

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою
«Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

за темою:

Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал»)

Виконавець:

студентка __4 курсу, гр.9____
центру заочної форми навчання
Бойко Надія Сергіївна

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

Науковий керівник:

к.п.н, доцент кафедри ТіГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)

Мартінова Наталя Степанівна

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

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших галузей сфери послуг, що поєднує кулінарне мистецтво, управління, маркетинг, якість сервісу та розуміння потреб споживачів. Успіх підприємства залежить не лише від якості продукції, а й від здатності адаптуватися до змін ринку, задовольняти запити клієнтів і витримувати конкуренцію. Тому управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником стабільності, розвитку та прибутковості. Ресторанна сфера в Україні постійно зазнає зовнішніх викликів – економічної нестабільності, пандемії, повномасштабної війни. Попри це, підприємства адаптуються, змінюють підходи до роботи, вдосконалюють сервіс і шукають нові шляхи підвищення конкурентоспроможності. Це свідчить про гнучкість і життєздатність галузі та актуальність дослідження ефективного управління конкурентними перевагами. Сьогодні конкурентоспроможність ресторану визначається не лише якістю, а й інноваційними підходами, ефективним менеджментом, швидкою реакцією на зміни, вдалим позиціонуванням і формуванням споживчої лояльності.

Проблематиці поняття «конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі» та методів його оцінки присвячено дослідження багатьох науковців, серед яких варто відзначити: В. Архіпова, Н. Балацьку, І. Білецьку, О. Євтушенко, А. Парфіненка, В. Русавську, Т. Чаркіну та інших.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю поглибленого аналізу чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, а також розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі конкретного закладу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства та розробка пропозицій щодо її підвищення на прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал». Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність» та особливості її прояву у сфері ресторанного господарства;
- визначити основні фактори та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі;
- розглянути сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- проаналізувати поточний стан ринку ресторанних послуг України в умовах війни;
- надати організаційно-економічну характеристику ресторану-піцерії «Італійський квартал»;

- провести оцінку конкурентоспроможності закладу з урахуванням фінансово-господарських результатів;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану в умовах ринку воєнного та післявоєнного періоду.

Об'єктом дослідження є ресторан-піцерія «Італійський квартал», що функціонує в умовах сучасного українського ринку ресторанних послуг. **Предметом дослідження** виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань ресторанного менеджменту, маркетингу, стратегічного управління, а також економіки підприємств. **Інформаційною базою роботи** є законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, внутрішня звітність ресторану-піцерії «Італійський квартал», аналітичні матеріали, галузеві огляди, а також результати власних спостережень та опитувань.

Методи дослідження, використані в роботі: аналіз, синтез, системний і порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, TEMPLES-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності, економіко-статистичні та графічні методи.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (62). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 85 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 20 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства» проведено аналіз наукових підходів до поняття «конкурентоспроможність», який засвідчив, що це динамічна, відносна та багатогранна характеристика, яка відображає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати позиції на ринку. У сфері ресторанного господарства конкурентоспроможність має специфіку, що зумовлена якістю послуг, професіоналізмом персоналу, іміджем закладу та швидкістю реакції на виклики, особливо у кризових умовах. Важливо також розрізняти конкурентоспроможність підприємства загалом і конкурентоспроможність його продукції, оскільки остання не є гарантією успіху бізнесу в цілому.

В процесі обґрунтування досліджень встановлено, що підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства залежить від гармонійного поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключове значення мають рівень професійного управління, якість продукції та послуг, інноваційність, адаптивність до ринку, а також здатність підприємства гнучко реагувати на виклики зовнішнього

середовища. Комплексний підхід до аналізу та врахування цих чинників є основою для формування дієвих стратегій розвитку та забезпечення конкурентних переваг.

