

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

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

“ ____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанної галузі»

Виконавець

студент центру заочної та вечірньої
форми навчання

Величко Дарія Андріївна

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

Науковий керівник

К.е.н, доцент

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

Бровкіна Юлія Олексіївна

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

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства	5
1.2. Основні складові конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	11
РОЗДІЛ ІІ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ.....	16
2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку ресторанної галузі України.....	16
2.2 Організаційна та фінансово-економічна характеристика закладу ТОВ	
«Орієнтал Біч».....	25
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч».....	42
2.4 Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів на ТОВ	
«Орієнтал Біч».....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки висуває складні вимоги до організації діяльності вітчизняних підприємств ресторанного господарства. Напружена політична ситуація внаслідок військової агресії РФ, значне зменшення чисельності населення, зниження рівня платоспроможності людей, що залишаються в Україні, значне підвищення цін на продукти харчування, енергоресурси змушують підприємства невпинно шукати джерела підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Особливістю закладів ресторанних послуг є відносно високий рівень ринкової концентрації, а враховуючи низькі доходи громадян, більшість ресторанів не має можливості пропонувати послуги у високому ціновому сегменті. Внаслідок цього, більшість закладів сьогодні ведуть постійну боротьбу за пошук клієнтів та вимушені щодня проводити моніторинг ринку, відслідковувати ціни, асортимент, акційні пропозиції своїх найбільших конкурентів. Для вирішення цих проблем на підприємствах ресторанного господарства необхідно постійно удосконалювати систему управління конкурентоспроможністю, що значною мірою вплине на ефективність роботи закладу.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення її рівня.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз ресторанного ринку в Україні;

- оцінити вплив факторів впливу зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу;
- провести аналіз організаційної та фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Орієнтал Біч». За допомогою матриці SWOT-аналізу призначити відповідні напрямки розвитку компанії;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч» та оцінити вплив заходів на економічну ефективність підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – ТОВ «Орієнтал Біч», основним видом економічної діяльності якого є надання ресторанних послуг. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Орієнтал Біч».

Методи дослідження. В роботі застосовані наступні методи дослідження: аналізу, порівняння, теоретичного узагальнення; економіко-статистичного – для здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; групування, системного аналізу, абстрактно-логічного аналізу (використаний при складанні PEST-, SWOT- та багатокутника конкурентоспроможності).

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, наукові статті, монографії та інша науково-методична та навчально-методична література, статистичні дані Головного управління статистики України, інтернет-джерела, а також фінансова звітність підприємства ТОВ «Орієнтал Біч».

Практичне значення отриманих результатів полягає у запропонованих заходах щодо покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Орієнтал Біч».

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

Виникнення терміна «конкуренція» відносять до початку XVII століття, коли почали формуватися ринкові відносини та загострилося суперництво між економічно розвиненими державами. У той період товарні ринки, як внутрішні, так і міжнародні, переважно мали монополістичний характер і були представлені одним або кількома учасниками [12].

На сучасному етапі розвитку економіки наявність трудових ресурсів, капіталу та сировини вже майже не гарантує підприємству належного рівня конкурентоспроможності. Визначального значення набувають ефективний розподіл цих ресурсів і їх спрямування у найбільш доцільні напрями з метою досягнення максимального результату [13].

У законодавстві України термін «конкурентоспроможність підприємства» не має окремого офіційного визначення. Водночас у Законі України «Про захист економічної конкуренції» наведено визначення поняття економічної конкуренції. Згідно зі статтею 1 цього Закону, економічна конкуренція (конкуренція) - це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями або покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [9].

Конкурентоспроможність підприємства – характеристика латентна, та може проявлятися за допомогою ознак-симптомів. До них слід віднести показники фінансово-господарської діяльності, частку ринку, впізнаваність бренду, лояльність покупців та інші.

Визначення конкурентоспроможності підприємства сучасними українськими науковцями відрізняється багатоаспектністю та різнобічними підходами.

Таблиця 1.1

Аналіз сучасних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

Автор	Зміст поняття
Савченко С. М.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати наявні ресурси, формувати й реалізовувати конкурентні переваги для забезпечення стійких позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей розвитку.
Кучмєєв О. О., Шиманська К. О.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання пристосовуватись до нових умов діяльності, ефективно використовувати ресурси, реалізовувати конкурентні переваги та максимально повно задовольняти потреби споживачів.
Євтушенко Н. О., Варніцький В. В.	Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною характеристикою, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і перевищувати конкурентів за основними параметрами діяльності.
Сазонова С. В., Свисюк О. О.	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства забезпечувати переваги над конкурентами завдяки ефективному управлінню ресурсами, витратами та якістю продукції або послуг.

Джерело: складено автором на основі [7; 12; 17; 18]

Отже, узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» свідчить, що більшість авторів розглядають його як комплексну та динамічну характеристику діяльності суб'єкта господарювання. У наведених визначеннях акцентується увага на здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, формувати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати кращі результати діяльності порівняно з конкурентами. Спільною рисою всіх підходів є визнання того, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а формується під

впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує постійного вдосконалення.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства доцільно визначати як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал, створювати та утримувати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи успішне функціонування і довгостроковий розвиток на ринку.

1.2 Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів та ґрунтується на таких основних складових, як конкурентні переваги, конкурентоспроможність продукції та конкурентне середовище.

Згідно з підходом Майкла Портера, підприємство може досягти конкурентної переваги такими базовими способами: через лідерство за витратами; через диференціацію продукції; через фокусування на певному сегменті ринку.

Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

Різновиди внутрішніх і зовнішніх джерел формування конкурентних переваг підприємства наведено в табл 1.2. Для кращого розуміння їх сутності доцільно розглянути основні характеристики кожної групи факторів [5].

До внутрішніх конкурентних переваг належать чинники, які формуються безпосередньо всередині підприємства та залежать від ефективності організації його діяльності. Зокрема, до них відносять:

- виробничі фактори – рівень продуктивності праці, ефективність використання основних засобів і оборотних активів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, а також відсутність «вузьких місць» у виробничому процесі;

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентні переваги
підприємства

<i>Внутрішні конкурентні переваги</i>	<i>Зовнішні конкурентні переваги</i>
виробничі фактори технологічні фактори кваліфікаційні фактори організаційні фактори управлінські інноваційні спадкові економічні географічні	інформаційні комунікаційні якісні поведінкові кон'юнктурні сервісні іміджеві цінові збутові

Джерело: побудовано автором на основі [1; 5]

- технологічні фактори – сучасність і гнучкість технологій, здатність до їх швидкої адаптації та впровадження інновацій;
- кваліфікаційні фактори – професійний рівень працівників, їхня ініціативність, творчий потенціал і здатність генерувати нові ідеї;
- організаційні фактори – раціональність організаційної структури, її гнучкість та пристосованість до змін;
- управлінські фактори – результативність менеджменту, ефективність управління виробничими, збутовими та кадровими процесами;
- інноваційні фактори – розроблення та впровадження нових продуктів, технологій і послуг;
- спадкові фактори – сформована корпоративна культура, ділові традиції, історія розвитку підприємства та впізнаваність бренду;
- економічні фактори – наявність фінансових ресурсів, доступ до джерел фінансування та належний рівень платоспроможності;
- географічні фактори – вигідне місцезнаходження підприємства щодо постачальників сировини, трудових ресурсів, ринків збуту та логістичних каналів.

До зовнішніх конкурентних переваг належать чинники, які проявляються у взаємодії підприємства з ринковим середовищем та безпосередньо впливають на сприйняття компанії споживачами. До них належать:

- інформаційні фактори – рівень розвитку систем збору, аналізу й обробки інформації, а також ступінь обізнаності підприємства щодо тенденцій ринку, поведінки споживачів, конкурентів та інших учасників ринку;
- конструктивні фактори – технічні характеристики продукції, особливості її конструкції та упаковки;
- якісні фактори – оцінка споживачами рівня якості продукції або послуг;
- поведінкові фактори – поширення маркетингового підходу серед працівників та орієнтація діяльності підприємства на потреби цільових споживачів;
- кон'юктурні фактори – ринкова ситуація, рівень насиченості ринку, кількість конкурентів і ступінь інтенсивності конкурентної боротьби;
- сервісні фактори – якість та повнота послуг, що супроводжують продаж продукції;
- іміджеві фактори – репутація підприємства, популярність бренду та загальне ставлення споживачів до компанії;
- цінові фактори – можливість підприємства впливати на рівень цін і забезпечувати вигідне співвідношення ціни та цінності;
- збутові фактори – ефективність каналів розподілу, наявність стабільного портфеля замовлень і застосування сучасних методів продажу;
- комунікаційні фактори – канали поширення інформації про підприємство та його продукцію, а також використання механізмів зворотного зв'язку зі споживачами.

Конкурентоспроможність продукції є однією з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства. Вона характеризує здатність товару або послуги краще задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів.

