

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства
ресторанного бізнесу»**

Виконавець

студентка факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Скрипник Софія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н., ст. викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Піскун Альона Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутнісна характеристика понять конкуренції та конкурентоспроможності .	5
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств	11
1.3. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «GREENWICH»	24
2.1. Аналіз ресторанної галузі.....	24
2.2. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «GREENWICH»	35
2.3. Заходи для підвищення конкурентоспроможності ресторану	43
2.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Незважаючи на сучасні складні умови для існування бізнесу, ресторанна сфера продовжує функціонувати та залишається однією з найрозповсюдженіших галузей. Через високий рівень конкуренції на ринку, керівництво закладів харчування має швидко адаптуватися до змін та тенденцій. Тільки завдяки постійному вдосконаленню та адаптації, власники ресторанів можуть забезпечити стійкий розвиток своїх закладів і зберегти їх конкурентоспроможність у цьому динамічному середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю та прикладне застосування отриманих результатів у процесі розробки заходів з посилення конкурентоспроможності продукції та послуг ресторану «Greenwich».

Завдання дослідження:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та вивчити основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати ринок громадського харчування України;
- визначити фактичний рівень конкурентоспроможності ресторану «Greenwich»
- розробити заходи з підвищення його конкурентоспроможності та провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство громадського харчування ресторан «Greenwich».

Предметом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані на підприємстві для залучення потенційних клієнтів та підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування – для систематизації визначень терміну

«конкурентоспроможність підприємства», для систематизації підходів до факторів конкурентоспроможності підприємства, до методів оцінювання конкурентоспроможності; TEMPLES-аналіз – для аналізу ресторанної галузі; SNW-аналіз – для оцінки факторів внутрішнього середовища ресторану; метод «багатокутник конкурентоспроможності» – для оцінки конкурентоспроможності ресторану; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів.

Для проведення теоретичних досліджень ми використовували дані з наукових джерел та періодичних видань, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а також інформацію з офіційних джерел державної статистики та Інтернет-ресурсів. Для фінансового аналізу було використано річну звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика понять конкуренції та конкурентоспроможності

Історично стабільне економічне зростання є можливим лише за умови активного розвитку та підтримки повноцінного конкурентного середовища, в якому діють суб'єкти господарювання. Розвиток конкуренції можна охарактеризувати як послідовний перехід від конкурентної взаємодії між окремими виробниками до суперництва між великими господарськими об'єднаннями та компаніями, яке охоплює не лише окремі ринкові галузі, але й економіку цілих країн. Тому конкуренція вже протягом декількох століть є предметом вивчення для науковців з усього світу.

В сучасній економічній літературі існує велика кількість визначень поняття «конкуренція». Усі вони були наведені вченими-економістами, які намагалися надати більш точне трактування цьому поняттю, виходячи з основних функцій та її характеристик. Незважаючи на різноманіття трактувань вченими поняття «конкуренція» їх можна систематизувати, за допомогою основної сутності конкуренції, а саме:

- конкуренція – суперництво економічних суб'єктів;
- конкуренція – регулюючий елемент ринку;
- конкуренція – суперництво традиційного з інноваційним.

Економіст та вчений А. Сміт, порівняв конкуренцію з «невидимою рукою», яка керує світом в сучасних ринкових умовах. На його думку, поняття конкуренція можна було охарактеризувати, як суперництво за найкращі результати діяльності на ринку.

К. Маркс також дотримувався думки, що основною характеристикою конкуренції є суперництво і взаємне протистояння. Він зазначав, що конкуренція це боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів [28].

У своїх роботах Олівер Уільямсон розглядає конкуренцію як процес, у якому фірми змагаються за здобуття ресурсів та клієнтів на ринку. Уільямсон зазначає, що конкуренція може мати не тільки ціновий характер, але і здійснюватися через інновації, якість продукту, обслуговування та інші аспекти.

Адамик В. та Вербицька Г. зазначили, що конкуренція – це важливий елемент ринкового механізму, який забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією шляхом безкомпромісної боротьби за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів між різними суб'єктами господарювання, сприяючи вдосконаленню якості товарів і послуг [5].

За думкою інших науковців, а саме К. П. Макконнелла і С. Л. Брю «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його», тим самим маючи змогу регулювати попит та пропозицію на ринку [26].

Представниками думки, що конкуренція це перш за все суперництво традиційного з інноваційним були такі вчені, як Портер М., Шумпетер Й., Гейєр Г.В. та інші.

М. Портер характеризував конкуренцію, як динамічний процес, що розвивається, у якому необхідно шукати нові шляхи маркетингу та вдосконалювати виробничі процеси [37]. Вчений Шумпетер Й. стверджував, що новий етап розвитку конкурентних відносин полягає не в конкуренції цін або якості, а в конкуренції нових продуктів, нових технологій, нових джерел забезпечення та нових організаційних форм [52]. На думку Гейєра Г.В. основою конкуренції є відмінності продукції та послуг, які пов'язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій [7].

Але, незважаючи на велику кількість трактувань поняття «конкуренція», всі науковці дотримувались думки, що конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на вже досягнутому рівні, а постійно

самовдосконалюватися, намагатися покращувати якість продукції та послуг, що пропонуються на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Здатність витримувати конкуренцію в сучасних умовах ринку характеризується поняттям «конкурентоспроможність». В сучасному економічному середовищі, де ринкові умови постійно змінюються, висока конкурентоспроможність стала необхідною умовою для успішної діяльності підприємства як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

Упродовж багатьох років вчені-економісти надавали поняттю конкурентоспроможність різні визначення. Наприклад, американський економіст М. Портер зазначав, що конкурентоспроможність – це зростання продуктивності організації, що виявляється в зниженні витрат або диференціації. Схожої думки дотримується Г.М. Скудар, він стверджував, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі та країни. Обґрунтовуючи своє твердження тим, що конкурентоспроможність обумовлена багатьма факторами позиції країни, а саме економічними, соціальними та політичними на внутрішньому та зовнішньому ринках [4].

Натомість Вільям Дж. Стівенсон дотримувався думки, що конкурентоспроможність це перш за все задоволення потреби клієнта та постійне покращення якості наданих послуг. Тобто, на його думку, ефективність конкурентоспроможності підприємства висловлювалась в наданні кращих послуг споживачу ніж у подібних компаніях-конкурентах [46].

За думкою Ж. Ламбена, конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності задовольняти потреби клієнтів краще, ніж його конкуренти. Це можливо завдяки збереженню конкурентної переваги через унікальні якості або вищу продуктивність, що забезпечує їй перевагу у витратах [22].

Фатхуддінов Р.А. також дотримувався думки, що конкурентоспроможність визначається ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку [48].

Розглянувши визначення поняття конкурентоспроможності підприємства науковцями, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність визначається здатністю суб'єкта діяльності та його системи управління створювати та розвивати конкурентні переваги в умовах конкурентної боротьби та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для більш повного розуміння поняття конкурентоспроможності, варто відзначити класифікацію даної категорії за такими ознаками:

- територіально-географічна сфера;
- рівень конкуруючих об'єктів;
- фіксація у часі.

Перша ознака, за якою можна класифікувати конкурентоспроможність, це територіально-географічна сфера. Вона може бути міжнародною, якщо розглядається конкурентоспроможність на міжнародному ринку, внутрішньо національною, якщо порівнюються підприємства або галузі в межах однієї країни або регіональною, якщо розглядаються конкурентні переваги окремих регіонів або місцевих ринків. Друга ознака полягає в рівні конкуруючих об'єктів, що порівнюються. Конкурентоспроможність може бути оцінена на рівні галузі в цілому, на рівні окремих підприємств, а також на рівні окремих продуктів чи послуг. Третьою ознакою є фіксація у часі у якій конкурентоспроможність може бути оціненою на конкретну дату, вказаною в часовому проміжку (поточна), або може бути прогнозованою на майбутнє [11].

Ця система класифікації допомагає краще зрозуміти поняття конкурентоспроможності та дозволяє врахувати різні контексти та аспекти, що впливають на неї. Однак, окрім наведених ознак, необхідно звернути увагу на характерні властивості конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Властивості поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Властивість	Характеристика
Зіставність (порівнюваність)	Порівняння з конкурентами, що функціонують в одній галузі та надають схожі послуги або виготовляють аналогічну продукцію

Продовження табл. 1.1

Просторовість	Функціонування в межах конкретного ринку
Динамічність	Обмеження в часі, потребує регулярної оцінки та відстеження показників, що формують конкурентоспроможність підприємства
Предметність	Формування низки параметрів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства (імідж, якість продукції та послуг, використання технологій тощо)
Атрибутивність	Виділення та виокремлення особливих характеристик товару, додання унікальності продукції
Системність	Максимальне та регулярне дослідження параметрів та умов, використання наукових методів, завдяки яким формується конкурентоспроможність підприємства
Об'єктивність	Оцінка конкурентоспроможності ґрунтується на дійсній, перевірній інформації

Джерело: складено автором на основі [27]

Варто зазначити, що будь-яке підприємство не може бути конкурентоспроможним при відсутності конкурентних переваг. Конкурентна перевага підприємства визначається наявними характеристиками або властивостями, які надають перевагу підприємству та дозволяють запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність стосовно відношення до конкурентів [20].

Засновникам цього поняття варто вважати Д. Рікардо та А. Сміта, які стверджували, що конкурентну перевагу одержують ті, хто виробляє продукцію або надає послуги з мінімальними витратами [33].

Економіст Б. Карлоф зазначав, що конкурентна перевага формується багатьма факторами: ефективним виробництвом, системою управління, наявністю патентів, якісною рекламою та іншими [14]. При наявності більшості з цих факторів, підприємство може стійко та впевнено конкурувати у ринковому середовищі.

М. Портер надав поняттю «конкурентна перевага» коротке, але змістовне визначення. Він стверджував, що конкурентна перевага це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємств в конкуренції.

На думку Ж.-Ж. Ламбена, конкурентна перевага – це характеристики та властивості товару, які створюють для підприємства певний пріоритет над

своїми прямими конкурентами [44]. У своїх роботах виділяв три групи факторів формування конкурентних переваг підприємства:

- 1) якість продукції;
- 2) витрати виробництва;
- 3) ключові компетенції.

Крім наведених груп, які виділив Ж.-Ж. Ламбен, науковці поділяють конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні, які представлені на рис. 1.1.

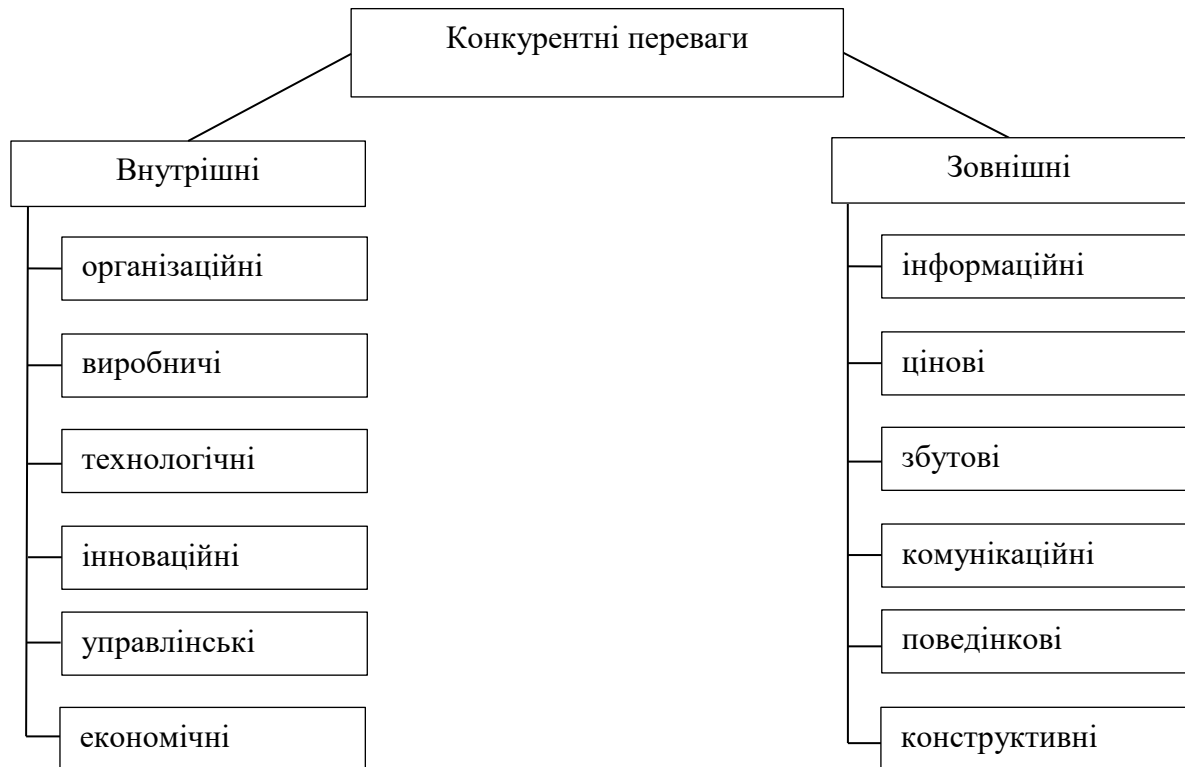


Рис. 1.1. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги

Джерело: складено автором на основі [18]

Отже, з вищенаведеного можна зазначити, що конкуренція є невід’ємною частиною ринкового середовища, з одного боку вона загострює ринкові й виробничі відносини, а з іншого – прискорює НТП та підвищує ефективність господарської діяльності. Конкуренція це боротьба та протистояння, а здатність витримати її – конкурентоспроможність. Бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток та мати виняткові конкурентні переваги.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає доцільне вивчення факторів, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції. В сучасній економічній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства. Через значну кількість наукових поглядів різними авторами, існує ряд визначень поняття фактора конкурентоспроможності підприємства та відносна розмаїтість класифікацій цих факторів за різними ознаками.

С. Савчук характеризує фактор конкурентоспроможності, як властивість економічного середовища або самого суб'єкта економіки, яка має вплив на процес та результати їхньої діяльності в конкурентному середовищі [41].

Згідно з дослідженнями професора І. Ліфіца, фактор конкурентоспроможності є безпосередньою причиною, наявність якої необхідна для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності підприємства [25].

М. Портер у своїх роботах дотримувався думки, що основні фактори конкуренції забезпечують формування стратегічного плану дій, саме вони дають змогу визначати слабкі та сильні сторони підприємства. Він відмічав, що фактор – це сила, яка може впливати на діяльність підприємства, його конкурентоспроможність та отримання прибутку [36].

Сукупність факторів, які впливають на процес формування конкурентоспроможності підприємства дуже багата та різнопланова, що вчені досі не змогли виділити одну єдину методику їхньої класифікації.

Наприклад, французькі економісти А. Олів'є, А. Дайан, Р. Усрсе визначили 8 факторів конкурентоспроможності підприємства:

- 1) рівень якості продукції або послуг, та їхня відповідність рівня товарів та послуг ринкових лідерів;
- 2) концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства;
- 3) ціна товару з можливою націнкою;
- 4) фінанси;

- 5) торгівля;
- 6) післяпродажне обслуговування;
- 7) зовнішня торгівля підприємства;
- 8) передпродажну підготовку, яка демонструє здатність підприємства передбачати запити майбутніх споживачів [19]

На відміну від французьких економістів, В. Петхерев мав іншу точку зору щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, та виділив лише три категорії (рис. 1.2).