У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства доведено, що для цього застосовуються різноманітні методи, які класифікують на матричні, графічні, індексні та аналітичні. Кожна група має свої переваги, дозволяючи адаптувати оцінку до специфіки галузі. Найчастіше використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, матриця BCG, метод багатокутника конкуренції, індексні та комплексні підходи. Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження та особливостей підприємства. Для ресторанної сфери важливо враховувати якість продукції, рівень сервісу, цінову політику, репутацію та інноваційність. У сучасних умовах ефективна оцінка конкурентоспроможності є необхідною для розробки стратегій розвитку та зміцнення позицій на ринку.

У другому розділі «Дослідження стану ринку ресторанних послуг в Україні та оцінювання конкурентоспроможності ресторану-піцерії «італійський квартал»» проведено комплексний аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та ринку ресторанних послуг за 2021-2024 роки: оцінено зміну кількості закладів і регіональну динаміку, фінансові показники (виручка, середній чек, рентабельність), відвідуваність за містами й сегментами, кадрові виклики, рівень цифровізації та вплив професійних конкурсів і премій на підвищення стандартів галузі, зміни у споживчій поведінки.

Охарактеризовано основні аспекти діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал», зокрема його концепцію, формат, матеріально-технічну базу та підходи до обслуговування. Визначено сильні сторони закладу, його адаптивність до зовнішніх умов і стабільну присутність на ринку, що забезпечує стійкий попит та позитивну динаміку розвитку.

Здійснено стратегічний аналіз діяльності ресторану-піцерії мережі «Італійський квартал» в Одесі. Визначено місце закладу на ринку, охарактеризовано його конкурентні переваги та слабкі сторони, проаналізовано фінансово-економічні показники й маркетингові аспекти. У результаті встановлено, що заклад має стабільне становище на локальному ринку, однак потребує вдосконалення в системі стратегічного управління, зокрема щодо інноваційного розвитку, диференціації послуг та розширення каналів комунікації з клієнтами.

У третьому розділі «Удосконалення управління конкурентоспроможністю ресторану-піцерії «італійський квартал» на ринку ресторанних послуг в умовах війни» здійснено аналіз сучасного стану ресторанного господарства України у 2022-2024 роках. Досліджено вплив війни, економічної нестабільності та змін споживчих звичок на функціонування галузі. Визначено основні виклики та адаптаційні механізми підприємств, проведено TEMPLES-аналіз зовнішнього середовища. У результаті встановлено, що галузь, попри кризові умови, демонструє

здатність до адаптації й має потенціал для відновлення та стратегічного розвитку.

Також здійснено стратегічне обґрунтування розвитку ресторану-піцерії «Італійський квартал» на основі результатів SWOT-аналізу. Запропоновано комплекс практичних заходів: впровадження програми лояльності, оновлення меню із фокусом на здорове харчування, організація кулінарних майстер-класів, оптимізація внутрішніх процесів та активізація онлайн-комунікації. Загальний результат – формування стійкої конкурентної переваги та підвищення привабливості закладу на ринку ресторанних послуг Одеси.

ВИСНОВКИ

Отже за результатами виконання теоретичної частини роботи нами з'ясовано:

- Конкурентоспроможність – це відносна, динамічна характеристика, що залежить від ефективності управління, здатності до адаптації та зовнішніх і внутрішніх чинників. У ресторанному господарстві вона визначається якістю послуг, професіоналізмом персоналу, іміджем і здатністю до швидкого реагування на виклики. Конкурентоспроможність товару є лише складовою загальної конкурентоспроможності підприємства.

- Підвищення конкурентоспроможності вимагає формування стійких переваг. Чинники поділяються на внутрішні (керовані підприємством) та зовнішні (галузеві умови, економічна ситуація). Ефективне управління ресурсами, інноваційність, якість обслуговування і стратегічна гнучкість визначають успіх у нестабільних умовах.

- Оцінка конкурентоспроможності має бути комплексною, з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища. Найефективнішими є методи, що дозволяють інтегрально аналізувати якість послуг, задоволеність клієнтів і стратегічний потенціал.