Серед основних показників конкурентоспроможності продукції слід виділити [20]:

- Якість продукції – відповідність стандартам та очікуванням споживачів.
- Ціна – прийнятний рівень витрат для покупця.
- Споживча цінність – співвідношення між корисністю та ціною.
- Надійність – стабільність характеристик у процесі використання.
- Інноваційність – наявність нових властивостей і технологій.
- Сервіс – швидкість та якість обслуговування.

Конкурентне середовище – це сукупність зовнішніх умов, чинників та суб'єктів, які впливають на діяльність підприємства та визначають інтенсивність конкурентної боротьби. До основних елементів конкурентного середовища належать [20]:

- прямі конкуренти;
- потенційні нові учасники ринку;
- постачальники;
- споживачі;
- товари-замінники;
- державне регулювання.

Найбільш відомою моделлю аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил М. Портера [15].

Взаємозв'язки між основними елементами в моделі Майкла Портера доцільно розглядати через призму горизонтальних і вертикальних взаємодій. Горизонтальний рівень охоплює інтенсивність суперництва між наявними учасниками ринку, вплив товарів-замінників та ймовірність виходу на ринок

нових конкурентів. Вертикальні зв'язки формуються у процесі взаємодії підприємства з постачальниками ресурсів і посередниками, які забезпечують просування та доставку готової продукції кінцевим споживачам.

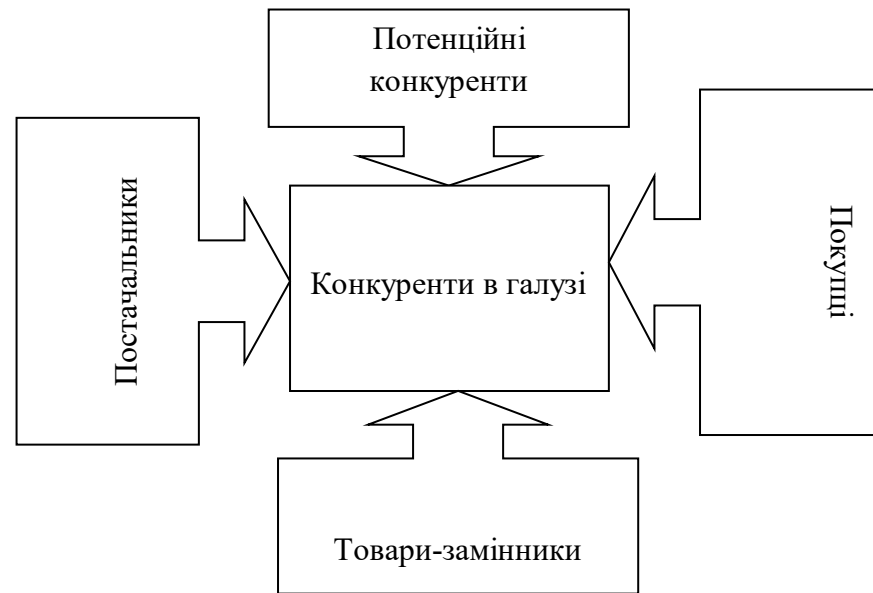


Рис. 1.1 Чинники галузевої конкуренції за М. Портером

Отже, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно систематично аналізувати конкурентне середовище та особливості галузі, у якій воно функціонує. Це дає можливість обґрунтувати та реалізувати ефективну конкурентну стратегію, спрямовану на формування стійких ринкових переваг.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється з метою отримання повної, об'єктивної та достовірної інформації про його ринкові позиції, економічний стан і здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції. Такі дані є необхідними для керівництва підприємства при ухваленні управлінських рішень щодо вдосконалення конкурентної стратегії, коригування напрямів розвитку та посилення ринкових переваг.

Крім того, результати оцінювання мають важливе значення для зовнішніх користувачів - інвесторів, кредиторів, партнерів і постачальників, які на їх основі приймають рішення про інвестування коштів, укладення договорів або започаткування співпраці.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає розрахунок і аналіз системи показників, що всебічно характеризують результати його діяльності та рівень сформованих конкурентних переваг.

Методологія оцінювання конкурентоспроможності охоплює широкий спектр підходів та інструментів, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах функціонування підприємства й базується на використанні різних аналітичних показників.

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний метод, який би найбільш повно та об'єктивно відображав рівень конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється складністю та багатогранністю даної економічної категорії. На конкурентоспроможність одночасно впливає велика кількість факторів, що взаємодіють між собою, посилюючи або послаблюючи вплив один одного. Саме тому для проведення ґрунтовного аналізу доцільно застосовувати декілька взаємодоповнювальних методичних підходів.

Одним із поширених інструментів є матричні методи оцінювання, які базуються на побудові аналітичних матриць для визначення позиції підприємства на ринку та вибору відповідної маркетингової стратегії. В основі цих методів лежить урахування стадії життєвого циклу продукції. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку ринку, що динамічно розвивається.

Важливим аналітичним інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [1].

Артур Томпсон та А. Дж. Стрікланд запропонували орієнтовний перелік характеристик, аналіз яких дає змогу сформуванню повний перелік внутрішніх переваг і недоліків підприємства, а також зовнішніх шансів і ризиків, що можуть впливати на результати його діяльності.

До сильних сторін підприємства зазвичай відносять наявність унікальних компетенцій, достатній рівень фінансового забезпечення, високий професіоналізм персоналу, позитивну ділову репутацію, лідерські позиції на ринку, ефективну стратегію в основних функціональних сферах, можливість отримання ефекту масштабу, захищеність від конкурентного тиску, використання сучасних технологій, низький рівень витрат, інноваційний потенціал та ефективну систему управління.

До слабких сторін належать відсутність чітких стратегічних орієнтирів, погіршення ринкових позицій, фізично та морально застаріле обладнання, низький рівень прибутковості, дефіцит управлінських компетенцій, недостатня кваліфікація працівників, недосконалий контроль реалізації стратегії, внутрішні виробничі проблеми, вразливість до конкурентного впливу, відставання в дослідженнях і розробках, обмежений асортимент, слабке знання ринку, недостатній рівень маркетингової діяльності та нестача фінансових ресурсів для впровадження стратегічних змін.

Можливості зовнішнього середовища можуть проявлятися у виході на нові ринки або сегменти, розширенні асортименту продукції, освоєнні суміжних напрямів діяльності, доповненні основного продукту супутніми товарами чи послугами, вертикальній інтеграції, переході до більш ефективної конкурентної стратегії, послабленні активності конкурентів та прискоренні темпів зростання ринку.

До основних загроз належать поява нових конкурентів, зростання популярності товарів-замінників, уповільнення розвитку ринку, несприятливі зміни державної політики, посилення конкурентного тиску, економічний

спад, зростання ринкової сили постачальників і покупців, зміна споживчих уподобань та негативні

Перевага цього підходу полягає в тому, що він дає змогу не лише визначити вразливі місця підприємства, а й виявити шляхи нейтралізації негативних факторів та ефективного використання наявних переваг. Разом із тим недоліком методу є складність збору достовірної інформації та відсутність інтегрального кількісного показника, що ускладнює пряме порівняння підприємств-конкурентів. Для підвищення точності результатів необхідне залучення кваліфікованих експертів.

Ще одним матричним методом, який може бути використаний в дослідженні конкурентоспроможності підприємства є PEST-аналіз (іноді позначають як STEP), представляє собою маркетинговий інструмент, призначений для ідентифікації політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) складових зовнішнього середовища, які здійснюють опосередкований вплив на діяльність підприємства [2].

Цей аналіз має на меті виявити фактори найбільшого впливу на зовнішнє середовище, а також спрогнозувати тенденції впливу цих факторів (позитивний чи негативний вплив). При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати два напрямки:

- аналіз стратегічних факторів кожної складової має бути достатньо комплексним, тому що в реальності всі складові пов'язані між собою;
- PEST-аналіз – це інструмент, що традиційно включає чотири елементи стратегічного аналізу, але потрібно враховувати, що реальне життя включає більше елементів.

PEST-аналіз належить до експертних методів дослідження, тому його проведення передбачає створення групи фахівців. До складу експертів зазвичай залучають спеціалістів, які добре орієнтуються в особливостях функціонування бізнесу в певній галузі, мають достатній професійний досвід

і здатні обґрунтовано оцінювати вплив різних факторів зовнішнього середовища.

Методика PEST-аналізу полягає у виявленні ключових чинників макросередовища, їх систематизації за окремими групами та подальшій оцінці ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства. Водночас, як і інші експертні методи, PEST-аналіз має певні обмеження, зокрема значний рівень суб'єктивності оцінок та складність у формуванні компетентної експертної команди.

Попри наявні недоліки, PEST-аналіз залишається одним із найпоширеніших і найефективніших інструментів дослідження макросередовища підприємства.