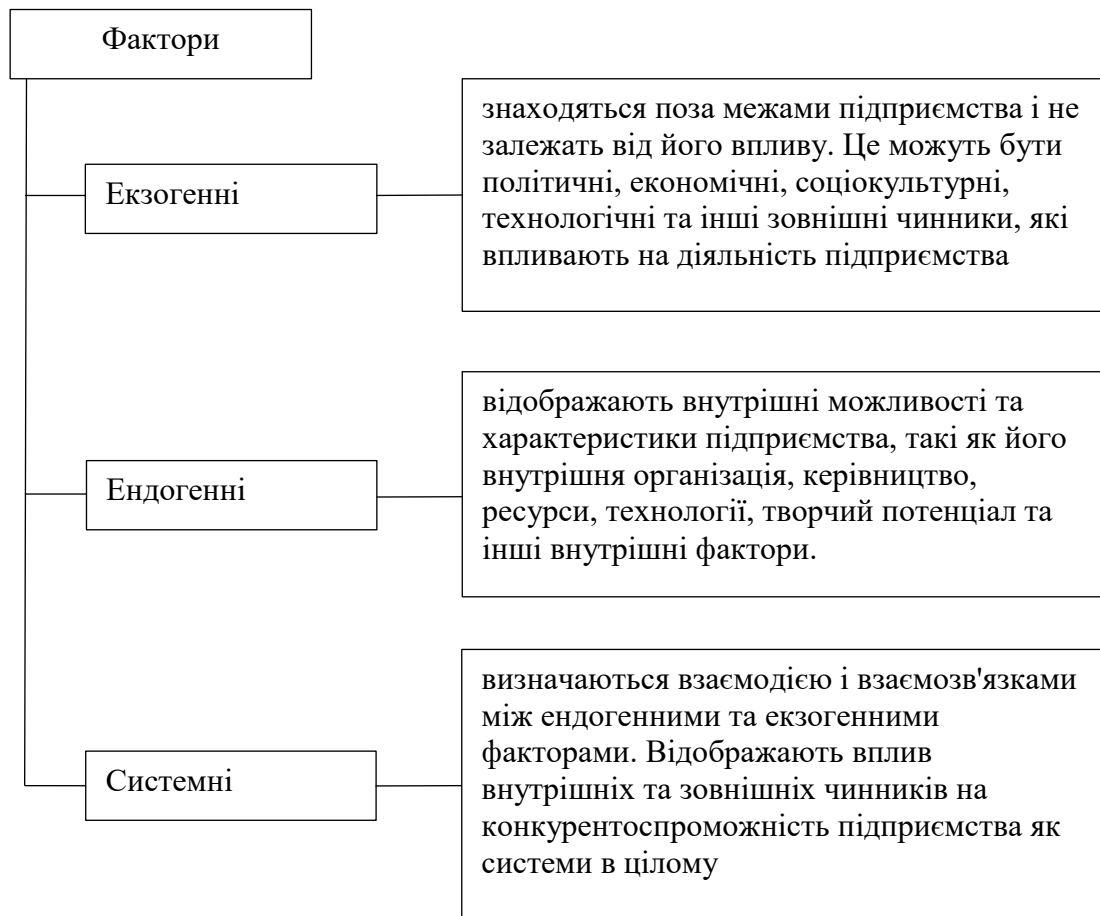


Рис 1.2. Основні фактори конкурентоспроможності за ознакою

Джерело: складено автором на основі [34]

Г. М. Скудар стверджує, що в умовах відкритої ринкової економіки та жорсткої конкуренції, яка набуває глобального характеру, основними та єдиними у забезпеченні конкурентоспроможності стають якісно-цінові фактори, а саме – високий технічний рівень, науковість продукції, новизна та низькі виробничі витрати [21].

Субботін М.Н. класифікує фактори конкурентоспроможності за трьома показниками:

- технічні показники – призначення, надійності, сортності та інші;
- економічні показники – сукупні витрати на придбання, сукупні витрати на експлуатацію та утилізацію;
- організаційно-комерційні показники – маркетингова складова, система знижок, компетенція в переговорах і висновку операцій, технічне обслуговування і задоволення рекламацій [30].

Інші вчені-економісти наполягали на класифікації факторів впливу за такими ознаками, які наведені на рис. 1.3.

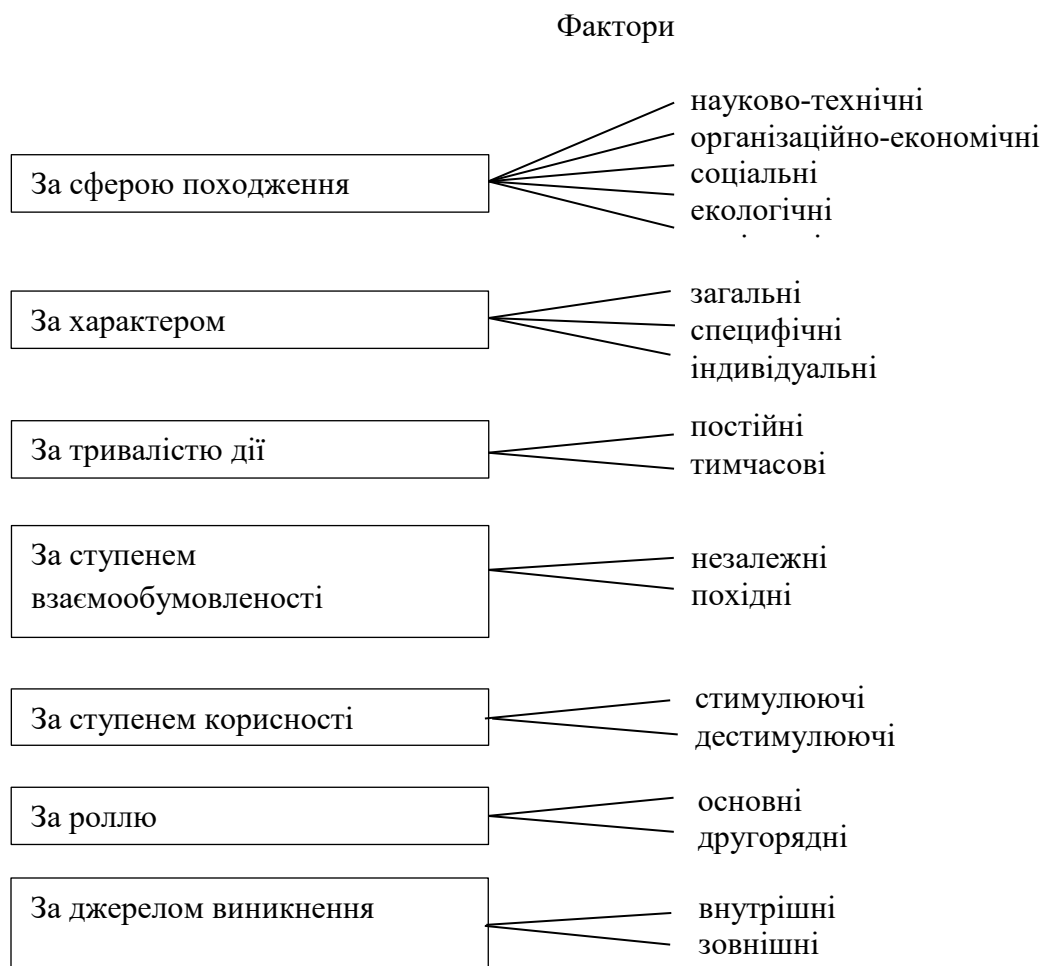


Рис 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

Але, незважаючи на різноманіття думок, найпопулярнішим в економічній літературі є підхід, який ґрунтується на об'єднанні всіх факторів

конкурентоспроможності у дві групи (рис. 1.4): зовнішні фактори, які в меншій мірі визначаються підприємством, і внутрішні, що практично повністю залежать від підприємства.

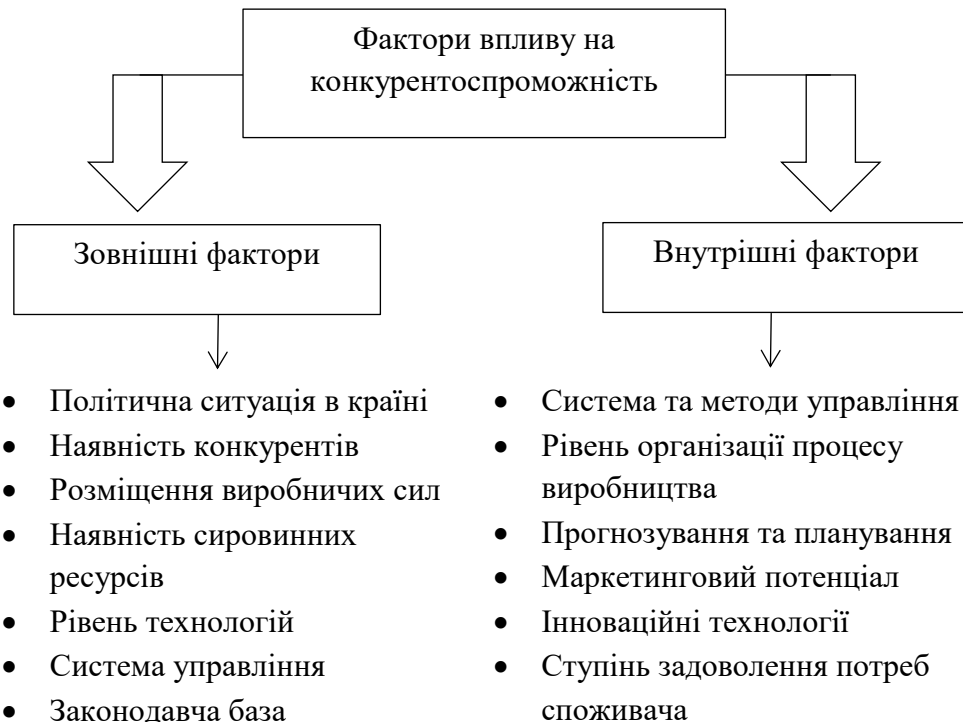


Рис 1.4. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі [8]

Для підприємств ресторанного бізнесу загальна конкурентоспроможність обумовлюється конкурентоспроможністю продукції та рівнем наданих послуг. На основі наведеної класифікації поділу факторів на внутрішні та зовнішні, можна виділити ряд основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства.

До зовнішніх факторів можна віднести:

- Нестабільна політична ситуація у державі, наприклад, зміни в урядовій політиці або податковій реформи, можуть призвести до зменшення споживчих витрат та збільшення витрат на діяльність бізнесу. В сучасних умовах економічний та політичний клімат може визначати доступність та готовність клієнтів витратити гроші на ресторанный послуги. Крім того,

політичні конфлікти можуть вплинути на туризм та міжнародні відносини, та призвести до зменшення туристичного потоку клієнтів.

- **Постачальники.** Вартість та якість продукції та послуг, які надають закладу постачальники, безпосередньо впливають на прибутковість та ефективність ресторану. Надійність і стабільність постачання також є ключовими факторами, оскільки будь-які перерви у постачанні можуть призвести до недостатньої кількості товарів або навіть до припинення діяльності закладу.

- **Місце розташування закладів ресторанного господарства та їх доступність для споживачів.** Оптимальне розташування в центральних або популярних районах міста, біля туристичних визначних місць або у зоні інтенсивного руху споживачів забезпечує більший потік клієнтів. Крім того, зручний доступ до закладу, наявність місць для паркування або легкий доступ громадським транспортом можуть стимулювати споживачів до відвідування конкретного ресторану.

- **Конкуренти.** У більшості ситуацій саме конкуренти визначають, які продукти можна продати й за яку ціну. Заклади можуть також конкурувати за надійних постачальників, клієнтів, трудові ресурси та можливість використовувати технічні інновації.

Внутрішні фактори:

- **Ефективна організаційна та виробнича структура управління, професійний та кваліфікований управлінський персонал є невід'ємною частиною формування конкурентоспроможності закладу.** Правильний вибір методів управління безпосередньо впливає на покращення продуктивності, зниження витрат та збільшення частки задоволеності клієнтами

- **Конкурентоспроможність персоналу (підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує конкурентоспроможність послуг).** Для ефективності роботи компанії та здійснення її цілей і завдань, необхідно наймати висококваліфікований персонал.

- Маркетингова діяльність ресторану може суттєво впливати на його конкурентоспроможність. Застосування прийомів і методів просування товару, формування іміджу та впізнанності товару та інші заходи характеризують наскільки успішно заклад може привертати та утримувати клієнтів. Справний маркетинговий підхід може допомогти ресторану залучити увагу клієнтів, відрізнитися від конкурентів, встановлювати цінності та сприяти побудові стабільної клієнтської бази

- Вимоги споживачів до якості продукції. Детальний аналіз та розуміння потреб та очікувань споживачів дозволяє підприємству адаптувати свою продукцію або послуги таким чином, щоб вони відповідали потребам ринку. Якщо ресторан забезпечує високу якість страв, зручний сервіс та приємну атмосферу, це сприяє позитивному досвіду клієнтів і робить його більш привабливим в порівнянні з конкурентами на ринку.

- Управління витратами. Процеси, пов'язані з ефективним використанням і рухом грошових коштів на підприємстві. Також, це необхідність підтримувати ліквідність і забезпечувати прибутковість, створювати інвестиційні можливості та інше.

- Впровадження новітніх технологій та інноваційних систем у виробництві продукції. Це охоплює використання сучасних кулінарних технік, автоматизацію процесів готування та подачі страв, використання високоякісних інгредієнтів, а також розвиток унікальних концепцій їжі та обслуговування. Інновації також можуть включати впровадження онлайн-систем бронювання столиків, мобільних додатків для замовлення їжі та послуг та інші додаткові послуги для покращення враження від відвідування ресторану.

Між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок. Внутрішні фактори, як правило, впливають із зовнішніх, тому іноді важко виділити вплив кожного з них. Внутрішні фактори визначають насамперед конкурентоздатність підприємства, а зовнішні – конкурентостійкість.

Вказані фактори впливу на формування достатнього рівня конкурентоспроможності підприємств можуть перетворитися на конкурентну

перевагу лише у випадку, якщо вони забезпечують стимулюючий та позитивний вплив на діяльність підприємства. У випадку виявлення факторів, які мають негативний вплив на управління та формування конкурентоспроможності організації, важливо їх ліквідувати. Якщо ліквідація не є можливою, необхідно мінімізувати їх вплив для запобігання зниження рівня конкурентоспроможності організації.

1.3. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для збереження конкурентних позицій та введення ефективної конкурентної боротьби, у багатьох підприємств виникає проблема оцінки рівня їхньої конкурентоспроможності, яка направлена на виявлення плюсів та мінусів у їхній діяльності, а також розробку відповідної стратегії підтримання та зміцнення конкурентних переваг.

Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності має сприяти вирішенню деяких проблем підприємства, таких як вивчення запитів потенційних клієнтів, визначення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, впровадження інноваційних технологій та підвищення клієнтоорієнтованості. Регулярна оцінка конкурентоспроможності дозволяє компанії вчасно виявляти зміни на ринку та швидко адаптуватися до них, уникаючи втрат своїх конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися різноманітними методами, які поділені на окремі групи за певною ознакою, тобто класифіковані. Вибір конкретної методики визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту або послуги, терміновості отримання результатів оцінки, обсягів доступної інформації та інших факторів.

Варто відзначити, що наразі існує значна кількість наукових методів до оцінки рівня конкурентоспроможності. Для більш детального розгляду методів, які можна застосувати для оцінки конкурентоспроможності

ресторанного підприємства, розглянемо декілька запропонованих класифікацій методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, різними вченими-економістами.

Класифікація запропонована Левицькою А.О. є однією з найрозповсюдженіших та відомих методик. Левицька А.О. зазначає, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати за представленими класифікаційними ознаками в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки рівня конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Методи оцінки конкурентоспроможності
Залежно від об'єкта оцінки	Оцінка конкурентоспроможності персоналу
	Оцінка конкурентоспроможності продукції
	Оцінка конкурентоспроможності організації
За способом оцінки	Кількісні
	Якісні
За формою представлення результатів	Графічні
	Індексні
	Матричні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [21]

Схожої думки, дотримувався Кваско А.В. узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, автор пропонує систематизувати

методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства за низкою критеріїв (рис. 1.5).

