МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

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

_____
(підпис)
“___”_____2025_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу»

Виконавець:
Студентка __46__ групи, 4 курсу, ФМОІТ
Дригайло Марія Олександрівна

_____

Науковий керівник:
Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна

_____

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП …… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……..……..... 5

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства…. ….. 5

1.2 Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства…… 11

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності у галузі громадського харчування …… 17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕЙК МАЙ КЕЙК» ..…… 27

2.1 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічних показників підприємства ……..……..…….…. 27

2.2 Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Мей май кейк» …….36

2.3 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мей май кейк» ….……52

ВИСНОВКИ ……..……..…….59

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ …….……..63

ДОДАТКИ ……..……68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для ринкового типу економічних відносин характерна свобода вибору для покупця та продавця. Механізм ринку працює через взаємодію попиту та пропозиції, що передбачає необхідний баланс цін та конкуренцію товарів. Конкуренцією називається невід'ємна частина ринкового середовища, яка є необхідною умовою формування комерційної діяльності

Конкуренція передбачає необхідність входження фінансових одиниць у різну певну сферу та необхідність виходу з неї. Така потреба потрібна у тому, щоб економіка могла правильно пристосуватися до модифікації смаків покупців, технології чи пропозиції ресурсів. Головна фінансова перевага ринкової концепції полягає у її безперервному стимулюванні продуктивності товарів.

Ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших галузей економіки, де щоденно відкриваються нові заклади. Це призводить до збільшення конкуренції, що змушує рестораторів шукати нові шляхи для залучення та утримання споживачів.

Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу залежить від багатьох факторів, і для досягнення успіху важливо мати комплексний підхід до управління бізнесом. Використання ефективних стратегій дозволить закладам ресторанного господарства виділитися серед конкурентів, залучити та утримати споживачів, а також забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

Актуальність теми управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу зумовлена постійними змінами в споживчих уподобаннях, технологічними новаціями, економічними викликами та необхідністю адаптації до нових умов.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі *завдання:*

- розглянути поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити стан конкуренції у галузі громадського харчування;
- надати загальну характеристика та провести оцінку фінансово-економічних показників підприємства;
- провести оцінку конкурентного середовища ТОВ «Мей май кейк»;
- запропонувати основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мей май кейк».

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Мей май кейк».

Предмет дослідження – конкурентоспроможність підприємств в галузі ресторанного бізнесу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Під час дослідження було використано *методи* угруповання та класифікації даних, узагальнення, загальнонаукові прийоми аналізу та синтезу, методи логічного, порівняльного, системного та структурного аналізу, метод експертних оцінок, статистичні методи.

Інформаційна основа дослідження: тематичні публікації періодичного друку, матеріали інформаційних ресурсів мережі Інтернет, фактичні дані підприємства ТОВ «Мей май кейк».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках та містить 15 таблиць, 15 рисунків. Список літератури містить 42 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Невід'ємним атрибутом ринкової економіки виступає конкуренція. Кожен суб'єкт господарювання намагається виокремити власне становище на ринку завдяки кращій пропозиції товару чи послуги, задовольнити власне існування та забезпечити соціально-економічний розвиток країни. Саме конкурентоспроможність є головним показником, який відображає рівень виробничої та соціально-економічної діяльності підприємств під впливом конкурентних сил. Тому основним завданням у ринковій економіці є забезпечення стратегічного динамічного розвитку суб'єктів господарювання та підвищення їх конкурентоспроможності, що, у свою чергу, слугує стійкому розвитку суспільства та країни в цілому.

У процесі еволюційного становлення конкурентних відносин суб'єкти господарювання намагаються створювати певні умови, приймати ефективні рішення й дії, здійснюють пошук можливостей, їх адекватного та своєчасного використання задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Однією з найголовніших і найважливіших категорій ринкової економіки, що випливає з теорії конкуренції, є конкурентоспроможність, яка виступає наслідком наявності конкурентних переваг, а конкурентні переваги, у свою чергу, виступають наслідком конкурентного потенціалу. Деякі науковці характеризують визначення «конкурентоздатність», ототожнюючи його з поняттям «конкурентоспроможність», а саме: «Конкурентоздатність – це можливість забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією» [10, с. 17]; конкурентоздатність – «це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку» [23, с. 7].

На наш погляд, незважаючи на синонімічність цих понять, все ж таки, ототожнювати їх недоцільно, оскільки між ними існує деяка відмінність. Насамперед, звернемося до трактування в українській мові понять «спроможність» та «здатність». «Здатний» – який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином; який має здібності, обдарований [9, с. 453], а «спроможний» – який має здатність виконувати, здійснювати, робити що-небудь; який має можливість здійснити що-небудь; який має природну здатність до чого-небудь [9, с. 1378].

Отже, конкурентоспроможність показує результат діяльності суб'єкта господарювання (продукція, послуги тощо) в умовах конкуренції в певний проміжок часу на певному сегменті ринку, а конкурентоздатність – здатність сформованого потенціалу суб'єкта господарювання та його можливостей створювати конкурентні переваги і як результат – забезпечення конкурентоспроможності в динамічному середовищі.

В.В. Чернега трактує поняття конкурентоздатності як «наявність внутрішніх факторів, які дадуть змогу (теоретично) завоювати ринок за допомогою продукції власного виробництва, або це можливість знаходити шляхи для досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок внутрішніх факторів» [39, с. 20]. Проте зводити це поняття тільки до внутрішніх факторів не можна.

О.Д. Гудзинський пропонує визначати конкурентоздатність як «сформований потенціал соціально-економічних систем, адекватний місії і обраним стратегіям, які можуть забезпечити високий конкурентний статус організаційних формувань, їх стійкість та динамізм розвитку» [17, с. 44]. Конкурентоздатність виступає через сформований потенціал конкурентних переваг, які реалізуються завдяки поєднанню зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі діяльності підприємства на ринку. Ми поділяємо таку позицію автора і вважаємо, що цілком системно і логічно О.Д. Гудзинський визначає конкурентоздатність через потенціал сформованих на підприємстві

конкурентних переваг, оскільки потенціал підприємства є передумовою та основою формування нових та розвитку існуючих конкурентних переваг.

В основу обґрунтування поняття «конкурентоздатність» нами покладено такі твердження:

– це відносна категорія, що виявляється в умовах діяльності підприємства на ринку порівняно з конкурентами;

– це статична категорія, що оцінюється на певний проміжок часу при взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовищ;

– конкурентоздатність показує рівень ефективного розвитку підприємства, його підсистем на певний момент часу та можливість формування й розвитку потенціалу в майбутньому і є результатом реалізації конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоздатність підприємства – це здатність конкурентного потенціалу підприємства формувати та розвивати конкурентні переваги під дією конкурентних сил та завчасної адаптації до змін факторів зовнішнього середовища, а також забезпечити конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємства порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність характеризується здатністю витримувати силу конкуренції і трактується науковцями на рівні: продукції, підприємства, регіону, галузі та держави. Аналіз економічної літератури, що присвячена цим питанням, дає змогу виокремити такі підходи щодо трактування поняття конкурентоспроможності, а саме: компаративного (можливість випереджати конкурентів), ресурсного, поєднання компаративного та ресурсного й системного підходів (табл. А.1, Додаток А).

Узагальнивши підходи науковців стосовно трактування цієї категорії, відзначимо, що дослідження в цій галузі знань характеризуються, виходячи зі сфери дослідження, доповнюють один одного і визначають конкурентоспроможність як комплексну характеристику суб’єкта, яка зумовлюється системою використання власних конкурентних переваг і дає можливість пристосуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища

з метою забезпечення виконання зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання та підтримання прибутковості.

Таким чином, ми розглядаємо конкурентоспроможність підприємства як спроможність підприємства реалізувати свою конкурентоздатність на ринку шляхом використання існуючих конкурентних переваг та можливостей задля ефективного функціонування на ринку, забезпечення конкурентної позиції через спроможність пристосовуватися та протидіяти мінливому конкурентному середовищу, задовольняти потреби споживачів та інших суб'єктів за вимогами у якісних, адекватних за ціною товарів і послуг порівняно з конкурентами.

Різні погляди щодо трактування сутності поняття конкурентоспроможність підприємств розглянемо за допомогою табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі

Автор, джерело	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
Т. Л. Мостенська	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї самої або аналогічної продукції, тобто стабільність становища на ринку одного виробника відносно іншого	Визначення містить динамічний характер функціонування підприємства на ринку, що є позитивним і дає змогу визначати його конкурентну позицію, що випливає з наголосу на продукції підприємства
В. Ф. Іванюта	Здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами	Конкурентостійкість більшою мірою спрямована на подолання факторів зовнішнього середовища, проте фактори внутрішнього середовища мають відповідати адаптивному характеру і не розглядаються авторами
Т.І. Гончарук	Характеристика можливості суб'єкта господарювання втримувати позиції в просторі конкурентної боротьби з суперниками в конкретних стратегічних зонах господарювання	Акцент спрямовано на втримання конкурентної позиції на ринку в процесі існування конкурентних сил, що є позитивним

Джерело: складено на основі [14; 22; 25]

Проаналізувавши підходи науковців щодо поняття «конкурентостійкість», можемо зробити висновок про те, що ця категорія є малодослідженою, однак її суть зводиться до забезпечення підприємству стійкості, стабільного становища на ринку, здатності протистояти дестабілізуючому впливу навколишнього середовища; здатністю забезпечити, втримати та розширити нішу суб'єкта господарювання на ринку під дією конкурентних сил. Конкурентостійкість підприємства виявляється в поєднанні зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Таке твердження в праці [25, с. 43] певною мірою зводиться до того, що внутрішні фактори випливають на конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – на його конкурентостійкість. Однак категорія конкурентоспроможності теж підпадає під вплив зовнішніх факторів діяльності підприємства і тому цілком логічно та справедливо, на наш погляд, підходить до цієї категорії автор у праці [33, с. 240], де конкурентостійкість підприємства виражається через систему стійкості та конкурентоспроможності підприємства, через можливість утримання останньої. Тому конкурентостійкість підприємства є обов'язковою умовою, що визначає рівень реалізації конкурентоспроможності [13, с. 94].

Конкурентостійкість підприємства – це організаційна взаємодія конкурентоздатності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі, яка дає змогу забезпечити та розширити конкурентну позицію, забезпечити ефективне функціонування на ринку в умовах конкуренції стосовно інших виробників.

Наступною категорією, що визначає ступінь реалізації конкурентоспроможності та конкуренто стійкості, є поняття «конкурентна позиція». Конкурентна позиція підприємства розглядається науковцями з різних точок зору, проте основну увагу сконцентровано на становищі, позиції, місці підприємства на ринку, у галузі чи загалом у конкурентному середовищі.

О.В. Рибакова визначає це поняття як «конкретне становище суб'єкта підприємницького бізнесу відповідно до його конкурентів» [32, с. 54]. Автор

дає досить узагальнене визначення, причому не уточнено джерела формування та відповідно місця, у якому визначається конкурентне становище підприємства.

На наш погляд, досить вдало визначають конкурентну позицію Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова як певне становище підприємства на ринковому сегменті завдяки обраним стратегіям та їх ефективній реалізації порівняно з конкурентами [21, с. 106]. Вибір підприємством конкурентної стратегії господарювання має відповідати системі сформованого конкурентного потенціалу та можливостей функціонування на ринку в конкурентному середовищі задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентна позиція підприємства – це позиція підприємства, адекватна його конкурентоспроможності та обраним конкурентним стратегіям на певному сегменті ринку, що створює передумови забезпечення відповідного рівня конкурентних переваг та розширення частки рину.

Поняття конкурентного статусу підприємства вперше запропонував І. Ансофф і визначає його як позицію фірми в конкуренції, як своєрідний вимір становище фірми на ринку. Але таке трактування автором цього поняття, на нашу думку, зводиться до поняття «конкурентна позиція». В економічній літературі конкурентний статус підприємства визначають також як передумови досягнення того чи іншого рівня конкурентних переваг [27, с. 117], конкурентну позицію підприємства на певних сегментах ринку [16, с. 118]. Виходячи з позиції системного підходу, слід розглядати це поняття як систему, що включає комплекс взаємопов’язаних та взаємозумовлених складових, які характеризують функціонування підприємства в поєднанні внутрішнього та зовнішнього середовищ. Саме такого підходу дотримується О.М. Тридід, який, на наш погляд, найбільш повно розкриває конкурентний статус підприємства як «комплексну порівняльну характеристику підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній

потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність її утримувати під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища» [38, с. 75].

Підсумовуючи усе вище викладене, можна констатувати, що конкурентоспроможність є одним з найважливіших показників стану підприємства як господарюючого суб'єкта, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічний цілей і завдань. Підтримка і підвищення конкурентоспроможності може розглядатися як одна з функціональних стратегічних цілей підприємства.

1.2 Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Перш ніж розглядати фактори конкурентоспроможності, визначимо, що означає термін «фактор». Фактор – це параметри, що визначають характер та результативність перебігу економічних процесів, що визначають кількість та якість економічного продукту, що виготовляється [8, с. 58]. Без них неможливо вистояти в ринкових умовах, і висока конкурентоспроможність багатьох зразкових компаній пояснюється тим, що ними задіяні такі рушійні сили (фактори), як синергізм, порівняльна оцінка, скорочення циклу створення нових товарів та послуг, інтелектуальний капітал та ін.

Отже, рівень конкурентоспроможності підприємства у кожен конкретний момент залежить від спільного впливу низки факторів.

Проведений аналіз економічної літератури щодо проблеми визначення факторів, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємств, показав, що фактори конкурентоспроможності підприємства розглядають за такими ознаками: об'єкту дослідження, природою виникнення, сферою дії, керованістю, рівнем спеціалізації та конкуренції [18, с. 52].

Так, на думку Герасимова В.О. та Рєзанова Е.О. найважливішим завданням підприємства є визначення ключових факторів успіху з урахуванням переважних та прогнозованих умов розвитку країни чи сектору економіки [13, с. 98]. Велику увагу проблемі виявлення ключових факторів

успіху у конкурентній боротьбі приділили А. Томпсон, А. Стрікленд. На їхню думку, ключові чинники успіху – це ті дії щодо реалізації стратегії, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути цього), щоб бути конкурентоспроможною та досягати фінансового успіху [36, с. 98].

Виходячи з вищесказаного, формування факторів на підприємстві– це процес накопичення: кожне покоління успадковує фактори, що дісталися від попереднього покоління, і створює свої, додаючи до колишніх, з урахуванням умов та обставин, в яких функціонує підприємство.