Серед графічних методів особливе місце займає метод «багатокутника конкурентоспроможності» [12]. Він ґрунтується на порівнянні ключових параметрів діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Накладання графічних профілів дозволяє наочно виявити сильні та слабкі сторони кожного суб'єкта господарювання. Оцінювання здійснюється за допомогою шкалювання показників.

Перевагами цього методу є простота використання, наочність результатів та можливість швидкого прийняття управлінських рішень. Водночас його застосування ускладнюється необхідністю отримання об'єктивної та достовірної інформації для визначення оцінок за обраними критеріями.

Підводячи підсумки, слід відмітити, що не існує універсального методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожна методика оцінки має свої переваги та недоліки та може бути вибрана відповідно до пріоритетів поставленої задачі оцінки конкурентоспроможності з акцентом на оцінювання зовнішнього або внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ II. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку ресторанної галузі України

Сучасне ресторанне господарство України демонструє глибоку трансформацію, адаптуючись до викликів воєнного часу та глобальних тенденцій. Галузь рухається до індивідуалізації, усвідомленого споживання та впровадження інноваційних технологій, попри серйозні економічні складнощі. Ринок динамічно розвивається пропонуючи різноманітні формати, починаючи від швидкого обслуговування, закінчуючи концептуальними ресторанами високої кухні.

Не зважаючи на позитивні напрямки розвитку галузі, негативними моментами залишається скорочення кількості закладів за період пандемії та військової агресії. Дана тенденція охоплює не лише ресторани, а й більшість форматів закладів громадського харчування. Згідно досліджень компанії Poster [10] за період з січня 2021 до січня 2025 року кількість закладів ресторанного господарства скоротилася на 17% (рис. 2.1).

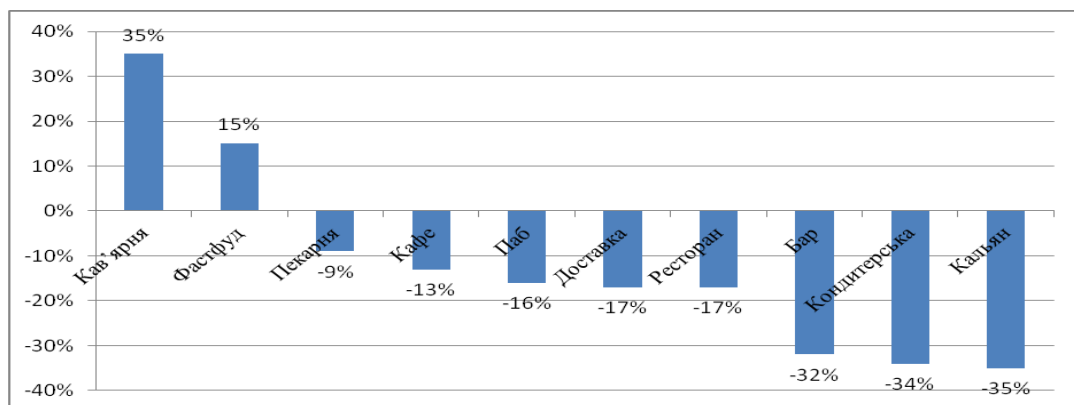


Рис. 2.1 Динаміка кількості закладів громадського харчування в Україні за період 2021-2025 роки

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Позитивну динаміку кількості закладів демонструють такі формати як фастфуд та кав'ярні. Приріст їх кількості за аналізований період склав 15% та 35% відповідно.

Згідно останніх досліджень 42% українських рестораторів відчули суттєве падіння показників рентабельності у 2025 році в порівнянні з 2024 роком. Разом з тим, динаміка приросту виручки від реалізації послуг ресторанного господарства позитивна майже по всіх містах України (рис. 2.2). Найбільші показники (біля 15%) зафіксовані в Харкові, Сумах та Луцьку. Скорочення виручки на 3% у 2025 в порівнянні з 2024 роком відбулося в Хмельницькому.

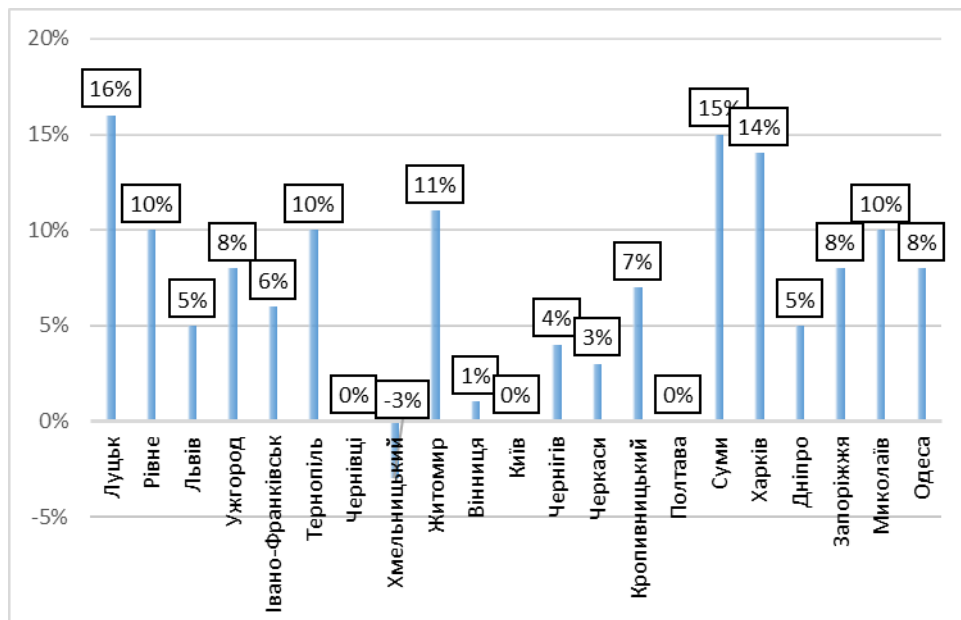


Рис. 2.2 Динаміка виручки від реалізації послуг закладів ресторанного бізнесу по містах України у 2025 р. порівняно з 2024 р., %
Джерело: побудовано автором на основі [4]

Зростання показника виручки від реалізації продукції та послуг перш за все пов'язано з їх значним подорожчанням. Ресторанний бізнес зазнає значних втрат через подорожчання продуктів саме навесні. Ціни на закупівлю продуктів для ресторанів в перші місяці 2026 року, в порівнянні з

листопадом 2025, зросли на 70% через сезонний фактор. Це відбулося ще до початку політичних подій в Ірані, які посилили тиск на логістику.

Скорочення кількості клієнтів у 2025 році в порівнянні з 2024 спостерігається по всіх областях України. Найбільший показник падіння зафіксований в Хмельницькому та Львові (-16% та -15% відповідно).

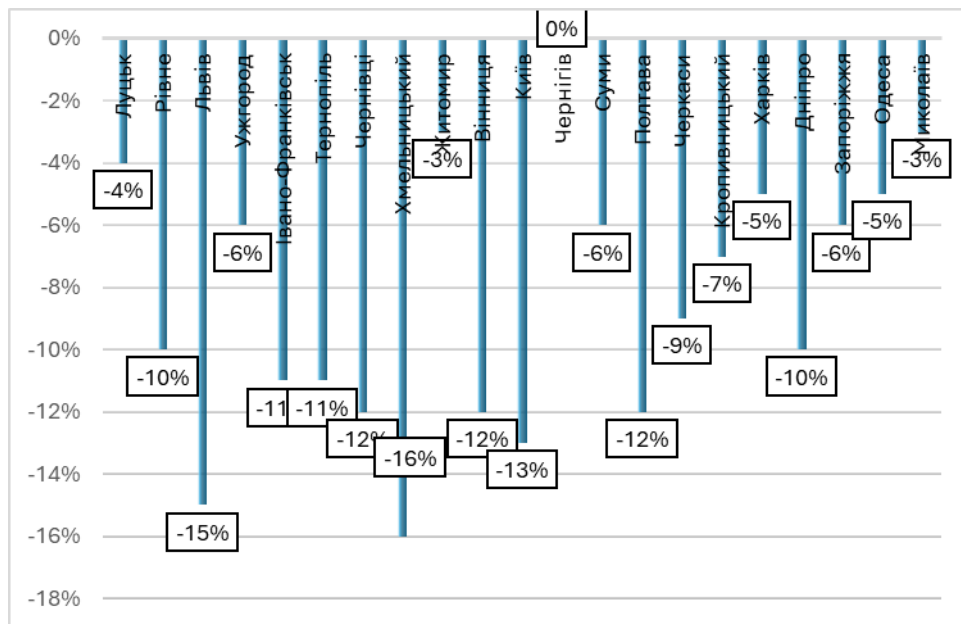


Рис. 2.3 Зміна відвідуваності закладів ресторанного бізнесу по містах України у 2025 р. порівняно з 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Аналіз приросту виручки в розрізі форматів закладів у 2025 в порівнянні з 2024 роком встановив, що споживачі віддають перевагу закладам, що в основному меню пропонують піцу та суші (близько 10% та 12% приросту річної виручки відповідно). Користування ресторанными послугами в даній сукупності принесло засновникам на 3% більше доходів у 2025 році в порівнянні з 2024.