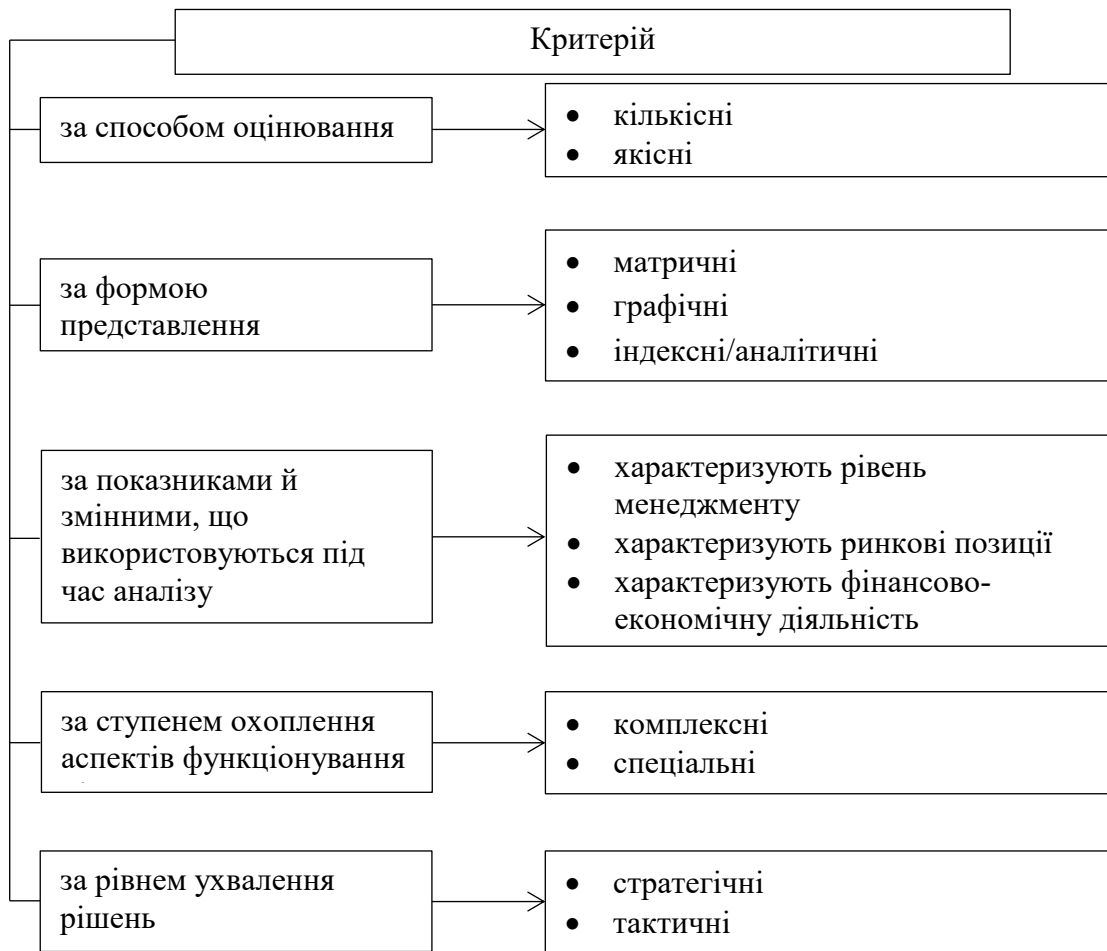


Рис. 1.5. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [15]

Але, незважаючи на різноманіття запропонованих критеріїв та методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства, найпоширенішим є класифікація лише за двома ознаками:

- 1) за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства
- 2) за формою вираження результату оцінки

Залежно від ступеня охоплення аспектів функціонування підприємства методи оцінки поділяються на спеціальні й комплексні.

Спеціальні методи орієнтовані саме на аналіз окремих сторін діяльності підприємства, (виробничі, інноваційні, маркетингові, фінансові тощо), комплексні на всебічний аналіз.

Класифікація методів за формою вираження результату оцінки наведена на рис. 1.6.

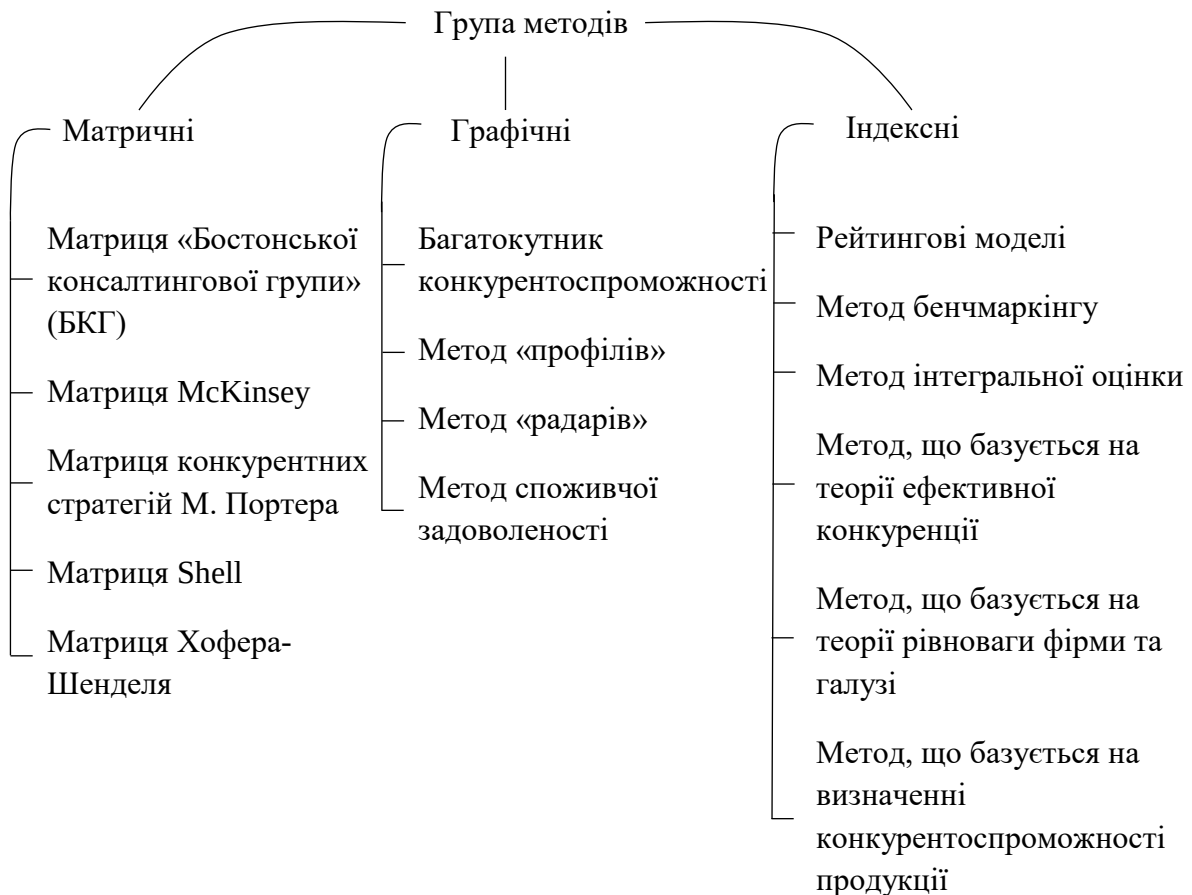


Рис. 1.6. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату

Джерело: складено автором на основі [23,24,32]

Основою матричних методів є ретельний аналіз спроможності підприємства конкурувати з іншими виробниками на ринку. У кожній матричній методиці використовуються два оцінні показники та кілька рівнів розвитку для окремого підприємства. Це може призводити до спрощення та обмеження альтернативних рішень, оскільки методи часто обмежені декількома варіантами розвитку. Наприклад, у матриці БКГ враховуються рівень ринкового росту та частка ринку, тоді як у матриці Shell аналізуються конкурентні можливості та перспективи прибутковості. Крім того, в наведених методах обов'язково враховується життєвий цикл продукції, яку випускає компанія.

Як і усі методики в економічній теорії, матричні методи мають позитивні та негативні сторони.

До основних переваг варто віднести:

- простота в застосуванні;
- здатність визначати частку підприємства на ринку та темпи зростання;
- можливість аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності;
- отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед недоліків матричних методів, виділяють декілька ознак:

- оцінка конкурентоспроможності здійснюється лише за двома показниками;
- можливість необ'єктивної характеристики конкурентоспроможності за відносною часткою ринку [10].

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності полягає у представленні рівня конкурентоспроможності підприємства на площині за допомогою графічного зображення. Зазвичай цей метод використовується для візуалізації різних аспектів конкурентоспроможності, таких як витрати, якість продукції, інноваційність та інших факторів, представлених на графіку. За допомогою графічних методів оцінювання конкурентоспроможності можна дослідити певні закономірності та виявити сильні та слабкі сторони підприємства.

Серед наведених графічних методів у рис. 1.6. найчастіше при оцінці конкурентоспроможності застосовують багатокутник конкурентоспроможності та метод «радарів».

Для застосування графічного методу у вигляді багатокутника, обираються декілька ключових параметрів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Для кожного параметру встановлюється значення та відображається на відповідних осях графіку. Після цього точки з'єднуються, утворюючи багатокутник, який називається «багатокутником

конкурентоспроможності». Чим більша площа багатокутника, тим вищий рівень конкурентоспроможності має підприємство.

Метод радарів ґрунтується на побудові багатокутника, застосування цього методу передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості показників конкурентоспроможності продукції. Збільшення значення показника відповідає віддаленню від центра кола. Узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції визначається як співвідношення площі радара до загальної площі круга [28].

Перевагами цих методів є високий ступінь наочності та можливість порівняння діяльності кількох підприємств, та виявлення їхніх слабких та сильних сторін.

Натомість за допомогою графічних методів неможливо прогнозувати майбутні зміни конкурентоспроможності також вони не дають можливості встановити єдине загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства.

Індексні методи передбачають порівняння факторів конкурентоспроможності та відображають узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності. Залежно від методики аналізу застосування цих методів може передбачати як проведення досить складних розрахунків, так і простих математичних операцій.

Перевагами цих методів є здатність отримати точну та достовірну інформацію про конкурентоспроможність підприємства, а також виявити слабкі місця, яким необхідно приділити більше уваги.

До недоліків варто віднести складність зібрання необхідної інформації та на відміну від інших методів, у більшості випадків проведення складних математичних розрахунків.

Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів, які представлені на рис. 1.7. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

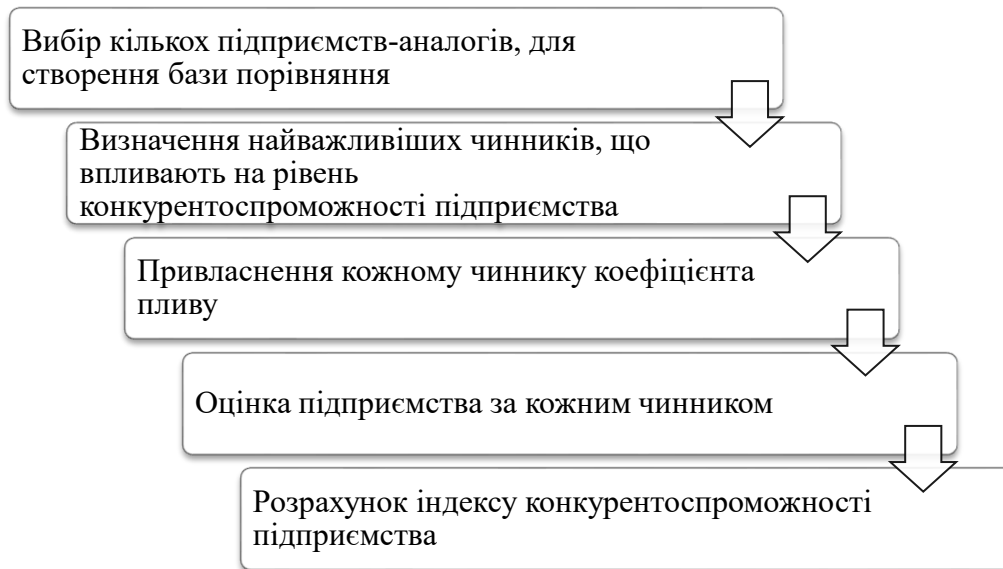


Рис. 1.7. Етапи реалізації індексних методів

Джерело: складено автором на основі [30]

Таким чином, процес оцінки конкурентоспроможності за допомогою даного методу охоплює всі важливі сфери діяльності підприємства, він виключає дублювання окремих показників та дозволяє об'єктивно розглянути положення підприємства на ринку.

На підставі вищезазначеного, відмітимо, що наразі існує ціла низка методів та підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Вибір методу є індивідуальним для кожного підприємства і визначається завданнями, які необхідно вирішити підприємству, рівнем прийняття рішення та факторами конкурентного середовища.

Узагальнивши вищезазначене, можемо зробити висновок, що на ефективну роботу та здатність конкурувати на ринку будь-якого підприємства, впливає велика кількість факторів. Підприємство може бути конкурентоспроможним лише за умови наявності конкурентних переваг та завдяки регулярній оцінці свого конкурентного становища.

При розумінні своїх резервів та переваг підприємство може успішно існувати на ринку та покращувати якість своїх товарів та послуг.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «GREENWICH»

2.1. Аналіз ресторанної галузі

Ресторанний бізнес завжди був одним з найбільш перспективних та швидкозростаючих галузей як на території України так і по всьому світу. Але з початком пандемії у 2019 році та повномасштабним вторгненням у 2022 році, ресторанний бізнес в Україні зазнав значних змін. Велика кількість ресторанних підприємств скоротили або зовсім припинили свою діяльність, особливо це значно вплинуло на південні області України у яких діяльність закладів безпосередньо залежить від туристичної галузі.

У 2023 р. кількість діючих закладів харчування склала 43,5 тис., що є на 25% менше ніж у 2022 році та на 39% менше в порівнянні з 2020 роком. Динаміка активності ресторанного бізнесу представлена на рис. 2.8.

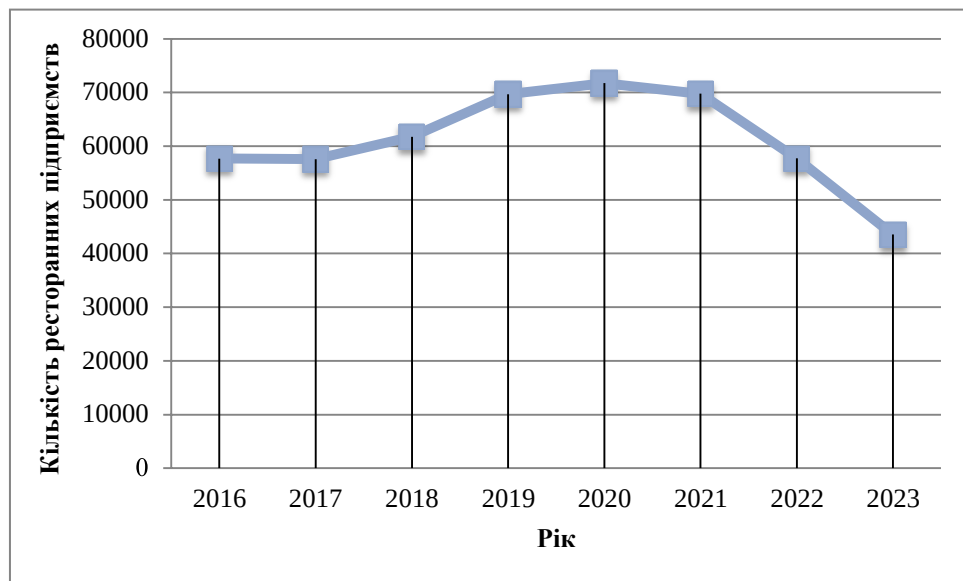


Рис. 2.8. Статистика кількості закладів харчування

Джерело: складено автором на основі [16]

За даними 2023 року найбільша кількість закладів харчування налічується в м. Київ (8122 од.), Одеській (3622 од.), Львівській (3506 од.) та Дніпропетровській області (2977 од.).

Окрім війни на зміну кількості ресторанів та загальну діяльність підприємств впливають низка інших факторів (політичні, економічні,

технологічні, соціальні та інші).

Безпосередній вплив на діяльність ресторанів мають соціальні мережі та ЗМІ. На сьогоднішній день, велику частку потенційних клієнтів заклади залучають саме за допомогою соціальних мереж. Активне ведення сторінки, просування бренду та використання маркетингових заходів є невід’ємною частиною для ефективного функціонування ресторанного підприємства. Наявність ресторану в соціальних мережах створює можливість для активного взаємодії з аудиторією, рекламує нові страви та акції, а також підтримує відносини з постійними клієнтами. Крім того, поява ресторану в ЗМІ додає йому популярності та привертає увагу широкої аудиторії, що може сприяти збільшенню кількості відвідувачів та підвищенню його репутації.

Для того аби залишатися конкурентоспроможним на ринку, ресторанам необхідно регулярно впроваджувати нові технології та методи як на рівні управління закладом, так і на рівні обслуговування. Одним з останніх значних нововведень в процес обслуговування гостей, було введення QR-коду. Основною метою впровадження QR-коду було створення зручного та безконтактного способу замовлення їжі або отримання інформації про заклад. Відсканування QR-коду дозволяє клієнтам ознайомитись з меню ресторану та ціновою політикою закладу.

Крім того, QR-код можна використовувати для збору даних про клієнтів, що дозволяє ресторану аналізувати запити на окремі страви та підбирати для клієнтів персоналізовані пропозиції. Ресторани можуть отримати детальну статистику про те, які страви були замовлені найбільше та використовувати інформацію для управління запасами [29].

Вагомий вплив на діяльність закладів харчування, мають економічні чинники. Ріст інфляції може впливати на функціонування ресторану декількома способами. Він може призвести до зростання вартості інгредієнтів і сировини, що використовуються у приготуванні страв. Це може змусити ресторан переглянути своє меню та ціни, а також шукати більш ефективні способи управління запасами. Крім того, зростання цін може вплинути на

купівельну спроможність клієнтів, що може змінити їх витрати в ресторані та загальний обсяг продажів.

Для розуміння загальної картини економічної ситуації у державі, нижче наведено діаграму динаміки зміни індексу інфляції за роками в Україні (див. рис. 2.9).

