Зал	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно	Менеджер залу
9.	Бар	Виручка	Спостереження	Постійно	Менеджер залу
10.	Бар	Імущество бара	Інвентаризація	1 раз в місяць	Менеджер залу
11.	Склад	Кількість товарів	Інвентаризація	1 раз в неділю	Бухгалтер
12.	Управління	Прибуток	Фінансовий звіт, бюджет і бізнес-план	1 раз на місяць	Директор

Таким чином, серед даних конкурентів підприємство «Пекін» займає друге місце. Це означає, що керівництву організації необхідно прийняти заходи по зміцненню свого положення.

3.2. Комп'ютерна система ресторану

Комп'ютерні системи в ресторані використовуються для наступних цілей:

1. Облік продажів готових страв (касова програма), контроль дій персоналу (програма менеджера).
2. Калькуляція блюд, розрахунок залишків на складах ресторану (програма калькуляція і склад).
3. Бухгалтерія (бухгалтерська програма).
4. Планування закупівель, контроль відхилень (програма управління рестораном).
5. Відео спостереження, охорона (система безпеки).
6. Безпечне і надійне зберігання даних (програма обмеження доступу).
7. Управління світловими і іншими електричними приладами (генератор світлових сцен).

Комп'ютерні системи виробництва різних фірм виконують практично однакові функції. Розглянемо роботу систем докладніше.

1. Облік продажів готових блюд (касова програма), контроль дій персоналу (програма менеджера).

Робота на касовій програмі для ресторана зазвичай виглядає так:

Офіціант на касовому терміналі формує замовлення для клієнта, вводить через сенсорний екран замовлені блюда. На кухонному принтері автоматично друкується чек замовлення з вказівкою столика замовлення, офіціанта, який зробив замовлення, блюда даної кухні, що входять в замовлення. По цьому чеку офіціант отримує блюда з кухні і з бару. Менеджер на кухні і бармен в барі перевіряє відпуск блюд. Таким чином обмежується недокументування отримання страв і одночасно збільшується швидкість обслуговування. Одночасно на одному терміналі працюють до 4 офіціантів.

2. Для розрахунку з клієнтом офіціант друкує рахунок. Якщо у клієнта є дисконтна або розрахункова карта офіціант реєструє її, клієнтові

автоматично дається знижка. Касир приймає гроші у офіціанта і видає фіскальний чек.

Менеджер ресторану має можливість спостерігати всі замовлення. Зазвичай тільки менеджер підтверджує відмови, повернення, перенесення блюд між столами, продаж за вільною ціною, дає знижки. Але установка однієї лише касової програми не дозволяє забезпечити повний контроль зароби кухні. Для цього потрібно організувати кількісний облік на кухні. Програма Квінт забезпечує ведення продуктових складів і облік витрат на виробництво. Всі продані через касу товари автоматично розкладаються на складові їх інгредієнти, які списуються з складів бару і кухні. Таким чином, порівнянням реальних і розрахункових кількісних залишків дозволяє виявити пути утечки продукції підприємства. Окрім цього, стає видно реальна прибутковість ресторану.

3. Безпечне і надійне зберігання даних (програма обмеження доступу). Для захисту конфіденційної інформації використовуються спеціальні програми, що не вирішують доступ до даних стороннім особам.

Розрахунково-касова система Квінт є апаратно-програмним комплексом для здійснення ефективного управління ресторанами, кафе, барами і іншими підприємствами громадського харчування. Основою комплексу Квінт є робоча станція (термінал з сенсорним екраном). Робочі станції встановлюються в точках продажів - місцях де вводиться замовлення і/або здійснюється оплата. На кухні встановлюється видалений принтер для негайного друку замовлення. Все устаткування комплексу Квінт розраховане на довготривалу експлуатацію в тяжких умовах ресторану або кухні (бризки води або гарячого масла, високі температури, можливість падіння і тому подібне).

Комплекс Квінт пропонує унікальні можливості по обліку і контролю за роботою ресторану, що є необхідною умовою для отримання максимального прибутку. Досвід використання комплексу в інших ресторанах показав, що собиравість виручки в касу збільшується на десять і більше відсотків.

Комплекс Квінт може бути об'єднаний в єдину систему з системою автоматизації фінансово-господарської діяльності 1С для забезпечення повного контролю за рухом товарів і грошових коштів.

Взаємодія з розрахунково-касовою системою Квинт допоможе проводити автоматичне списання продуктів і напоїв з кухні і барів на основі даних про продажі блюд. В результаті цього виходить ефективний інструмент контролю за залишками будь-якій крапці на будь-яку дату, що дає можливість проведення планових і позапланових інвентаризацій.

Квінт є незамінним інструментом для ресторана. Система дозволяє формувати калькуляційні карти і меню, відстежувати і управляти собівартістю всіх блюд, регулювати цінову політику, використовуючи різні рівні націнки на різні категорії блюд.

Як і всі інші системи, Квінт володіє потужним інструментом збору і аналізу статистичної інформації і дозволяє формувати безліч звітів, які необхідні керівництву, проводити аналіз руху всіх товарно-матеріальних цінностей в ресторані.

3.3.Розвиток маркетингової діяльності і реклами

Для підвищення ефективності роботи ресторану основні заходи мають бути направлені на активізацію маркетингової діяльності.

Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих на залучення клієнтів в ресторан.

Як маркетинговий прийом можна використовувати презентації. Презентація проводиться з приводу нової сторінки в меню, представлення нового шеф-повара(з Китаю), що приступив до роботи в закладі і по інших причинах. Метою презентації є активізація загального інтересу потенційних клієнтів до відвідин ресторану в самий найближчий час.

Про майбутню подію в ресторанному житті необхідно оповістити засоби масової інформації. Їм необхідно надіслати відповідні листи і запрошення. Маркетинговий прийом - новорічний банкет - кульмінація року, що йде.

Таблиця 3.2.