Так французькі економісти А. Олів'є, А. Дайана та Г. Урсе, вважають, що підприємство має забезпечити собі рівень конкурентоспроможності за наступними факторами [24, с. 51]:

– концепція товару та послуги, виходячи на яких базується діяльність підприємства;

– якість, що виражається відповідно до продукту високого рівня товарів ринкових лідерів, і визначається шляхом опитувань та порівняльних тестів;

– ціна товару із можливою націнкою;

– фінанси – як власні, так і позикові;

– торгівля – з погляду комерційних методів та засобів діяльності;

– передпродажна підготовка, здатність передбачати запити майбутніх споживачів та переконати їх у виняткових можливостях підприємства задовольнити ці потреби.

Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки її власним потенціалом, а й у значній мірою залежить від зовнішніх чинників – передусім від конкурентоспроможності національної економіки та економічної політики держави. Найбільш глибоке та системне дослідження цієї проблеми було зроблено М. Портером, який сформулював найважливіші причини успіху та невдач у конкурентній боротьбі. Він запропонував класифікувати фактори на групи [31].

До першої групи відносять факторні умови, що передбачають наявність у країні людських, природних та матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, об'єктів інфраструктури та інших. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може одержати сприятливі чи несприятливі умови виробництва для створення та підтримки конкурентної переваги.

До другої групи чинників М. Портер відносить умови попиту. Загальновідомо, що інтенсивний попит на певну продукцію стимулює розвиток виробництва, спонукає виробників до впровадження нових технологій, випуску нових товарів тощо.

Третя група факторів розглядає наявність пов’язаних та підтримуючих галузей, які є необхідною умовою для формування регіональних кластерних формувань. На думку В.В. Антощенкова, важливою умовою високої конкурентоспроможності підприємства є наявність у національній економіці розвинених суміжних галузей. Тобто таких галузей економіки, які здатні забезпечити для підприємства виробництво необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, інформаційними ресурсами. Разом з тим суміжні галузі можуть виступати як потужні конкуренти, які можуть вивести на ринок взаємозамінні товари. Однак і у цьому є свій позитив. Тому що створюється потужний стимул для науково-технічного прогресу у всіх галузевих та міжгалузевих ланцюжках [7, с. 86].

Зазначені М. Портером чинники утворюють систему, чи середовище, у якій діють підприємства, галузі та кластери певної країни. Близьких до портерівських поглядів щодо факторної зумовленості конкурентоспроможності підприємств, галузей та кластерів країни дотримується і Н. Кастельс. Він вважає, що ринкову успішність суб’єктів конкуренції визначають такі чинники, як: технологічні технології та у системі «наука – технологія – виробництво – суспільство» (цей чинник кореспондує з факторними умовами М. Портера); різниця між виробничими витратами у виробничої сторони та цінами на цільовому ринку (подібно до факторних умов

М. Портера); доступ на великий, інтегрований та багатий ринок (це фактично умови попиту); політичні можливості керувати стратегіями зростання країн чи регіонів [5].

Отже, з факторів, які розглядають М. Портер та М. Кастельс можна визначити, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати в середовищі, де воно функціонує, виробляє продукцію, яка є більш привабливою, ніж у конкурентів, користується попитом на ринку, завдяки рекламі та налагодженій мережі збуту; покращує фінансовий стан підприємства та галузі в цілому, за рахунок збільшення передових технологій при зниженні рівня витрат на них та залученні висококваліфікованих кадрів.

Іншою ознакою поділу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації, тоді вони поділяються на загальні та спеціальні. І якщо загальні (мережа автомобільних доріг, позичковий капітал, спеціалісти широкого профілю) впливають на конкурентоспроможність підприємств більшості видів діяльності, то спеціальні (венчурний капітал, вузькоспеціалізовані бази даних, спеціалісти вузького профілю) – лише на конкурентоспроможність підприємств одного чи кількох видів діяльності. Загальні фактори зустрічаються часто і створюють обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори сприяють довгостроковим умовам забезпечення конкурентоспроможності [5].

Ю.А. Заїка вважає, що конкурентні переваги, досягнуті на базі основних та загальних факторів, це переваги нижчого порядку, що мають нетривалий та нестійкий характер, а конкурентні переваги, які формуються за рахунок розвинених та спеціалізованих факторів, навпаки, мають тривалий та стійкий характер [19, с. 114].

Наступна класифікація чинників, які впливають конкурентоспроможність, ділить їх у великі групи: зовнішні і внутрішні.

Так, на думку О.І. Чецької, зовнішні чинники – це ті, на які підприємство впливати не може і у своїй політиці має сприймати їх як щось незмінне. До них автор відносить такі [40]:

– діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство);

– господарська кон'юнктура ринку;

– розвиток основних підтримуючих галузей (розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії, їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства);

– параметри попиту (зростання попиту товари, вироблені підприємством, його стабільність, закріплення становища над ринком).

До внутрішніх факторів належать [40]:

– діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структура управління, професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів тощо);

– сировина, матеріали та напівфабрикати, якість сировини, комплексність її переробки та величина відходів призводять до коливань у певних витратах виробництва, що впливає на визначення фінансового результату діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;

– збут продукції: його обсяг та витрати реалізації;

– ефективність виробничо-господарської діяльності.

Ю.О. Головчук теж розподіляє фактори конкурентоспроможності підприємства на зовнішні та внутрішні, які можуть бути контрольованими та неконтрольованими; керованими та некерованими [15, с. 65].

Так, на думку Ю.О. Головчука, зовнішні – це економічні чинники довкілля, що проявляються у сферах виробництва, обігу та споживання, а внутрішні – це фактори самого підприємства, що впливають на ринок.

Керовані – це чинники, на які підприємство впливає та може контролювати. До некерованих відносяться ті фактори, на які у підприємства відсутні засоби та способи впливу.

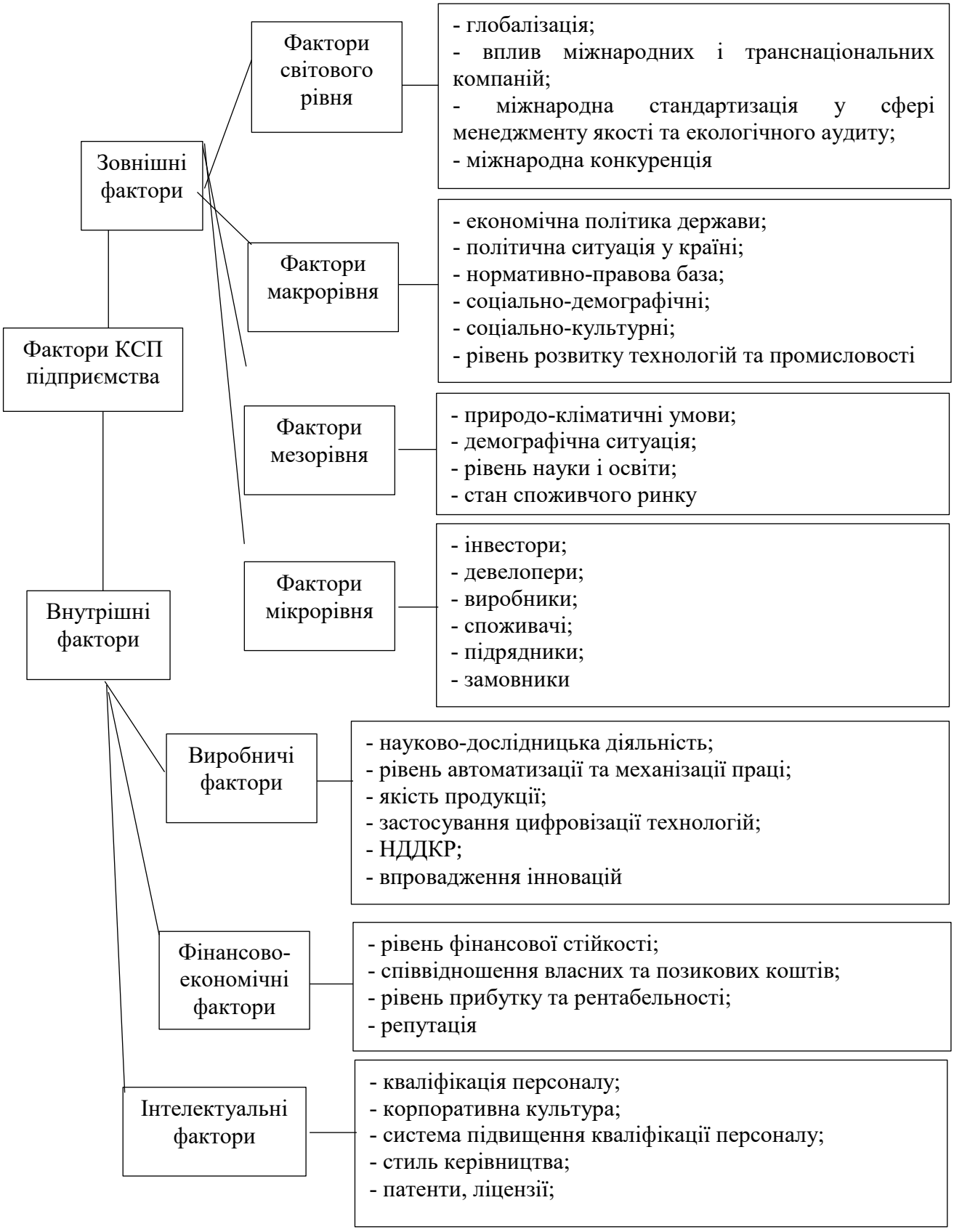


Рисунок 1.1 – Узагальнена класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено на основі [7; 15]

Проаналізувавши складові класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, слід зазначити, що демонструються різні підходи, які відрізняються лише рівнем деталізації.

На рис. 1.1 представимо узагальнену класифікацію факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, концепція конкурентоспроможності підприємства заснована на отриманні конкурентної переваги шляхом диференціації загальної пропозиції компанії за рахунок підвищення якості та масштабу послуг, що пропонуються клієнту.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності у галузі громадського харчування

Щороку конкуренція на ринку підприємств громадського харчування посилюється. Кількість нових гравців на ринку регулярно зростає. Відповідно, залучити споживачів до того чи іншого закладу громадського харчування стає складніше. Цим обумовлена необхідність підвищення конкурентоспроможності закладу.

Конкурентоспроможність підприємства громадського харчування залежить від ряду факторів, які можна вважати складовими конкурентоспроможності. Їх можна поділити на три групи факторів: техніко-економічні, комерційні та нормативні.

До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість та привабливість зовнішнього вигляду страв, відпускну ціну страви та продукту, а також час, витрачений на приготування одиниці продукції.

Вони оцінюються такими показниками:

– продуктивність праці одного середньооблікового працівника та працівника виробництва: річна, місячна, денна, часова;

– темпи зростання продуктивність праці в порівнюваних цінах з урахуванням трудомісткості виробленої продукції;

– частка приросту прибутку за рахунок зростання продуктивності праці;

– покращення використання робочого часу, скорочення непродуктивних втрат;

– зниження витрат виробництва та обігу та витратоємності продукції громадського харчування;

– скорочення руху робочої сили;

– співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати у співставних цінах;

– частка заробітної плати у витратах виробництва та обігу;

– рентабельність фонду заробітної плати;

– прибуток, зароблений працівником;

– показники якості обслуговування споживачів.

Поняття продуктивності та ефективності у громадському харчуванні мають особливості, пов’язані зі специфікою функціонування галузі та виконання нею соціальної функції.

Комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товару на тому чи іншому ринку. Вони включають:

– кон’юнктуру ринку (гострота конкуренції, співвідношення попиту та пропозиції на банкетні послуги, національні та регіональні особливості ринку, що впливають формування платоспроможного попиту на дану послугу);

– сервіс, що надається (наявність додаткових послуг та умови їх надання, якість обслуговування);

– рекламу (наявність та дієвість реклами та інших засобів на споживача з метою формування попиту);

– імідж організації (популярність бренду, репутація закладу).

Нормативні фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки сервісу на цьому ринку, і навіть правові норми. Якщо товари та послуги не відповідають нормам та вимогам стандартів та законодавства, що діють на цьому ринку протягом аналізованого періоду, вони не можуть бути реалізовані на цьому ринку.

Незалежно від форми діяльності, всі підприємства громадського харчування опираються на одну нормативно-правову базу, яка складається з наступних обов'язкових для виконання та дотримання документів:

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII [1].

2. Про Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 23.12.1997 № 771/97-ВР [2].

3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII [3].

4. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII [4].

Як нами було зазначено, важливим фактором конкурентоспроможності продукції є репутація підприємства. Це значною мірою залежить від якості продукції підприємства. Практика показує, що виробник, який випускає якісну продукцію, дотримується вимог стандартів та проводить добровільну сертифікацію, користується великим попитом, довірою та повагою. У зв’язку з цим необхідно розрізняти якість окремих видів продукції та загальний рівень якості на підприємстві. Репутація компанії, а отже, і її конкурентні позиції, формуються загальним рівнем якості її продукції та послуг.

Достатньо висока конкурентоспроможність закладу є гарантом отримання високого прибутку у ринкових умовах.

Конкурентоспроможність громадського харчування визначається наявністю конкурентних переваг:

– цікаве меню. Незвичайне меню завжди виглядає привабливо для споживачів. Особливо це стосується нових споживачів, які не пропускають можливості скуштувати цікаві страви. У цих умовах, унікальне меню може вигідно виділити ресторан із безлічі конкурентів;

– якість продукції. Якість страв також є основним фактором, що впливає на конкурентоспроможність громадського харчування. Якість страв

визначається: якістю сировини, з якої виготовленні страви, смаком (залежить від професійних якостей кухарів), дотриманням санітарних правил та норм і гігієнічних стандартів;

– висока швидкість обслуговування відвідувачів. Тривалість обслуговування в громадському харчуванні включає тривалість простоїв у черзі та безпосередньо очікування на своє замовлення. Загальний час очікування не повинен перевищувати 7-10 хвилин. Правильно побудована система роботи ресторану фаст-фуду нагадує механізм, що працює безперебійно;

– рівень цін. Зниження цін – це найшвидший шлях забезпечити конкурентну перевагу для низького та середнього цінового сегмента. Рівень цін необхідно встановлювати, виходячи з собівартості страв;

– персонал – ввічливі співробітники свідчать про високий рівень сервісу;

– розташування ресторану. Необхідно обирати у місцях проживання сегмента відвідувачів. Ресторани на центральних вулицях, розташовані в кутових будівлях матимуть конкурентну перевагу в силу наявності великого потоку людей та хорошої видимості.

Основним показником діяльності підприємств громадського харчування є товарообіг. Весь обсяг торгівлі, або як її прийнято називати, валовий оборот громадського харчування, що складається з обороту продукції власного виробництва та обороту щодо реалізації придбаних товарів. При оцінці діяльності підприємств громадського харчування велике значення придається частці продукції власного виробництва у всьому обороті.