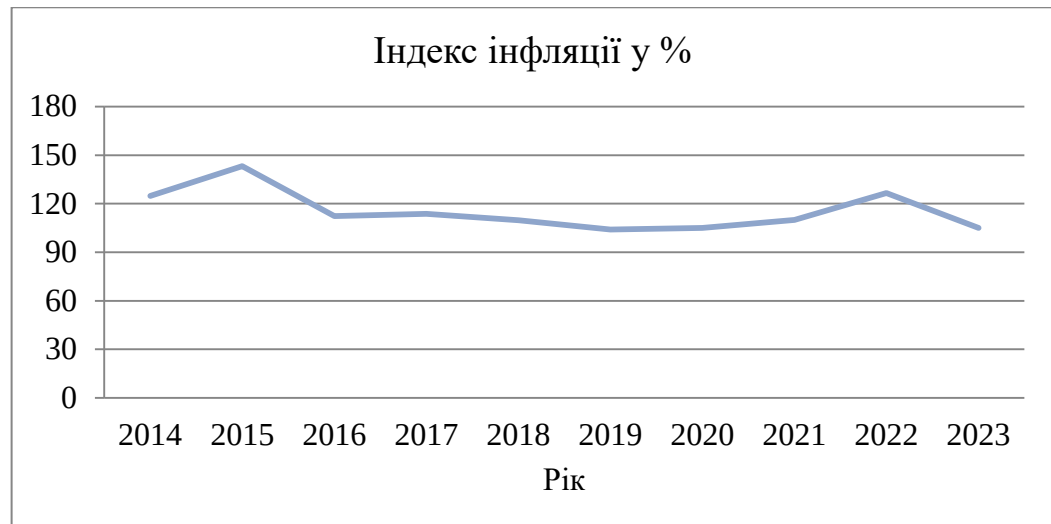


Рис. 2.9. Динаміка зміни індексу інфляції в Україні за останні роки

Джерело: складено автором на основі [40]

До початку повномасштабної війни, а саме у 2018-2021 роках рівень інфляції не зазнавав значних змін та варіювався від 104% до 110%. У 2022 році було зафіксовано різке зростання рівня інфляції на 16,6% в порівнянні з 2021 р. Але незважаючи на численні виклики та важке становище країни, за даними Міністерства фінансів України, через відновлення позиції на зовнішньому ринку та налагодження логістичних маршрутів у 2023 році індекс інфляції зменшився на 21,5% в порівнянні з попереднім роком.

За думкою експертів, інфляційний рівень у 2024 р. складатиме 108,6 % та буде вищий за рівень 2023 року. Натомість у подальших роках експерти прогнозують повернення інфляції до цільового діапазону НБУ, а саме зниження до 105,8 %.

Конкуренція також має свій вплив на розвиток та діяльність закладів харчування. Вище було зазначено, що у 2023 р. всього функціонує 43 534 підприємства на території України. Серед яких 3622 підприємств знаходиться в Одеській області.

На думку рестораторів, кількість закладів харчування у 2024 р. буде незмінною або зазнає незначних змін. Натомість рівень конкуренції зростатиме через те, що на ринку відбувається заміщення ресторанів з більш якісними послугами на заклади, які надають послуги низької якості за низьку ціну. Найдешевші заклади поступово будуть поглинати локації, де раніше розміщувалися ресторани для середнього класу, через це ресторанна галузь буде трансформуватися [54].

Діяльність підприємств, зокрема ресторанного бізнесу підпорядкована законам ринку та регламентується низкою вимог щодо реєстрації, здійснення діяльності, сплати податків, та контролю з боку держави, що формує механізм державного регулювання. Окрім процедур реєстрації та отримання дозволів на проведення своєї діяльності, у багатьох підприємств ресторанного бізнесу постає необхідність ліцензування у випадках, коли заклад займається реалізацією алкогольних напоїв або тютюнових виробів.

Сьогодні більшість власників закладів харчування реєструють свої ресторани підприємства як ФОП (див. рис. 2.10), через спрощену систему обліку та оподаткування.

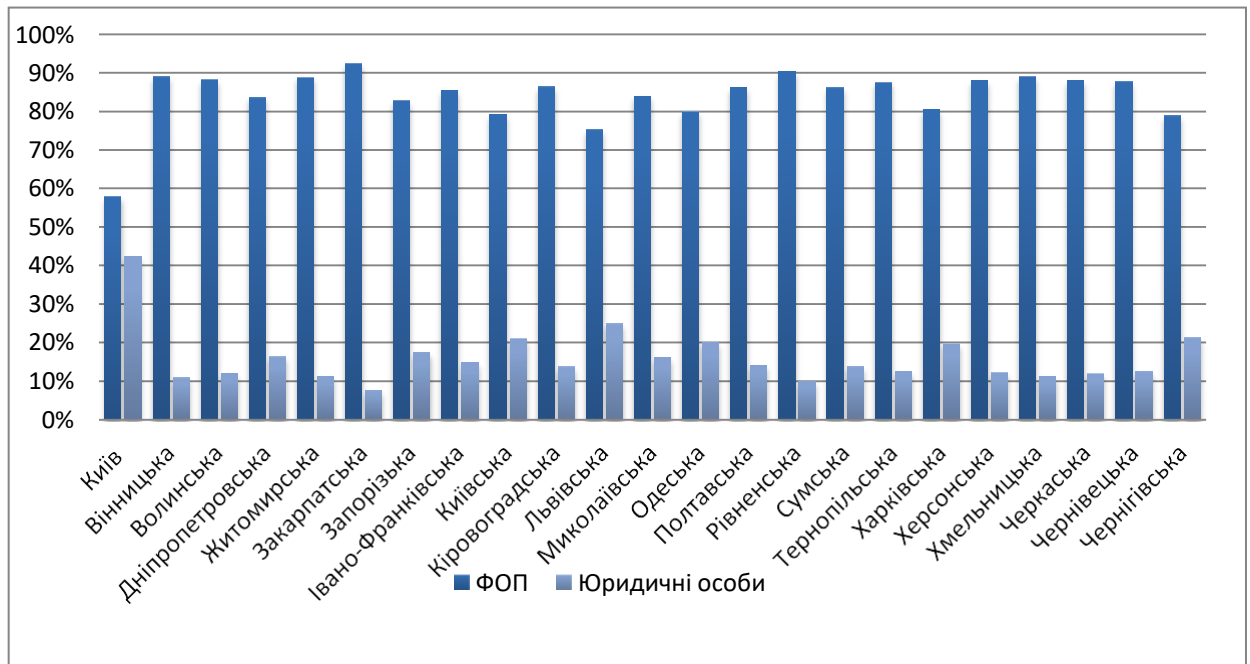


Рис. 2.10. Кількість ресторанних підприємств за формою реєстрації по областях України

Джерело: складено автором на основі [45]

Від форми реєстрації закладу, залежить обсяг податків, сплачених ресторанним господарством. Більшість власників-рестораторів, обирають реєструвати свої заклади як ФОП, через простішу систему оподаткування та можливість уникнути більш жорсткого регулювання їхньої діяльності з боку держави.

Але незважаючи на зменшення кількості закладів, українські ресторатори сплатили у 2023 році 4,6 мільярда гривень податків, а це майже у 1,5 рази більше ніж у 2022 році. За словами деяких експертів, ресторанний ринок 2023 року не зріс, але й не впав, а стабілізувався та повернувся до показників 2021 року.

Оскільки у 2024 році не заплановано значних змін у податковій системі для закладів харчування, ресторатори дотримуються думки, що відсоток рентабельності закладів збільшиться або залишиться на тому ж самому рівні (відсоткова частка рентабельності ресторанів представлена на рис. 2.11).

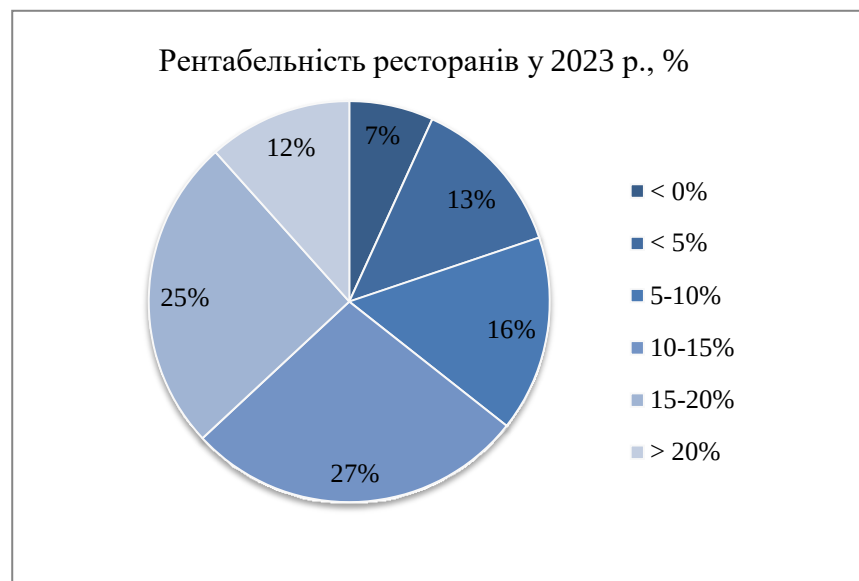


Рис. 2.11 Середня рентабельність ресторанів у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [42]

В сучасних реаліях існування бізнесу залежить від підлаштовування та відповідності до вимог та тенденцій суспільства. Одним з найважливіших напрямів є екологізація підприємств, під цим поняттям варто розуміти запровадження заходів щодо максимального використання екологічно чистих природних ресурсів та запобігання негативним впливам виробничих

процесів ресторанної сфери на довкілля. Складові екологізації, які можуть сприятливо впливати на діяльність ресторанного підприємства наведено на рис. 2.12.

Оскільки екологічний напрям розвитку для українського бізнесу є досить новим і лише набирає обертів, більшість закладів харчування не надають важливого значення напрямкам екологізації. Але на основі сучасних тенденції, ми можемо припустити, що екологізація ресторанного підприємства стане важливою та невід’ємною складовою бізнесу в подальших роках.



Рис. 2.12. Складові екологізації ресторанного підприємства

Джерело: складено автором на основі [6]

Основними напрямками екологізації закладів ресторанного господарства, на думку експертів, є:

- використання альтернативних джерел енергії;
- економічне використання тепла, води;

- зменшення обсягів сміття;
- вилучення з ужитку одноразового пластикового посуду;
- екологічність у створенні інтер'єрів закладів;
- локаворство;

Оскільки споживачі все більше звертають увагу на екологічні аспекти харчування, створення еко-ресторанів, в яких використовуються екологічно чисті продукти та в яких наявні екологічні маркування та сертифікація, може спричинити зменшення потоку клієнтів у звичайних закладах. Саме тому адаптація та підлаштування під сучасні тенденції екологізації є вкрай важливим для ресторанів.

Одним із соціальним чинників впливу є рівень доходів населення, оскільки попит на послуги це потреба яка підкріплена купівельною спроможністю. Через це, частота відвідування закладів ресторанного господарства значною мірою залежить від доходів населення. За даними державної служби статистики України заробітна плата населення має стійку тенденцію до зростання. У 2023 р. середня заробітна плата склала 17 442 грн, що є на 14,8 % більше в порівнянні з 2022 р. (14 487 грн) та на 19,6 % більше ніж у 2021 р. (14 014 грн).

За постановою від 15 грудня 2023 р. №1315 Кабінету Міністрів України, середня заробітна плата у 2024 році складе 21 809 грн, а у 2025 році 25 732 грн [38].

Але варто зазначити, що незважаючи на те, що заробітна плата в населення зростає, витрати на повсякденні товари й послуги також зростають, що негативно впливає на реальний дохід людей.

Через те, що доходи населення не відповідають їхнім витратам, більшість обирають варіант харчуватися вдома або намагаються знайти досить високу якість за низьку ціну. Однак це не є вигідним для ресторанів, оскільки вони змушені зменшувати ціни, але в той же час зберігати якість, що може негативно вплинути на їх прибуток та здатність забезпечувати якісне обслуговування.

Зменшення чисельності населення опосередковано впливає на діяльність закладів харчування. Через повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну за кордон виїхало близько 8 мільйонів українців, що становить приблизно 20% від фактичного населення країни. У зв'язку з тим, що значна кількість українців виїхала за кордон, багато підприємств стикнулися з проблемою недостатньої кількості клієнтів, що сприяло припиненню діяльності (рис. 2.8) або скороченню виробництва. Найбільше це вплинуло на південні, північні та східні області. За даними POSTER у Херсонській області відвідуваність закладів зменшилась на 62%, у Харківській на 45%, Запорізькій на 30 % та Миколаївській на 27%. В Одеській області також спостерігається скорочення відвідуваності на 7 %. Натомість у деяких областях кількість відвідувань закладів харчування зросла в середньому на 15%. У Кіровоградській області спостерігається збільшення на 16%, Черкаській 9% та у західних областях на 15-20%.

Експерти у ресторанній галузі дотримуються думки, що скорочення відвідуваності закладів харчування в 2024-2025 році буде продовжуватися. За даними Міністерства фінансів України чисельність населення в найближчі два-три роки може скоротитися на 20% (приблизно 5 млн осіб). Таке скорочення негативно вплине на всі сфери діяльності бізнесу, у тому числі на ресторанну. Цей спад може призвести до скорочення платоспроможності потенційних клієнтів, зменшення робочої сили (персоналу) та недостатньої кількості клієнтів, аби залишатися рентабельним на ринку [12].

Для більш точного розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльності ресторанного підприємства, використаємо TEMPLES- аналіз (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

TEMPLES- аналіз ресторанної галузі

Фактори	Оцінка фактору (max)	Поточний період (t)				Майбутній період (t+1)				Значення фактору		
		Важливість фактору	Загроза/можливість (-/+)	Ймовірність	Оцінка фактору	Важливість фактору	Загроза/можливість (-/+)	Ймовірність	Оцінка фактору	за поточним періодом (max) (t)	(t)	(t+1)
Технологічні												
Рівень впровадження комп'ютерних технологій в бізнес-процеси	10	8	+	3	6	9	+	3	7	240	144	189
Вплив Інтернету (соціальних мереж) та ЗМІ	10	7	+	2	6	7	+	2	7	210	84	98
Рівень розвитку інноваційних форм обслуговування	10	7	+	2	5	8	+	2	5	210	70	80
Разом										660	298	367
Економічні												
Динаміка курсу Гривні	10	4	-	2	5	4	-	2	5	-120	-40	-40
Підвищення цін на сировину	10	8	-	3	7	8	-	3	8	-240	-168	-192
Рівень інфляції	10	5	-	2	6	5	-	2	7	-150	-60	-70
Разом										-510	-268	-302
Ринкові												
Рівень конкуренції	10	6	-	2	6	6	-	2	7	-120	-72	-84
Зміна попиту на ресторанні послуги	10	4	+	1	5	6	+	2	6	80	20	72
Разом										-40	-52	-12

Продовження табл. 2.3

Політичні												
Політична нестабільність в країні	10	3	-	1	5	5	-	2	5	-60	-15	-50
Урядове регулювання роботи підприємств громадського харчування	10	7	+	2	8	7	+	2	8	140	112	112
Разом										80	97	62
Законодавчі												
Дотримання санітарних норм та стандартів безпеки	10	6	+	2	5	7	+	2	6	180	60	84
Ліцензування алкогольних напоїв	10	6	+	2	4	8	+	2	5	180	48	80
Податкова політика	10	8	-	3	7	8	-	3	7	-240	-168	-168
Разом										120	-60	-4
Екологічні												
Енергоефективність	10	6	+	1	4	7	+	1	5	120	24	35
Використання відновлювальних ресурсів	10	7	+	1	5	8	+	2	6	140	35	96
Разом										260	59	131
Соціальні												
Зміна чисельності населення в країні	10	4	-	1	6	4	-	1	5	-120	-24	-20
Ставлення споживачів до якості товарів та послуг	10	5	+	2	4	6	+	2	5	150	40	60
Споживчі уподобання	10	6	+	1	6	6	+	2	6	180	36	72
Разом										210	52	112

Під час розробки TEMPLES – аналізу ресторанної галузі нами було визначено низку зовнішніх чинників та оцінено їхній вплив (негативний або позитивний) на діяльність галузь. Для наочного розуміння впливу цих чинників варто поділити їх на дві умовні групи : проблеми та перспективи галузі (рис. 2.13).