Ключові проблеми та можливі рішення в ресторанному бізнесі у 2024 р.
(прогноз)

Ключові проблеми та можливі рішення	
Проблема	Рішення
Місце розташування	
Важливість локації надто часто недооцінюється. Від вдалого розташування залежить трафік і, відповідно, прибуток.	Грунтовне дослідження ринку та вибір місця з великим трафіком - ключі до успіху.
Ціна оренди	
Підвищення орендної плати може зробити ресторан менш рентабельним.	Періодичне переглядання договорів з оренди та пошук більш вигідних варіантів. Додаткова увага до деталей договору.
Відсутність ідеї	
Гості не шукають лише смачних страв, але і неповторної атмосфери.	Розвинута концепція ресторану, включаючи унікальний інтер'єр, сервіс та маркетинг, може привертати нових клієнтів.
Відсутність маркетингу	
Сподівання лише на усне поширення може бути недостатнім для залучення клієнтів	Постійні маркетингові заходи, включаючи офлайн та онлайн-рекламу, акції та системи лояльності.
Низька якість сервісу	
Зміни персоналу та низька якість обслуговування можуть негативно позначитися на репутації закладу.	Відповідальний підбір персоналу, систематичне навчання та контроль якості обслуговування.

Джерело: складено автором

Низка новорічних замовлень на банкетне обслуговування в ресторані починається в перших числах грудня року, що йде. До кінця грудня корпоративні святкові банкети різних трудових колективів проходять в ресторанах, як правило, щодня. Для ресторану майбутні новорічні свята - це один з найсприятливіших періодів в році для зароблення грошей. Напередодні нового року гості ресторану захотять отримати максимум вражень, зокрема гастрономічних і чисто видовищах. Власне кажучи за цим багато хто з них піде в ресторан. В зв'язку з цим потрібно цілеспрямовано рекламувати попередній продаж квитків на новорічний вечір, задовольняти

запити клієнтів ресторану, не упускаючи можливостей удосконалювати обслуговування.

Маркетинговий прийом - цікавий захід, припускає організацію тематичного вечора із запрошенням зірок естради. У контексті цікавого заходу дуже важливим є загальне сценарне опрацювання, яке повинне працювати на створення певної атмосфери і образу ресторану. Добре, коли сценарне опрацювання тісно пов'язане з придуманою легендою. Як тема легенди, що приваблює відвідувачів у ресторан, може бути вибраний шеф-кухар, знаменитий гість, спосіб подачі продукту, особливе меню, історія ресторану або сам ресторатор. Придумана легенда може супроводжуватися певним ритуалом, який включається в сценарне опрацювання.

Маркетинговий прийом - улюблене блюдо. Сенс полягає в тому, щоб дати розширену назву блюд, наявних в меню і пов'язати їх з придуманою легендою про улюблене блюдо якого-небудь літературного героя, історичного персонажа і тому подібне

Маркетинговий прийом - дитяча програма. Мається на увазі, що по недільних днях в ресторані влаштовується дитяча програма: дітей розважають артисти, роботу яких оплачує ресторан. Це дозволяє батькам довше посидіти в ресторані. Отже, між тривалістю часу, проведеного в ресторані гостями і середньою сумою виставленого рахунку тут є прямий зв'язок.

Маркетинговий прийом - цінова політика. Для збільшення потоку відвідувачів можна скористатися як загальним зниженням ціни всього асортименту блюд ресторану, так і знижками в різний час доби. Збільшення виручки з лишком компенсує втрати в ціні за рахунок скорочення частки умовно постійних витрат в структурі ціни.

Поєднання декількох маркетингових прийомів виявляється ефективнішим в ресторанному бізнесі.

Складовою частиною маркетингу ресторану є його реклама, яка збільшує віддачу від вкладених засобів.

Реклама ресторану - це коротка інформація, де в яскравій, образній і дохідливій формі повідомляється клієнтові про режим роботи. Мета реклами ресторану - всемірно сприяти підтримці і збільшенню постійного потоку відвідувачів в даний заклад, що відрізняється неповторним колоритом, розумними цінами, смачною кухнею і хорошим обслуговуванням. Стимулювання продажу товару здійснюється за допомогою наступних заходів табл.3.2

Таблиця 3.2

Зміст рекламних заходів

Найменування і зміст заходів	Періодичність
Оренда щита наружної реклами	Ежемісячно
Розроботка "сайта" в інтернеті, фірменна одежа персоналу, візитки, поліграфія, презентація відкриття	Разово
Інтернет (в т.ч. підтримка сайту)	Ежемісячно
Поліграфічна продукція, розповсюдження листівок	Ежемісячно
Система заходів Direct Marketing (в т.ч. дісонтні карти для презентації)	Разово
Проведення анкетіровання і аналіз результатів	Ежеквартально

Як засоби реклами ресторану необхідно ширше використовувати засоби масової інформації і спеціальну друкарську і сувенірну продукцію. Найпростіший і невибагливіший варіант зовнішньої реклами ресторану - короб із зовнішнім підсвічуванням галогеновими прожекторами на виносних кронштейнах. Назва ресторану тут наноситься за допомогою самоклеющоїся плівки (матовою, глянсовою, світлоотражаючої. під золото або срібло і інших). Окремі слова, букви і знаки рекламного повідомлення можна винести за межі лицьової панелі щита на кронштейнах, зробити їх як би об'ємнішими. Можливе конструювання рекламного короба вивіски ресторану з внутрішнім підсвічуванням. Підсвічування тут забезпечують люмінесцентні лампи. Критерій якості - м'яке светорассеивание без видимих контурів ламп. Освітлювати можуть як окремі частки рекламного короба, наприклад, букви або фон, створюючи видимість об'єму, так і весь рекламний короб цілком.

Здійснюючи рекламу в ресторані, у жодному випадку не можна забувати про усну рекламу. Мова тут, перш за все, йде про рівень уваги, привітності і гостинності, ресторану, що надається працівниками, кожному гостю. Слід приділяти максимум уваги кожному гостю, який вже прийшов в ресторан. Задоволений рівнем обслуговування гість ресторану обов'язково розповість про це своїм колегам, знайомим, друзям, домочадцям, і ті, у свою чергу, неодмінно скористаються рекомендаціями, сказаними з вуст людини, якій вони довіряють.

У рекламній публікації завжди має бути присутньою новизна ідей і оригінальність. У багатьох випадках в рекламі ресторану відсутня яка-небудь логіка. Ресторан засобами реклами може привабити клієнтів смаком і оригінальністю блюд, якістю обслуговування, інтер'єром і атмосферою, яку він створює.

де: P - Рентабельність рекламування товару;

П - Прибуток, отриманий від рекламування товару, грн.