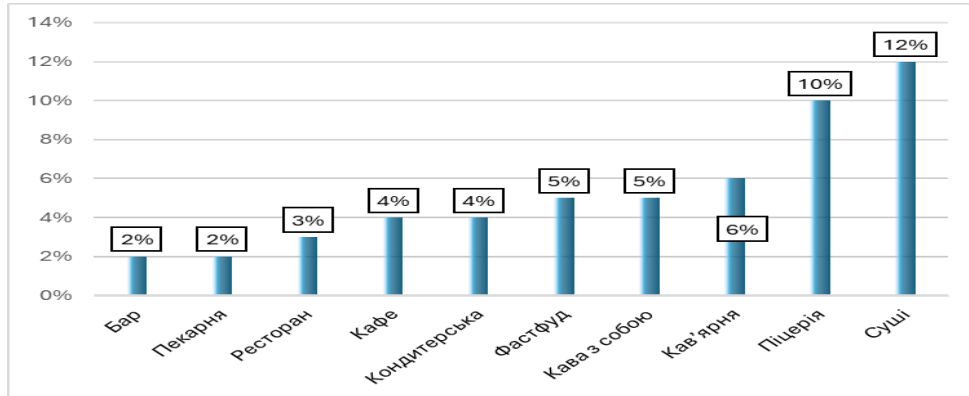


Рис. 2.4 Приріст виручки від реалізації послуг закладів громадського харчування в розрізі різних форматів в Україні у 2025 році в порівнянні з 2024 роком, %

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Основними викликами зовнішнього середовища для підприємств ресторанного бізнесу у 2025 році стали найм та збереження команди. Цей фактор виділили 79% власників ресторанного бізнесу (рис. 2.6). Наступним негативним моментом стало відключення світла, і як наслідок, необхідність використовувати значно дорожчі джерела електроенергії (генератори, зарядні станції тощо).

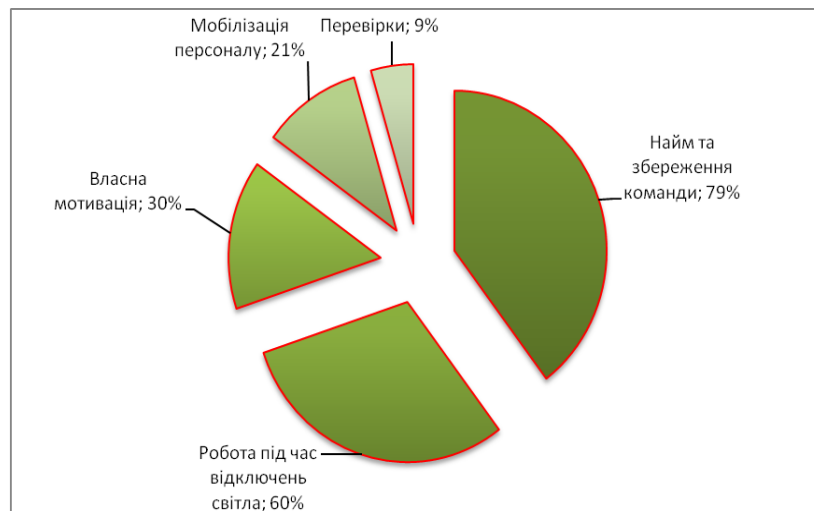


Рис. 2.6 Найбільші операційні виклики для рестораторів України у 2025 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Підводячи підсумки, слід відмітити, що ресторанний бізнес в Україні за часи військової агресії суттєво скоротив свої оберти. Про це свідчить скорочення кількості закладів, зниження кількості клієнтів, падіння показників рентабельності. Поряд з даними факторами слід відмітити значні труднощі у формуванні професійної команди через значний відтік професійних кадрів за кордон. Постійні перебої з електропостачанням створили додаткове підвищення цін на готові страви, оскільки значна частина ресторанів використовує електропечі, посудомийні машини, сушильні шафи та інші електричні прилади.

Фактори зовнішнього середовища створюють значний вплив на діяльність ресторанів України. Найсуттєвіший - політичний фактор впливу. Воєнний стан обмежує години роботи закладів через комендантську годину, повітряні тривоги призводять до необхідності тимчасово припиняти обслуговування. У регіонах з підвищеними ризиками військової небезпеки спостерігається зменшення трафіку клієнтів, скорочення виручки та зростання витрат на облаштування укриттів, резервне живлення та заходи безпеки [23].

Регіональні заборони або часові обмеження на продаж алкогольних напоїв також значно зменшують виручку закладів, для яких напої є важливою частиною доходу. Вплив особливо відчутний для барів, пабів і ресторанів вечірнього формату [8; 22]. Для закладу, розташованого в прибережній зоні, існують додаткові ризики, пов'язані зі зниженням туристичної активності, обмеженням доступу до пляжної території, а також необхідністю дотримання посилених вимог безпеки.

Важливою складовою діяльності ресторанів є дотримання санітарних норм, принципів НАССР та вимог до безпечності харчових продуктів, що підвищує довіру споживачів і зменшує ризик штрафів та призупинення діяльності. Водночас це також потребує постійного контролю, навчання персоналу та додаткових витрат [14].

Вартість кредитних ресурсів визначає можливості відкриття нових закладів, модернізації обладнання та поповнення оборотного капіталу. Пільгові програми, такі як «5–7–9%», покращують доступ малого та середнього бізнесу до фінансування, що позитивно впливає на інвестиційну активність у ресторанній галузі [14].

Часові обмеження або навіть регіональні заборони на продаж алкогольних напоїв зменшують виручку закладів, для яких напої є важливою частиною доходу. Вплив особливо відчутний для барів, пабів і ресторанів вечірнього формату [21].

Суттєвий вплив на розвиток ресторанного бізнесу здійснюють економічні фактори. Оскільки ресторан ТОВ «Орієнтал Біч» працює в курортній зоні, його доходи значною мірою залежать від сезонності та купівельної спроможності відпочивальників. Скорочення чисельності населення та зменшення туристичного потоку безпосередньо впливають на обсяги реалізації та рівень прибутковості. Через економічну нестабільність споживачі скорочують витрати на харчування поза домом, частіше обирають доступніші формати або рідше відвідують ресторани.

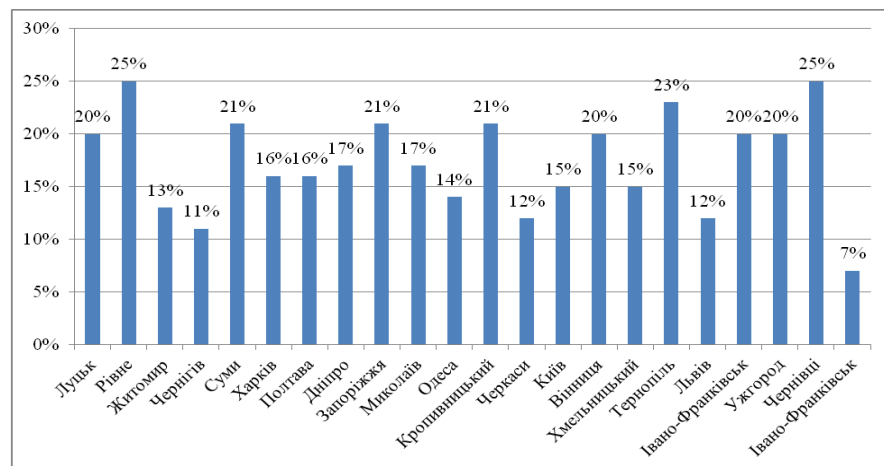


Рис. 2.7 Приріст середнього чеку в ресторанних закладах у 2025 році по відношенню до 2024 року по містах України, %

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Це стримує зростання обороту навіть за умови підвищення середнього чека [22]. У 2025 році в порівнянні з 2024, середній чек по закладам ресторанного бізнесу підвищився на 17%.

Основними клієнтами ресторану є молодь, сім'ї з дітьми та туристи, які цінують атмосферу відпочинку біля моря, сучасний формат обслуговування та різноманітність меню. Водночас відтік молодого та працездатного населення за кордон зменшує потенційну клієнтську базу та ускладнює пошук персоналу.

Подорожчання продуктів, оренди, комунальних послуг та логістичних витрат збільшує собівартість вироблених страв. Заклади змушені підвищувати ціни, переглядати меню та оптимізувати витрати, щоб зберегти рентабельність [21].

Переміщення основної маси населення до безпечніших регіонів змінило географію попиту. У західних і центральних областях попит на ресторанні послуги підвищився, тоді як у прифронтових регіонах зменшився.