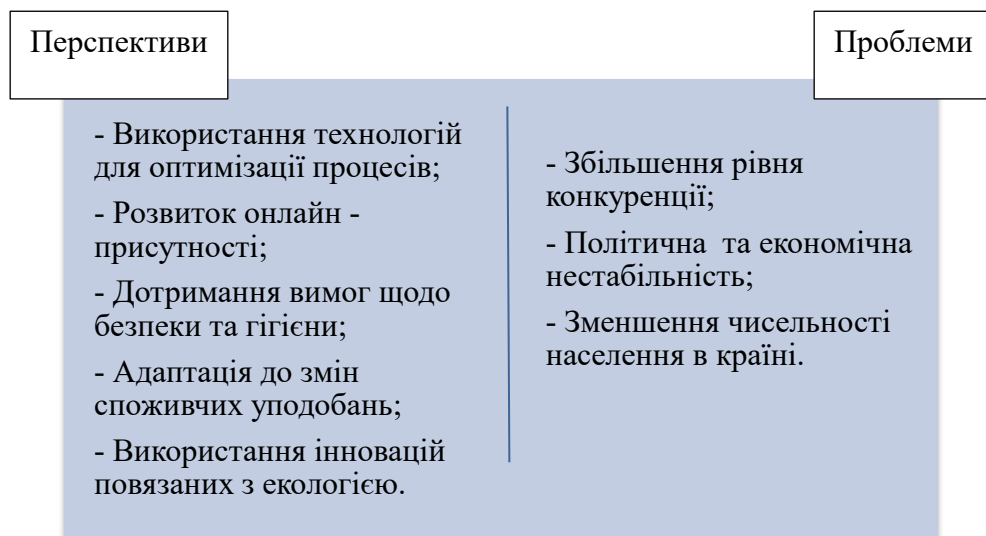


Рис. 2.13. Перспективи та проблеми ресторанної галузі

На основі проведеного аналізу та визначення основних факторів впливу на ресторанну галузь, ми визначили, що найбільший вплив на діяльність закладів харчування мають економічні та технологічні фактори. Рівень впровадження інноваційних технологій у діяльність закладів та їхню конкурентоспроможність позитивно впливає у сучасних умовах та має вагомі передумови впливу на наступні періоди. [13, с. 75].

Важливим фактором впливу на ефективне функціонування ресторанного підприємства є зміна рівня інфляції, яка в свою чергу веде до підвищення цін на сировину. Зміна вартості сировини негативно впливає на діяльність ресторану, оскільки це призводить до збільшення витрат на закупівлю та підвищенню цін на продукцію. А через досить низьку кількість платоспроможного населення (про що свідчить аналіз соціальних чинників), підвищення цін призведе до зменшення рівня відвідуваності закладів харчування.

В сучасних важких умовах для існування бізнесу, податкова політика

також негативно впливає на діяльність ресторанів. Через відсутність допомоги з боку держави та низький рівень рентабельності, ресторатори намагаються уникнути додаткових витрат обираючи спрощену систему оподаткування, що в свою чергу впливає на доходи державного бюджету України.

Досить позитивний вплив на ресторанну галузь мають екологічні чинники. Вчасне пристосування до сучасних тенденцій, а саме акцент на екологічність може привертати нових клієнтів і сприяти позитивному іміджу закладу. При цьому, інвестування у зелені технології та зменшення екологічного відбитка дозволить не лише зберегти навколишнє середовище, але й знизити витрати на довгострокові перспективи.

2.2. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «GREENWICH»

Ресторан «Greenwich» - сімейний ресторан, в якому відвідувачам пропонують велику кількість вишуканих та авторських європейських страв, серед яких особливе місце займають страви з рибою та морепродуктами. Вони відзначаються різноманітністю та вишуканістю, а також включають унікальні позиції, наприклад, єдине крабове в меню Одесі. Крім того, заклад пропонує широкий вибір десертів, приготованих у їхній власній кондитерській, що додає неповторного смаку та атмосфери відвідуванню ресторану.

Дата створення: 01.08.2019

Форма власності: фізична особа-підприємець (ФОП)

Адреса: м. Одеса, Фонтанська дорога 11, 65009

ЄДРПОУ/ІНН: 2938109450

Види діяльності:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

56.30 Обслуговування напоями.

Засновниками закладу є Тарапака Олексій Григорович та Жила Ніна Олексіївна.

Основною місією ресторану є задоволення потреб споживача, прислухаючись до їхніх побажань та запам'ятовуючи їхні індивідуальні уподобання. Керівництво та персонал прагнуть бути чесними та відкритими в усіх аспектах їхньої діяльності.

Політика компанії щодо обслуговування гостей виражається у шести основних принципах, які мають відповідати місії компанії та викликати довіру гостя до закладу.

Основні принципи обслуговування гостей:

- Швидкість та якість.
- Привітність.
- Чесність.
- Професіоналізм.
- Робота в команді.
- Гнучкість [35].

Для дослідження виробничо-господарської та фінансової діяльності ресторану, проведемо аналіз динаміки показників прибутку закладу. Динаміку основних фінансових показників діяльності ресторану «Greenwich» протягом 2020-2023 рр. зображено на рис. 2.14.

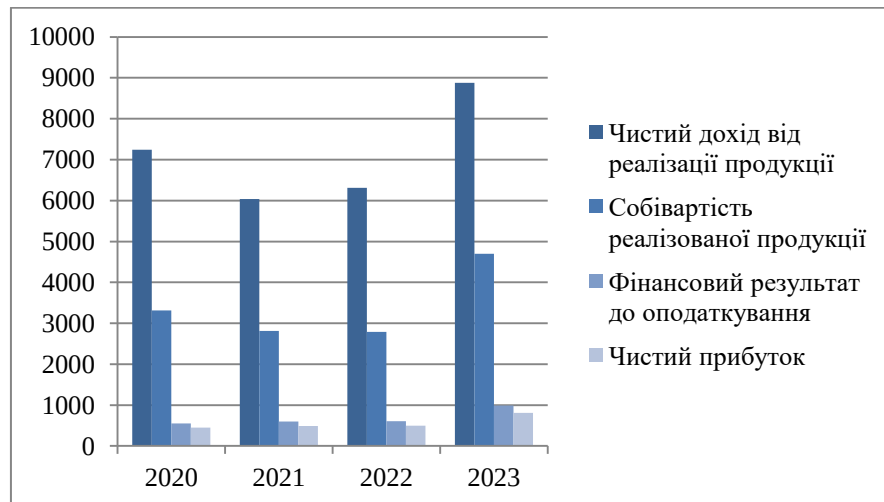


Рис. 2.14. Динаміка основних фінансових показників діяльності ресторану «Greenwich» за 2020-2023 роки

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності підприємства

(Додаток А)

Для оцінювання скористаємося методом порівняння фактичних даних за звітний період із даними за попередній період.

Таблиця 2.4

**Показники прибутку ресторану «Greenwich» за 2022-2023 рр., тис.
грн.**

Показник	Код рядка	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	6309,3	8877,2	2567,9	40,7
Собівартість реалізованої продукції	2050	2793,45	4696,3	1902,85	68,1
Інші доходи	2160	55	20	-35	-63,6
Інші витрати	2165	2963,1	3213,1	250	8,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	607,75	987,8	380,05	62,5
Податок на прибуток	2300	109,40	177,81	68,41	62,5
Чистий прибуток	2350	498,36	810	311,64	62,5

З даних таблиці бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції досліджуваного підприємства за звітний період збільшився на 2567,9 тис. грн. Незважаючи на те, що у 2023 в ресторану зменшились додаткові доходи на 35 тис.грн, фінансовий результат до оподаткування збільшився на 380 тис.грн, тобто на 62,5%. Відповідно у 2023 р. зріс чистий прибуток ресторану на 311,6 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Для більш точного розуміння фінансового стану закладу, розрахуємо відносні показники ефективності – коефіцієнти рентабельності ресторану. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ресторану «Greenwich»

Показник рентабельності	2020	2021	2022	2023
Рентабельність виготовленої продукції, %	14	17	18	17
Рентабельність активів, %	28	18	20	45
Рентабельність власного капіталу, %	45	28	24	47

*Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства
(Додаток А)*

Аналізуючи дані розрахунків видів рентабельності по чотирьох роках (2020-2023 рр.) можемо зробити висновок, що рентабельність виготовленої продукції в ресторані є достатньо високою та не зазнає значних змін. Незначна позитивна зміна у 2023 році є результатом збільшення обсягів продажів.

Натомість у 2023 р. рентабельність активів та власного капіталу суттєво збільшилась в порівнянні з попередніми роками (рис. 2.15). Ця зміна обумовлена більш ефективним управлінням витратами та забезпеченням високої маржинальності пропонуванних товарів.

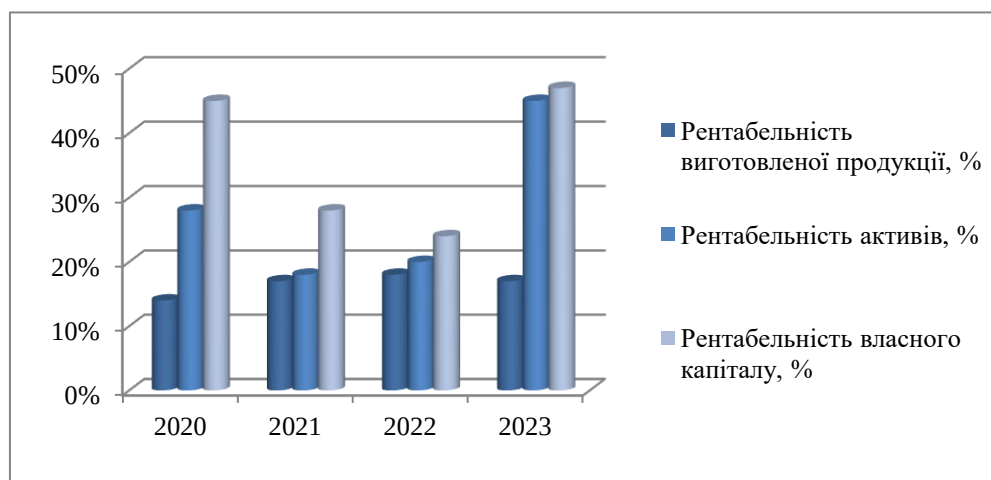


Рис. 2.15. Зміна показників рентабельності ресторану «Greenwich»

У результаті аналізу рентабельності за чотири роки можна зробити висновок про стабільність та ефективність діяльності підприємства. Високі показники рентабельності виготовленої продукції, активів та сукупного капіталу свідчать про успішне управління виробництвом та поступове покращення збутової діяльності. Це дозволяє припустити, що ресторан має досить стабільну фінансову позицію та можливості для подальшого розвитку.

Для більш якісного аналізу фінансового стану підприємства, розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності

Показник	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,858	2,779	3,363	4,926
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,909	1,670	1,756	1,319

Продовження табл. 2.6

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,890	1,656	1,743	1,285
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,591	0,669	0,742	0,838
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,448	2,018	2,877	5,165

*Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства
(Додаток А)*

У зв'язку з тим, що нормативне значення показника поточної ліквідності коливається від 1 до 3, а в нашому випадку цей показник у 2023 році склав 4,9 це свідчить про необхідність проведення більш детального аналізу та розробки стратегії оптимального управління ліквідністю. Такий високий показник говорить про можливе неефективне використання активів, які варто направляти у розвиток закладу.

Протягом аналізованого періоду показники швидкої ліквідності ресторану «Greenwich» знаходилися в межах нормативних значень. Це свідчить про те, що заклад здатний вчасно погашати свої зобов'язання та запобігати фінансовим проблемам.

На основі проведених розрахунків ми визначили, що у 2023 р. на кожен гривню поточних зобов'язань закладу припадало 1,3 грн найбільш ліквідних активів. Це обумовлено тим, що ресторан має більше ліквідних активів ніж поточних зобов'язань, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості.

За аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості закладу поступово збільшувався, і у 2023 р. це значення становило 0,8 яке є в межах допустимих нормативних значень. Це може свідчити про те, що частка власного капіталу в структурі капіталу є прийнятною та забезпечує достатнє покриття зобов'язань. А саме 84% активів компанії у 2023 році фінансувалися за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стабільності значно перевищує оптимально допустиме значення (0,7-1,5), що означає наявність додаткових резервів підвищення ефективності шляхом залучення позикових коштів. Цей показник характеризує ресторан як підприємство з досить ефективним фінансовим управлінням та здатністю для покриття непередбачуваних витрат.

На основі вищезазначених показників можемо зазначити, що ресторан «Greenwich» є фінансово стійким та здатним проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі.

Для можливості подальшого обґрунтування заходів щодо управління та покращення діяльності підприємства проведемо SNW-аналіз, шляхом визначення сильних (S), нейтральних (N) та слабких (W) сторін підприємства.

Результати проведеного аналізу та обґрунтування поділу факторів приведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SNW – аналіз ресторану «Greenwich»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Аналіз	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S (сильна)	N (нейтраль- на)	W (слабка)
Кадри	• управлінський персонал • плинність кадрів • застосування методів для мотивації співробітників • рівень кваліфікації персоналу	Керівництво дотримується ліберального стилю управління		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Застосування матеріальної мотивації		+	
		Кваліфікація персоналу відповідає вимогам для здійснення діяльності ресторану		+	
Маркетинг	• асортимент продукції та послуг • маркетингові заходи • реалізація продукції • збір та обробка актуальної інформації у ресторанній сфері та відповідність споживчим очікуванням	Наявне різноманітне меню	+		
		Ресторан майже не використовує маркетингові заходи та має слабку маркетингову стратегію			+
		За аналізований період чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 43%		+	
		Заклад недостатньо відповідає споживчим вимогам			+

Продовження табл. 2.7

Організація діяльності	- розташування закладу - організаційна структура - стратегічне планування	Заклад розташований у зручному місці для проведення бенкетів та заходів, але з середньою прохідністю		+	
		Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Фінансовий облік	- контроль витрат - рентабельність закладу	Керівництво закладу ефективно контролює витрати закладу		+	
		Протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається позитивна динаміка зростання показників рентабельності	+		
Всього			5	7	2

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що ресторан займає здебільшого нейтральну (середню) позицію. Найслабшою стороною закладу було виявлено слабку маркетингову стратегію, яка має безпосередній вплив на покращення збутової діяльності та впізнаваності компанії та недостатню відповідність споживчим потребам.

Позитивними сторонами діяльності підприємства є відсутність плинності кадрів, широкий асортимент товарів та послуг, відповідна організаційна структура та позитивна динаміка показників рентабельності.

Для більш точного розуміння впливу внутрішніх факторів на діяльність ресторану проаналізуємо визначені фактори за допомогою експертних оцінок (табл. 2.8), де:

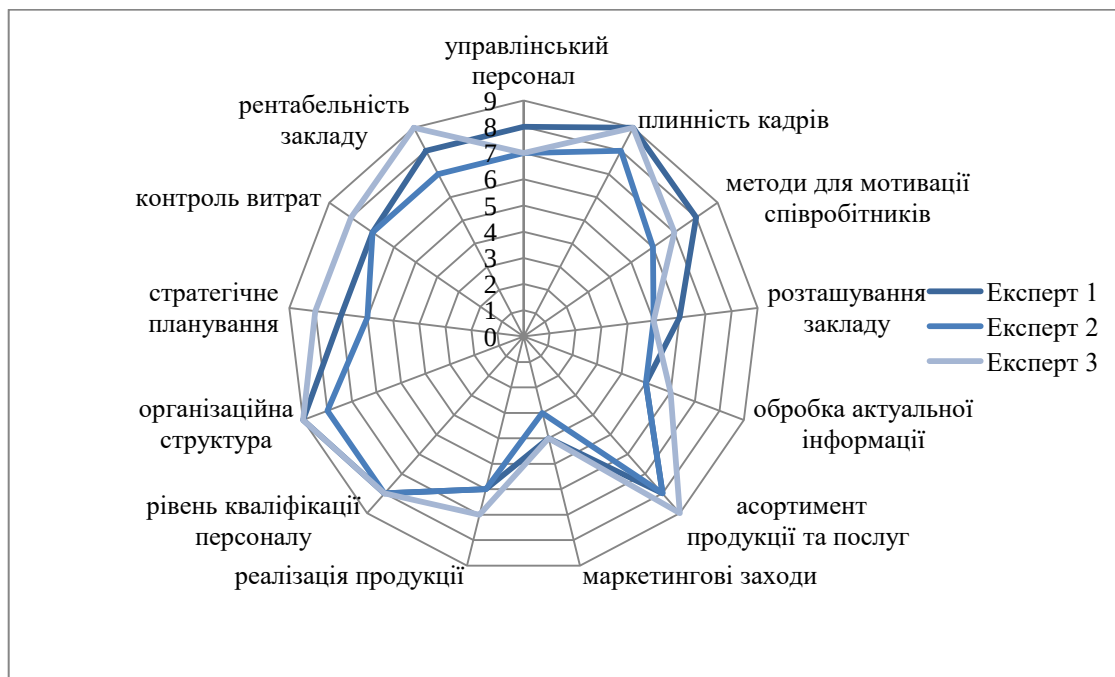
- від 1 до 3 – слабка сторона;
- від 4 до 6 – нейтральна сторона;
- від 7 до 9 – сильна сторона;

Таблиця 2.8

**Бальна оцінка факторів внутрішнього середовища ресторану
«Greenwich»**

Фактори	Оцінки		
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
управлінський персонал	8	7	7
плинність кадрів	9	8	9
застосування методів для мотивації співробітників	8	6	7
розташування закладу	6	5	5
збір та обробка актуальної інформації у ресторанній сфері	5	5	6
асортимент продукції та послуг	8	8	9
маркетингові заходи	4	3	4
реалізація продукції	6	6	7
рівень кваліфікації персоналу	8	8	8
організаційна структура	9	8	9
стратегічне планування	7	6	8
контроль витрат	7	7	8
рентабельність закладу	8	7	9

Джерело: складено автором



**Рис. 2.16. Багатокутник факторів внутрішнього середовища
ресторану «Greenwich»**

На основі проведеного опитування експертів ми визначили, що окрім відсутності маркетингових заходів та стратегії та не задоволення деяких потреб

споживачів, на діяльність закладу негативно впливає місце розташування ресторану (рис. 2.16).