U - Витрати на рекламу даного товару, грн..

$$P = 3,48 / 1,44 * 100 = 241,7 \%$$

Отже, рекламна компанія, що проводиться, ефективна. Її результат дасть збільшення прибутку ресторану на 3,48 млн. грн..

Висновок по третьому розділу

Третій розділ присвячено аналізу проблем маркетингової стратегії ТОВ «Пекін» та напрацюванню рекомендацій щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності підприємства автором було виділено наступне:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції підприємства;

- орієнтацію керівництва підприємства; на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль» і «удосконалення виробництва»;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів підприємства;
- недостатня діяльність підприємства в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями;
- відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення послуг підприємства; а також їх торгових марок.

Перш за все підприємству необхідно перетворити відділ маркетингу підприємства на дієву маркетингову службу, та розділити зазначений відділ на службу маркетингу та службу збуту підприємства.

Створення на підприємстві служби маркетингу потребує відповідної зміни організаційної структури управлінських служб.

Організаційно служба маркетингу повинна бути підлеглою безпосередньо директору ТОВ «Пекін», що забезпечує незалежність її положення по відношенню до інших відділів і об'єктивну оцінку можливостей підприємства при розробці його маркетингової політики. В своїй діяльності служба маркетингу повинна взаємодіяти з відділами підприємства, що беруть участь в досягненні його виробничо-комерційної мети.

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Пекін», є прогнозування та планування збуту. Автором було внесено рекомендації щодо оптимізації даного процесу на підприємстві. Також, для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Пекін», на ринку необхідно переглянути такі економічні складові конкурентоспроможності як ціна товару. Нами було наведено обґрунтування нових цін на продукцію підприємства.

Для збільшення збуту продукції ТОВ «Пекін», керівництву підприємства необхідно напрацювати відповідну стратегію, яка б враховувала всі конкурентні переваги підприємства. Загальна програма збільшення збуту підприємства буде включати в себе наступні стратегії: конкурентну стратегію, продуктово-товарну стратегію, маркетингову стратегію, виробничу стратегію, стратегію персоналу.

ВИСНОВОК

Конкуренція - боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між промовцями на ринку підприємствами в цілях забезпечення кращих можливостей збуту своїй продукції, задовольняючи різноманітні потреби покупців.

Маркетингова середа фірми складається з мікросередовища і макросередви. конкуренти є важливий складовий маркетингового мікросередовища фірми, без врахування і вивчення якої неможлива розробка прийнятної стратегії і тактики функціонування фірми на ринку. Наявність конкуруючих фірм породжує таке явище в економіці як конкуренція. З економічної точки зору, конкуренція - економічний процес взаємодії, взаємозв'язки боротьби продуцентів і постачальників при реалізації продукції, суперництво між окремими виробниками або постачальниками товару і/або послуги за найбільш вигідні умови виробництва. Таким чином, конкуренція в загальному сенсі може бути визначена, як суперництво між окремими особами і господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. У економічній літературі прийнято розділяти конкуренцію по її методах на: цінову (конкуренцію на основі ціни); нецінову (конкуренцію на основі якості споживної вартості).

Цінова конкуренція сходить до часів вільного ринкового суперництва, коли навіть однорідні товари пропонувалися на ринку по найрізноманітніших цінах.

Нецінова конкуренція висуває на перший план вищу, ніж у конкурентів, споживну вартість товару (фірми випускають товар вищої якості, надійний, забезпечують меншу ціну споживання, сучасніший дизайн).

Залежно від інтенсивності конкуренції в цій середі фірма прогнозує ціни на ті або інші товари, організовує свою збутову діяльність.

Оскільки конкуренцію в маркетингу прийнято розглядувати відносно споживача, то і різні види конкуренції відповідають певним етапам

споживчого вибору. Не дивлячись на те, що кожен ринок має свої унікальні особливості, все ж є щось загальне в тому, як здійснюється конкуренція на різних ринках, і цього цілком достатньо, щоб сказати, що суть конкуренції може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, використовуваною для виявлення природи і оцінки інтенсивності конкуренції. Найбільш відомою маркетинговою моделлю опису конкуренції на ринку, використовуваної у вітчизняній і зарубіжній літературі, є модель «п'яти сил конкуренції» Портеру. Після виявлення і оцінки своїх головних конкурентів компанія повинна розробити маркетингові стратегії конкуренції, яка дозволить щонайкраще позиціювати її пропозицію по відношенню до пропозицій конкурентів. Якими ж широко поширеними маркетинговими стратегіями може скористатися компанія? Які з них є оптимальними для певної компанії або для різних підрозділів і товарів компанії?

«Пекін» був заснован в 2022 році. Це ресторан з великим асортиментом блюд і напоїв (у тому числі і алкоголю. тютюну, кальяни)). Позиційна компанія направлена на людей з рівнем доходу вище середнього.

Структура управління - проста. На результатах реалізації планів ґрунтується контроль і оцінка ефективності управління рестораном. Контроль здійснюється по наступних критеріях: динаміка прибутку, об'єм продажів, кількість постійних клієнтів. Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль за виконанням конкретних заходів, а також контроль прибутковості, що має на увазі аналіз фактичного прибутку і ефективності маркетингових зусиль.

Діяльність ресторана протікає достатньо успішно. За 1 рік на 4% зросла виручка від реалізованих послуг. Сталося зростання чистого прибутку за рахунок зменшення собівартості продукції, у зв'язку з переходом на вітчизняні інгредієнти і зменшення витрат на маркетинг. Не дивлячись на те, що витрати на стимулювання збуту зросли, значно знизилися витрати на «розкручування» ресторану, що привело до незначного зменшення витрат на маркетинг.

«Пекін» інтенсивно використовує в своїй комунікативній політиці методи PR. Періодично в таких журналах «Ресторатор», «Досуг» даються статті, в яких публікуються новини, що відбуваються в ресторані.

Важливим показником, що характеризує торгівельно-виробничу діяльність підприємства, є частка продукції власного виробництва в загальному об'ємі товарообігу. Цей показник за досліджувані місяці в середньому склав 83,7%, що є достатньо високим рівнем для підприємств живлення.

З п'яти основних конкурентних переваг, запропонованих М. Портером, до ресторану можна віднести стратегію диференціації.

Особливості діяльності ресторану, а також цілі, що стоять перед ним, висувають принципово нові вимоги до працівників - керівника, фахівців, в частці організації і змісту їх підготовки і перепідготовки.