Практичні дослідження в роботі дали змогу зробити наступні висновки:

- Аналіз розвитку ресторанного господарства України у 2021–2024 роках свідчить про збереження його значущої ролі в економіці країни, попри негативні наслідки війни. Хоча загальна кількість закладів скоротилась на 12,9 %, а населення – на 24 %, галузь продемонструвала адаптивність до нових реалій. Особливо активним залишається розвиток у західних регіонах, які стали центрами міграційного та туристичного попиту.

Фінансова динаміка засвідчує позитивні зрушення: дохід зростає щорічно, зокрема у 2023 році – на 120 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 – ще на 10 %. При цьому збільшення середнього чека на 17 % стало відповіддю на інфляційний тиск і потребу покриття витрат. Однак зменшення відвідуваності (-3 %) та падіння рентабельності у частини підприємств свідчать про структурні проблеми та підвищену залежність від зовнішніх

факторів. Ризики для сектору зберігаються, серед яких: нестача персоналу, мобілізація, обмеження енергопостачання.

Водночас позитивним є широке впровадження цифрових рішень, розширення сервісу доставки, активна участь у професійних конкурсах, що сприяють підтримці якості. У комплексі ці тенденції демонструють поступову трансформацію галузі та формування основ для подальшого зростання, хоча збереження прибутковості в умовах нестабільності залишається викликом.

- Ресторан-піцерія «Італійський квартал» («Белла Італія») демонструє приклад стабільного функціонування підприємства середнього цінового сегмента, що зберігає конкурентоспроможність завдяки чіткій концепції, професійному менеджменту та здатності до адаптації. Основні фактори успіху – якість кухні, клієнтоорієнтований сервіс, затишний інтер'єр, налагоджена логістика та оптимальне співвідношення ціна/якість.

Організаційно-правова форма ФОП забезпечує закладу гнучкість у прийнятті управлінських рішень та швидке реагування на зміни. Незважаючи на виклики воєнного часу (перебої з електропостачанням, зниження турпотoku, інфляційне навантаження), заклад зберігає завантаженість завдяки продуманому позиціонуванню, відносної маркетинговій активності, впровадженню доставки та гнучкому підходу до персоналу.

Особливістю діяльності є врахування сезонності попиту, аналіз клієнтських переваг та оптимізація меню відповідно до змін ринку. Це дозволяє підтримувати позитивну динаміку, зберігати репутацію та забезпечувати стійкість в умовах турбулентності. Отже, «Італійський квартал» є прикладом ефективного ресторанного бізнесу, здатного до стратегічного розвитку в кризових умовах.

- Фінансово-економічний аналіз діяльності ресторану-піцерії за 2022–2024 роки виявив ключові тренди та проблемні зони. З одного боку, чистий дохід у 2024 році зріс на 35 %, що свідчить про підвищення попиту. З іншого – чистий прибуток зменшився в 3,8 рази, а рентабельність активів і продажів знизилась, що вказує на зростання витрат та зменшення ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на це, валова рентабельність збільшилась, що свідчить про збереження операційної ефективності. Ліквідність поступово знижується, що потребує контролю за оборотними коштами. Фінансова стійкість ослабла через збільшення частки позикових коштів, що підвищує залежність від кредиторів та ризики у разі макроекономічної нестабільності.

Оцінка конкурентоспроможності засвідчила відповідність базовим стандартам ДСТУ 4281:2004, привабливий формат обслуговування, сильну ринкову позицію, але також потребу в інноваціях та підвищенні лояльності клієнтів. Підприємству рекомендовано переглянути структуру витрат, посилити контроль за запасами та дебіторською заборгованістю, зменшити кредитне навантаження, інвестувати в підвищення ефективності персоналу.