На думку експертів відсутність маркетингових заходів і стратегії маркетингу підтверджується низьким рівнем впізнаваності бренду ресторану. Без належних маркетингових зусиль важко досягти бажаного рівня відомості та привернути увагу нових клієнтів. Також, заклад не досить ефективно відповідає сучасним потребам споживачів, тим самим втрачаючи відсоток потенційних клієнтів на користь конкурентів.

Щодо невдалого місця розташування, експерти вказали на такі проблеми, як віддаленість від центральних зон міста та низький потік пішоходів у цьому районі міста. Це призводить до обмеженої видимості ресторану та обмеженого доступу для потенційних клієнтів.

На основі цих виявлених недоліків (слабких сторін) рекомендується розробити та впровадити комплексну маркетингову стратегію, спрямовану на підвищення популяризації бренду та розширити можливості обслуговування задля привертання нових клієнтів. Також варто розглянути можливість зміни місця розташування для покращення доступності та привабливості для цільової аудиторії.

2.3. Заходи для підвищення конкурентоспроможності ресторану

Під час аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, ми визначили низку факторів які безпосередньо впливають на діяльність та рівень конкурентоспроможності ресторану. Для визначення необхідних заходів для покращення діяльності ресторану, ми також здійснимо порівняльний аналіз з конкурентами в місті Одеса, щоб з'ясувати їхні сильні та слабкі сторони та визначити можливості для вдосконалення діяльності ресторану «Greenwich».

Оскільки ресторан розташований в м. Одеса, де ресторанна сфера дуже розгалужена (існує багато барів, кафе та ресторанів), конкуренція на цьому ринку дуже висока. Однак ми проведемо аналіз декількох основних конкурентів:

- «Kotelok» – вишуканий ресторан з літньою террасою, де подаються мідії та інші страви з морепродуктами, а також традиційні місцеві страви та крафтове пиво;
- Ресторан «Мореман» – ресторан, де основне меню складається з морепродуктів, є дуже затишним і привабливим місцем. Інтер'єр ресторану вражає своєю красою та оформленням. В закладі ви можете замовити організацію різноманітних заходів та подій;
- «Фрателли» – стильний ресторан з терасою, в якому ви можете насолодитися італійським меню та смачними напоями, а також спробувати авторські страви на основі морепродуктів.

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану «Greenwich» використаємо інструмент – «багатокутник конкурентоспроможності». Для побудови багатокутника нам необхідно за допомогою балів оцінити основні чинники конкурентоспроможності ресторану та конкурентів (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

**Оцінка основних чинників конкурентоспроможності ресторану
«Greenwich» та основних конкурентів**

Критерій	«Greenwich»	«Kotelok»	«Мореман»	«Фрателли»
Ціна (середній чек)	2	3	4	2
Розташування	4	5	2	5
Обслуговування	4	4	3	3
Рекламні заходи	2	3	2	4
Широта асортименту (різноманітне меню)	4	3	5	5
Програма лояльності	5	3	2	3
Додаткові послуги	2	2	3	4
Разом	23	23	21	25

Джерело: складено автором

Аналізований ресторан «Greenwich» набрав 23 і незначно відстав від лідера. На рисунку 2.17 наведено «багатокутник конкурентоспроможності»

ресторану «Greenwich» і його основних конкурентів на даному ринку. Виходячи з даного графіку чітко видно, які місця на осях даного багатокутника займає ресторан «Greenwich».

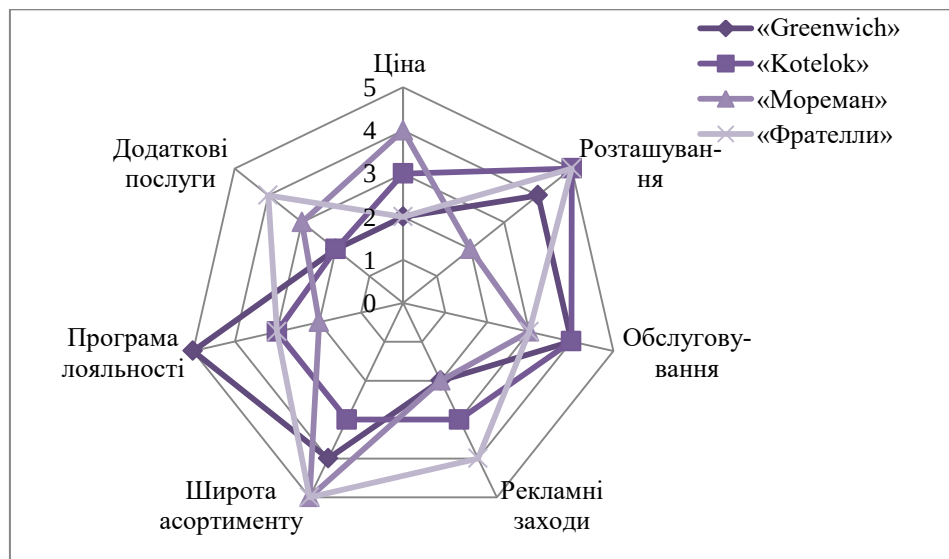


Рис. 2.17. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Greenwich»

Нами було з'ясовано, що заклад втрачає частку своїх потенційних клієнтів через недостатню конкурентну відмінність та відсутність ефективної маркетингової діяльності. Тому задля набуття відмінних конкурентних переваг, раціональним рішенням буде збільшення рекламної активності закладу та створення додаткових послуг для залучення клієнтів та підвищення впізнаваності.

Наразі керівництво закладу використовує декілька маркетингових інструментів для просування свого бренду та продукції, але це є недостатнім в сучасних умовах диджиталізації та зростаючої залежності суспільства від соціальних мереж.

Одним з методів залучення клієнтів є активне використання соціальних мереж, а саме Instagram та TikTok, також з огляду на те, що цільовою аудиторією ресторану є люди з середнім та високим рівнем доходу віком від 25-50 років варто приділити увагу мережі Facebook. Зараз в Україні досить велика частка населення споживає контент в соціальних мережах (рис. 2.18).

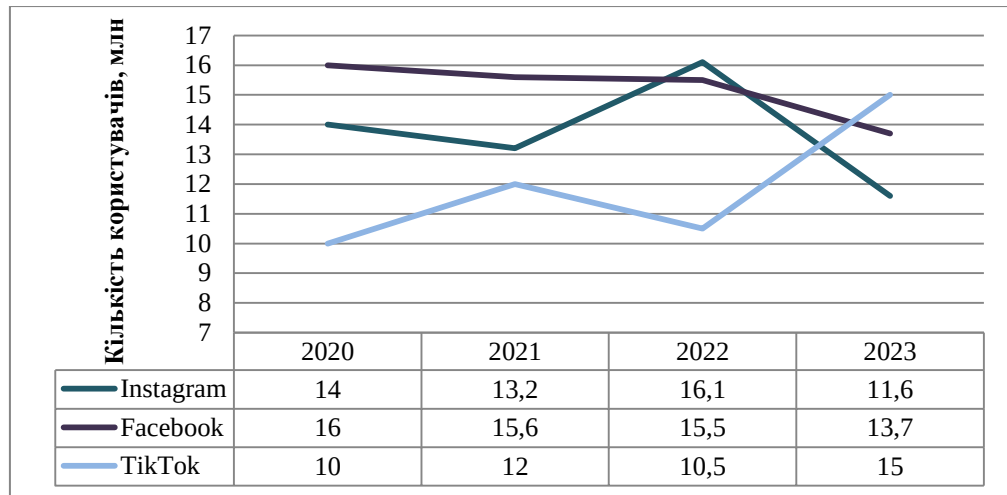


Рис. 2.18 Кількість споживачів соціальних мереж в Україні

Джерело: складено автором на основі [1,9]

Використання візуального контенту для закладу харчування, мабуть, є чи не одним з основних інструментів маркетингу, оскільки люди «їдять очима». Привабливі фото готових страв, або процесу приготування, а останнім часом короткі відео (Reels) стимулюють прихід клієнтів до закладу.

Ресторан Greenwich має сторінки в Instagram та Facebook (рис. 2.19.), незважаючи на гарно сформований візуал сторінок, кількість підписників дуже незначна в порівнянні з іншими закладами м. Одеси. Це обумовлено тим, що публікації на сторінці не сприяють залученню клієнтів, а мають більше інформаційний характер.

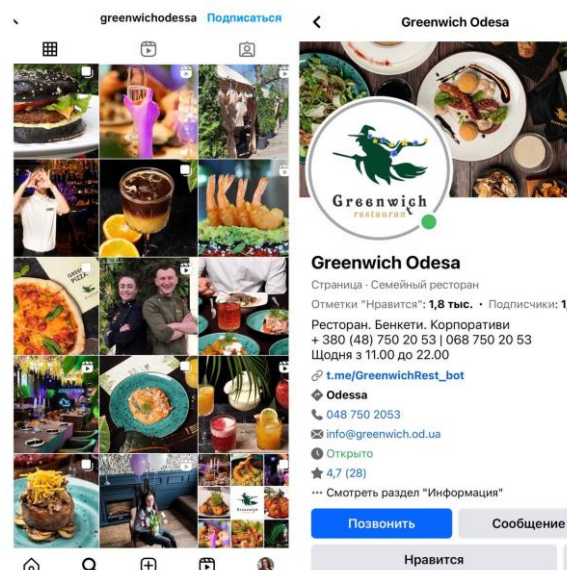


Рис. 2.19. Instagram та Facebook сторінки ресторану

Джерело: складено автором на основі [2]

Ресторану необхідно створювати активну (гарячу) аудиторію. В сучасних умовах цього можна досягти залучивши гостей в внутрішній процес закладу, наприклад, приготування страв. Це дозволяє потенційним клієнтам і підписникам зануритись в атмосферу ресторану, побачити його автентичність та якість. Деякі ключові члени персоналу, такі як шеф-кухар, менеджер, офіціант або бармен, також мають бути представлені. Знайомство з персоналом створює відчуття відкритості та довіри, що є важливим для побудови сильних відносин із клієнтами.

Ефективним методом просування у соціальних мережах є співпраця з блогерами та UGC-кріейторами. Огляд або публікація про заклад дозволяє привернути увагу від нової аудиторії блогера та підіймає відомість ресторану. Особливо для ресторанної сфери використання оглядів UGC-кріейторів є безумовно ефективним шляхом залучення клієнтів. Дієвими є публікації під час яких контент-кріейтор відвідує заклад та куштує деякі позиції з меню, одночасно розповідаючи про особливості закладу. Позитивний ефект від таких оглядів досягається внаслідок їхньої нативності та простоти. Проте аби цей метод був дієвим варто правильно обрати інфлюенсера з бажаною аудиторією.

Найкращим рішенням для вирішення проблеми з веденням соціальних мереж та присутністю ресторану в Інтернеті буде найняти СММ-спеціаліста, який забезпечить регулярне оновлення контенту на сторінках ресторану, взаємодію з аудиторією, розробку креативних кампаній та просування спеціальних пропозицій, використовуючи сучасні рекламні підходи. Наявність штатного експерта забезпечить постійний контроль за онлайн-присутністю та швидке реагування на зміни в цифровому середовищі, що своєю чергою підвищить впізнаваність бренду, залучить нових клієнтів та покращить комунікацію зі споживачами.

Також, у якості реклами слід зосередитися на локальному SEO (акронім англійського терміну «Search Engine Optimization»), що переводиться як «оптимізація під пошукові системи». Завдяки використанню пошукової оптимізації для ресторану збільшується кількість появи закладу в пошукових

результатах, коли потенційні клієнти шукають місця їжі в Інтернеті. До того ж хороша оптимізація підвищує трафік на сайт ресторану, де споживачі можуть ознайомитися з меню або забронювати місце.

Окрім впровадження та посилення присутності закладу в соціальних мережах, для набуття конкурентних переваг керівництву закладу рекомендовано відкрити літню площадку, основною метою якої є залучення додаткових клієнтів у теплий період року (травень-вересень) та набуття додаткових переваг (рис. 2.20).



Рис. 2.20 Переваги та недоліки наявності літнього майданчика

Джерело: сформовано автором на основі [43, 53]

Однією з переваг відкриття літньої площадки є збільшення простору для обслуговування гостей, тобто збільшення посадкових місць, які в свою чергу призведуть до збільшення прибутку закладу.

До того ж літній майданчик ресторану створює додатковий комфорт та атмосферу в ресторані. Присутність зони відпочинку на відкритому повітрі позитивно впливає на психологічний стан клієнтів. Цей фактор позитивно впливає на загальне задоволення під час прийому їжі та напоїв, а також

стимулює повторні візити. Ресторатори також зазначають, що наявність літнього майданчика, а саме свіжого повітря, може мати позитивний вплив на споживачів, оскільки харчування на свіжому повітрі збільшує апетит та сприяє більшому споживанню їжі, водночас збільшуючи середній чек.. Таким чином, літній майданчик стає стратегічним елементом психологічного комфорту та збільшує лояльність клієнтів до бренду.

Для реалізації проєкту створення літнього майданчика закладу “Greenwich” перш за все необхідно отримати відповідний дозвіл (інформаційний талон на літній майданчик) від органів місцевої влади. Необхідні умови для отримання дозволу зазначені в правилах розміщення тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності у м. Одесі, №3961-VI [39]. Вони охоплюють дотримання санітарних, екологічних та норм безпеки.

Наступним етапом є закупівля необхідного обладнання та меблів для облаштування літнього майданчика. Для реалізації цього етапу необхідно визначитись з бажаним дизайном та типом літнього майданчика, базуючись на основній концепції закладу. Виходячи з наявних умов та території яку заклад може облаштувати під літній майданчик, рекомендовано обрати майданчик у вигляді тераса-сад, літня тераса такого типу облаштовується з використанням живих рослин, які дають змогу створити затишний і зелений та екологічний простір.

Для додаткового виокремлення та створення унікальності літньої площадки ресторану “Greenwich” можна впровадити спеціальний функціональний простір з вирощуванням мікрозелені, тим самим створивши сезонну особливість закладу.

На основі сучасних тенденцій у використанні лише екологічних продуктів, збільшенням кількості людей які не споживають товари тваринного походження та оскільки у літній період люди намагаються споживати корисні продукти, використання більшої кількості зелені у стравах було б доцільним.

Важливою частиною цієї пропозиції є те, що споживачі зможуть самостійно додати свіжу зелень собі у страву.

Реалізація цієї пропозиції включає в себе придбання необхідного обладнання, проведення інструктажів для персоналу стосовно правильного догляду за рослинами та обрання асортименту зелені, яку буде доцільно вирощувати.

Нами було проаналізовано можливий асортимент зелені, яку можна вирощувати в ресторані та було обрано декілька позицій, а саме: горохові ростки, кресон, базилік, амарант, редиска та пагони деяких видів капусти. Ці види мікрозелені відносно легко вирощувати в ресторанному середовищі, вони не потребують значного догляду та вони зможуть додати цікавості та свіжості до страв.

Оскільки основною ідеєю цієї пропозиції є те, що клієнти зможуть самостійно використовувати зелень у своїх стравах необхідно підготувати інструкції щодо використання мікрозелені, а саме правила вірного зрізання та додавання її у страви.

Важливим моментом під час облаштування літнього майданчика є наявність технічних аспектів, наприклад, освітлення та додаткові пристрої для створення комфорту та обслуговування гостей (електронне меню, посилювач Wi-Fi).