Це пояснюється тим, що основним завданням громадського харчування є збільшення обсягів реалізації продукції власного виробництва. Тому збільшення його частки у всьому обороті оцінюється як позитивний результат роботи підприємства. Валова торгівля складається з роздрібної та оптової торгівлі. Роздрібний товарообіг – це реалізація продукції власного

виробництва та придбаних товарів безпосередньо споживачам через їдальні, буфети тощо.

До складу роздрібного товарообігу громадського харчування включаються:

– продаж за готівковий розрахунок готових виробів та напівфабрикатів власного виробництва (страв, кулінарних, борошняних кондитерських та хлібобулочних виробів) та покупних товарів, включаючи відпустку обідів додому, а також через магазини, відділи кулінарії, намети, кіоски, розвізну, розносну та іншу торгову мережу, що належить даному ресторану;

– продаж по безготівковому розрахунку готових виробів та напівфабрикатів власного вироблення юридичним особам соціального призначення та їх відокремленим підрозділам;

– продаж готових виробів та напівфабрикатів власного виробництва, покупних товарів робітникам та службовцям з наступним утриманням їх вартості із заробітної плати;

– вартість товарів, виданих працівникам юридичних осіб, їх відокремленим підрозділам у рахунок заробітної плати через торгову мережу (магазини, ресторани), які включається до обсягу роздрібного товарообігу по повній вартості.

Оптовий товарообіг – це продаж готової продукції одними підприємствами харчування іншим, що не є філією даного підприємства, а також роздрібним торговим підприємствам.

Товарообіг громадського харчування підрозділяється на оборот по продукції власного виробництва та оборот за покупними товарами. До продукції власного виробництва відноситься продукція, виготовлена на підприємстві або піддана будь-якій обробці.

Роль товарообігу як економічного показника полягає у наступному:

– товарообіг є об'ємним показником, що характеризує масштаби діяльності підприємства громадського харчування;

– по питомій вазі товарообігу підприємства громадського харчування в товарообіг регіону можна судити про частку підприємства на ринку;

– товарообіг у розрахунку на душу населення характеризує один із аспектів життєвого рівня населення;

– за часткою товарообігу підприємства громадського харчування товарообіг регіону визначається підприємство-монополіст (воно вважається таким, якщо питома вага товарообігу підприємства у товарообігу регіону перевищує 30%);

– по відношенню до товарообігу враховуються, аналізуються та плануються показники, що оцінюють ефективність діяльності підприємства громадського харчування (товарооборотність, рентабельність, рівень витрат та ін.).

Формування різних видів обороту на підприємствах громадського харчування представлено на рис. 1.2.

Методика аналізу товарообігу підприємств громадського харчування здебільшого та сама, як і обороту роздрібної мережі. Але водночас є деякі особливості, зумовлені головним чином характером діяльність підприємств. Якщо підприємства роздрібної торгівлі здійснюють лише реалізацію товарів, то підприємства громадського харчування займаються виробництвом, реалізацією та організацією споживання товарів населенню. Цим також пояснюються деякі відмінності показників громадського харчування та роздрібної торгівлі. У процесі аналізу товарообігу громадського харчування визначаються: виконання плану, його динаміка в цілому, за видами та підприємствами; зміна частки продукції власного виробництва у всьому обороті, обсяг її продажу у середньому для однієї людини тощо.

Аналіз показників товарообігу загалом по госпрозрахунковому об'єднанню доповнюється вивченням їх у господарських одиницях, що входять до складу об'єднання. При цьому по кожній господарській одиниці вивчаються ті самі показники, як і по об'єднанню.

За аналогічною методикою оцінюються й інші показники товарообігу кожного підприємства.

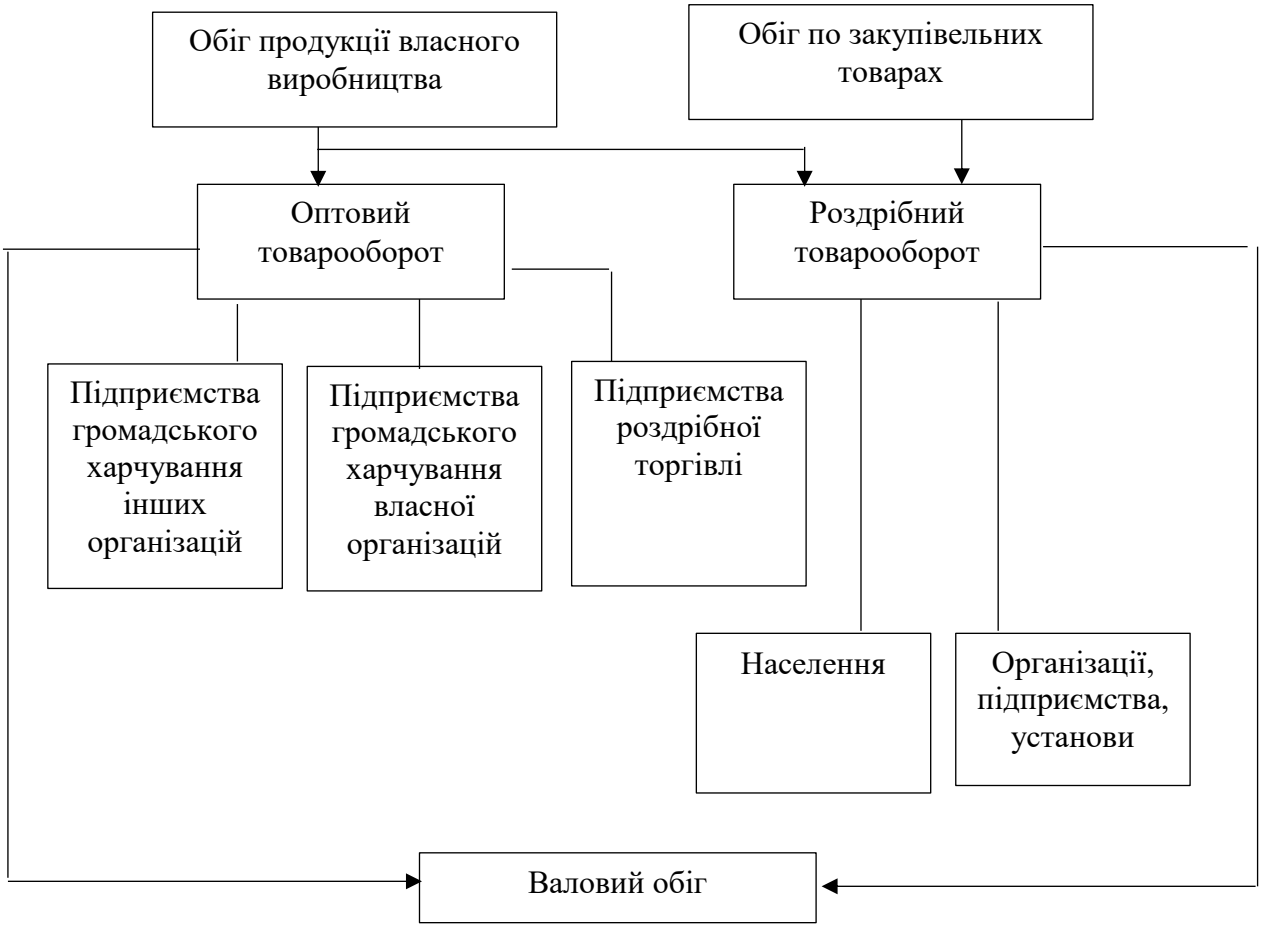


Рисунок 1.2 – Формування різних видів обороту на підприємствах громадського харчування

Джерело: сформовано автором [26]

Підприємства громадського харчування мають низку особливостей. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї чи двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємства громадського харчування виконують три взаємопов'язані функції: виробництво кулінарної продукції; реалізацію кулінарної продукції; організацію її споживання. Різноманітність виробів залежить від характеру попиту та особливостей обслуговуваного контингенту,

його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання та інших факторів.

Режим роботи підприємств громадського харчування залежить від режиму роботи обслуговуваних ними контингентів споживачів промислових підприємств, установ, навчальних закладів. Це вимагає від підприємств особливо інтенсивної роботи в години найбільшого потоку споживачів – обідні перерви, зміни.

Попит на продукцію громадського харчування схильний до значних змін по порах року, днях тижня і навіть години доби. В літній час підвищується попит на страви з овочів, прохолодні напої, холодні супи. З позиції маркетингу кожне підприємство має аналізувати та вивчати ринок збуту, від цього залежать асортимент продукції та методи обслуговування.

Вказані особливості роботи підприємств громадського харчування враховуються при раціональному розміщенні мережі підприємств, виборі їх типів, визначення режиму роботи та складання меню.

У ході розвитку громадського харчування удосконалюється господарський механізм, розвивається та зміцнюється господарський розрахунок, здійснюється перехід до економічних методів управління, впроваджуються нові прогресивні форми організації праці, розширюються права.

Діяльність підприємств громадського харчування характеризують такі основні показники: товарообіг (валовий та роздрібний), випуск страв, чисельність працівників, продуктивність праці, фонд оплати праці, стан матеріально-технічної бази, ефективність її використання, доходи, витрати, прибуток.

Ці та інші показники господарсько-фінансової діяльності підприємств громадського харчування взаємопов'язані та безперервно змінюються. Вони виступають як об'єкт економічного аналізу. Існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності, які поділяють на кількісні, якісні та комбіновані. Серед них можна виділити наступні.

Порівняльний (компаративний) аналіз. Цей метод ґрунтується на зіставленні ключових показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Здебільшого аналіз охоплює такі параметри: асортимент та якість страв, рівень сервісу, цінову політику, інтер'єр та дизайн закладу, локацію, репутацію та відгуки клієнтів. Метод дозволяє визначити відхилення та переваги підприємства відносно середньоринкових значень.

Метод інтегральних показників. Цей підхід передбачає формування узагальненого показника конкурентоспроможності шляхом зваженого оцінювання окремих факторів. Наприклад, показники якості продукції, рівня обслуговування, ефективності маркетингу та фінансових результатів можуть бути нормовані, зважені та об'єднані в один індекс. Перевага цього методу — наочність та можливість порівняння різних підприємств за єдиною шкалою.

SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного оцінювання. Він передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що формуються зовнішнім середовищем. Для закладів громадського харчування цей метод дозволяє врахувати як внутрішні фактори (кваліфікація персоналу, якість меню, атмосфера в закладі), так і зовнішні (динаміка попиту, рівень конкуренції, тенденції споживацьких вподобань).

Метод експертних оцінок. Використовується у випадках, коли необхідно отримати якісну характеристику ринку або оцінити суб'єктивні фактори, такі як імідж, емоційне сприйняття сервісу чи унікальність концепції. До оцінювання залучаються фахівці ресторанної справи, маркетологи чи незалежні консультанти. Узагальнення їхніх думок дозволяє сформувати об'єктивніше уявлення про реальний стан підприємства.

Модель «п'яти сил Портера». Ця модель допомагає оцінити рівень конкурентного тиску в галузі. Для підприємств громадського харчування аналізуються: загроза появи нових конкурентів, інтенсивність суперництва між існуючими закладами, сила постачальників, сила споживачів, загроза появи товарів-замінників. Застосування моделі дозволяє зрозуміти структуру

ринку та визначити, наскільки сприятливим є зовнішнє середовище для діяльності підприємства.

Оцінка лояльності клієнтів. Для підприємств громадського харчування надзвичайно важливу роль відіграють поведінкові характеристики споживачів. До ключових індикаторів належать: індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності (NPS), частота повторних візитів, рейтинг та відгуки у цифрових сервісах (Google Maps, TripAdvisor тощо). Отримані дані допомагають оцінити не лише реальний рівень конкурентоспроможності, а й потенціал підприємства щодо утримання клієнтів.

Маркетингові методи оцінювання. До них належать аналіз ринкової частки, позиціювання бренду, дослідження споживчих переваг та конкурентних переваг. Такі методи дозволяють оцінити ефективність маркетингових заходів і конкурентоспроможність закладу з точки зору сприйняття цільовою аудиторією.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств громадського харчування відіграють важливу роль у формуванні ефективної ринкової стратегії та забезпеченні стійкої позиції закладу на конкурентному ринку. Використання порівняльного аналізу, інтегральних показників, SWOT-аналізу, експертних оцінок, моделі п’яти сил Портера та маркетингових індикаторів дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує більш точне та об'єктивне визначення конкурентних переваг, рівня задоволеності та лояльності клієнтів, а також можливих ризиків. Таким чином, системний підхід до оцінки конкурентоспроможності є ключовою умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування закладів громадського харчування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕЙК МАЙ КЕЙК»

2.1 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічних показників підприємства

Аналіз сучасного стану ринку ресторанних послуг дозволяє стверджувати, що існуюча нині політична ситуація та криза в країні, безумовно, негативно впливає на мале підприємництво. Але незважаючи на постійне коливання курсу гривні та зменшення купівельної спроможності українців, ресторанний бізнес, як і раніше розвивається.

Найбільш активно створюються нові об’єкти у великих містах України, лідером серед яких є столиця, а також курортні зони та центри Одеської, Закарпатської, Львівської областей. Правила розвитку ринку ресторанних послуг диктують не тільки зовнішні фактори, але й внутрішні, зокрема: традиції та менталітет, кількість приїжджих, воля окремих рестораторів тощо

ТОВ «Мейк май Кейк» - заклад ресторанного господарства, що активно розвивається. Це затишне кафе-кондитерська у центрі міста орієнтоване на найвибагливіших та витончених знавців кондитерського напряму європейської кухні. На ринку м. Одеса компанія працює вже шість років і встигла добре себе зарекомендувати.

Заклад розташований у центрі міста, що забезпечує легкий доступ для клієнтів. Наявність парковки та зручного під'їзду є додатковою перевагою. ТОВ «Мейк май Кейк» розташоване за адресою вул. Єврейська, 29, м. Одеса.

Основною метою діяльності закладу є отримання прибутку шляхом здійснення комерційно-посередницької, а також іншої діяльності відповідно до чинного законодавства та Статуту.

Основними видами діяльності ТОВ «Мейк май Кейк» є:

– постачання продукції громадського харчування;

– організація діяльності ресторанів та кафе;

– роздрібна торгівля на замовлення;

– роздрібна торгівля, що здійснюється через телемагазини та комп'ютерні мережі (електронна торгівля, включаючи інтернет);

– роздрібна торгівля харчовими продуктами, включаючи напої та тютюнові вироби у спеціалізованих магазинах;

– здавання в оренду власного нерухомого майна.

Концепція «Мейк май Кейк» спеціалізується на виготовленні ексклюзивних тортів та десертів на замовлення. Заклад пропонує широкий асортимент солодощів, включаючи традиційні торти, тематичні торти для особливих подій, капкейки, макаруни та інші десерти.

Місія закладу прагне створювати унікальні, смачні та візуально привабливі десерти, які перетворюють будь-яке свято на незабутнє. «Мейк май Кейк» ставить собі за мету забезпечити високу якість продукції та обслуговування, використовуючи тільки найкращі інгредієнти.