Цілі навчання персоналу ресторану: підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого ринку послуг і перспектив його розвитку; збереження і раціональне використання професійного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності послуг на основі розповсюдження знань і досвіду застосування ефективних методів організації праці, управління; підтримка високого професійного рівня персоналу; створення умов для професійного зростання, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці; підвищення рівня професіоналізму і компетенції персоналу; вдосконалення необхідних для ефективної роботи навиків і умінь.

Посадова інструкція - це організаційно-правовий документ, в якому визначаються основні функції, обов'язки, має рацію і відповідальність співробітника організації при здійсненні ним діяльності на певній посаді. Вона складається по кожній штатній посаді, носить особлений характер і оголошується співробітникові під розписку при укладенні трудового контракту.

Наявність посадових інструкцій є своєрідним мотиватором підвищення якості обслуговування. Для підвищення ефективності роботи ресторану основні заходи мають бути направлені на активізацію маркетингової діяльності.

Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих на залучення клієнтів в ресторан. Як маркетинговий прийом можна використовувати презентації. Презентація проводиться з приводу нової сторінки в меню, представлення нового шеф-повара, що приступив до роботи в закладі і по інших причинах. Метою презентації є активізація загального інтересу потенційних клієнтів до відвідин ресторану в самий найближчий час. Складовою частиною маркетингу ресторану є його реклама, яка збільшує віддачу від вкладених засобів.

Запропонована рекламна стратегія дасть додатковий прибуток у розмірі 3,48 млн.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Альварес С. Как создать продукт, который купят. –Альпина Диджитал, 2015. С. 254.
- 2 Бірта Г., Бурту Ю. Товарознавство продовольчих товарів. Спецкурс
/ Г. Бірта, Ю. Бурту. К.: Центр учбової літератури, 2012. С. 424.
- 3 Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Кооперация: конкурентное сотрудничество в бизнесе. 2016. 212 с.
- 4 Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг / Л. Д. Гармідер // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 3 С. 177.
- 5 Григор М. К. Інтернет-технології та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства / М. К. Григор, Б. І. Рутенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 27 : у 3-х частинах. Ч. III. С. 121.
- 6 Григор М. К. Проблемні питання організації ефективної роботи відділу маркетингу / М. К. Григор // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 3 С. 130.
- 7 Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика. К.: Професіонал, 2016. С. 304 с.
- 8 Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; К. : ЦУЛ, 2023. С. 440.
- 9 Дразниця С. А. Електронна комерція : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2015. 182 с.
- 10 Дячун О. Продажі у системі маркетингу: природа, функції та види // Вісник Тернопільського національного економічного

університету

: науковий журнал. 2016. No 3. С.106.

11 Загальні технології харчових виробництв : підручник для студентів вищих навчальних закладів / А. І. Українець, М. М. Калакура, Л. Ф.

Романенко [та ін.] ; за наук. ред. М. М. Калакури та Л. Ф. Романенко. Київ : Університет «Україна», 2010. 814 с.

12 Загной М. О. Основи економічних знань : навчальний посібник. Київ, 2014. 335 с.

13 Зозульов О. В. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару / О. В. Зозульов, Т. О. Царьова // Маркетинг и реклама. 2021. No 1. С. 58.

14 Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : ЦУЛ, 2006. 472 с.

15 Кав'ярні України. ULR: <http://coffeelife.com.ua/page/coffee-life/franchajzing> (дата звернення 12.12.2020).

16 Карась О. В. Бенчмаркінг інструмент розвитку конкурентних переваг // Журнал європейської економіки. 2016. No 4. С. 468

17 Кириленко Л. І. Аналіз ринку послуг : навч. посіб. Львів, 2023. 196 с.

18 Коваленко В. В. Маркетинг : навчальний посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / В. В. Коваленко, С. О. Тридід, Ж. І. Торяник/ Львів : Новий Світ-2000, 2016. 266 с.

19 Котлер Ф. 10 смертных грехов маркетинга. Важнейшие заповеди успеха на современном рынке. М.: СПб: Нева, 2021. С.160.

20 Кочкіна Н. Ю. Управління маркетингом : навч. посібник. К.: Інтерсервіс, 2023. С. 311.

21 Крамченко Л. І. Статистика ринку товарів і послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Львів, 2016. 296 с.

22 Лега Ю. Г. Моделювання оптимальних маркетингових стратегій підприємства / Ю. Г. Лега, А. І. Щерба, Д. О. Дербенцев // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 19 : у 2-х частинах. Ч. I С. 3-8.

23 Маркетинг : навч. посібник / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко, О.Ю. Пригара, Л.О. Ярош-Дмитренко. К.: Інтерсервіс, 2022. С. 270.

24 Маркетинг : термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н. Ю. Кочкіна, В. В. Журило [та ін.] / за ред. А.О. Старостиної. К.: Інтерсервіс, 2021. С. 220.

25 Маркетинг : термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило [та ін.] / за ред. А.О. Старостиної. К. : «НВП «Інтерсервіс», 2021. С.205.

26 Міжнародна товарна політика : навчально-методичний комплекс забезпечення викладання навчальної дисципліни / упорядники Н. Ю. Кочкіна, В. В. Журило. К.: Київський університет, 2022. С. 82.

27 Моборн Р. Стратегия голубого океана / Рене Моборн, В. Чан Ким. М: Манн, Иванов, Фербер, 2016. С. 316.

28 Обзор ринку кави в Україні. ULR: <http://rb.com.ua/> (дата звернення 12.12.2020).

29 Організація і технологія надання послуг : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. / В. В. Апопій, І. І. Олексин, Н. О. Шутовська, Т. В. Футало ; за ред. В. В. Апопія К. : Академія, 2016. 312 с.

30 Павленко А. Ф., Лылык И. В., Палехова Л. Л. Формирование концепции устойчивого маркетинга // Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. 2-изд, пер. и доп. Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ, 2016, 433 с. С. 301-314.

31 Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Одеса: НТУ «Одесавська Політехніка», 2020. 332 с.

32 Палехова Л. Л. Інноваційний маркетинг на основі добровільних міжнародних стандартів сталого розвитку. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток». ХНТУСГ, 2020.

33 Палехова Л. Л. Принципи сталого виробництва і споживання у продажах. Збірка тез учасників XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2020.