Наймання додаткових працівників на визначений період, а саме з кінця квітня до початку жовтня також є одним з основних завдань для успішного функціонування літнього майданчика.

Основною метою створення літнього майданчика є надання гостям затишного та приємної атмосфери, аби вони могли насолодитися теплими літніми днями та вечорами. Тому заклад може впроваджувати вечори з живою музикою використовуючи своїх штатних співробітників музикантів. Це дозволить не лише створити особливу унікальну атмосферу на майданчику, але й привернути увагу прохожих та залучити нових відвідувачів.

2.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Нами було представлено комплекс рекомендацій, з метою удосконалення діяльності ресторану «Greenwich» (рис. 2.21). Однак для впровадження запропонованих заходів у діяльність компанії, необхідно розрахувати економічну ефективність доцільності використання даних пропозицій, тому варто розрахувати загальні витрати на проведення цих заходів.



Рис. 2.21 Заходи для набуття конкурентних переваг ресторану «Greenwich»

Через те, що наші рекомендації не можна включити до однієї категорії, слід оцінити кожен з обраних засобів окремо.

Оскільки, інвестування в просування в соціальних мережах потребує постійного коригування та змін, у наших подальших розрахунках, ми враховуватиму ці витрати на термін строком 1 місяць. Це дозволить керівництву точніше оцінювати результати рекламних кампаній та вносити необхідні зміни для оптимізації стратегії, забезпечуючи ефективно використання ресурсів.

Одними з найголовніших пропозицій для вдосконалення маркетингової діяльності є співпраця з UGC-кріейторами та наймання СММ-менеджера як штатного співробітника.

Вартість одного огляду з середньою оглядовістю коштує від 5 до 8 тисяч гривень. Для більшого ефекту варто замовляти такі огляди регулярно з невеликим проміжком часу між публікаціями.

Оптимальною кількістю оглядів на місяць є від трьох до чотирьох публікацій. Проаналізувавши дані стосовно цін на ринку послуг створювачів контенту, ми визначили, що середня ціна одного огляду для нашого ресторану складатиме 7 тис. грн.

Наразі, середня заробітна плата СММ-менеджера в Україні, а саме в Одеському регіоні сягає від 15-18 тис.грн. В подальших розрахунках ми будемо враховувати, що заробітна плата СММ-спеціаліста в ресторані «Greenwich» буде 18 тис.грн (без урахування податків).

Місячні послуги SEO-агенцій для просування сайту корегуються від 15 до 50 тис.грн. Оскільки просування через SEO не є основним шляхом розповсюдження інформації про ресторан, тому керівництву рекомендовано обрати стандартний набір за 15 тис. грн в якому кількість пошукових запитів сягає до 2000, що є достатнім для підтримки інформаційного рівня ресторану [55].

На основі визначених витрат ми можемо розробити кошторис витрат пов'язаний з рекламою в соціальних мережах (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Витрати на рекламу в соціальних мережах та Інтернет

№	Стаття витрат	Витрати на місяць, грн
1	СММ-менеджер	21960
2	Огляд/публікація від UGC-кріейтора	21000
3	SEO-просування	15000
Загальна сума		57960

Розглянувши витрати на просування в соціальних мережах, перейдемо до аналізу витрат основної нашої пропозиції, яка пов'язана з будівництвом літнього майданчика. Основними витратами для побудови літнього майданчика є закупівля меблів, обладнання та додаткового декорування. На основі можливої площі для використання ми визначили, що максимальна кількість посадкових місць 27. Виходячи з цього було вирішено що закладу необхідно придбати чотири обідніх комплекти на п'ять осіб та три комплекти на дві – три особи.

Проаналізувавши ринок та можливі варіанти було обрано низку меблів, які можна придбати для ресторану (табл. 2.11.)

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика комплектів меблів для літнього майданчика

Характеристика	Найменування		
	Комплект Меблів Із Ротангу «Мун»	Набір «Делюкс 4 крісла»	Комплект «Флоренсо»
Комплектація	Диван - 1 шт. Крісло - 4 шт. Стіл - 1 шт.	Диван - 1 шт. Крісло - 4 шт. Стіл - 1 шт.	Крісло- 6 шт, Стіл- 1 шт
Розмір, см	Диван - 200*85*85; Крісло - 80*85*85; Стіл - 180*90*75	Диван - 189*75*89; Крісло - 72*75*89; Стіл - 190*90*72	Крісло - 60*60*81; Стіл - 220*90*73
Плетіння	Техноротанг	Поліротанг	Техноротанг
Каркас	Алюміній	Метал	Дуб
Гарантія	5 років	1 рік	3 роки
Постачальник	Matori (Україна)	Just Relax (Польща)	Pletenka (Україна)
Ціна	101650 грн	72990 грн	73500 грн
Транспортні витрати	0 грн	1400 грн	900 грн

Джерело: складено автором на основі [3,31,47]

Для ефективного порівняння варіантів, нами було обрано деякі характеристики які безпосередньо впливають на якість, функціонал та зовнішній вигляд меблів. На основі визначених характеристик та параметрів кращим варіантом буде обрати комплект меблів “Мун”, незважаючи на високу ціну його характеристики значно краще за конкурентів. Такий комплект

забезпечить необхідну нам кількість посадкових місць та відповідатиме дизайну літньої площадки.

Окрім придбання чотирьох комплектів, нам додатково необхідно придбати два невеликі столи. Один стіл від постачальника Matori коштує 17 тис.грн, витрати на доставку покриваються постачальником.

Отже, загальні витрати на придбання меблів для літньої площадки складатимуть 152,65 тис. грн.

Для більш комфортного перебування на вулиці варто подбати про створення затінку. Враховуючи необхідний обсяг покриття, та неможливість втручання у фасад будівлі було вирішено обрати великі сонцезахисні парасольки. Вони є більш легкими в використанні та мобільними. Вартість однієї парасольки розміром 16 кв.м складає 44 тис.грн, а необхідний обсяг для нашої літньої площадки 3 од. та дві парасольки меншого розміру вартістю 39,6 тис.грн [49]. Отож, загальні витрати на закупівлю парасольок для створення затінку складають 211,2 тис.грн.

Оскільки нами було обрано вид тераса-сад, нам необхідно закупити додаткове декорування у вигляді живих рослин. Для створення атмосфери та озеленення території, ми пропонуємо придбати панно з моху та зробити його основним елементом декорування стін при вході в заклад. З розрахунку площі, ми визначили, що нам необхідно дві одиниці площею 2 кв.м., вартість одного панно складає 9 тис.грн [50].

Додатково для покращення загального та додання естетичного вигляду літньому майданчику з зовнішньої сторони, варто оздобити зеленою огорожею вже наявний на території паркан. Штучна зелена огорожа має кілька переваг: вона додає природного та привабливого вигляду, легко встановлюється без необхідності складних інструментів, не потребує регулярного догляду як жива огорожа, стійка до погодних умов та не вигорає на сонці.

Необхідна довжина паркану для оздоблення складає 23 м., за умови придбання штучної зеленої огорожі шириною 2 м., нам знадобиться 12 од. Витрати на оздоблення паркану включають в себе: вартість на закупівлю

огорожі (вартість однієї огорожі довжиною 2 м та висотою 1,5 м - 1347 грн), транспортні витрати та витрати на професійну установку огорожі, які складають 500 грн та 1600 грн відповідно.

Для реалізації ідеї з впровадження мікрозелені необхідно придбати обладнання для вирощування. Нами було проаналізовано можливі варіанти та обрано вертикальний сад для вирощування мікрозелені на три відділення. Окрім настінного саду було вирішено придбати невеличкі розумні сади для кожного столику, зробивши тим самим зелень доступнішою для споживачів.

Середня вартість насіння 100 г на ринку складає 120-140 грн. На основі визначеної нами кількості та розмірів обраного нами обладнання для вирощування зелені, на період функціонування літнього майданчика (5 місяців) разова закупівля насіння складатиме 10,2 кг. Окрім закупівлі насіння для пророщування мікрозелені необхідно придбати додаткові товари такі як лляні килимки та спеціальні добрива.

Попри витрати на основні складові для вирощування мікрозелені, також варто враховувати додаткові витрати які включають в себе придбання обладнання для збирання мікрозелені (спеціальні ножиці), контейнери та піддони для зберігання, етикетки для маркування рослин.

Загальні витрати закупівлю обладнання та сировини представлені в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Витрати пов'язані з вирощуванням мікрозелені

Найменування	Кількість	Вартість, грн/од	Загальна вартість, грн
Вертикальний сад	2	82029	164058
Розумний сад	6	5000	30000
Насіння	102	130	13260
Добрива	5	450	2250
Лляні килимки	80	10	800
Додаткове обладнання	1	2000	2000
Сума	X	X	212368

Джерело: складено автором на основі [51]

Однією з найважливіших частин під час створення літнього майданчика є забезпечення освітлення. Якісне освітлення відіграє важливу роль у створенні затишної атмосфери та привабливості закладу, підкреслюючи його стиль та роблячи майданчик більш затишним та естетично приємним.

Проаналізувавши можливі варіанти для забезпечення освітлення літнього майданчика, було надано перевагу придбанню вуличних гірлянд у ретро стилі, які мають високу стійкість та зберігають свою функціональність незалежно від погодних умов. Виходячи з площі літнього майданчика, для створення освітлення було вирішено придбати щонайменше 80 м гірлянди. Витрати на налаштування освітлення, також включають в себе закупівлю лампочок (100 шт). Отже, загальні витрати на освітлювальне обладнання приблизно складають 22 тис.грн.

Окрім основних витрат на меблі та освітлення, також потрібно врахувати додаткові витрати, які включають в себе закупівлю додаткового посуду, серветок та інших предметів для створення привабливого та затишного середовища на літньому майданчику.

Загальний кошторис на облаштування літнього майданчика наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Загальний кошторис витрат на облаштування літнього майданчика

Стаття витрат	Сума, грн
Меблі	152650
Парасольки	211200
Декорування	36280
Вирощування мікрозелені	212368
Освітлення	21860
Додаткові витрати	12000
Загальна сума	646358

На основі визначеної кількості та типу необхідного обладнання для створення літнього майданчика “Greenwich”, ми сформували схему

розташування обраних меблів відповідно до їхнього розміру та параметрів рис. 2.22.

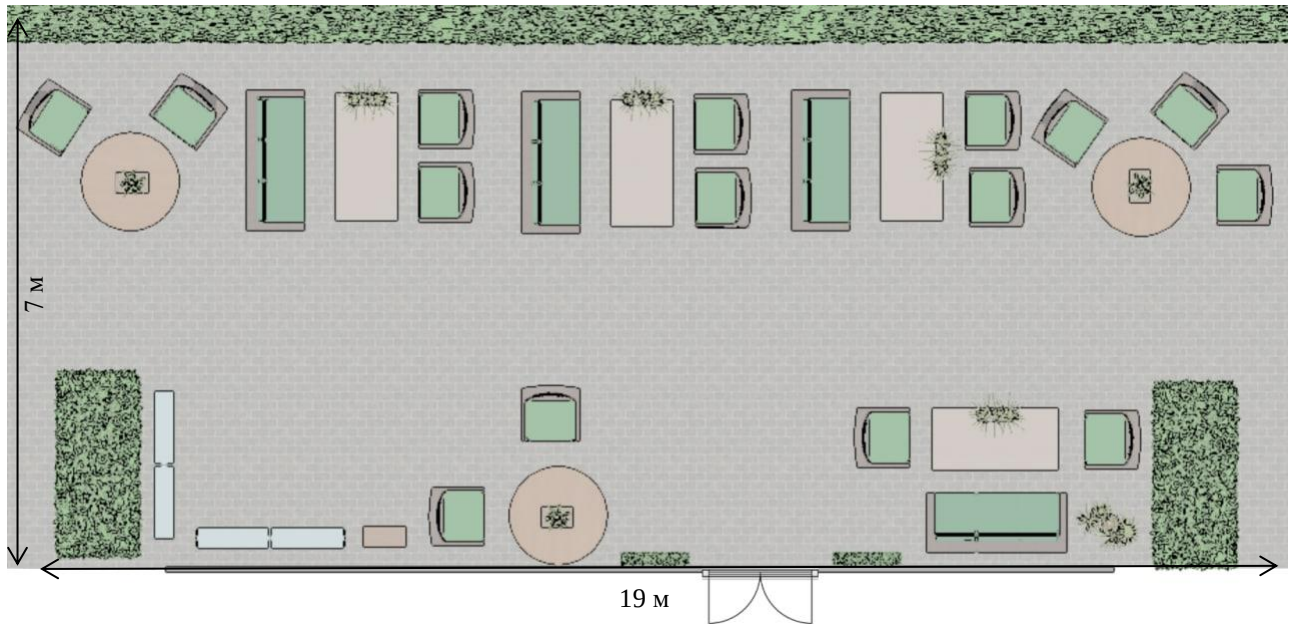


Рис. 2.22 Схематичне зображення літнього майданчика ресторану «Greenwich»

Через збільшення кількості клієнтів та додаткового навантаження керівництво закладу необхідно наймати додаткових працівників на період функціонування літнього майданчика починаючи з 1 травня та закінчуючи в кінці вересня. Виходячи з наявного штату співробітників, для забезпечення ефективної діяльності літнього майданчика, необхідно найняти додатково двох офіціантів та одного кухаря (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Плановий розрахунок витрат на оплату праці додаткових працівників

Посада	Кількість	Оклад	ПДФО	Військовий збір	Всього до видачі	ЄСВ	Витрати на місяць	Загальні витрати
Офіціант	2	16500	2970	247,5	13282,5	2922,15	32409,3	162046,5
Кухар	1	18000	3240	270	14490	3187,8	17677,8	88389
Загальна сума	3	X	6210	517,5	27772,5	6109,95	50087,1	250435,5

Виходячи з вищезазначеного, загальні витрати на створення та функціонування літнього майданчика складають 896,8 тис.грн

Невід'ємним етапом в розрахунку доцільності запропонованого заходу буде визначення амортизації обладнання методом прискореного зменшення залишкової вартості. Річна сума амортизації визначається шляхом добутку первісної вартості обладнання та річної норми амортизації.

Для розрахунку амортизаційних витрат на рік використаємо наведену формулу (2.1):

$$A_p = (ПВ * N_A) / 100, \quad (2.1)$$

де A_p – річна амортизація;

ПВ – первісні витрати;

N_A – річна норма амортизації.

Для розрахунку річної норми амортизації ми використаємо формулу 2.2:

$$N_A = \frac{100\%}{n} * 2, \quad (2.2)$$

де n – строк корисного використання обладнання.

З урахуванням того, що меблі знаходяться на відкритому просторі та кліматичних умов міста Одеси, визначено, що строк корисного використання меблів на літньому майданчику складає 6 років.

$$N_A = \frac{100\%}{6} * 2 = 33,3 \%,$$

$$A_{2024} = \frac{646358 * 33,3}{100} = 215452,8 \text{ грн.},$$

Відповідно, розрахунок амортизації у наступні роки виконується аналогічно, а сума амортизації за роками наведена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок річної амортизації, 2024-2029 рр., грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Амортизація	215452,80	143635,20	95756,80	63837,87	42558,58	28372,39

Оскільки вкладення в просування в соціальних мережах є довгостроковими та працюють на перспективу, ми не можемо відразу визначити економічний ефект від цих заходів. Однак створення літнього майданчика може надати нам негайний економічний ефект, залучаючи більше

клієнтів (у тому числі за рахунок поширення інформації про наявність літнього майданчика в соціальних мережах) і збільшуючи доходи вже в короткостроковій перспективі.

Розрахунок доходу від діяльності літнього майданчика включає в себе кількість посадкових місць, середній чек на одного покупця та середньої заповненості закладу.

За допомогою аналізу та спостереження на прикладі закладів конкурентів, було визначено, що середня заповненість вуличного майданчика в літні місяці сягає 70%, навесні та восени – близько 45%.

Загальна кількість споживачів визначається за формулою (2.3).

$$N = p * \eta, \quad (2.3)$$

Де, N – кількість відвідувачів за день,

P – кількість місць в залі,

η - середня обіговість місць за день у ресторані.

Розрахунок кількості відвідувачів представлено в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Кількість відвідувачів літнього майданчика ресторану «Greenwich», 2024 р.

Місяць	Кількість посадкових місць	Середня заповнюваність	Обіг столів на день	Кількість відвідувачів за день	Кількість відвідувачів на місяць
Травень	27	0,45	2	24,3	753,3
Червень		0,7		38	1134
Липень		0,7		38	1171,8
Серпень		0,65		35	1088,1
Вересень		0,4		22	648

Джерело: складено автором

Отже, загальна кількість відвідувань на період функціонування літнього майданчика 2024 складає 4795 од.

Середня вартість чека на одну особу складає 370 грн.