Споживачами послуг «Мейк май Кейк» є сім'ї з дітьми, молоді люди, що планують весілля, корпоративні клієнти, а також всі, хто шукає унікальні та якісні десерти для особливих подій.

Основними елементами фірмового стилю вважаються:

- логотип (з урахуванням фірмових шрифтів та кольорів) – назва використовує жовто-білий колір, шрифти фірмові, основний фон вивіски – коричнево-зелений (рис. 2.1);



Рисунок 2.1 – Логотип кафе «Мейк май Кейк»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

- слоган компанії – «Кафе для сім’ї та друзів»;
- фірмові кольори – кафе позиціонує себе як модерністський лофт, тому домінують теплі кольори – коричневий, бежевий, рожевий, натуральні матеріали (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Інтер'єр та фірмові кольори кафе «Мейк май Кейк»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Кафе «Мейк май Кейк» пропонує своїм гостям основні та додаткові послуги. Основними послугами даного підприємства є послуги харчування. Послуги харчування являють собою послуги з виготовлення власної продукції і створення умов для реалізації і споживання власної та покупних товарів.

Кафе «Мейк май Кейк» виконує три взаємопов'язані функції:

- виробництво кондитерської продукції;
- реалізація кондитерської продукції;
- організації її споживання.

Дизайн приміщення відповідає концепції закладу – світлий, сучасний та стильний. Атмосфера створює відчуття затишку та комфорту, що сприяє приємному проведенню часу (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 –Інтер'єр та фірмові кольори кафе «Мейк май Кейк»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Загальна кількість місць в кафе становить 100. Столи мають різну місткість – на 4 і 6 місць. Крім цього є VIP-зал на 20 місць. Структуру місць кафе наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура місткості кафе «Мейк май Кейк»

Категорія столів	Кількість, шт.	Кількість місць	Вага,%
2-місний столик	17	68	68
4-місний столик	2	12	12
VIP-зал	1	20	20
Разом	20	100	100

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо з представлених даних найбільша питома вага належить 4-місним столикам – 68%, у 6-місних – найменша питома вага 12%.

Заклад пропонує різноманітні види тортів, десертів та випічки, які можна замовити для будь-яких святкових подій: дні народження, весілля, корпоративи, дитячі свята. Меню також включає можливість створення індивідуальних замовлень, де клієнти можуть обирати дизайн, смак і начинку (Додаток Б)

Вся продукція виготовляється з високоякісних інгредієнтів, без використання штучних добавок та консервантів. Заклад дотримується високих стандартів санітарії та безпеки харчових продуктів. У кафе «Мейк май Кейк» також діє доставка у всі райони міста.

Персонал кафе «Мейк май Кейк» - висококваліфіковані кондитери, що мають досвід роботи з різними видами десертів та випічки. Привітний та професійний обслуговуючий персонал.



Рисунок 2.4 Персонал кафе «Мейк май Кейк»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Кафе орієнтується на «4Р», які обумовлюють успіх:

- персонал;
- продукт, їжа;
- відвідувачі;
- прибуток.

Аналізуючи діяльність кафе «Мейк май Кейк» у таблиці 2.2 узагальнимо основні концептуальні рішення закладу.

Таблиця 2.2

Концептуальні засади діяльності кафе «Мейк май Кейк»

Категорія	Опис
Концепція та місія	Спеціалізується на виготовленні ексклюзивних тортів та десертів на замовлення. Місія - створювати унікальні та смачні десерти для незабутніх свят.
Меню	Різноманітні торти, капкейки, макаруни, інші десерти. Індивідуальні замовлення: дизайн, смак, начинка
Якість продукції	Використання високоякісних інгредієнтів без штучних добавок та консервантів. Високі стандарти санітарії та безпеки
Цільова аудиторія	Сім'ї з дітьми, молоді люди, корпоративні клієнти, шанувальники вишуканих десертів, блогери та інфлюенсери
Маркетинг та просування	Яскравий і впізнаваний бренд, активне використання соціальних мереж, участь у місцевих заходах
Локація	Центр міста, легкий доступ, наявність парковки.
Інтер'єр	Світлий, сучасний, стильний дизайн, затишна атмосфера
Персонал	Висококваліфіковані кондитери, привітний та професійний обслуговуючий персонал.
Обслуговування	Індивідуальний підхід до кожного клієнта, консультації, швидке та ефективне обслуговування замовлень
Інновації	Сучасні технології, нові рецепти та техніки, онлайн-платформа для замовлень.
Розвиток	Планування розширення мережі, відкриття нових філій, розширення асортименту.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Таблиця 2.2 відображає основні аспекти діяльності «Мейк май Кейк», підкреслюючи їх унікальні риси та конкурентні переваги.

Організаційну структуру кафе «Мейк май Кейк» представимо у вигляді рис. 2.5.

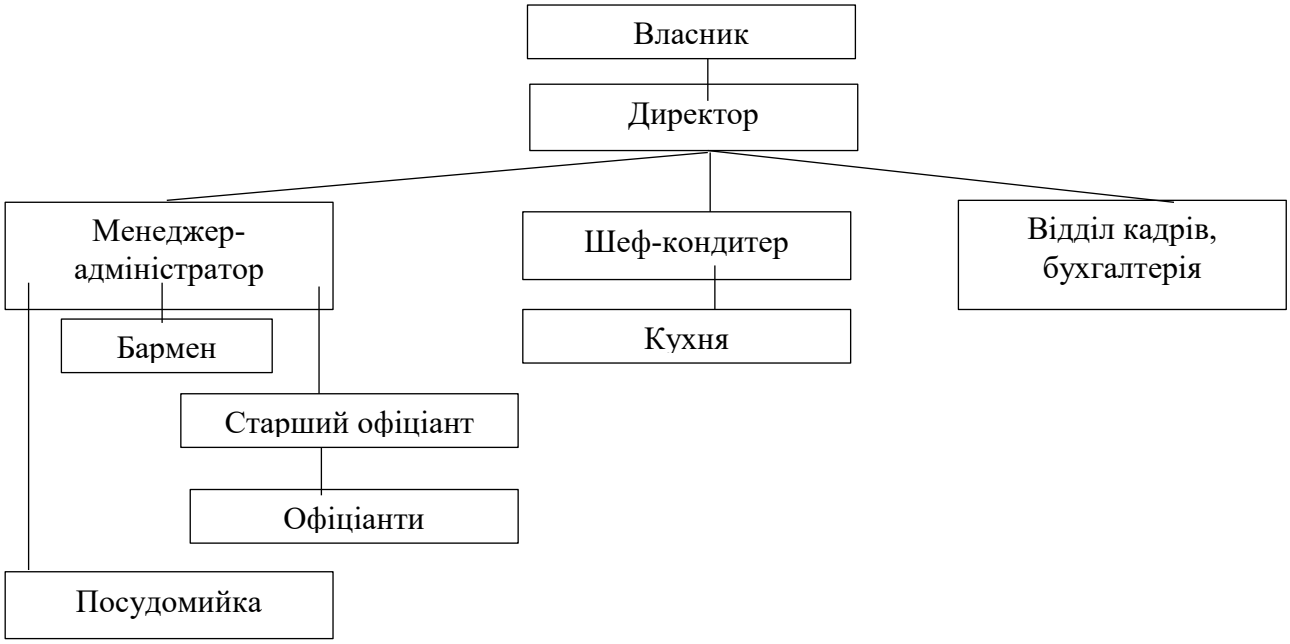


Рисунок 2.5 - Організаційна структура кафе «Мейк май Кейк»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Таким чином, організаційна структура кафе «Мейк май Кейк», представлена на рис. 2.5 - лінійно-функціональна. При такій структурі управління вся повнота влади покладається на лінійного керівника (у разі на директора), який очолює колектив. Заступник директора має ті ж права, що і директор, несе відповідальність за вирішення питань за ділянки, доручені йому директором, є керуючим з питань якості. Шеф кухар є завідувачем виробництва та здійснює контроль за дотриманням рецептур страв, технології їх приготування, перевіркою готової продукції, розробкою рецептур нових страв. Він забезпечує дотримання правил санітарії та особистої гігієни, охорони праці та техніки безпеки на кухні. Адміністратор контролює роботу офіціантів, барменів, прибиральників, забезпечує дотримання правил обслуговування, внутрішнього розпорядку, носіння форменого одягу та ін.

Для розуміння динаміки розвитку ТОВ «Мейк май Кейк» проаналізуємо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Економічні показники господарської діяльності ТОВ «Мейк май Кейк» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022	
	2022	2023	2024	+/-	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2398,7	3700,0	1467,1	-913,6	38,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-	-	-	-	
Середньорічна вартість активів	81724,5	85921,3	79978,1	-1746,4	2,1
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	8	8	6	-2	25,0
Чистий прибуток, тис. грн.	-1601,3	-	-1071,3	+530,0	33,1
Рентабельність продажу, %	-66,8	0	-73,1	+6,3	,4

Джерело: складено за матеріалами закладу

Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства у 2024 р. зменшився у порівнянні з 2022 р. на 528,3 тис. грн. і склав -1071,3 тис. грн. Така ситуація викликана тим, що виручка від реалізації у звітному періоді 2024 року зменшилася на 913,6 тис. грн., порівняно з аналогічним періодом 2022 року (тобто з 2398,7 тис. грн. до 1467,1 тис. грн. відповідно). Зросла і середньорічна вартість активів з 81724,5 тис. грн у 2022р. до 79978,1 тис. грн. у 2024 р. Рентабельність продажу ТОВ «Мейк май Кейк» в 2022 р. склала -66,8%, в 2024 р. показник збільшився до -73,1%.

Негативним моментом у діяльності підприємтсва було те, що середньооблікова кількість робітників у 2024 році у порівнянні з 2022 роком зменшилася на 2 чоловік, або на 25,0%.

Наступним етапом буде визначення ліквідності підприємства, яка характеризує наявність у нього оборотних коштів на основі показників, наведених у табл. 2.4.

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.4, можна зробити наступні висновки: поточні активи в достатній мірі забезпечують короткострокові зобов'язання, про це свідчить коефіцієнт покриття, який у 2024 р. становить 3,15. Цей показник на ТОВ «Мейк май Кейк» є в межах нормативу, тобто присутній розрив між оборотними активами і поточними зобов'язаннями, і підприємство може використати їх для поточної діяльності.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Мейк май Кейк» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022+/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,93	2,62	3,15	+1,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності (поточної)	1,74	2,44	2,97	+1,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,003	-0,017
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	13542,5	18839,7	22510,4	+8967,9

Джерело: складено за матеріалами закладу

ТОВ «Мейк май Кейк» володіє платіжними можливостями за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, про що свідчить показник швидкої ліквідності, який за проведеними розрахунками, у порівнянні з 2022 року збільшився з 1,74 до 2,97 у 2024 році. Показник в межах нормативного значення, а це означає, що грошових та інших ліквідних активів може бути достатньо для погашення поточних зобов'язань.

Підприємство не в змозі буде виплатити (погасити) свої короткострокові зобов'язання негайно. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом останніх років складав в середньому 0,02. А рекомендована

нижня межа складає 0,2. Тобто підприємству слід застосувати заходи щодо покращення абсолютної ліквідності та покращення своєї платоспроможності.

Чистий оборотний капітал збільшувався протягом аналізованих років і становив у 2024 р. – 22510,4 тис. грн. Це свідчить про спроможність підприємства своєчасно сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Таким чином, підсумовуючи все вищевикладене, можна констатувати, що ТОВ «Мейк май Кейк» неефективно використовує власні ресурси. Послуги, що надаються підприємством, не приносять додаткових результатів, крім того, тенденція їх зниження свідчить, що необхідно вживати серйозні заходи по поліпшенню цієї діяльності, щоб збільшити розміри отримуваного прибутку в цілому по підприємству.

2.2 Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Мей май кейк»

При аналізі діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу необхідно враховувати в сукупності аналіз внутрішніх і зовнішніх показників. Всі підприємства функціонують в певному середовищі, яке обумовлює їх дії, і виживання їх в довгостроковому періоді залежить від здатності адаптуватися до очікуванням і вимогам середовища. Розрізняють внутрішнє і зовнішнє середовище суб'єкту ресторанного господарства.

Внутрішнє середовище включає основні елементи і підсистеми всередині закладу ресторанного господарства, що забезпечують здійснення протікають в ньому процесів.

Зовнішнє середовище - це сукупність факторів, суб'єктів та умов, які перебувають за межами закладу ресторанного середовища і здатних впливати на його функціонування.

Роздрібний товарообіг ресторанного господарства Одеси є ключовим показником «економічного здоров'я» міста, що відображає рівень споживчої активності і привабливість закладів ресторанного господарства. Враховуючи сезонність, туристичний потік, економічні умови і зміни у споживчих

вподобаннях, ресторани можуть адаптувати свої стратегії для максимізації товарообігу і зміцнення своїх позицій на ринку (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники роздрібного товарообігу ресторанного господарства міста Одеса

Показник	Значення за 2023 рік
Загальний обсяг товарообігу	1,2 мільярда гривень
Середній чек	350 гривень
Кількість закладів	650
Загальна кількість відвідувачів	5,6 мільйонів
Обсяг товарообігу ресторанів	600 мільйонів гривень
Обсяг товарообігу кафе та бістро	400 мільйонів гривень
Обсяг товарообігу фаст-фудів	150 мільйонів гривень
Обсяг товарообігу кав'ярень	50 мільйонів гривень
Сезонність (літо)	40% від річного товарообігу
Сезонність (зима)	15% від річного товарообігу
Кількість туристів	2 мільйони (внесок у товарообіг)
Кількість місцевих відвідувачів	3,6 мільйона (внесок у товарообіг)
Середня кількість працівників на заклад	15

Джерело: сформовано автором самостійно

Аналіз сучасного стану та динаміки діяльності закладів ресторанного господарства Одещини наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка кількості закладів ресторанного господарства Одеської області за 2015-2021 рр.

Роки	Кількість закладів ресторанного господарства на кінець року, од.	Зміна значень поточного року у порівнянні з попереднім	
		в абсолютному виразі (од.)	у відносному виразі (%)
2015	1147	- 15	98,7
2016	1090	- 57	95,0
2017	1037	- 53	95,1
2018	982	- 55	94,7
2019	920	- 62	93,7
2020	785	- 135	85,3
2021	700	- 85	89,5

Джерело: сформовано автором самостійно

За період 2015 – 2021 рр. загальна кількість закладів ресторанного господарства Одеської області скоротилася у 4,4 рази.

На Одещині спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості практично всіх закладів ресторанного господарства. Причинами виступають економічна та політична нестабільність, що стримують відкриття нових закладів, а також цінова політика підприємств, яка не здатна задовольняти споживачів. До того ж високі орендні ставки для закладів саме ресторанного типу змушують підприємців або реорганізовувати свою діяльність, або ж зовсім ліквідувати підприємства.