Трудова міграція та посилені мобілізації спричинили нестачу кухарів, офіціантів і менеджерів тощо. Це підвищило витрати на адаптацію нових працівників і автоматизацію окремих процесів.

В останні часи значну частину фінансів ресторани заклади інвестують у генератори, акумулятори, системи безперебійного живлення та заходи безпеки. Це підвищує постійні витрати, але дозволяє працювати під час відключень електроенергії [19].

Також важливою складовою сучасного життя українців є безпека. Споживачі надають перевагу закладам з укриттями, стабільним електропостачанням та чіткими протоколами дій під час тривоги. Відчуття безпеки також безпосередньо впливає на частоту відвідування ресторанів [23].

Зростає попит на демократичні формати роботи ресторанів, а саме доставку, самовивіз, швидке обслуговування. Споживачі більше уваги

приділяють ціні, якості, локальним продуктам та соціальній відповідальності бізнесу. Багато закладів активно приймають участь у волонтерстві, благодійних зборах та підтримці військових і переселенців. Це підвищує репутацію бренду та лояльність клієнтів.

Технологічні фактори мають особливе значення для ресторану на узбережжі, де відсутнє централізоване газопостачання, а робота значною мірою залежить від електроенергії. Найбільший вплив мають технології, спрямовані на забезпечення енергонезалежності та ефективного використання ресурсів: резервні генератори, сонячні панелі, енергоощадне кухонне обладнання, системи очищення води, автоматизація обліку та онлайн-сервіси для бронювання і доставки. Впровадження таких рішень підвищує стабільність роботи закладу та знижує операційні витрати. Використання сонячних панелів, наприклад, дозволяє заощадити до 40-50% електричної енергії.

Впровадження POS-систем, QR-меню, CRM, інтеграції з доставкою скорочує витрати, зменшує залежність від персоналу та покращує управління продажами. Використання сучасного обладнання, технологій шокового охолодження, вакуумного приготування та стандартизації рецептів підвищує якість продукції й ефективність роботи кухні.

Соціальні мережі, таргетована реклама та програми лояльності стають основними каналами залучення та утримання гостей. Ефективні цифрові рішення безпосередньо впливають на заповнюваність закладів.

Необхідність впровадження технологій контролю температури, простежуваності продуктів та дотримання стандартів безпечності збільшує витрати, але знижує операційні ризики та втрати. Сучасні підходи до технологій у ресторанному бізнесі дозволяють суттєво скоротити витрати та знаходити нові джерела прибутків.

За результатами дослідження зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства проведено PEST-аналіз на прикладі ринку

України (табл. 2.1). Попередній аналіз встановив, що ключовий вплив на розвиток ресторанного бізнесу здійснюють економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники. Результати PEST-аналізу показали, що найбільший вплив на ресторанний бізнес здійснюють політичні та економічні фактори 4,55 та 4,15 відповідно. Це пояснюється значним погіршенням діяльності ресторанних закладів саме під час військової агресії.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ресторанного ринку України

Назва фактору	Вплив	Ранг фактору за 5-ти бальною шкалою	Вірогідність фактору	Зважена оцінка
Політичні фактори				
Воєнний стан та комендантська година в країні	-	5	0,55	2,75
Відсоткові ставки на кредити для ресторанів	+	4	0,20	0,8
Санітарно-гігієнічні вимоги до ресторанів	+	4	0,15	0,6
Обмеження щодо продажу алкоголю та тютюну	-	4	0,10	0,4
ВСЬОГО	-	-	1	4,55
Економічні фактори				
Зниження купівельної спроможності та доходів основної маси населення	-	5	0,45	2,25
Міграція та демографічні зміни	-	4	0,25	1,0
Кадровий голод та міграція персоналу	-	3	0,15	0,45
Витрати на безпеку та електроенергію	-	3	0,15	0,45
ВСЬОГО	-	-	1	4,15
Соціальні фактори				
Безпековий фактор	-	5	0,35	1,75
Зміна культури та стилю споживання	+	4	0,25	1
Соціальна роль ресторанів	+	3	0,25	0,75
Вимоги до обслуговування	+	2	0,15	0,3
ВСЬОГО	-	-	1	3,8
Технологічні фактори				
Автоматизація процесів (POS-системи, цифровізація меню, агрегатори, система самообслуговування)	+	4	0,35	1,4
Інноваційні підходи на кухні	+	4	0,25	1
Інтернет-маркетинг	+	4	0,25	1
Безпека та гігієна	-	3	0,15	0,45
ВСЬОГО	-	-	1	3,85

Джерело: складено автором

Підводячи підсумки, слід відзначити, що підприємства з надання ресторанних послуг переживають сьогодні скрутні часи. Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів змусило закритися багато закладів, а ті що залишилися, ведуть запеклу боротьбу за розподіл ринку. З іншого боку ресторанний бізнес має розширювати горизонти з використання новітніх технологій, задля утримання старих та залучення нових клієнтів. Проведений PEST-аналіз дозволив підтвердити, що дійсно політичний вплив на галузь сьогодні значний. Отже, ресторанам потрібно виробити свою власну стратегію виживання на ринку.

2.2 Організаційна та фінансово-економічна характеристика закладу ТОВ «Орієнтал Біч»

ТОВ «Орієнтал Біч» розташований у прибережній зоні міста Одеса, на території популярного рекреаційного узбережжя пляжу Відрада. Дана локація знаходиться в центральній частині міста, у Приморському районі, неподалік від ключових транспортних і туристичних артерій Одеси. Це забезпечує зручну доступність як для місцевих жителів, так і для туристів.

Ресторан «Орієнтал Біч» займає вигідне розташування безпосередньо біля берегової лінії, що дозволяє гостям поєднувати гастрономічний відпочинок із пляжним дозвіллям. Наявність відкритих терас, зон відпочинку та доступу до пляжу створює комфортні умови для тривалого перебування клієнтів. Загальна характеристика ресторану наведена в таблиці 2.2.

Територіально ресторан інтегрований у пляжно-ресторанну інфраструктуру узбережжя, поруч із іншими закладами відпочинку, зокрема: Вілла Відрада, MOON Beach, Veranda. Таке сусідство формує конкурентне, але водночас привабливе середовище для відвідувачів, концентруючи потік клієнтів у даній зоні. Меню ресторану демонструє найкращі традиції європейської та середземноморської кухні. У закладі майстерно відтворюють

класичні страви, доповнюючи їх сучасними кулінарними рішеннями та оригінальними поєднаннями смаків.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ТОВ «Орієнтал Біч»

№	Показники	Характеристика
1	Назва підприємства	ТОВ «Орієнтал Біч»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	м. Одеса, вулиця пляж Відрада, будинок, 1
3	Дата створення	2020 рік
4	Форма власності	приватна
5	Основна сфера діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
6	Чисельність персоналу	53
7	Тип організаційної структури	лінійна
8	Загальна місткість	140
9	Кількість залів	2
10	Кухня ресторану	Європейська та середземноморська

Джерело: складено автором

Широкий вибір напоїв, багата винна карта, а також вишукані кальяни здатні задовольнити навіть найвибагливіших відвідувачів. Атмосферу закладу гармонійно доповнює жива музика у супроводі популярних композицій. У додатку А представлено меню ресторану ТОВ «Орієнтал Біч».

Місією ресторану ТОВ «Орієнтал Біч» є створення унікального гастрономічного простору на узбережжі, де поєднуються високі стандарти європейської кухні, якісний сервіс та атмосфера відпочинку біля моря. Заклад прагне забезпечити гостям не лише споживання страв, а повноцінний емоційний досвід, що включає естетику подачі, комфортне середовище та приємний дозвіллевий супровід.

Ресторан орієнтований на задоволення потреб різних категорій відвідувачів, від туристів до місцевих мешканців, через широкий асортимент страв, напоїв та високий рівень обслуговування.

Робота ресторану характеризується значним впливом сезонності. Активізація діяльності на початку травня, спад активності залежить від погодних умов восени, але переважно це кінець жовтня.

Ресторан ТОВ «Орієнтал Біч» має двозальну структуру, що дозволяє ефективно зонувати простір відповідно до потреб гостей:

- основний зал (ресторан) - великий за площею, призначений для повноцінного обслуговування гостей також використовується для сімейного відпочинку, вечерь, святкувань;

- малий зал (бар) - компактний, більш неформальний простір орієнтований на швидке обслуговування. Має зони для напоїв, коктейлів, кальянів, найбільш підходить для молодіжного відпочинку.

Такий поділ забезпечує гнучкість у наданні послуг та підвищує ефективність використання площі.

Інтер'єр ресторану виконаний у сучасному європейському стилі з елементами пляжної та східної естетики:

- основний зал - світлі тони, натуральні матеріали (дерево, текстиль), панорамні вікна або відкрита тераса з видом на море, зручні столи для різних компаній, м'які дивани та крісла;

- бар-зал - більш камерна атмосфера, приглушене освітлення, барна стійка як центральний елемент.