На основі цих даних, ми можемо визначити, що прогнозований дохід від реалізації товарів, за допомогою літнього майданчика складатиме 1726,27 тис.грн.

Оскільки планується просування закладу через соціальні мережі та покращення вже наявних конкурентних переваг ресторану, тому прогнозується збільшення доходу від реалізації на майбутні періоди на 5% щорічно.

Для розрахунку доцільності та ефекту від впровадження пропозиції щодо створення літнього майданчика, нам необхідно визначити чистий прибуток. Тому в подальших розрахунках ми будемо враховувати літній майданчик, як окрему частину ресторану, включаючи відповідні витрати та оподаткування. Частка доходу від реалізації та чистого прибутку, отримана від функціонування літнього майданчика, розрахована у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Прогнозований дохід підприємства від введення заходів у 2024 – 2026
рр., тис. грн.**

Показники	Рік		
	2024	2025	2026
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	1726,27	1812,59	1903,21
Витрати	896,79	941,63	988,72
Амортизація	215,45	226,23	237,54
Прибуток	614,03	644,73	676,96
Чистий прибуток	503,50	528,68	555,11
Чисті грошові надходження	718,95	754,90	792,65

Також для подальшого розрахунку грошових потоків нам потрібно знайти дисконтовані чисті грошові надходження. При розрахунку дисконтованих чистих грошових надходжень основними компонентами є чисті грошові потоки та коефіцієнт дисконтування.

Формула для розрахунку коефіцієнта приведення наступна:

$$ЧГН_{\text{дис}} = ЧГН_n * \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (2.5)$$

де $ЧГН_n$ – чисті грошові надходження за n-й рік;

i – ставка дисконтування;

n – час приведення.

$$\text{ЧГН}_{\text{дис}2024} = 718,95 * 0,71 = 511,74 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок грошових надходжень на подальші роки представлено в таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Грошові надходження, 2024-2026 рр.

Показник	Рік		
	2024	2025	2026
Коефіцієнт дисконтування	0,71	0,69	0,67
Дисконтовані чисті грошові надходження	511,74	523,18	535,01
Накопичені дисконтовані грошові надходження	511,74	1034,92	1569,94

Для подальшої оцінки ефективності та доцільності впровадження запропонованих нами заходів, необхідно знайти чистий приведений дохід

$$\text{NPV} = \text{НГН}_{\text{дис}} - I, \quad (2.6)$$

де NPV – чистий приведений дохід;

НГН_{дис} – накопичені дисконтовані грошові надходження;

I – капітальні витрати (інвестиції).

$$\text{NPV} = 1569,94 - 896,79 = 673,14 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення NPV свідчить про те, що сума грошей, яку заклад отримає від впровадження запропонованих нами заходів у подальший період, перевищує витрати на їхнє впровадження. Отже, NPV – 673,14 тис. грн свідчить про те, що заходи є прибутковими й можуть бути доцільними з фінансової точки зору.

На основі визначеного показника NPV, ми можемо визначити значення індексу прибутковості (PI). Розраховуючи PI, ми можемо визначити, чи вигідно інвестувати у наші впровадження (2.7).

$$\text{PI} = \frac{\text{NPV}}{I}, \quad (2.7)$$

$$\text{PI} = \frac{673,14}{896,79} = 0,75$$

Значення індексу прибутковості дорівнює 0,75, що є вище одиниці, тому даний проєкт варто приймати до уваги.

Не менш важливим етапом у визначенні доцільності інвестування в створення літнього майданчика є період окупності (2.8).

$$PBP = \frac{I}{S_t}, \quad (2.8)$$

$$PBP = \frac{896,79}{673,14} = 1,33$$

Отже, термін окупності наданих рекомендацій буде становитиме 16 місяців, та являється доволі економічно ефективним для ресторану, оскільки ми розглядали функціонування літнього майданчика ресторану на п'ять місяців.

Для кращого розуміння, варто звести результати показників ефективності по проєкту (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Показники ефективності впровадження проєкту

Показник	Значення показника
Чиста поточна/приведена вартість (NPV)	673,14 тис. грн
Індекс прибутковості проєкту (PI)	0,75
Період окупності проєкту (PBP)	16 місяців

На основі аналізу ефективності впровадження маркетингових заходів ми зробили декілька важливих висновків. Розрахунок чистої поточної вартості (NPV) показав, що наші пропозиції є прибутковим, оскільки NPV перевищує нульовий рівень. Далі, індекс прибутковості (PI) становить 0,75, що також свідчить про те, що впровадження заходів є ефективним.

Також важливо врахувати терміни окупності проєкту. У нашому випадку, термін окупності становить 16 місяців. Це означає, що витрати на побудову відкритого майданчику повернуться протягом цього періоду.

Загалом, наш аналіз підтверджує ефективність впровадження запропонованих заходів, оскільки проєкт генерує прибуток та має допустимий термін окупності.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі нами було досліджено поняття конкуренції та конкурентоспроможності у контексті функціонування підприємств. Зазначена проблематика є актуальною в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція між компаніями стає все більш жорсткою, а конкурентоспроможність визначає успіх або невдачу підприємства.

У процесі аналізу ми систематизували різні підходи до визначення цих понять, які запропоновані різними авторами. Крім того, було визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та розглянуто різні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, які представлені в сучасній економічній літературі.

Під час проведення дослідження нами було проаналізовано діяльність ресторанних підприємств в Україні та визначено низку факторів які впливають на зміну кількості закладів харчування в ресторані. За допомогою TEMPLES – аналізу нами був визначений вплив цих факторів на галузь та з'ясовано, що найбільший вплив на діяльність закладів харчування мають економічні та технологічні фактори.

Під час аналізу внутрішнього середовища та фінансового становища ресторану «Greenwich», було визначено, що протягом аналізованого періоду підприємство залишалося рентабельним та прибутковим, про що свідчать позитивні показники коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, незважаючи на складні умови на ринку.

Задля розробки заходів для покращення діяльності ресторану, був проведений SNW-аналіз, шляхом визначення сильних, нейтральних та слабких сторін підприємства. В ході проведеного аналізу, було з'ясовано, що негативний вплив на діяльність ресторану «Greenwich» має недостатня впізнаваність бренду та невідповідність вимогам споживача.

На основі цього керівництву закладу було запропоновано впроваджувати низку заходів, а саме присутність в соціальних мережах та створення літнього майданчику для залучення більшої кількості клієнтів. Для обґрунтування

доцільності цих заходів було розраховано майбутні витрати, термін окупності та можливі прибутки від впровадження заходів. Нами був сформований кошторис витрат пов'язаний з рекламою в соціальних мережах та витрати на облаштування відкритого літнього майданчика ресторану, загальні витрати якого 896,8 тис. грн. Крім того, було встановлено, що сумарні чисті грошові надходження від реалізації плану складуть 1569 тис. грн, а термін окупності складає 16 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DataReportal - Global Digital Insights. DataReportal - Global Digital Insights. URL:<https://datareportal.com/>(Дата звернення: 07.04.2024).
2. Greenwich | Сміливі створювати свято (@greenwichodessa) • Вторге. Instagram.
URL:<https://www.instagram.com/greenwichodessa?Igsh=MW9oaHB0bHB1dGdrNg>
== (Дата звернення: 08.04.2024).
3. Rattan garden furniture JUST RELAX.
URL: <https://rotang.in.ua/browndeluxe190milano4> (дата звернення: 14.04.2024).
4. Skudar' GM (1999) Управління konkurentosposobnost'u krupnogo aktsionernogo obshchestva: проблеми і рішення [Management of competitiveness of large joint stock company: problems and solutions]. К.: Nauk. Dumka, pp. 496. [In Ukrainian].
5. Адамик В.В., Вербицька Г.Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - Т.: Економічна думка. - 2008. - С. 69 - 78
6. В. А. Красномоєць, н. Г. Босецька Екологізація підприємств ресторанної сфери // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – 2020. – №1. – С. 63-68.
7. Гейсер Г.В. Управління умовах інноваційної конкуренції: моногр. Донецьк: Норд-Прес - донгуєт, 2006. 325 с.
8. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посіб. Центр навч. літ., 2020. 384 с.
9. Євгенія Луценко Кількість споживачів Facebook та Instagram // hromadske. - 2023
10. Жмурко, О. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах : диплом. Робота за освіт.-кваліф. Рівнем «магістр»: спец. 8.03050401 – економіка підприємства магістер. Програма – економіка та управління підприємством / Альона Володимирівна Жмурко; наук. Керівник к.е.н., доцент С. В. Груб'як. – Тернопіль, 2017. – 95 с.

11. Журба І. О. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Журба, Ю. М. Коляденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
12. Зміна чисельності населення, демографічна ситуація в країні // МІНФІН URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/01/11/119443642/> (дата звернення: 25.03.2024).
13. Інноваційні технології управління підприємством: (Монографія) / За заг. ред. Д.Є.Н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2023. – 200
14. Карлоф Б. Ділова стратегія: перекл. з англ. - М.: Економіка, 1991. – 59 с
15. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.В.Кваско // Наукові записки - 2017 / 1 (54). - С.111-118.
16. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Головна сторінка - Data.gov.ua.
17. Клименко С., Омеляненко Т., Дуброва О. 23. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. 2008. 520 с.
18. Конік М.М. Джерела формування конкурентних переваг підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти 2017 - 595 с
19. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та підприємництво. 2020. С. 50-54.
20. Кузнецова І. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. Вісник соціально-економічних досліджень №40. С. 68-71.
21. Кукіна О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. 2012. С. 15–17.
22. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Жан-Жак Ламбен; пров. З франц. : Наука, 1996. - 589 з

23. Левицька О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / О. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. – 2013. – № 4. – С. 155-163
24. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження в аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова // Бізнесінформ. - №4. – 2012. – С. 53–56.
25. Ліфіц І. М. Формування та оцінка конкурентоспроможності товарів та послуг: Навчальний посібник 2004 - 335 с.
26. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Аналітична економія: Принципи, проблеми та політика. Частина 2. Мікроекономіка. - Львів: Просвіта, 1999.
27. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович. – Маркетинг та менеджмент інновацій. - 2013.
28. Маркс К., Енгельс Ф. Капітал. 2-ге вид. М.: Політвидав, 1960. Т. 23. 907 з
29. Мендел І.Я., Румянцева І.Б. «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності» // Львів: 2023. – С. 168-170
30. Моторна Т., Федоряк Р. обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Молоді вчення. 2018. С. 654-658.
31. Обідній комплект. Matori. URL: <https://matori.ua/uk/komplekt-obidnij-mun> (дата звернення: 14.04.2024).
32. Пастухова, Т.Ю. Матричні методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства /Т.Ю. Пастухова [Електронний ресурс]: Режим доступуhttp://www.confcontact.com/2012_09_21/1_pastuhova.htm
33. Патлатой О. Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні та практичні аспекти: Зб. матеріалів конф., 28 верес. 2023 нар. С. 180-182.

34. Пехтерєв В. В. Ендогенні та екзогенні фактори конкурентоспроможності суб'єктів ринку: автореф. Дис. К.е.н. - М., 2010. - 30 с. [15, с.14]
35. Політика конфіденційності // Greenwich restaurant URL: <https://www.greenwich.od.ua/privacy-policy>
36. Портер М.Е. Конкуренція, Науково-популярне видання. - М.: ВД "Вільямс", 2005. - 44 с
37. Портер М.Є. Стратегія конкуренції / пров. З англ. О. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.
38. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного та соціального розвитку України на 2024 – 2026 роки» №1315 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP231315?An=2> (дата звернення: 25.03.2024)
39. Про затвердження Порядку розміщення тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності : Наказ М-ва регіон. розвитку, буд-ва та житлово-комун. госп-ва України від 21.10.2011 р. № 244 : станом на 9 лют. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1330-11#Text> (дата звернення: 10.04.2024).
40. Рівень інфляції // Мінфін URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 18.03.2024).
41. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2019. №12. С. 58-61
42. Святослав Василик "Ресторани під час війни" // Новини NV. – 2024
43. Свіже повітря та їжа. *CNHI*. 2024. URL: https://www.cnhi.com/rss_feed/fresh-air-and-food-outdoor-dining-grows-in-popularity/.
44. Слободенюк О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування, м. Харків. С. 103-106.

45. Статистика щодо кількості закладів ресторанного господарства в Україні // Start Business Challenge URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (дата звернення: 19.03.2024).

46. Стівенсон В.Дж. Управління виробництвом/В.Дж. Стівенсон: [переклад. з англ. за заг. ред. Ю. В. Шльонова]. - М.: ТОВ «Видавництво «Лабораторія Базових Знань», ЗАТ «Видавництво БІНОМ», 1998. - 928 с

47. Столовий комплект Флоренсо. Плетенка. URL: <https://pletenka.com.ua/mebel-iz-rotanga/komplekty-stolovye/komplekt-stolovyy-florenso.html#top> (дата звернення: 14.04.2024).

48. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Навчальний посібник. / Р.А. Фатхутдінов - М., 2004. - 544с.

49. Шатри консольні | Намети, намети, парасольки | Тент арт. Намети, намети, парасольки | Тент арт. URL: <https://tentart.com.ua/products/zonty/cantiliver> (дата звернення: 15.04.2024).

50. Штучний декоративний мох на стіну: ексклюзивне озеленення та стильний дизайн інтер'єру. Organic Design. Стабілізований Мох | Озеленення Мохом | Organic Design. URL: <https://organicdesign.com.ua/ozelenennia-stabilizovany-mkhom-ta-roslynamy/pano-z-mokhu/pano-iz-mokhu-kochka-vyhotovlennia-pid-zamovlennia-po-vashym-rozmiram-tsina-za-1-m2/> (дата звернення: 16.04.2024).

51. Штучне вирощування мікрозелені Добрива та засоби захисту для рослин, ґрунти та садовий інвентар. URL: <https://sadboks.com.ua/p1031935576-vertikalnyj-sad-wall.html> (дата звернення: 16.04.2024).

52. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури). М: Прогрес, 1982. 456

53. Як вечеря просто неба може збільшити прибуток вашого ресторану. Tension Structures. 2019. URL: <https://www.tensionstructures.com/how-shade-structures-can-boost-your-restaurants-profits/> (дата звернення: 03.04.2024).

54. Як податки та мобілізація впливають на ресторанний ринок // УНІАН URL: <https://www.unian.ua/economics/other/kafe-i-restoran-yak-podatki-i-mobilizaciya-shmatuyut-restoranniy-rinok-12559548.html> (Дата звернення: 19.03.2024).

55. Якісне просування сайту ціна 2024. Скільки коштує SEO оптимізація під ключ Київ, Харків, Одеса, Дніпро. Прайс на розкручування сайтів веб-студії айфіш. Ifish айфіш створення сайтів просування дизайн виготовлення Київ, Дніпро, Україна. URL:https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-seo/#section-5_11(Дата звернення: 10.04.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність 2020 – 2023 рр.

АКТИВ	Код рядка	2020	2021	2022	2023
		тис,грн	тис,грн	тис,грн	тис,грн
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Основні засоби :	1010	290,5	211,35	123,05	164,3
первісна вартість	1011	732,5	762,25	771,5	812,05
Знос	1012	442	550,9	648,45	647,75
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	290,5	211,35	123,05	164,3
II. Оборотні активи		0	0	0	0
Запаси :	1100	665,5	980,7	1145,4	1204,45
Поточна дебіторська заборгованість	1155	13	12,3	9,15	11,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	624	1464,65	1243,1	429,05
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0
Усього за розділом II	1195	1302,5	2457,65	2397,65	1644,7
Баланс	1300	1593	2669	2520,7	1809
ПАСИВ					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	100	100
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	915	1684,5	1951,3	1624,7
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1015	1784,5	2051,3	1724,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	324,5	404,55	365,65	200,5
розрахунками з бюджетом	1620	323,5	405,35	271,05	66,75
розрахунками зі страхування	1625	5,5	13,75	25,35	28,6
розрахунками з оплати праці	1630	47,5	60,8	50,95	38,05
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0	0	0
Усього за розділом III	1695	701	884,45	713	333,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900	1716	2668,95	2764,3	2058,6

Продовження табл.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	7240,5	6041,05	6309,30	8877,20
Собівартість реалізованої продукції	2050	3312	2816,35	2793,45	4696,30
Інші доходи	2160	0	55	55,00	20,00
Інші витрати	2165	3375,5	2679,35	2963,10	3213,10
Разом доходи	2280	7240,5	6096,05	6364,30	8897,20
Разом витрати	2285	6687,5	5495,7	5756,55	7909,40
Фінансовий результат до оподаткування	2290	552,5	599,85	607,75	987,80
Податок на прибуток	2300	99,45	107,973	109,40	177,80
Чистий прибуток	2350	453,05	491,877	498,36	810,00