34 Палехова Л. Л. Вознюк А. А. Особливості просування послуг мережевого підприємства. Збірка тез учасників XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2020.

35 Пальонна, Т. Вітчизняна модель корпоративного маркетингу/Т. Пальонна // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. -Випуск 36 : у 4-х частинах. Ч. I. Том 2 С. 178.

36 Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Одесапетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. С. 362.

37 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина Диджитал, 2016. С. 513.

38 Ринок кави Дніпра. ULR: <https://2gis.ua/dnepropetrovsk/lang/uk/firm/70000001006486501?queryState=center%2F35.055517%2C48.4504%2Fzoom%2F17> (дата звернення 12.12.2020).

39 Розин М. Стратегия чистого листа. Как перестать планировать и начать делать бизнес. Альпина Диджитал, 2015. С. 282.

40 Ромат Є. В. Зв'язки з громадськістю: навч.посіб. / Є. В. Ромат, І. О. Буцацька, Т. В. Дубовик. Київ: КНТУ, 2016. С. 284.

41 Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров (Пер. с англ.). 2000. 651 с.

42 Салухіна Н., Язвинська О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 426.

43 Стан ринку кави в Україні в умовах фінансової кризи ULR:: <http://supersadovnik.net/costoyanie-rynka-kofe-ukrainy-v-usloviyax-finansovogo-crisis>. (дата звернення 12.12.2020).

44 Ткачук, С. В. Процес обслуговування як елемент маркетинг-міксу підприємств сфери нематеріального виробництва / С. В. Ткачук,

С. А. Стахурська, В. О. Стахурський // Актуальні проблеми економіки : науково-економічний журнал. 2016. № 7. С. 194.

45 Трейси М., Фред Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. «Вильямс», 2007.

46 Туболец К. Г. Особливості розвитку послуг зі збору та розповсюдження інформації про продовольчу продукцію // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. 2016. № 4. С. 79.

47 Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навчальний посібник /А. В. Череп, А. В. Сучков. Київ : Кондор, 2011. С. 336.

48 Шпак Л. О. Організаційно-економічні основи ефективного управління просуванням товарів // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 13. С. 269.

49 Швець В. Я., Палехова Л. Л., Палехов Д. Адаптивний менеджмент для цілей циркулярної економіки // Будівництво, матеріалознавство, машинобудування: зб. наук. праць. ДВНЗ «Піднепр. держ. академія буд-ва і архітектури»; під загальною редакцією В. І. Большакова. Одеса, 2021. С. 208-212.

50 The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market" by Michael Treacy, Fred Wiersema. 2014, 202 с.

51 Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Businessby Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. 2012. 345 с.

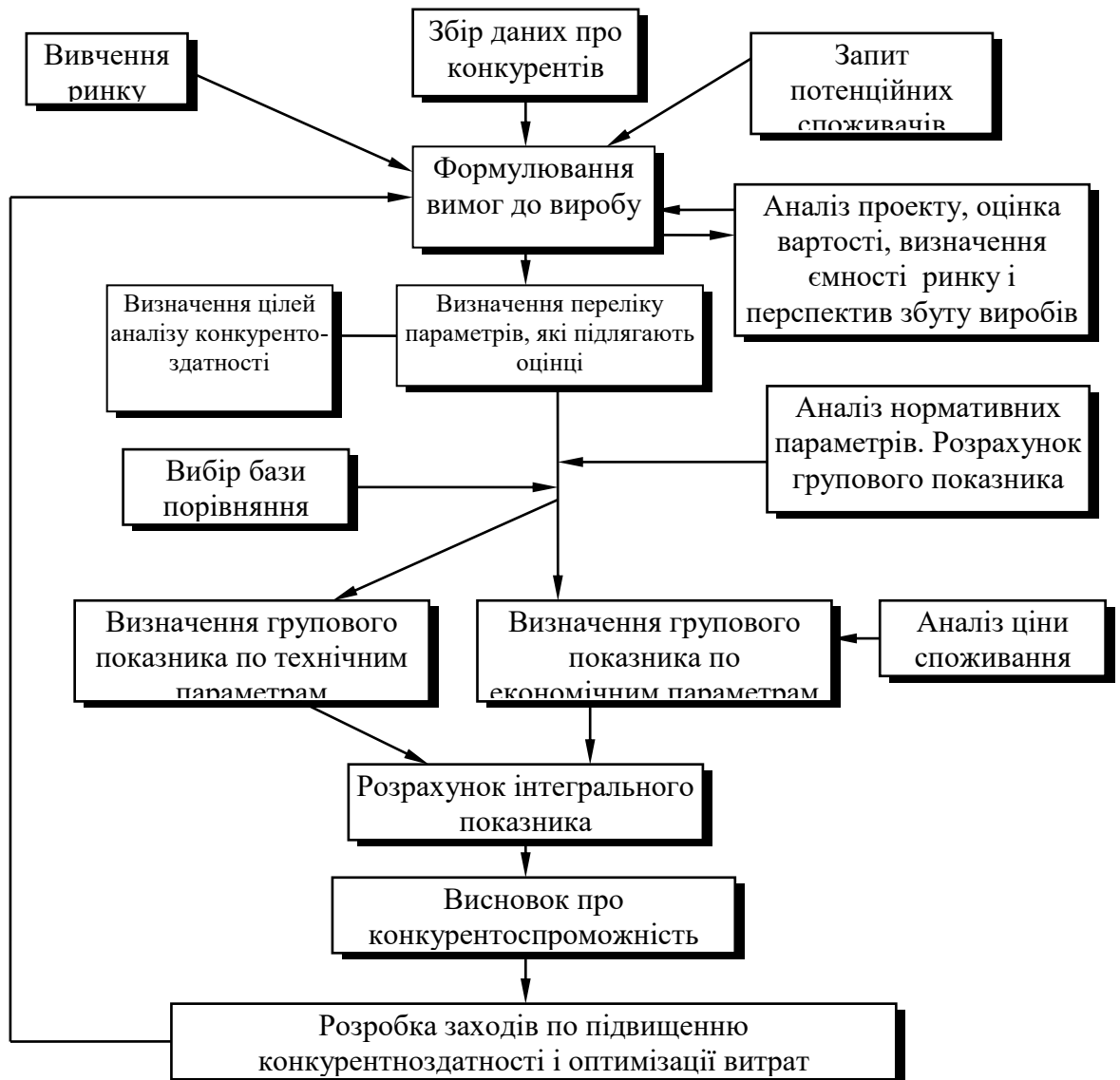
52 Kenichi Ohmae, The Mind Of The Strategist: The Art of

Japanese Business, McGraw-Hill. 2015. 345 c.