У ресторані використовується якісний посуд європейського типу, переважають керамічні та фарфорові тарілки, скляний посуд для напоїв (вино, коктейлі) та металеві столові прибори високої якості. Сервірування відповідає сучасним стандартам ресторанного обслуговування, а саме, естетична подача, відповідність типу страв, увага до деталей. Меню й преїскуранти оздоблені фірмовою емблемою ресторану, виконані на українській та англійській мовах. В меню ресторану представлено багато фірмових страв, а також страв складного приготування. Також завжди в наявності кондитерські вироби, виготовлені на основі традиційних рецептів.

Працівники бару та ресторану мають відповідну кваліфікацію, забезпечують професійне обслуговування, індивідуальний підхід до гостей та швидкість виконання замовлень. Працівники закладу, що обслуговують зали, володіють англійською мовою в межах розмовного мінімуму. Важливим елементом атмосфери є музика. У денний час це легка фоновіа музика, у вечірній - жива музика або DJ. Це створює приємний настрій і підсилює загальне враження від відвідування закладу.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається побудовою його організаційної структури управління. Саме тому вона має відповідати специфіці підприємства, його стратегічним цілям та умовам функціонування. Організаційна структура управління ресторану «Орієнтал Біч» характеризується простотою та чіткістю і належить до лінійного типу (рис. 2.1).

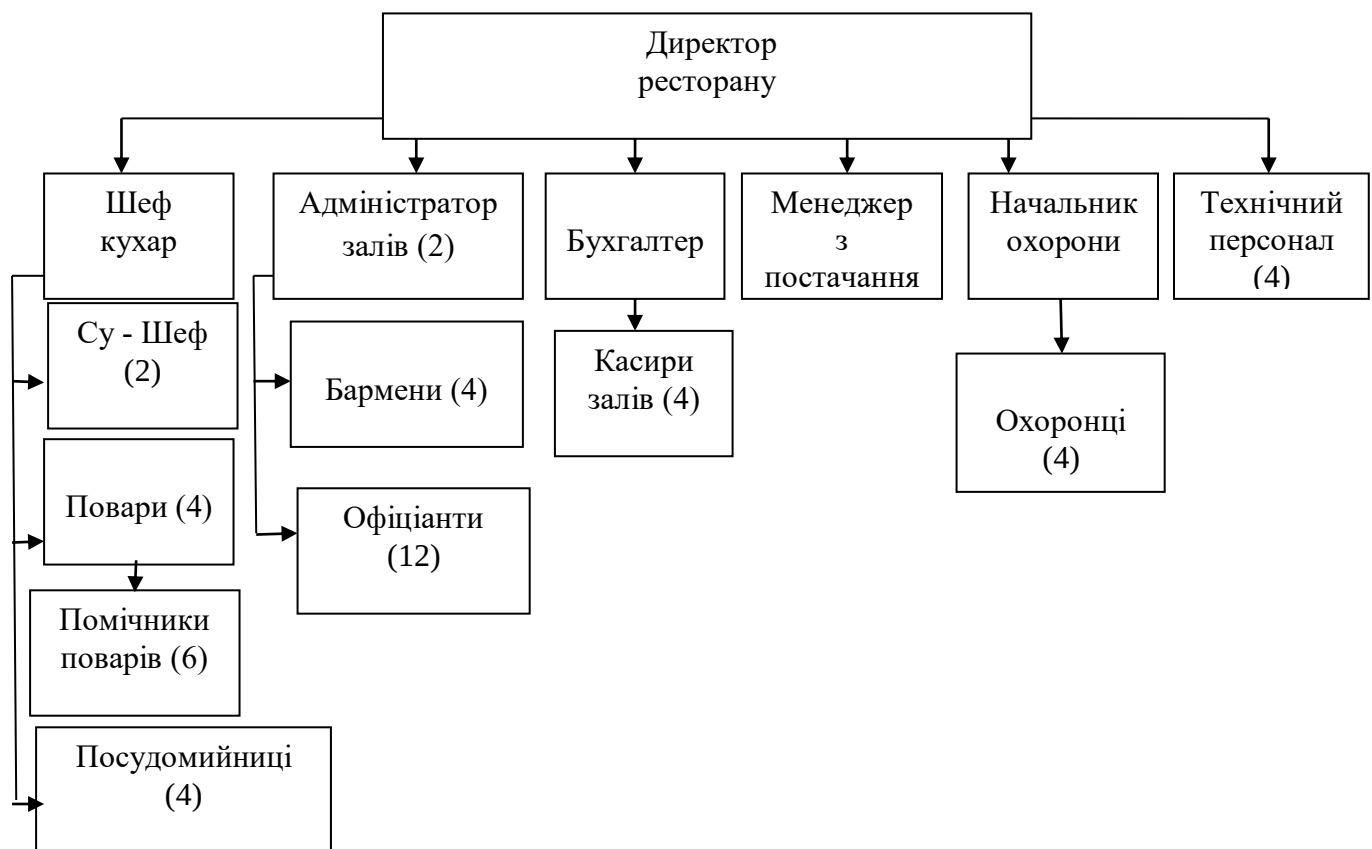


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Орієнтал Біч» (Джерело: побудовано автором)

Ресторан «Орієнтал Біч» має 140 місць, в т.ч. 20 місць в барі. В основній залі ресторану розташовано 20 столів по 5 місць та 10 столів по 2 місця. В частині бару є 5 місць за стійкою бару, та 15 місць за столами (5 столів по 3 місця).

Середній час відвідування ресторану та бару одним клієнтом залежить від часу доби і в середньому складає 80 хвилин для ресторану та 40 хвилин для бару. Найбільший потік клієнтів ресторану та бару зафіксовано у період з 19:00 до 22:00. В цей проміжок часу середня частка заповнення ресторану та бару складає 89 % та 97% відповідно.

Динаміка завантаженості ресторану та бару «Орієнтал Біч» за добу представлена в табл. 2.2.

Складання виробничої програми ресторану залежить від сезону. Оскільки ресторан розташований на березі моря, то основна завантаженість припадає на період з травня по вересень місяць. В таблиці 1 додатку А представлена основна погодинна виробнича програма у сезони роботи закладу.

Таблиця 2.2

Динаміка завантаженості та середнього чека ресторану та бару ТОВ «Орієнтал Біч» в середньому за добу в період з травня по вересень 2025 року

Години відвідування	Тривалість відвідування, хвилин	Оборотність місця за годину, разів	Середня кількість відвідувачів, осіб	Частка заповнення зали	Розмір середнього чеку, грн
1	2	3=60/(2)	4	5=4/120 (ресторан) 5=4/20 (бар)	6
Ресторан					
11:00-12:00	35	1,71	45	0,54	315
12:00-13:00	40	1,5	55	0,63	318
13:00-14:00	50	1,2	75	0,79	320
14:00-15:00	60	1	77	0,81	387
15:00-16:00	85	0,71	90	0,75	334
16:00-17:00	80	0,75	90	0,75	298
17:00-18:00	90	0,67	96	0,8	295

Продовження табл.2.2

18:00-19:00	95	0,63	98	0,82	689
19:00-20:00	125	0,48	100	0,83	732
20:00-21:00	120	0,5	110	0,92	887
21:00-22:00	120	0,5	110	0,92	812
Бар					
11:00-12:00	15	4	11	0,55	252
12:00-13:00	20	3	15	0,75	254
13:00-14:00	25	2,4	17	0,85	256
14:00-15:00	30	2	16	0,8	310
15:00-16:00	25	2,4	11	0,55	267
16:00-17:00	25	2,4	8	0,4	238
17:00-18:00	20	3	10	0,5	236
18:00-19:00	35	1,71	18	0,9	413
19:00-20:00	60	1	19	0,95	439
20:00-21:00	90	0,67	19	0,95	532
21:00-22:00	90	0,67	20	1	487

Джерело: розраховано автором

В ході аналізу запропонованих блюд ресторану ТОВ «Орієнтал Біч», встановлена відсутність дитячого меню, що суттєво впливає на рівень відвідування ресторану, оскільки на відпочинок зазвичай приїжджають родинами. Суттєвим фактом для запровадження даного меню є наявність такої опції у найближчих до ТОВ «Орієнтал Біч» конкурентів. Оскільки ресторан орієнтується на середземноморську кухню, доцільно також поповнити різноманіття рибних блюд, наприклад додати устричне меню.

Проведемо аналіз ключових показників господарської діяльності, які визначають фінансовий стан досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Аналіз даних табл. свідчить, що на ТОВ «Орієнтал Біч» упродовж 2023–2025 років спостерігається стійка позитивна динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності, що характеризує зміцнення ресурсного потенціалу та підвищення ефективності господарювання підприємства.