Найбільшу частку в загальній структурі усіх закладів ресторанного господарства області займають саме кафе та закусочні, розраховані на цільову аудиторію з середнім і нижче середнього прибутком (рис. 2.6.), зокрема: популярні суші-бари, піцерії, кав'ярні, кондитерські тощо.

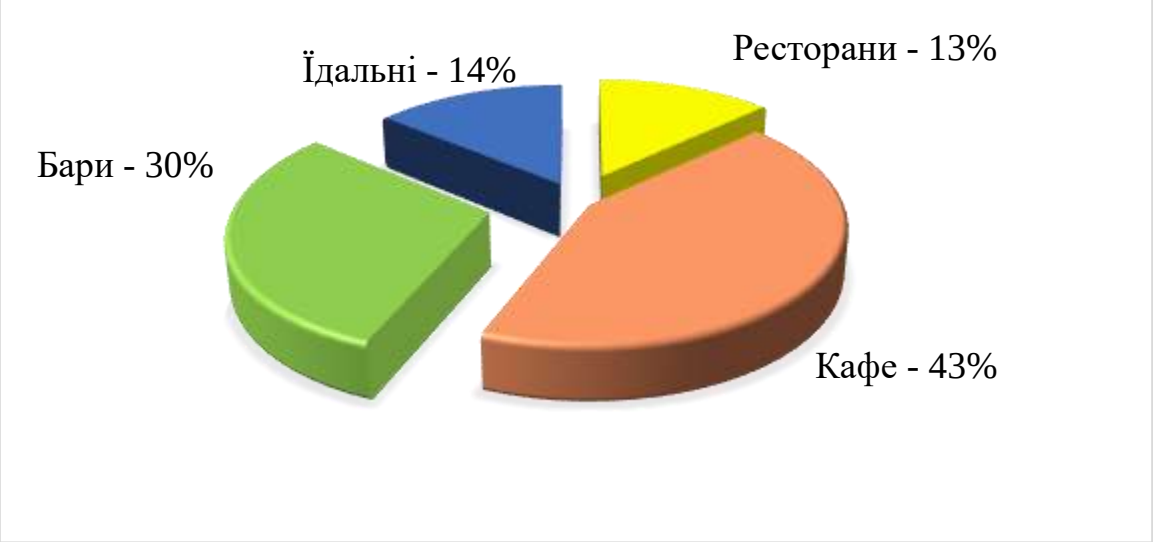


Рис. 2.6 Структура закладів ресторанного господарства Одещини у 2024 році

Джерело: сформовано автором самостійно

Аналіз сучасного стану ринку ресторанних послуг дозволяє стверджувати, що існуюча нині політична ситуація та криза в країні, безумовно, негативно впливають на мале підприємництво. Але незважаючи на постійне коливання курсу гривні та зменшення купівельної спроможності українців, ресторанний бізнес, як і раніше, розвивається. Правила розвитку

ринку ресторанних послуг диктують не тільки зовнішні чинники, але й внутрішні, зокрема: традиції та менталітет, кількість приїжджих, уподобання окремих ресторатрів тощо.

Слід зазначити, що за останні роки спостерігається постійне скорочення мережі ресторанного господарства, що належить юридичним особам. Цей процес значною мірою пов'язаний із зростанням кількості підприємств, що належать фізичним особам-підприємцям, а також із закриттям їдалень на промислових та інших об'єктах.

В сучасних умовах ринку, основною метою будь-якого підприємства є збільшення та збереження своєї частки на ринку в своєму сегменті, забезпечення стабільного прибутку та його зростання. Для досягнення цих цілей важливо, щоб підприємство максимізувало свою прибутковість, що може бути досягнуто завдяки високій конкурентоспроможності.

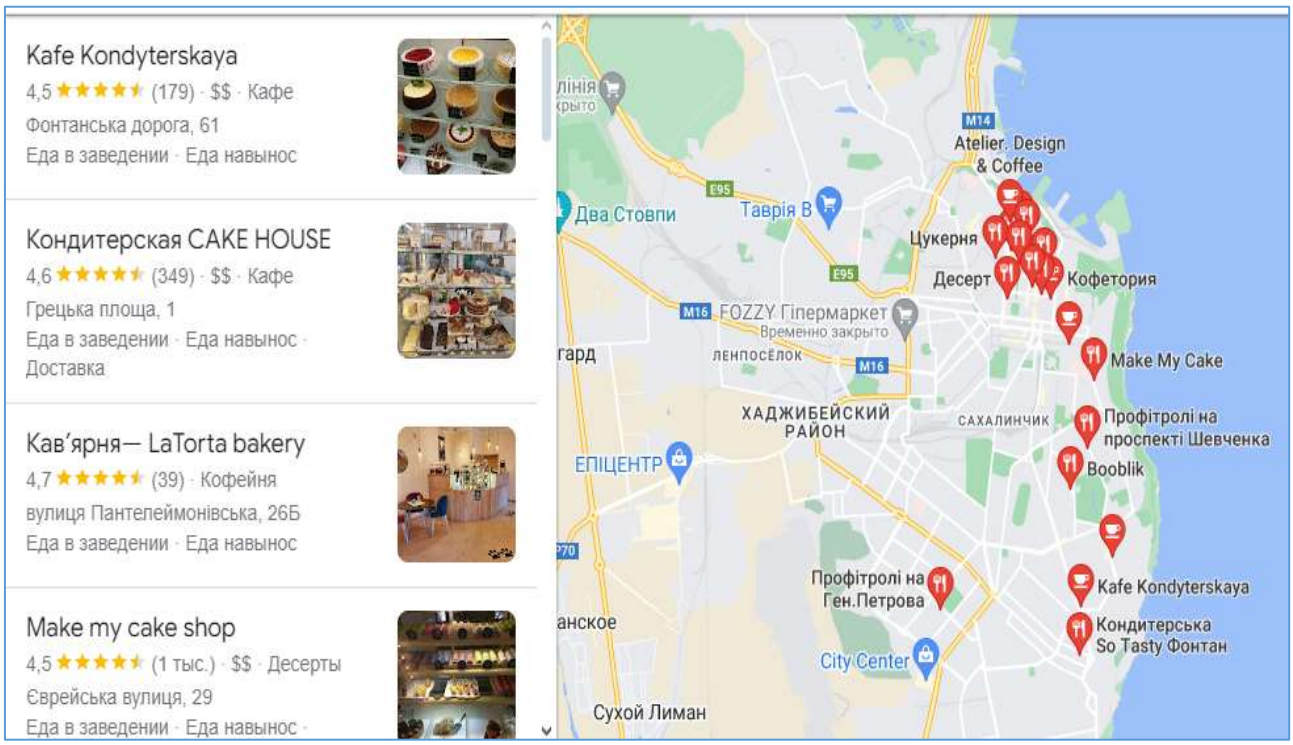


Рис. 2.7 Мапа з конкурентами кафе-кондитерської «Мейк май Кейк»

Джерело: сформовано автором самостійно

Проведемо аналіз конкурентного середовища кафе-кондитерської «Мейк май Кейк». На рис.2.7 представлено мапу з конкурентами кафе-

кондитерської «Мейк май Кейк», як бачимо в даному районі зосереджена велика кількість закладів, які надають аналогічні послуги споживачам.

У таблиці 2.6 проаналізуємо Google відгуки споживачів щодо якості обслуговування у закладах конкурентах.

Аналізуючи дані з таблиці 2.6,бачимо що Make my cake найбільша кількість відгуків, а середній бал становить 4,5. В інших закладах конкурентів є вищі бали 4.9 та 4.7, але менша кількість відгуків, що свідчить про більший потік споживачів до ТОВ «Мейк май Кейк», тим самим зміцнюючи конкурентне становище на ринку ресторанних послуг (рис.2.8).

Таблиця 2.6

Аналіз Google відгуків споживачів щодо якості обслуговування у закладах конкурентах кафе-кондитерської «Мейк май Кейк»

Назва закладу	Розташування	Кількість відгуків	Середня оцінка
Make my cake	вулиця Європейська 29	1035	4,5
Десерт	вулиця Успенського 66	154	4,5
CAKE HOUSE	Грецька площа 1	349	4,6
Kafe Kondyterskaya	Фонтана дорога 61	179	4,5
Кав'ярня – LaTorta bakery	вулиця Пантелеймонівська, 26Б	39	4,7
Мими	вулиця Троїцька, 26	56	4,7
Цукерня	вулиця Льва Толстого, 3	102	4,2
Профітролі на Буніна	вулиця Буніна, 17	1002	4,4
Bize	вулиця Ланжеронівська, 26	170	4,3
Atelier. Design & Coffee	вулиця Преображенська, 9А	892	4,7
Pierre La Sweet Boutique	вулиця Преображенська, 34	669	4,9
Kors cafe	Пироговський провулок, 3-5	83	4,3
itis.cafe	Семафорний провулок, 4,	43	4,3
Профітролі на проспекті Шевченка	проспект Шевченка, 8А	762	4,4

Джерело: сформовано автором самостійно

В якості найближчих конкурентів виокремимо заклади: кафе «Десерт», «Мими» та «Профітролі на Буніна».

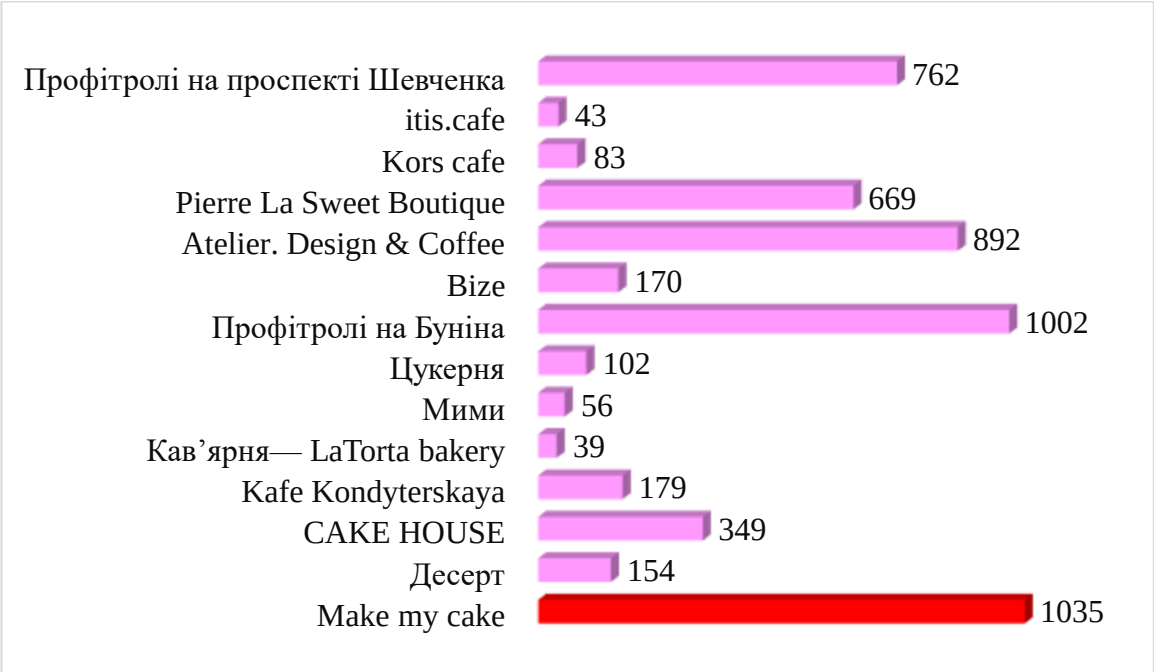


Рис. 2.8 Кількість залишених Google відгуків споживачів

Основні критерії конкурентоспроможності: асортимент продукції та послуг, середню вартість замовлення, якість обслуговування, методи просування, популярність підприємства. Характеристика підприємств за цими критеріями представлена в таблиці 2.7.

З таблиці 2.7 видно, що досліджувані суб'єкти ресторанного господарства відрізняються рівнем цін. Сполучною ланкою між ними є територіальне розташування та атмосфера закладу.

З перерахованих закладів можна виділити «Мейк май Кейк» завдяки наявності демократичних цін, а також наявність інтернет сайту, приготування кондитерських виробів на замовлення, сума мінімального замовлення є найнижчою.

Щоб визначити конкурентоспроможність ресторану необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності, рис.2.9.

Можна зробити висновок, що кафе «Мейк май Кейк» займає найвище положення щодо розглянутих закладів. Незважаючи на зміну смаків споживачів, можна сказати зі значною часткою впевненості припустити, що якість продукції завжди буде залишатися на першому місці, а це створює можливість подальшого зростання чисельності споживачів у кафе «Мейк май Кейк».

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика закладів конкурентів

Показники	Make my cake	Десерт	Мими	Профітролі на Буніна
Тип закладу	Кафе кондитерська	Кафе кондитерська	Кафе кондитерська	Кафе кондитерська
Особливості ассортименту страв	Великий вибір кавових напоїв, кілька варіантів страв для сніданку. Великий вибір кондитерських виробів ручної роботи, а також вироби на замовлення	Великий вибір кавових напоїв. Великий вибір кондитерських виробів	Великий вибір кавових напоїв. Великий вибір кондитерських виробів	Великий вибір кавових напоїв. Акцент на профітролі в різнихваріаціях
Середній чек, грн.	150	200	200	150
Рівень інтернет сайту	Дуже інформативний	Потребує доробки	Відсутній	відсутній
Якість обслуговування	Високе	Середнє	Середнє	Середнє
Сума замовлення для безкоштовної доставки, грн.	250	400	400	500
Виготовлення на замовлення.	+	-	+	+
Наявність акаунтів у соціальних мережах	+	+	+	+

Джерело: сформовано автором самостійно

На підставі вивченої інформації необхідно побудувати конкурентний профіль закладів - конкурентів (табл. 2.8), щоб виявити сильні і слабкі сторони по відношенню до основних конкурентів. Порівняльна характеристика базується на обраних критеріях і 10-бальній шкалі.