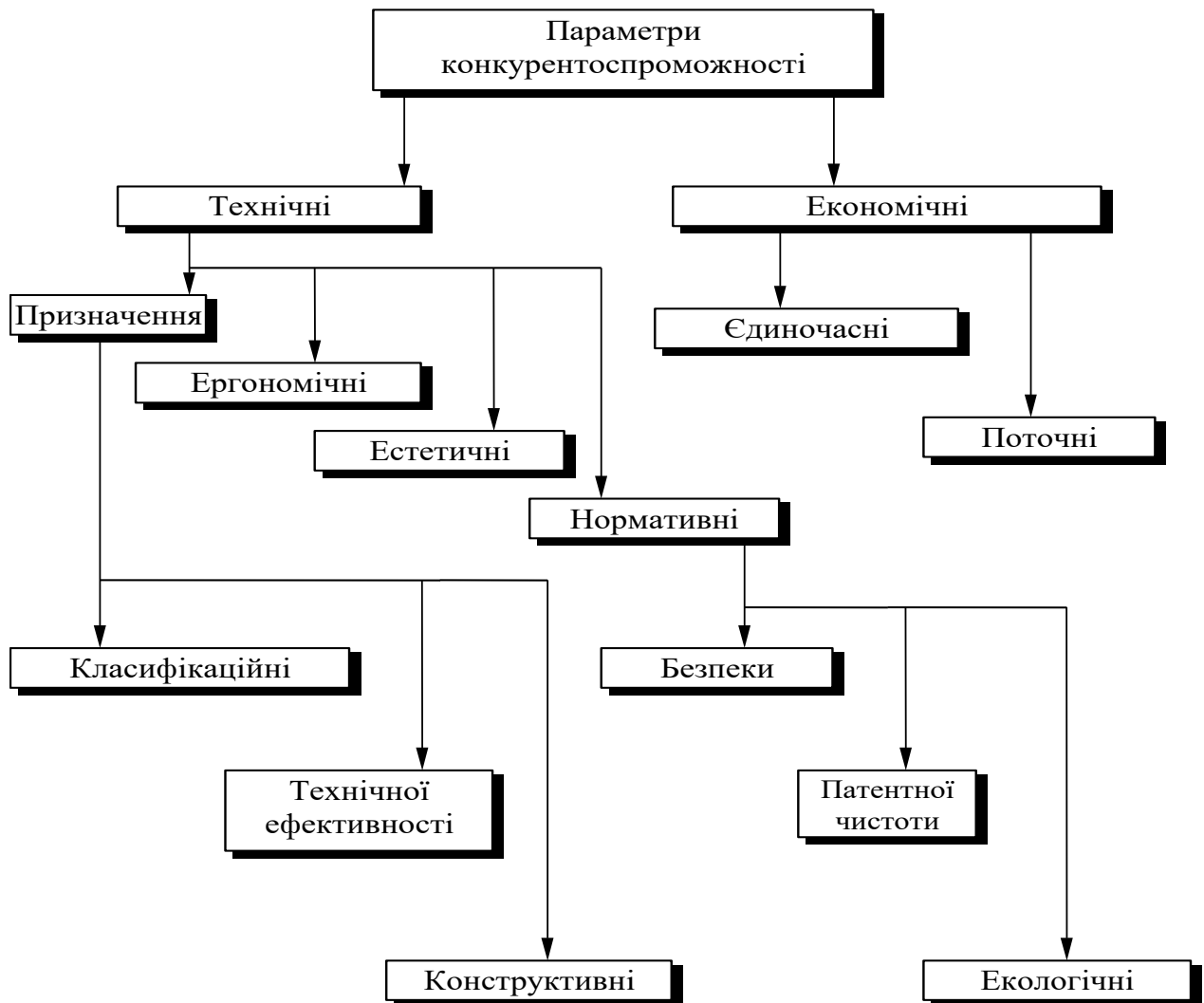
Додатки

Додаток 1.

Схема забезпечення конкурентноздатності.



Показники конкурентоспроможності.



▲ Показуйте зображення в нових форматах	1,67с	▼
▲ Зменште час відповіді сервера	0,77с	▼

Ці пропозиції допоможуть завантажувати сторінку швидше. Вони не впливають безпосередньо на значення ефективності.

ДІАГНОСТИКА

▲ Переконайтеся, що текст залишається видимим під час завантаження веб-шрифту	▼
▲ Не використовуйте пасивні прослуховувачі, щоб покращити функцію прокручування	▼
▲ Для зображень не задано явним чином атрибути width та height	▼
▲ Показуйте статичні об'єкти за допомогою ефективних правил кешування — Знайдено 67 ресурсів	▼
▲ Уникайте великих обсягів даних у мережі — Загальний розмір — 4 446 KiB	▼
○ Намагайтеся не створювати ланцюжки критичних запитів — Знайдено 35 ланцюжків	▼
○ Показники й мітки часу користувача — 6 позначок часу користувача	▼
○ Елемент візуалізації великого контенту — 7 480 мс	▼

Докладніше про ефективність додатка. Ці числа не впливають безпосередньо на значення ефективності.

ВИКОНАНІ ПЕРЕВІРКИ (26)	Показати
-------------------------	----------



Доступність

These checks highlight opportunities to [improve the accessibility of your web app](#). Automatic detection can only detect a subset of issues and does not guarantee the accessibility of your web app, so [manual testing](#) is also encouraged.



Мобільний



Комп'ютер

ЗАГАЛЬНІ

▲ Помилки веб-переглядача записано в журнал консолі

○ Виявлені бібліотеки JavaScript

ДОВІРА Й БЕЗПЕКА

○ Переконайтеся, що CSP допомагає проти атак XSS

ВИКОНАНІ ПЕРЕВІРКИ (12)

Показати

НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ (1)

Показати



ОПТИМ. ПОШУК. СИСТЕМ

Ці перевірки допоможуть подбати про те, щоб ваша сторінка відповідала основним рекомендаціям щодо пошукової оптимізації. Є чимало інших факторів, які не враховує Lighthouse і які можуть вплинути на рейтинг сторінки в результатах пошуку (наприклад, продуктивність відповідно до [Основних веб-показників](#)). [Докладніше про основи Google Пошуку.](#)

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВМІСТУ

▲ Документ не містить метаопису

Відформатуйте HTML так, щоб веб-сканери краще розуміли вміст вашого додатка.

ДОДАТКОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ЯКІ ПОТРІБНО ПЕРЕВІРИТИ ВРУЧНУ (1)

Показати

Щоб отримати додаткові практичні поради щодо оптимізації пошукових систем, скористайтеся додатковими засобами перевірки на своєму сайті.



Мобільний



Комп'ютер

КОНТРАСТ

▲ Між кольорами фону та переднього плану недостатній коефіцієнт контрастності.



Ці рекомендації допоможуть покращити читабельність вмісту.

НАВІГАЦІЯ

▲ Атрибути `[id]` в активних інтерактивних елементах неунікальні



Ці рекомендації допоможуть покращити навігацію клавіатурою в додатку.

ТАБЛИЦІ ТА СПИСКИ

▲ Списки не містять лише елементи `<li>` і елементи для підтримки виконання сценарію (`<script>` та `<template>`).



Ці рекомендації допоможуть покращити перегляд даних у таблиці чи списку за допомогою технології для людей з обмеженими можливостями, наприклад програми зчитування з екрана.

ДОДАТКОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ЯКІ ПОТРІБНО ПЕРЕВІРИТИ ВРУЧНУ (10)

Показати

Ці елементи опрацьовують області, які не може охопити автоматизований інструмент перевірки. Докладніше читайте в нашому посібнику з [перевірки доступності](#).

ВИКОНАНІ ПЕРЕВІРКИ (10)

Показати

НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ (42)

Показати



Оптимальні методи

ЗАГАЛЬНІ

ДОДАТКИ

Вихідні дані:

67	12	18
100	100	90
10	30	150
120	45	97
49	70	10

Оскільки необхідно мінімізувати витрати, то модифікуємо матрицю множенням всіх елементів на (-1) і потім додаванням їх з максимальним елементом матриці (150) так, щоб матриця не містила б негативних елементів. Тим самим зводимо рішення для пошуку максимальної функції.

83	138	132
50	50	60
140	120	0
30	105	53
101	80	140

Критерій Байєса .

За критерієм Байєса за оптимальні приймається та стратегія (чиста) A_i , коли максимізується середній виграш a або мінімізується середній ризик r . Вважаємо

значення ?
 $60 * 0.33 = 52.8$
 $\sum (a_{3,j} p_j) = 140 * 0.33 + 120 * 0.33 + 0 * 0.33 = 85.8$
 $\sum (a_{4,j} p_j) = 30 * 0.33 + 105 * 0.33 = 62.04$
 $\sum (a_{5,j} p_j) = 101 * 0.33 + 80 * 0.33 + 140 * 0.33 = 105.93$

I_j	$P1$	$Q2$	P_3	$\sum(a_{ij} p_j)$
A_1	27.39	45.54	43.56	116.49
A_2	16.5	16.5	19.8	52.8
A_3	46.2	39.6	0	85.8
A_4	9.9	34.65	17.49	62.04
A_5	33.33	26.4	46.2	105.93
p_j	0.33	0.33	0.33	

Вибираємо з (116.49; 52.8; 85.8; 62.04; 105.93) максимальний елемент $\max=116.49$

Висновок: вибираємо стратегію $N=1$.

Критерій Вальда .

За критерієм Вальда за оптимальну приймається чиста стратегія, що у найгірших умовах гарантує максимальний виграш, тобто.

$$a = \max(\min a_{ij})$$

Критерій Вальда орієнтує статистику найнесприятливіші стану природи, тобто. цей критерій висловлює песимістичну оцінку ситуації.

I _я	P1 ₋	Q2 ₋	П ₃	min(a _{ij})
A ₁	83	138	132	83
A ₂	50	50	60	50
A3 ₋	140	120	0	0
A ₄	30	105	53	30
A5 ₋	101	80	140	80

Вибираємо з (83; 50; 0; 30; 80) максимальний елемент max=83

Висновок: вибираємо стратегію N=1.

Критерій Севіджа .

Критерій мінімального ризику Севіджа рекомендує вибирати ролі оптимальної стратегії ту, коли він величина максимального ризику мінімізується в найгірших умовах, тобто. забезпечується:

$$a = \min(\max r_{ij})$$

Критерій Севіджа орієнтує статистику на несприятливі стану природи, тобто. цей критерій висловлює песимістичну оцінку ситуації.

Знаходимо матрицю ризиків.

Ризик – міра невідповідності між різними можливими результатами ухвалення певних стратегій. Максимальний виграш у j-му стовпчику $b_j = \max(a_{ij})$ характеризує сприятливість стану природи.

1. Розраховуємо 1-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{11} = 140 - 83 = 57; r_{21} = 140 - 50 = 90; r_{31} = 140 - 140 = 0; r_{41} = 140 - 30 = 110; r_{51} = 140 - 101 = 39;$$

2. Розраховуємо 2-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{12} = 138 - 138 = 0; r_{22} = 138 - 50 = 88; r_{32} = 138 - 120 = 18; r_{42} = 138 - 105 = 33; r_{52} = 138 - 80 = 58;$$

3. Розраховуємо 3 стовпець матриці ризиків.

$$r_{13} = 140 - 132 = 8; r_{23} = 140 - 60 = 80; r_{33} = 140 - 0 = 140; r_{43} = 140 - 53 = 87; r_{53} = 140 - 140 = 0;$$

I _я	P1 ₋	Q2 ₋	П ₃
A ₁	57	0	8
A ₂	90	88	80
A3 ₋	0	18	140
A ₄	110	33	87
A5 ₋	39	58	0

Результати обчислень оформимо у вигляді таблиці.

$I_{я}$	$P1_{-}$	$Q2_{-}$	Π_3	$\max(a_{ij})$
A_1	57	0	8	57
A_2	90	88	80	90
$A3_{-}$	0	18	140	140
A_4	110	33	87	110
$A5_{-}$	39	58	0	58

Вибираємо з (57; 90; 140; 110; 58) мінімальний елемент $\min=57$

Висновок: вибираємо стратегію $N=1$.

Проведення ідеального експерименту .