Передусім варто відзначити суттєве зростання середньорічної вартості активів. У 2023 році їх величина становила 9329 тис. грн, а у 2025 році зросла до 15534 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ТОВ «Орієнтал Біч»

№ з/п	Показники	Роки		
		2023	2024	2025
1	Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	46 445	51 294	83 588
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	18 841	21 891	35 276
3	Валовий прибуток, тис. грн	27 604	29 402	48 312
4	Адміністративні витрати, тис. грн	803	122	135
5	Витрати на збут, тис. грн	81	15	10
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис. грн.	26 720	29 265	48 167
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	21 969	24 061	39 602
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	18 015	19 730	32 474
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	8 066	7 684	9 055
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	9 329	9 116	15 534
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	8 972	8 522	14 196
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	7 655	7 044	8 997
13	К-т оборотності активів	4,98	5,63	5,38
14	К-т оборотності оборотних активів	5,18	6,02	5,89
15	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	38,79	38,47	38,85
16	Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	286,99	341,59	440,17

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Орієнтал Біч»

Таким чином, приріст активів склав 6205 тис. грн, або 66,5%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та нарощування його ресурсної бази.

Чиста виручка від реалізації товарів, робіт і послуг також демонструє значне зростання. За досліджуваний період вона збільшилася з 46445 тис. грн у 2023 році до 83588 тис. грн у 2025 році, тобто на 37143 тис. грн, або на 80%. Темпи зростання виручки перевищують темпи приросту активів, що відповідає «золотому правилу економіки» та свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Позитивною є й динаміка фінансових результатів. Прибуток від основної операційної діяльності зріс з 26720 тис. грн у 2023 році до 48167 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становив 21447 тис. грн, або 80,3%. Фінансовий результат до оподаткування збільшився з 21969 тис. грн до 39602 тис. грн, а чистий фінансовий результат – з 18015 тис. грн до 32474 тис. грн, тобто на 14459 тис. грн, або на 80,3%.

Важливим показником ефективності є рентабельність продажів, яка протягом аналізованого періоду залишалася стабільно високою: 38,79% у 2023 році, 38,47% у 2024 році та 38,85% у 2025 році. Це означає, що з кожної гривні чистої виручки підприємство отримувало близько 39 копійок чистого прибутку, що свідчить про високий рівень прибутковості основної діяльності.

Позитивні зміни простежуються і в показниках ділової активності. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 4,98 обороти у 2023 році до 5,38 обороти у 2025 році, а коефіцієнт оборотності оборотних активів – з 5,18 до 5,89 обороти. Це свідчить про прискорення обороту ресурсів та підвищення ефективності використання як усіх активів, так і оборотного капіталу.

Особливо високим є рівень рентабельності власного капіталу, розрахованої за фінансовим результатом до оподаткування. У 2023 році вона становила 286,99%, у 2024 році – 341,59%, а у 2025 році досягла 440,17%. Це

означає, що кожна гривня середньорічного власного капіталу у 2025 році забезпечувала понад 4,4 грн прибутку до оподаткування, що свідчить про надзвичайно ефективне використання коштів власники

Задля оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч» дамо вихідні дані, на базі яких обчислено необхідні показники (табл. 2.4). Позитивні зміни у діловій активності та прибутковості бізнесу ТОВ «Орієнтал Біч» так чи інакше вплинули на внутрішню характеристику його фінансового стану – фінансову стійкість. Зокрема, у табл. наведені відносні показники фінансової стійкості. Й ми бачимо із аналізу цих даних, що стан вказаного параметру життєздатності організації покращився у 2025 році порівняно із 2023 роком.

Проведений аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Орієнтал Біч» свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства та достатній рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ТОВ «Орієнтал Біч»

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2023	2024	2025
1	Валюта балансу, тис. грн	11064	10894	12 931
2	Власний капітал, тис. грн	8066	7684	9055
3	Позиковий капітал, тис. грн	2998	3210	3876
4	Необоротні активи, тис. грн	6850	6420	7180
5	Оборотні активи, тис. грн	2998	3210	3876
6	Запаси, тис. грн	1120	1240	1480
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	1430	1520	1860
8	Грошові кошти, тис. грн	448	450	536
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	2760	2980	3540
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	1345	1589	1754
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	1216	1264	1875

Джерело: розраховано автором на підставі даних фінансової звітності ТОВ «Орієнтал Біч»

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду знизився з 0,729 у 2023 р. до 0,700 у 2025 р., тобто на 0,029 пункту. Незважаючи на незначне скорочення, його значення суттєво перевищує рекомендований норматив 0,5, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування активів.

В цілому, ТОВ «Орієнтал Біч» характеризується високим рівнем фінансової стійкості, значною часткою власного капіталу, низьким фінансовим ризиком та достатнім забезпеченням запасів власними оборотними коштами.

Таблиця 2.5

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Орієнтал Біч»

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,729	0,705	0,700
2	Коефіцієнт мобільності	0,438	0,500	0,540
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	0,372	0,418	0,428
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	0,372	0,418	0,428
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	2,677	2,589	2,619
6	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	0,518	0,510	0,525

Джерело: розраховано автором на підставі даних фінансової звітності ТОВ «Орієнтал Біч»

Незважаючи на незначне зниження коефіцієнта автономії та коефіцієнта забезпеченості запасів, підприємство зберігає фінансову

незалежність та має достатній запас міцності для стабільного функціонування і подальшого розвитку.

Зміни у внутрішній характеристиці фінансового стану організації – фінансової стійкості, відбиваються на зміні зовнішній характеристиці – платоспроможності (табл. 2.6).

Проведений аналіз показників платоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч» свідчить про достатній рівень ліквідності та здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.6

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч»

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2023	2023	2025
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	0,333	0,283	0,306
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	1,396	1,240	1,366
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	2,229	2,020	2,210

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Орієнтал Біч»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становив 0,333, у 2024 році знизився до 0,283, а у 2025 році зріс до 0,306. У цілому за досліджуваний період показник зменшився на 0,027 пункту. Незважаючи на незначне скорочення, його значення в усі роки перевищувало рекомендований, що свідчить про достатній обсяг найбільш ліквідних активів для негайного погашення частини поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 1,396 у 2023 році до 1,366 у 2025 році, тобто на 0,030 пункту. У 2024 році спостерігалось тимчасове зниження до 1,240. Значення показника протягом усього періоду

перевищувало нормативний рівень, що свідчить про здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів без необхідності реалізації запасів.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 році становив 2,229, у 2024 році знизився до 2,020, а у 2025 році зріс до 2,210. Порівняно з 2023 роком показник скоротився лише на 0,019 пункту. Його значення в усі роки перевищувало рекомендований норматив, що підтверджує достатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань.

Отже, ТОВ «Орієнтал Біч» характеризується високим рівнем платоспроможності та ліквідності. Незважаючи на незначні коливання окремих показників у 2024 році, у 2025 році підприємство відновило значення коефіцієнтів до рівня, близького до базового. Усі розраховані показники перевищують нормативні значення, що свідчить про наявність достатнього обсягу ліквідних активів, низький ризик втрати платоспроможності та здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

Далі бажано перейти до аналізу оборотності оборотних активів на досліджуваному підприємстві, оскільки ми вже неодноразово підкреслювали, що оскільки чистий дохід на ТОВ «Орієнтал Біч» у 2025 році зріс порівняно із 2023 роком, то варто дізнатись, чи коректно управляє товариство своєю дебіторською та кредиторською заборгованостями й запасами (табл. 2.7).

Аналіз даних свідчить, що протягом 2023-2025 років оборотність оборотних активів має тенденцію до прискорення. Цей висновок впливає з аналізу такого показника як коефіцієнт оборотності оборотних активів. Якщо у 2022 році оборотний капітал за рік робив майже 5 оборотів, то у 2023 році – вже 6 обертів.

Чиста виручка від реалізації продукції зросла з 46445 тис. грн у 2023 році до 83588 тис. грн у 2025 році, тобто на 37143 тис. грн, або на 80,0 %. Водночас середньорічна вартість оборотних активів збільшилася з 8972 тис.

грн до 14196 тис. грн, що становить приріст на 5224 тис. грн, або 58,2 %. Оскільки темпи зростання виручки перевищували темпи приросту оборотних активів, ефективність їх використання загалом покращилася.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оборотності оборотних активів на ТОВ “Орієнтал Біч”

№ з/п	Показники	Роки		
		2023	2024	2025
1	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	46 445	51 294	83 588
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	8 972	8 522	14 196
3	Середньорічна вартість запасів, тис. грн	1 221	1 352	1 613
4	Середньорічна вартість готової продукції, тис. грн	-	-	-
5	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис. грн	1 559	1 657	2 027
6	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис. грн	3 008	3 248	3 859
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (п. 1/ п.2)	5,18	6,02	5,89
8	Коефіцієнт оборотності запасів (п. 1/ п.3)	38,04	37,95	51,82
9	Коефіцієнт оборотності готової продукції (п. 1/ п.4)	-	-	-
10	Період обороту оборотних активів, дні	70,51	60,64	61,99
11	Період обороту запасів, дні (п.3 x 365 днів / п. 1)	9,59	9,62	7,04
12	Період обороту готової продукції, дні	-	-	-
13	Період обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, дні (п.5 x 365 днів / п. 1)	12,25	11,79	8,85
14	Період обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, дні (п.6 x 365 днів / п. 1)	23,64	23,11	16,85

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ “Орієнтал Біч”

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 5,18 обороту у 2023 році до 5,89 обороту у 2025 році, тобто на 0,71 обороту. Найвищого значення показник досяг у 2024 році - 6,02 обороту. Це означає, що кожна гривня, вкладена в оборотні активи, у 2025 році забезпечувала 5,89 грн чистої виручки, що свідчить про високий рівень ефективності їх використання.