Таблиця 2.8

Конкурентний профіль закладів-конкурентів

Показники	Ваговий коефіцієнт	Десерт		Мими		Make my cake		Профітролі на Буніна	
		Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
Якість кулінарної продукції	0,20		2	8	1,6	0			1,4
Якість обслуговування	0,25	10	2,5	6	1,5	0	,5		2
Місце розташування	0,12	8	0,96	10	1,2	0	,2	0	1,2
Рівень цін	0,15	9	1,35	7	1,05		,35		1,35
Комфортні умови та інтер'єр	0,25	10	2,5	7	1,75	0	,5	0	2,5
Місткість закладу	0,03	9	0,27	7	0,21	0	,3		0,27
Сума балів	1	-	9,58	-	7,31		,85		8,72

Джерело: сформовано автором самостійно

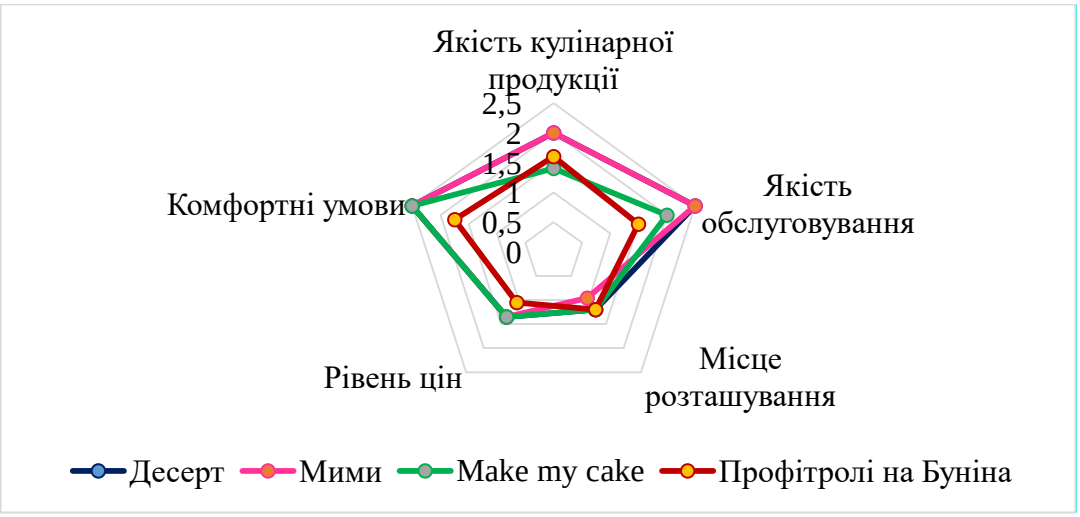


Рис. 2.9 Багатогранник конкурентоспроможності ТОВ «Мейк май Кейк»

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції кафе «Мейк май Кейк» і його конкурентів можна відзначити, що:

- висока якість обслуговування відвідувачів характерна для закладів «Десерт» і «Мейк май Кейк», тоді як низьке бальний значення цього чинника характеризує діяльність кафе «Мими» тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції;
- висока якість страв характерна для закладу «Десерт» і «Мейк май Кейк», що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Досить важливим фактором впливу зовнішнього середовища на діяльність та конкурентоздатність кафе «Мейк май Кейк» виступають споживачі. Для оцінки якості обслуговування у кафе «Мейк май Кейк» ми використовуємо найбільш поширений та адекватний для вирішення поставленої задачі метод - анкетування. Представимо підсумкові значення анкетування споживачів кафе «Мейк май Кейк» щодо задоволеності якістю обслуговування та лояльності.

85 % споживачів повністю задоволені роботою офіціантів. І лише 15% респондентів зазначили, що офіціанти не знають лише частини позицій меню, але загалом, вони задоволені роботою офіціантів. Задоволеність споживачів допомогою офіціантів у виборі страв закладу представлено на рис.2.10.

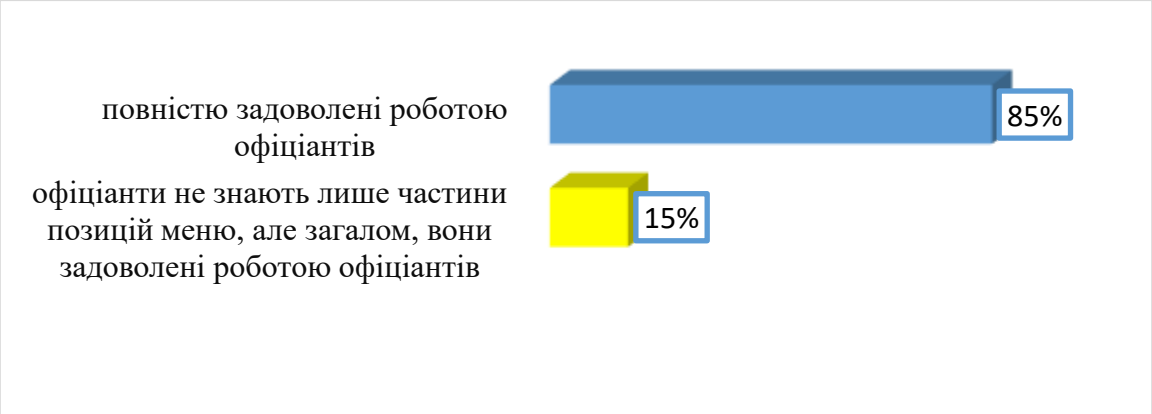


Рис. 2.10 Рівень задоволеності споживачів допомогою офіціантів у виборі страв у кафе «Мейк май Кейк»

Задоволеність споживачів відвідуванням кафе «Мейк май Кейк», наступна - 60% клієнтів відзначають, що роботу кафе оцінюється як позитивна, 30% частково задоволені роботою кафе, а 10% абсолютно не задоволені роботою, це означає, що власник кафе повинен проаналізувати проблеми та з'ясувати, що саме не влаштовує споживачів та вжити заходів щодо вдосконалення діяльності кафе «Мейк май Кейк».

На рис.2.11 представлено результати щодо задоволеності споживачів манерою поведінки офіціантів - 65% клієнтів задоволені манерою спілкування та поведінкою офіціантів, 24% споживачів вказують на той факт, що офіціант буває часом неуважний, 11% споживачів не задоволені поведінкою офіціантів.

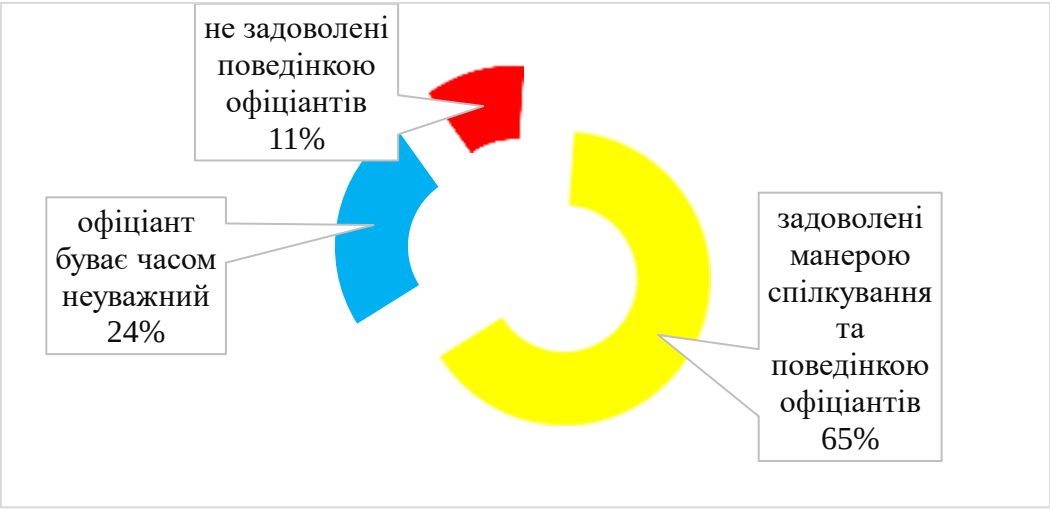


Рис. 2.11 Задоволеність клієнтів манерою поведінки офіціантів у кафе «Мейк май Кейк»

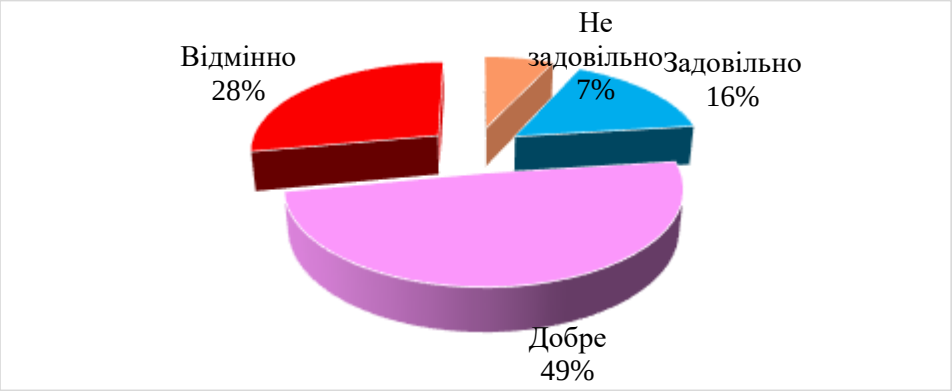


Рис. 2.12 Оцінювання швидкості обслуговування у кафе «Мейк май Кейк»

Джерело: сформовано автором самостійно

На рис.2.12 показані результати оцінки швидкості обслуговування у кафе «Мейк май Кейк».

З рисунка 2.12 бачимо, що 28% респондентів кафе оцінили швидкість обслуговування на «відмінно», 49 % опитаних поставили оцінку «добре», 16% респондентів дали задовільну оцінку швидкості обслуговування, і лише 7% опитаних були не задоволені швидкістю обслуговування у кафе «Мейк май Кейк».

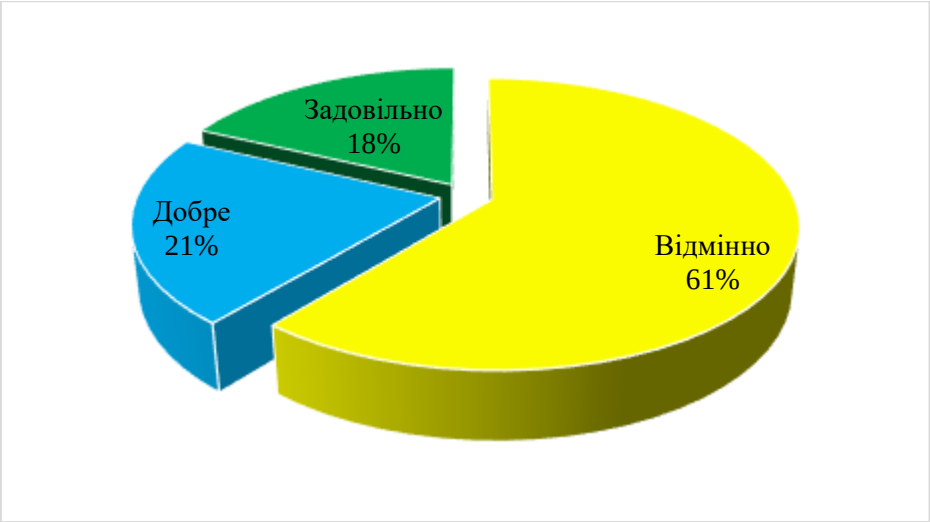


Рис. 2.12 Оцінювання якості пропонованих виробів у кафе «Мейк май Кейк»

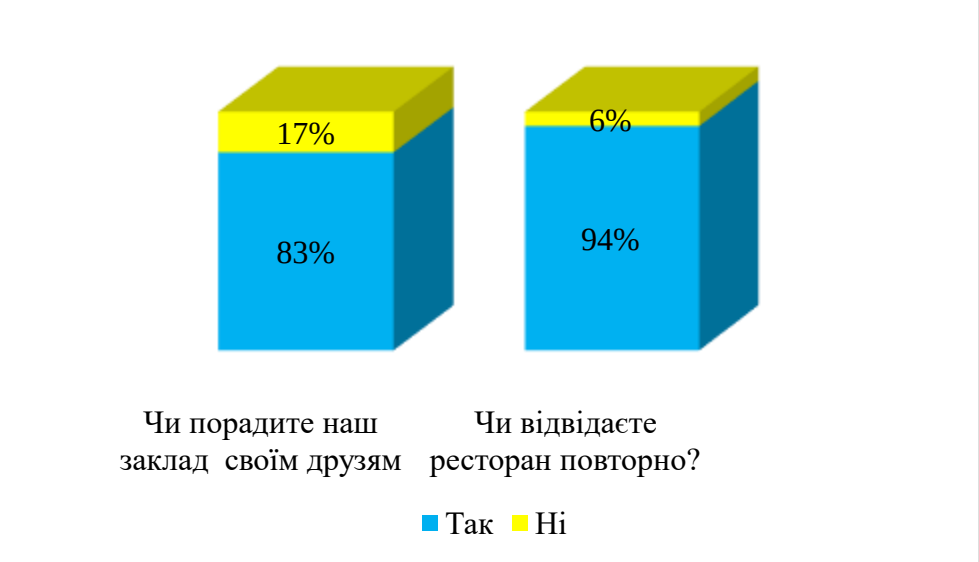


Рис. 2.13 Рівень відношення гостей до кафе «Мейк май Кейк»

З діаграми, представленої на рис.2.13 видно, що більшість з опитаних гостей вважають якість пропонованих страв і напоїв високим. 61% опитаних поставив позначку 4 балів; 21% - 3 бали; 18% - оцінили якість страв і напоїв в 2 бали. Позначку 1 бал, як повне незадоволення, не поставив ніхто з опитаних, що є безсумнівною гідністю.

Діаграма, представлена на рис.2.13, показує, чи готові гості порадити кафе «Мейк май Кейк» своїм близьким і відвідати його повторно. На питання «чи порадите Ви наш заклад друзям, знайомим, родичам?» Відповідь «Так» дали 83% опитаних; відповідь «Ні» - 17%. На питання «чи відвідаєте Ви наш заклад повторно?» Відповідь «Так» дали 94% опитаних; відповідь «Ні» була отримана тільки від 6% опитаних.

Одним із найпоширеніших способів аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз – виділення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

У табл. 2.9 представлені фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на підприємство ТОВ «Мейк май Кейк».

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз кафе-кондитерської «Мейк май Кейк»

Зовнішні фактори	Оцінка О, бали	Вага W, частки 1	Зважена оцінка З = О×W
1. Можливості			
Лідируючі позиції на ринку	4	0,2	0,8
Реакція споживачів на знижки	4	0,05	0,2
Розширення мережі кафе	5	0,2	1
Наявність та доступність постачальників	4	0,1	0,4
2. Загрози			
Сильні позиції основного конкурента на ринку	4	0,2	0,8
Агресивна цінова політика конкурентів	4	0,1	0,4
Нестабільність ринку	3	0,05	0,15
Зниження платоспроможного попиту	4	0,1	0,4
Сумарна оцінка	-	1	4,15

Джерело: складено самостійно

З представленої таблиці 2.9 бачимо, що можливостями для кафе стануть розширення мережі, що підвищить пізнаваність бренду та наявність постійних постачальників, які будуть надавати сировину кращої якості, за найвигіднішою ціною, у потрібній кількості та у потрібний час. На діяльність кафе також позитивно впливають і різні знижки для відвідувачів, оскільки залучать нових відвідувачів та збережуть вже існуючих споживачів.

У таблиці 2.10 представлено фактори внутрішнього середовища, які мають найбільший вплив на підприємство ТОВ «Мейк май Кейк».