У крайньому правому стовпці розрахуємо середній ризик.

			r_i
			0
			0
			0
			0
			0

Мінімальне значення середніх ризиків дорівнює 0. Отже, вище за цю ціну планування експерименту стає недоцільним.

Критерій Гурвіца .

Критерій Гурвіца є критерієм песимізму – оптимізму. За оптимальну приймається та стратегія, для якої виконується співвідношення:

$$\max(s_i)$$

$$\text{де } s_i = y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$$

При $y = 1$ отримаємо критерій Вальде, при $y = 0$ отримаємо - Оптимістичний критерій (максимакс).

Критерій Гурвіца враховує можливість як найгіршої, так і найкращої для людини поведінки природи. Як вибирається y ? Чим гірші наслідки помилкових рішень, тим більше бажання застрахуватися від помилок, тим y ближче до 1.

Розраховуємо s_i .

$$s_1 = 0.5 \cdot 83 + (1-0.5) \cdot 138 = 110.5$$

$$s_2 = 0.5 \cdot 50 + (1-0.5) \cdot 60 = 55$$

$$s_3 = 0.5 \cdot 0 + (1-0.5) \cdot 140 = 70$$

$$s_4 = 0.5 \cdot 30 + (1-0.5) \cdot 105 = 67.5$$

$$s_5 = 0.5 \cdot 80 + (1-0.5) \cdot 140 = 110$$

$I_{я}$	$P1_{-}$	$Q2_{-}$	Π_3	$\min(a_{ij})$	$\max(a_{ij})$	$y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$
---------	----------	----------	---------	----------------	----------------	--------------------------------------

A ₁	83	138	132	83	138	110.5
A ₂	50	50	60	50	60	55
A ₃	140	120	0	0	140	70
A ₄	30	105	53	30	105	67.5
A ₅	101	80	140	80	140	110

Вибираємо з (110.5; 55; 70; 67.5; 110) максимальний елемент max=110.5

Висновок: вибираємо стратегію N=1.

Узагальнений критерій Гурвіца .

Даний критерій є деяким узагальненням критеріїв крайнього песимізму і крайнього оптимізму і також є окремим випадком узагальненого критерію Гурвіца щодо вирашів при наступному допущенні:

$\lambda_1 = 1 - \lambda, \lambda_2 = \lambda_3 = \dots = \lambda_{n-1} = 0, \lambda_n = \lambda$,

де $0 < \lambda < 1$. Будуємо допоміжну матрицю В, отриману шляхом упорядкування показників доходностей у кожному рядку. **Підхід песиміста** . λ вибирається із умови незростання середнього: $G_1 = 0.294 \cdot 83 + (1 - 0.294) \cdot 138 = 121.82$; $G_2 = 0.294 \cdot 50 + (1 - 0.294) \cdot 60 = 57.058$; $G_3 = 0.294 \cdot 0 + (1 - 0.294) \cdot 140 = 98.814$; $G_4 = 0.294 \cdot 30 + (1 - 0.294) \cdot 105 = 82.936$; $G_5 = 0.294 \cdot 80 + (1 - 0.294) \cdot 140 = 122.349$; **Підхід оптиміста** . λ вибирається з умови неутрат середнього: $G_1 = 0.706 \cdot 83 + (1 - 0.706) \cdot 138 = 99.18$; $G_2 = 0.706 \cdot 50 + (1 - 0.706) \cdot 60 = 52.942$; $G_3 = 0.706 \cdot 0 + (1 - 0.706) \cdot 140 = 41.186$; $G_4 = 0.706 \cdot 30 + (1 - 0.706) \cdot 105 = 52.064$; $G_5 = 0.706 \cdot 80 + (1 - 0.706) \cdot 140 = 97.651$;

$$\lambda = \frac{b_1}{b_1 + b_3} = \frac{243}{243 + 583} = 0.294$$

$$\lambda = \frac{b_3}{b_1 + b_3} = \frac{583}{243 + 583} = 0.706$$

I _я	P1 ₋	Q2 ₋	П ₃	min(a _{ij})	max(a _{ij})	Підхід песиміста	Підхід оптиміста
A ₁	83	132	138	83	138	121.8196125908	
A ₂	50	50	60	50	60	57.058111380145	
A ₃	0	120	140	0	140	98.813559322034	
A ₄	30	53	105	30	105	82.93583535109	
A ₅	80	101	140	80	140	122.34866828087	

Вибираємо з (121.82; 57.058; 98.814; 82.936; 122.349) максимальний елемент max=122.35

Висновок: вибираємо стратегію N=5.

Оптимальні стратегії за узагальненим критерієм Гурвіца .

$$b = 243 + 456 + 583 = 1282$$

Показники ефективності за Гурвіц.

Підхід песиміста

$$G_1^{pes} = 83 \frac{583}{1282} + 132 \frac{456}{1282} + 138 \frac{243}{1282} = 110.854$$

$$G_2^{pes} = 50 \frac{583}{1282} + 50 \frac{456}{1282} + 60 \frac{243}{1282} = 51.895$$

$$G_3^{pes} = 0 \frac{583}{1282} + 120 \frac{456}{1282} + 140 \frac{243}{1282} = 69.22$$

$$G_4^{pes} = 30 \frac{583}{1282} + 53 \frac{456}{1282} + 105 \frac{243}{1282} = 52.397$$

$$G_5^{pes} = 80 \frac{583}{1282} + 101 \frac{456}{1282} + 140 \frac{243}{1282} = 98.842$$

Підхід оптиміста

$$G_1^{opt} = 83 \frac{243}{1282} + 132 \frac{456}{1282} + 138 \frac{583}{1282} = 125.441$$

$$G_2^{opt} = 50 \frac{243}{1282} + 50 \frac{456}{1282} + 60 \frac{583}{1282} = 54.548$$

$$G_3^{opt} = 0 \frac{243}{1282} + 120 \frac{456}{1282} + 140 \frac{583}{1282} = 106.349$$

$$G_4^{opt} = 30 \frac{243}{1282} + 53 \frac{456}{1282} + 105 \frac{583}{1282} = 72.288$$

$$G_5^{opt} = 80 \frac{243}{1282} + 101 \frac{456}{1282} + 140 \frac{583}{1282} = 114.755$$

Таким чином, у результаті вирішення статистичної гри за різними критеріями найчастіше рекомендувалася стратегія А₁.