В результаті роботи нами зроблено висновки та запропоновано:

- Сучасний стан ресторанного господарства в Україні у 2022–2024 роках характеризується трансформаційними змінами, зумовленими війною, економічною кризою та зміною споживчих пріоритетів. Бізнес стикнувся із серйозними викликами: дефіцит сировини, падіння купівельної спроможності, нестача персоналу, перебої в енергозабезпеченні. Проте поряд із цим сформувались нові напрями розвитку.

Ресторани дедалі активніше впроваджують цифрові сервіси, переходять на локальні постачання, автоматизують процеси, активно комунікують із клієнтами через онлайн-канали. Розвиток доставки, впровадження програм лояльності, розширення асортименту та увага до екологічних практик є ключовими відповідями на виклики.

TEMPLES-аналіз засвідчив, що економічні, політико-правові та воєнні фактори чинять найбільший тиск на галузь. Натомість технологічні, соціальні та екологічні тренди створюють умови для адаптації й оновлення бізнес-моделей. У перспективі післявоєнного періоду галузь зможе відновитися за умови підтримки держави, залучення інвестицій, розвитку людського капіталу та інноваційних підходів до обслуговування.

- SWOT-аналіз ресторану «Італійський квартал» дозволив глибше проаналізувати внутрішній потенціал та зовнішнє середовище його функціонування. Серед сильних сторін виділяються: якісний сервіс, привабливий інтер'єр, репутація, професійний персонал, гнучкість у ціноутворенні та форматі обслуговування. До слабких сторін належать: залежність від фізичної присутності клієнтів, мала активність в соціальних мережах, недостатній рівень застосування сучасних технологій, зокрема, у створенні програм лояльності та залученні нових гостей, обмежений обсяг власного капіталу, недостатня автоматизація окремих процесів.

З-поміж можливостей: розширення онлайн-каналів, впровадження цифрових сервісів, створення партнерських програм, розвиток брендового позиціонування, вихід на суміжні ринки доставки. Загрози – зростання конкуренції, зниження доходів населення, високі витрати, загострення безпекової ситуації, законодавчі обмеження, складнощі в процесі пошуку та найму кваліфікованого персоналу.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на максимальному використанні власних переваг, нейтралізації слабких сторін, адаптації до зовнішніх викликів і реалізації перспективних можливостей. Особлива увага має бути приділена впровадженню інновацій, модернізації сервісу, розвитку персоналу та зміцненню фінансової стабільності для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

АНОТАЦІЯ

Бойко Н.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою 241 «Готельно-ресторанна справа» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства, розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність», проаналізовано основні фактори її формування та методи оцінювання. На прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал» проведено аналіз ринку ресторанних послуг України, надано характеристику діяльності закладу, здійснено оцінку його конкурентоспроможності та виявлено проблемні зони. Розроблено практичні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням сучасних викликів ринку в умовах війни, зокрема запровадження програми лояльності, оновлення меню, маркетингові ініціативи та покращення внутрішньої організації.

Ключові слова: ресторанне господарство, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, управління, ресторан-піцерія.

ANNOTATION

Boiko N.S., Management of the competitiveness of a restaurant business enterprise (on the example of the Italian Quarter Pizzeria)

Qualifying work for obtaining an educational bachelor's degree in specialty 241 "Hotel-restaurant business" for educational program 241 "Hotel-restaurant business" Odessa National Economic University, Odessa, 2025

The thesis explores the theoretical foundations of competitiveness management in restaurant enterprises, defining the concept of "competitiveness", and analyzing the main factors and evaluation methods. Based on the case of the pizzeria "Italian Quarter", the study examines the current state of the restaurant services market in Ukraine, provides an organizational and economic profile of the enterprise, and assesses its competitiveness, identifying key problem areas. Practical recommendations are proposed to improve competitiveness management, considering wartime market challenges. These include the implementation of a loyalty program, menu modernization, marketing initiatives, and optimization of internal business processes.

Key words: restaurant business, competitiveness, strategic development, management, pizzeria.