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз кафе-кондитерської «Мейк май Кейк»

Внутнішні фактори	Оцінка О, бали	Вага W, частки 1	Зважена оцінка З = О×W
1. Сильні сторони			
Кваліфікований персонал	5	0,1	0,5
Широта асортименту	4	0,2	0,8
Програми стимулювання	4	0,1	0,4
Додаткові послуги	3	0,05	0,15
Система комунікацій	2	0,05	0,1
2. Слабкі сторони			
Використання інновацій	4	0,1	0,4
Зростання цін на продукцію	3	0,05	0,15
Відсутність активної рекламної діяльності	2	0,1	0,2
Якість сировини	3	0,25	0,75
Сумарна оцінка	-	1	3,45

Джерело: складено самостійно

Аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «Мейк май Кейк» є конкурентоспроможним і має ряд переваг. Сильними сторонами ТОВ «Мейк май Кейк» є висококваліфікований персонал, оскільки йому проводять різні програми підвищення кваліфікації.

Широта асортименту також є перевагою закладу, і цю перевагу слід закріпити та розвивати, розширюючи асортимент, створюючи унікальний продукт, який відрізнявся б від конкурентів.

Слабкими сторонами є використання інновацій. Підприємство має впровадити нові технології для приготування продукції, що покращить якість самої продукції. Хороша якість продукції та вдосконалення рівня обслуговування зміцнить позицію закладу на ринку кондитерських виробів, підвищить пізнаваність та лояльність до бренду кінцевих споживачів.

Будь-яке успішне стратегічне планування будується на глибокому аналізі маркетингової макросередовища ринку. Один із найпопулярніших інструментів аналізу – PEST-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

PEST-аналіз кафе-кондитерської «Мейк май Кейк»

Фактори	Середня оцінка	Направленість впливу	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Політичні				
1. Забезпечення державної підтримки розвитку малого бізнесу	4,0	+	0,187	-0,180
2. Державне регулювання	3,3	-	-0,111	
3. Регулюючі органи та норми	3,0	-	-0,100	
4. Зростання мита на ввізну сировину	2,3	-	-0,156	
Економічні				
1.Економічна ситуація у країні	3,3	-	-0,200	-0,778
2. Високий рівень конкуренції на ринку	2,3	-	-0,109	
3. Рівень інфляції	3,7	-	-0,269	
4. Волотільність гривні	3,3	-	-0,200	
Соціокультурні				
1.Мода на ЗСЖ	4,3	-	-0,289	0,349
2. Соціальна мобільність	4,0	+	0,320	
3. «Кохання до солодкого» у споживачів	4,3	+	0,318	
Технологічні				
1. Удосконалення виробництва	4,7	+	0,436	1,678
2. SMM-просування	4,7	+	0,404	
3. Сайт	5,0	+	0,433	
4. Контроль якості продукції	4,3	+	0,404	
Разом	56,7		-	1,069

Джерело: складено самостійно

Сумарна оцінка складає 1,069, що вказує на сприятливі умови середовища.

Виходячи з результатів PEST-аналізу видно, що низка економічних факторів найбільше негативно впливають на розвиток закладу. Загрозу для закладу також несуть і політичні чинники, оскільки спостерігається постійний контроль якості продукції з боку регулюючих органів.

Технологічні та соціокультурні фактори сприятливо діють на розвиток закладу. А саме просування через Інтернет, зокрема, SMM-просування. Також позитивно впливають на розвиток підприємства вдосконалення виробництва, контроль якості, мода на здоровий спосіб життя та соціальна мобільність.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища кафе-кондитерської «Мейк май Кейк» свідчить, що заклад має стабільні ринкові позиції, вирізняється високою якістю продукції та обслуговування, але водночас стикається з жорсткою конкуренцією та недостатньою активністю у сфері маркетингових комунікацій. Для зміцнення конкурентоспроможності важливо активізувати online-присутність підприємства та розширити канали взаємодії зі споживачами.

Наявність інформативного сайту вже є конкурентною перевагою «Мейк май Кейк» порівняно з деякими конкурентами, проте його модернізація дозволить:

- підвищити впізнаваність бренду та покращити перше враження для нових клієнтів;
- оптимізувати онлайн-замовлення**,** зменшивши час та зусилля споживача;
- забезпечити зручний доступ до меню, фото виробів, актуальних акцій та новинок;
- підвищити SEO-позиції**,** що збільшить органічний трафік;
- інтегрувати сайт із соціальними мережами, службами доставки, програмою лояльності.

Сучасний адаптивний сайт з інтуїтивним інтерфейсом та можливістю онлайн-оплати сприятиме розширенню клієнтської бази, особливо серед молодої аудиторії.

За результатами PEST-аналізу, технологічні фактори (SMM-просування, активне використання інтернет-комунікацій) сприятливо впливають на розвиток підприємства. З огляду на популярність кондитерських виробів та високу конкуренцію, активна рекламна діяльність у соцмережах допоможе:

- підвищити охоплення та залученість аудиторії**;**
- інформувати клієнтів про новинки**,** сезонні пропозиції, знижки та акції;
- формувати емоційний зв'язок із брендом через storytelling, відеоконтент, прямі ефіри;
- збільшити кількість онлайн-замовлень та відвідувань кафе**.**

Для цього доцільно використовувати: таргетовану рекламу в Instagram та Facebook; колаборації з блогерами та лідерами думок; регулярне ведення контент-плану (фото десертів, відеорецепти, закулісся виробництва).

Ефективна SMM-кампанія дозволить не лише привернути увагу нових споживачів, а й формувати лояльність вже існуючої аудиторії.

Враховуючи, що за результатами анкетування 83% гостей готові рекомендувати кафе, а 94% – повторно відвідати, існує висока база для побудови довготривалих відносин із клієнтами. Програма лояльності може включати:

- накопичувальні бали за замовлення;
- персональні знижки до свят;
- «солодкі бонуси» за активність у соцмережах (репости, відгуки, участь у конкурсах);
- кешбек за онлайн-замовлення через сайт;
- акції «приведи друга».

Застосування таких інструментів сприятиме підвищенню частоти покупок; зростанню середнього чеку; посиленню емоційної прив'язаності до бренду; збільшенню органічної реклами через рекомендації клієнтів**.**

Оновлення веб-сайту, запуск рекламної кампанії в соціальних мережах та впровадження програми лояльності формують взаємодоповнюючу систему маркетингового розвитку «Мейк май Кейк». Реалізація цих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку; збільшити впізнаваність бренду; підвищити інтерес до продукції; збільшити потік клієнтів та стабільність доходів.

2.3 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мей май кейк»

З урахуванням вище проведеного дослідження, серед пропозицій щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Мей май кейк» ми вважаємо за доцільне провести роботи з оновлення web-сайту, організувати рекламну кампанію в соціальних мережах для просування інформації про досліджуване підприємство, а також пропонуємо реалізувати програму лояльності для залучення та утримання клієнтів через соціальні мережі.

У сучасних умовах сайт закладу ресторанного господарства виконує не лише інформаційну, а й важливу маркетингову функцію. Він є візитівкою бренду, інструментом формування іміджу підприємства, платформою для онлайн-замовлень та ефективним каналом комунікації зі споживачами. Для кафе-кондитерської ТОВ «Мейк май Кейк», яке функціонує в умовах високої конкуренції, оновлення web-сайту є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів.

Вартість робіт з оновлення сайту ТОВ «Мейк май Кейк» наведено в таблиці 2.12.

Оновлений сайт стане основою для подальшого просування бренду «Мейк май Кейк» у цифровому просторі. Для збільшення кількості звернень та замовлень необхідно реалізувати комплекс заходів з його просування,

зокрема через соціальні мережі. Одним із найбільш ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією є соціальна мережа Instagram.

Таблиця 2.12

Вартість робіт з оновлення сайту ТОВ «Мейк май Кейк»

Найменування	Вартість, грн
1. Аналізування потреб	2.500
2.Створення резервної версії	1.700
3.Оновлення контенту	3.500
4.Редизайн	4.500
5.Оновлення програмних компонентів	3.700
6.Тестування	2.500
7.SEO-оптимізація	3.200
8.Підвищення безпеки	3.500
9.Інтеграція нових функцій	2.700
10.Введення в експлуатацію та спостереження	2.700
11. Загальна вартість	30.500

Для вдосконалення сервісної компетенції персоналу ТОВ «Мей май кейк» системи навчання, як ключова рекомендації мною запропоновано формування плану навчання персоналу.

Цілі навчання - допомогти власнику ТОВ «Мей май кейк» реалізовувати процес навчання персоналу контактної зони щодо надання більш якісних ресторанних послуг.

Програма удосконалення сервісної компетенції персоналу складається з трьох модулів, освоївши які співробітник зможе швидко і ефективно працювати з гостем, продавати і відчувати себе впевнено в конфліктних ситуаціях:

1 модуль. Алгоритм роботи із гостем. Встановлення контакту.

2 модуль. Продаж ресторанної послуги. Надання ресторанної послуги.

3 модуль. Робота з гостем у конфліктній ситуації.

Кожен модуль, крім самого практичного процесу, містить ще теоретичний блок, який дається у вигляді лекції перед практикою, для того щоб у процесі практичного відпрацювання персонал якнайменше відволікався від процесу і був максимально залучений.

Таблиця 2.13

Програма удосконалення сервісної компетенції персоналу

ТОВ «Мей май кейк»

Назва модуля	Значення модуля
1 модуль. Алгоритм роботи із гостем. Встановлення контакту.	
Встановлення контакту	Для того, щоб ефективно працювати з гостем – співробітник повинен почуватися впевнено, не боятися гостя та відкривати комунікацію. У такому разі – гість відчуває, що його зустрічає сильний співробітник, господар і більше довіряє. Продаж у ресторанній сфері складається з сервісу та бездоганного знання меню, а також – є кілька технік, які дозволяють впливати на вибір гостя.
Привітання, установка контакту	Відпрацювання зустрічі гостя, вітання, подвійного уявлення, позиціонування себе – як господаря, який зустрічає гостей
ППЖ	Постава/Погляд/ Посмішка/ Жести
Я-послання	Звернення до гостя, використовую займенник «Я», замість «Ми» («Я можу порекомендувати», «Я прошу пробачення» замість «У нас смачна ця страва», «Вибачте, це наша помилка»)
Прийняття замовлення	Кивок Саллівана Прийняття замовлення без запитань
Зворотній зв'язок	Правильне уточнення у гостя зворотного зв'язку стравам та атмосфері
2 модуль. Продаж ресторанної послуги. Надання ресторанної послуги.	
Апсейл	Техніки продажу, які працюють на пропозицію дорожчої страви
Кросейл	Техніки продажу, які працюють на розширення середнього чека за рахунок додаткових пропозицій
Прийняття замовлення без запитань (ланцюжок)	Техніка продажу, в якій офіціант/бармен відштовхується від першого обраного гостем страви і пропонує до нього найбільш підходящі закуски/добавки/напої
Теплі слова	Слова, які характерно описують конкретне страву та за допомогою яких виникають певні асоціації, які гість буквально відчуває мовою.
Підстроювання під гостя	Говорити мовою гостя Вживати слова, якими користується сам гість Використовувати той темп мови, який прийнятний для гостя Підлаштовуватися під той рівень гучності, який комфортний для гостя «Відбивати» поведінку Гість
3 модуль. Робота з гостем у конфліктній ситуації.	
Робота з гостем у конфліктній ситуації	У будь-якому закладі може виникнути помилка у роботі, непорозуміння чи затримка. Для того, щоб ситуація не вийшла з-під контролю, важливо правильно оцінювати ситуацію і у разі, якщо конфліктної ситуації не вдається уникнути - виходити з неї так, щоб це було максимально для закладу та для гостя.

Перший модуль включає вступну інформацію про те, як позиціонувати себе в роботі з гостем, як приймати замовлення та як створити зворотний зв'язок та реагувати на неї (табл.2.13). Другий модуль – присвячений продажу та наданню ресторанної послуги. До нього включені найефективніші техніки, які можна використовувати у роботі з гостями незалежно від формату закладу (табл.2.13). Третій модуль спрямований на відпрацювання навички рішення конфліктних ситуацій.

Для модуля 3. Робота з гостем у конфліктних ситуаціях. Дві основні техніки, що використовуються у роботі з конфліктними ситуаціями – це «Вісімка» та LAST.

Техніка «Вісімка» передбачає аналіз та оцінку ситуації до початку конфлікту. Часто співробітники об'єктивізують гостей, фіксуючись лише на технічній частини сервісу – чисті столи, відсутність брудних серветок та ненаповнених келихів. «Вісімка» - дозволяє не лише стежити за столами, а й за обличчями та позами гостей. Офіціант, перебуваючи на своїй основній станції в залі (найчастіше це зона біля каси або технічна зона) оглядає зал слідуючи поглядом по перевернутій вісімці, таким.

Таким чином спочатку в його полі зору знаходяться столи в правій частині зали, далі самі гості, і потім повернення через центр до лівої частини зали. Таким чином, коли співробітник звикає звертати увагу не лише на столи, а й на гостей – до конфліктів ситуація доходить значно рідше, тому що в основному як тільки гостеві щось не сподобалося – це відбивається з його особі.

Друга техніка, яку потрібно знати співробітникам будь-якого закладу ресторанної сфери – це LAST.

- Listen - Вислухай
- Apologize - Вибачся
- Solve — Вирішу проблему
- Thanks — Подякуй

Listen - Вислухати гостя. Дати йому виговоритись і не перебивати. Описати озвучену ним проблему своїми словами, щоб бути впевненим, що суть претензії зрозуміла правильно.

Apologize - Щиро вибачитись. Іноді вибачення повністю вирішує конфліктну ситуацію.

Solve – вирішити проблему. Якщо вибачень виявилося недостатньо, необхідно вирішити проблему (замінити страву, повернути гроші, подарувати комплімент). Важливо відразу після вибачень проговорити, що буде зроблено для вирішення проблеми і зробити це.

Thanks - подякувати гостю за наданий зворотний зв'язок. За те, що він привернув увагу до проблеми. Якщо співробітники знатимуть про проблему і передасть цю інформацію керівництву, можливо, вона не повториться у майбутньому.

Дані модулі – це база, яка має бути на будь-якому підприємстві ресторанної сфери. Завдяки цій програмі персоналу зможе вивчити все цикл роботи з гостем, робити менше помилок у роботі, ефективно виходити з конфліктних ситуацій, відповідно лояльність гостей буде підвищуватися, і ситуація в заклад буде більш стабільним.

Для ефективного впровадження програми лояльності та просування оновленого сайту ТОВ «Мейк май Кейк» через соціальні мережі, зокрема Instagram, передбачено комплекс витрат, що охоплює кілька ключових напрямів діяльності:

створення та ведення сторінки в Instagram. Створення сторінки в Instagram не потребує фінансових витрат, оскільки є безкоштовною функцією платформи. Водночас для залучення нових підписників та підвищення впізнаваності бренду необхідно запускати таргетовану рекламу. Орієнтовний рекламний бюджет на просування сторінки в Instagram становить близько 7000 грн на місяць, що в річному вимірі складає 84 000 грн. Зазначена сума є гнучкою та може коригуватися залежно від результативності рекламних кампаній;

організація ексклюзивних бонусів та акцій. Для підвищення лояльності клієнтів передбачено надання спеціальних бонусів підписникам сторінки в Instagram, зокрема подарунків до дня народження у вигляді безкоштовної кави або десерту. З урахуванням того, що приблизно кожен 50-й клієнт щомісяця святкує день народження, річні витрати на такі бонуси становитимуть 5760 грн. Крім того, планується впровадження знижок на наступну покупку: 10% клієнтів отримуватимуть 10% знижки на середній чек у 250 грн. Таким чином, щомісячні витрати на знижки складатимуть близько 2500 грн, або 30 000 грн на рік;

організація подій та майстер-класів. З метою залучення нових відвідувачів та утримання постійних клієнтів планується проведення тематичних заходів, зокрема майстер-класів із приготування кави та дегустацій. Орієнтовна вартість одного заходу становить 3000 грн. За умови проведення двох таких подій щомісяця загальні річні витрати складуть 72 000 грн;

адміністрування сторінки та комунікація з клієнтами. Для ефективного ведення сторінки в Instagram необхідно залучити SMM-менеджера, який відповідатиме за створення контенту, регулярні публікації, взаємодію з підписниками, а також організацію акцій і заходів. Місячна заробітна плата такого спеціаліста становить 15 000 грн, що в річному вимірі дорівнює 180 000 грн.

ТОВ «Мейк май Кейк» має в середньому 1000 клієнтів щомісяця. У результаті впровадження програми лояльності кожен клієнт збільшує частоту відвідувань на 20% (тобто замість одного візиту на місяць здійснює 1,2 візити).

Середній чек одного замовлення становить 200 грн. Прогнозований приріст клієнтів завдяки акціям, бонусам і рекламі – 10%.

Таблиця 2.14

Елементи програми лояльності для залучення та утримання клієнтів через використання мережі Instagram

Компонент програми	Опис	Ціль/Результат
1. Створення закритої групи на Instagram	Створення групи для публікації ексклюзивних пропозицій, акцій, новин про нові продукти та майбутні події.	Створення спільноти, відчуття причетності клієнтів, персоналізація пропозицій.
2. Ексклюзивні бонуси для учасників групи	Учасники отримують персоналізовані знижки або безкоштовні напої після певної кількості покупок. Спеціальний бонус на день народження (кава/десерт).	Мотивація для відвідувань, підвищення лояльності клієнтів, персоналізація сервісу.
3. Регулярні онлайн-акції та конкурси	Проведення конкурсів, де учасники можуть виграти безкоштовні квитки на дегустацію нових продуктів або знижки на наступну покупку.	Активне залучення клієнтів, підвищення взаємодії в групі, стимулювання покупок.
4. Організація спеціальних подій для членів групи	Організація «кава-ранків», майстер-класів з приготування кави лише для учасників групи.	Створення відчуття особливості та спільноти, залучення клієнтів до індивідуальних заходів.
5. Зворотний зв'язок і персоналізація	Регулярне спілкування з клієнтами через пости, коментарі, збирання відгуків про продукцію для поліпшення якості обслуговування та пропозицій.	Покращення обслуговування, підвищення довіри до бренду, підтримка постійного контакту з клієнтами.

Розрахуємо прогнозований дохід від збільшеної кількості відвідувань: приріст нових клієнтів: 1000 клієнтів × 10% = 100 нових клієнтів на місяць; додаткові відвідування постійних клієнтів: 1000 клієнтів × 20% = 200 додаткових візитів на місяць; сумарний додатковий дохід: (100 клієнтів × 200 грн) + (200 візитів × 200 грн) = 20 000 грн + 40 000 грн = 60 000 грн/місяць;

прогнозований річний дохід: 60 000 грн × 12 місяців = 720 000 грн/рік.

В таблиці 2.14 наведено прогнозовані витрати та очікуємий економічний ефект від впровадження програми лояльності для для залучення та утримання клієнтів через використання мережі Instagram.

Таблиця 2.15

Прогнозовані витрати та очікуємий економічний ефект від впровадження програми лояльності у мережі Instagram

Стаття витрат та доходів	Сума (грн/місяць)	Сума (грн/рік)
1. Витрати на рекламу (Instagram)	7000	84 000
2. Витрати на бонуси (день народження)	480	5760
3. Витрати на знижки на наступну покупку	2000	24 000
4. Витрати на організацію подій (мастер-класів)	3000	36 000
5. Зарплата менеджера для адміністрування групи	15 000	180 000
6. Загальні витрати на рік	-	**329 760**
7. Додатковий дохід від нових клієнтів	30 000	180 000
8. Додатковий дохід від збільшених відвідувань	60 000	720 000
9. Прогнозовані доходи за рік	-	**900 000**
10. Чистий прибуток (доходи - витрати)		**570 240**

Тобто, впровадження програми лояльності через соціальну мережу Instagram дозволить ТОВ «Мейк май Кейк» суттєво підвищити дохідність бізнесу та сформувати більш лояльну клієнтську базу. Очікуваний прибуток у розмірі 570 240 грн на рік свідчить про ефективність запропонованої стратегії та доцільність її реалізації.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження виконано усі поставлені завдання у межах основної мети. На основі цього отримано наступні результати:

1. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії витримувати конкуренцію на ринку, забезпечуючи при цьому стійкий рівень прибутковості, зростання та розвитку. Вона відображає ступінь успішності підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку і визначається комплексом економічних, технічних, організаційних та соціальних факторів.

2. Встановлено, що рівень конкурентоспроможності підприємства у кожен конкретний момент залежить від спільного впливу низки факторів. формування факторів на підприємстві – це процес накопичення: кожне покоління успадковує фактори, що дісталися від попереднього покоління, і створює свої, додаючи до колишніх, з урахуванням умов та обставин, в яких функціонує підприємство. Основні аспекти сутності конкурентоспроможності підприємства включають: якість продукції та послуг; вартість; ефективність виробництва та управління; імідж та репутація; інноваційний потенціал; гнучкість та адаптивність; ресурсна база; маркетингова стратегія. Успішне підприємство повинно постійно працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності через вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності.

3. Виявлено, що конкурентоспроможність підприємства громадського харчування залежить від ряду факторів, які можна вважати складовими конкурентоспроможності. Їх можна поділити на три групи факторів: (1) техніко-економічні фактори: якість та привабливість зовнішнього вигляду страв, відпускну ціну страви та продукту, а також час, витрачений на приготування одиниці продукції; (2) комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товару на тому чи іншому ринку; (3) Нормативні фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки сервісу на цьому ринку, і навіть правові

норми. Якщо товари та послуги не відповідають нормам та вимогам стандартів та законодавства, що діють на цьому ринку протягом аналізованого періоду, вони не можуть бути реалізовані на цьому ринку.

4. Проаналізовано діяльність ТОВ «Мейк май Кейк». Це затишне кафе-кондитерська у центрі міста орієнтоване на найвибагливіших та витончених знавців кондитерського напряму європейської кухні. На ринку м. Одеса компанія працює вже п’ять років і встигла добре себе зарекомендувати. Основною метою діяльності закладу є отримання прибутку шляхом здійснення комерційно-посередницької, а також іншої діяльності відповідно до чинного законодавства та Статуту. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Мейк май Кейк» продемонстрував неефективність використання власних ресурсів.

5. Визначено, що ТОВ «Мейк май Кейк» є конкурентоспроможним і має ряд переваг. Сильними сторонами компанії є висококваліфікований персонал, оскільки йому проводять різні програми підвищення кваліфікації. Широта асортименту також є перевагою компанії, і цю перевагу слід закріпити та розвивати, розширюючи асортимент, створюючи унікальний продукт, який відрізнявся б від конкурентів. одним із ключових факторів, який сприяє зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку ресторанних послуг, є високий рівень професіоналізму персоналу. Від кваліфікації та досвіду працівників залежить якість обслуговування клієнтів, приготування страв та загальний імідж закладу. Професійний персонал здатний забезпечити не лише високий стандарт сервісу, але й впроваджувати нові технології та підходи у кулінарії, що дозволяє кафе-кондитерській виділятися серед конкурентів. Крім того, професіоналізм співробітників сприяє більш ефективній роботі підприємства, підвищенню задоволеності клієнтів та збільшенню їх лояльності. Таким чином, інвестиції в розвиток і навчання персоналу є стратегічно важливими для «Мейк май Кейк», оскільки вони забезпечують довгострокове зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

6. Запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мей май кейк» за рахунок: вдосконалення сервісної компетенції персоналу та нематеріального стимулювання персоналу. Програма навчання/удосконалення сервісної компетенції персоналу складається з трьох модулів, освоївши які співробітник зможе швидко і ефективно працювати з гостем, продавати і відчувати себе впевнено в конфліктних ситуаціях. Також проходження даного курсу навчання персоналу передбачуване збільшення реалізації ресторанних послуг становитиме 50% та зменшення кількості претензій становитиме 80%.

Таким чином, наведені в роботі результати та рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності ТОВ «Мей май кейк» можуть бути застосовні в будь-якому закладі ресторанного господарства, що дозволяє говорити про її практичну цінність.

СИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про захист прав споживачів; Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII (в редакції від 19.11.2022).

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text

2. Про Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції УЦкраїни від 23.12.1997 № 771/97-ВР.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text

3. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII (в редакції від 01.10.2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text

4. Про Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Мінастерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 №219 (в редакції від 29.01.2021).

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text

5. Акулюшина М.А., Зотова Л.Г. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємтсв в умовах невищначеності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60.

URL:
https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559

6. Алєксєєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2018. Випуск 3 (13). С. 71–80

7. Антощенкова, В.В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2019. Вип. 4 (200). С. 84–95

8. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства фери телекомунікацій: монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.

9. Великий зведений орфографічний словник сучасної української лексики: 253000 слів / Бусел В.Т. та ін. (уклад.); В. Т. Бусел (авт. кер. проекту та голов. ред.). Київ; Ірпінь: Перун, 2018.

10. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2016. № 2. с. 16–17

11. Гарнага В.В, Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283 (дата звернення 01.04.2023 р)

12. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2020. 152 с.

13. Герасимова, В.О., Рєзанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. № 154, С. 93–97

14. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2019. 60 с.

15. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 1 (47). С. 63–69

16. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1 (8). С. 116–124

17. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2019. 212 с.

18. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35), С. 51–54

19. Заіка, Ю.А. Фактори впливу на економічну поведінку промислового підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2019.№31 (2).С.112-117

20. Зубенко В.О., Чудомех І.О. Удосконалення стратегічного управління багатопрофільним підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. 2019. № 48. С. 124–128

21. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Харків: ІНЖЕК, 2020. 352 с.

22. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2016. № 1–2. с. 97–101.

23. Ільяшенко В.А. Формування конкурентоздатності підприємства АПК в ринкових умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Харківський національний університет ім. В.В. Докучаєва. Харків., 2018. 24 с.

24. Кравчук Б.В., Лазоренко Т.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2020. №5 (116). С. 50-54

25. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 240 с.

26. Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 3. С. URL: https://economyandsociety.in.ua

27. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ.: МАУП, 2016. 128 с.

28. Павлова В.А. Способи систематизації визначення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та підприємництво, 2018. № 1. с. 41-45

29. Пархоменко Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища.Бізнес Інформ. 2020. №11. с. 385–392

30. Полковниченко С.О., Шкулепіна А.В. Маркетингове забезпечення сфери медичних послуг. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №4 (20). С. 176-187

31. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.

32. Рибакова О.В. Конкуренція та конкурентоспроможність:економічна суть та фактори підвищення. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». 2020. № 7. с. 51-60

33. Сімех Ю.А. Визначення поняття «конкурентостійкість підприємства». Вісник міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». 20 № 1. С. 238–243.

34. Сомов Д.О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємств. Бізнес Інформ. 2019. №4. С. 273-278

35. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с

36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

37. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика; Тернопільський економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 570 с.

38. Тридід О.М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства. Економіка розвитку. 2017. № 2 (22). с. 75–76.

39. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення: монографі]; Київський національний ун-т технологій та

дизайну, Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ: ІПК ДСЗУ, 2019. 235 с.

40. Чецька О.І. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19820/1/Чецкая.%20Тезисы..pdf

41. Холодний Г.О., Шумська Г.М. Розвиток управління маркетингом на підприємствах: монографія; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Холодного Г.О. Харків: вид. ХНЕУ, 2018. 272 с.

42. Шепіцен А.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Національний аграрний ун-т. Київ, 2004. 24 с.

Додаток А

Таблиця А.1 – Підходи науковців-економістів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
Компаративний підхід		
Н.П. Тарнавська	Здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів	Акцент на споживача та систему знань наявний у забезпеченні конкурентоспроможності, але не є достатнім
Ресурсний підхід		
В. Ф. Іванюта	Здатність підприємства шляхом запровадження новацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою ціною; означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є здатність пристосуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби	У визначенні враховано відносність категорії, характер пристосування до динамічних умов, а також умову новацій як найбільш вагомого фактора забезпечення конкурентоспроможності
Б. В. Кравчук	Здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку	Позитивним є врахування внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності, проте відсутнє посилання щодо відносного та адаптивного характеру поняття
Поєднання компаративного та ресурсного підходів		
А. О. Шепіцен	Можливість підприємства забезпечити випуск і реалізацію продукції, яка за своїми ціновими та неціновими факторами більш приваблива, ніж продукція підприємств-конкурентів, використовуючи конкурентні переваги і потенційні можливості для забезпечення	Сконцентрована увага на продукції підприємства, враховано динамічний та відносний характер категорії

	конкурентоспроможності продукції у майбутньому при зміні ринкової ситуації та попиту споживачів	
Т. І. Гончарук	Можливість підприємства тривалий час відстоювати власні переважні позиції у галузі завдяки наявності ефективної стратегії або здатність діяти протягом довготермінового періоду на ринку й отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому рівні та стимулювання працівників	Отримання прибутку схиляє до прояву використання ресурсів, проте простежуються недоліки: відсутність фактора порівняння, не враховується відносність конкурентоспроможності
Системний підхід		
О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко	Це визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій	Позитивним є підхід до конкурентоспроможності як системи внутрішнього конкурентоздатного потенціалу та зовнішнього середовища щодо функціонування та розвитку підприємства
В. А. Павлова	Спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування	Має досить загальний характер, відсутня відносність поняття

Джерело: складено на основі [17; 22; 24; 28; 37]

Додаток Б

Різноманітність продукції ТОВ «Мейк май Кейк»