Період обороту оборотних активів скоротився з 70,51 дня у 2023 році до 61,99 дня у 2025 році, або на 8,52 дня. Це позитивна тенденція, яка свідчить про прискорення кругообігу оборотних коштів і швидше повернення вкладених ресурсів у грошову форму.

Суттєво покращилася ефективність управління запасами. Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 38,04 обороту у 2023 році до 51,82 обороту у 2025 році, тобто на 13,78 обороту. Відповідно період їх обороту скоротився з 9,59 дня до 7,04 дня, або на 2,55 дня. Це означає, що запаси використовуються більш раціонально, а кошти, вкладені у матеріальні ресурси, повертаються швидше.

Позитивні зміни спостерігаються і в управлінні дебіторською заборгованістю. Період її обороту скоротився з 12,25 дня у 2023 році до 8,85 дня у 2025 році, тобто на 3,40 дня. Це свідчить про прискорення надходження коштів від покупців та підвищення ефективності розрахункової дисципліни.

Період обороту кредиторської заборгованості також зменшився з 23,64 дня у 2023 році до 16,85 дня у 2025 році, або на 6,79 дня. Це означає, що підприємство швидше розраховується з постачальниками та іншими контрагентами, зберігаючи при цьому належний рівень платоспроможності.

Важливо, що в усі роки період обороту кредиторської заборгованості перевищував період інкасації дебіторської заборгованості. У 2025 році різниця становила 8,00 дня (16,85 – 8,85), що є позитивним явищем, оскільки підприємство отримує кошти від покупців раніше, ніж здійснює оплату постачальникам.

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних активів є розрахунок вивільнення (або додаткового залучення) коштів унаслідок зміни тривалості одного обороту. Оскільки у 2025 році період обороту оборотних активів збільшився порівняно з 2024 роком з 60,64 дня до 61,99 дня, тобто на 1,35 дня, це призвело до додаткового залучення коштів в оборот:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Додаткове} & & \text{залучення} & & \text{оборотних} & & \text{активів} & & = \\ = (83588 \times (61,99 - 60,64)) / 365 = 309,1 \text{ тис. грн.} \end{array}$$

Таким чином, у 2025 році через незначне уповільнення тривалості одного обороту оборотних активів підприємству знадобилося додатково залучити в оборот 309,1 тис. грн. Разом з тим, порівняно з 2023 роком загальна динаміка показників свідчить про суттєве підвищення ефективності управління оборотними активами.

Далі варто проаналізувати, як вказані позитивні зміни вплинули на чисту рентабельність активів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.8).

Вплив рентабельності продажів на зміну рентабельності активів:

$$(0,388 - 0,385) \times 5,627 = 0,022$$

Вплив коефіцієнта оборотності активів на зміну рентабельності активів:

$$0,388 \times (5,381 - 5,627) = -0,096$$

Перевірка:

$$0,022 + (-0,096) = -0,074$$

Розрахунки свідчать, що рентабельність активів ТОВ «Орієнтал Біч» у 2025 році порівняно з 2024 роком знизилася з 2,164 до 2,090, тобто на 0,074 пункту, або на 3,4 %. Незважаючи на суттєве зростання чистого прибутку підприємства з 19730 тис. грн до 32474 тис. грн, а також збільшення чистої виручки від реалізації з 51294 тис. грн до 83588 тис. грн, темпи приросту активів були значними, що позначилося на рівні їх прибутковості.

Таблиця 2.8

Аналіз впливу чинників на зміну рентабельності активів ТОВ «Орієнтал Біч»

№ з/п	Показники	Роки		Зміна (+;-)		
		2024	2025	загальна	за рахунок рентабельності продажів	за рахунок оборотності активів
1	Чистий прибуток, тис.грн.	19 730	32 474	12 743		
2	Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн.	51 294	83 588	32 294		
3	Середньорічна вартість активів, тис.грн.	9 116	15 534	6 418		
4	К-т рентабельності активів	2,164	2,090	-0,074		
5	К-т рентабельності продажів	0,385	0,388	0,004	0,022	
6	К-т оборотності активів	5,627	5,381	-0,246		-0,096

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ТОВ «Орієнтал Біч»

Позитивний вплив на зміну рентабельності активів мало підвищення рентабельності продажів з 0,385 до 0,388. Це забезпечило приріст рентабельності активів на 0,022 пункту. Отже, збільшення частки чистого прибутку у складі виручки сприяло підвищенню ефективності використання активів.

Водночас негативний вплив мало зниження коефіцієнта оборотності активів з 5,627 до 5,381 обороту. Унаслідок цього рентабельність активів зменшилася на 0,096 пункту. Це свідчить про те, що кожна гривня, вкладена в активи, у 2025 році генерувала менший обсяг виручки порівняно з попереднім роком.

Для комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища застосуємо методику SWOT-аналізу (табл. 2.9). З таблиці бачимо, що на перетині можливостей та сильних сторін розташовані стратегії

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
	1. Розширення асортименту меню та послуг закладу 3. Освоєння інноваційних технологій 4. Партнерство з постійними постачальниками 5. Організація власної сировинної бази овочів, фруктів, різних сортів м'яса 6. Нарощування кількості споживачів 7. Залучення відомих шеф-поварів	1. Нестабільні умови функціонування через воєнні дії 2. Підвищення цін на харчові продукти та енергоресурси 3. Підвищення цін на кінцеву продукцію 4. Відсутність зростання доходів основної маси населення 5. Проблеми з постачанням електроенергії 6. Поява нових конкурентів 7. Скорочення темпів зростання ринку
Strengths (сильні сторони)	1. Доповнення меню (устричне меню) 2. Налагодження умов співпраці з постачальниками сировини 3. Удосконалення меню за рахунок блюд молекулярної гастрономії та здорового харчування 4. Запровадження послуг доставки (співпраця із службами доставки) та послуг кейтерингу	1. Виявлення та подолання незадоволеного попиту на послуги закладу 2. Розробка цінової політики, адаптованої до поточної ситуації в країні

Продовження табл. 2.9

Weaknesses (слабкі сторони)		
1. Недостатня кількість фінансових ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази 2. Скорочення рентабельності продажів та прибутковості закладу 3. Нестача кваліфікованих кадрів через воєнні дії 4. Недостатній рівень розвитку маркетингової політики та заходів з просування послуг ресторану 5. Низький рівень діджиталізації послуг	1. Розробка QR меню для закладу, яке допоможе підвищити продажі та збирати відгуки від гостей, запровадження CRM, інтеграція з агрегаторами 2. Розробка відповідної мотиваційної програми для співробітників	1. Запровадження системи лояльності для постійних відвідувачів 2. Використання акційних пропозицій («Щасливі години», «2+1 = 2 (найдешевша зі страв у подарунок» тощо) 3. Оптимізація витрат на виробництво

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ТОВ «Орієнтал Біч» упродовж 2023-2025 років демонструвало стабільне зростання результативності діяльності, високий рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Наявні тенденції свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами та створюють передумови для подальшого успішного розвитку підприємства.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч»

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч» доцільно використовувати як основних конкурентів заклади, що працюють у тому ж ціновому та концептуальному сегменті пляжних ресторанів преміум-класу в Одесі. Серед основних конкурентів ТОВ «Орієнтал Біч» слід виділити Вілла Відрада, MOON Beach, Veranda. Обґрунтуванням доцільності вибору конкурентів є те, що зазначені заклади функціонують у сегменті пляжних ресторанів та beach clubs; орієнтовані на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу; розташовані в престижних рекреаційних зонах Одеси; пропонують схожий набір послуг (ресторан, пляж, lounge-зона, заходи); конкурують за ту саму цільову аудиторію.

Вілла Відрада

Ресторанно-пляжний комплекс на пляжі Відрада. Заклад поєднує ресторан середземноморської та європейської кухні, басейн, lounge-зону та пляжну інфраструктуру. Основними конкурентними перевагами є престижне розташування, висока якість сервісу та орієнтація на заможних клієнтів. Має стабільну репутацію та високу впізнаваність серед місцевих жителів і туристів.

MOON Beach

Сучасний beach club преміального сегмента, орієнтований на молодіжну та платоспроможну аудиторію. Пропонує відпочинок біля моря, авторську кухню, коктейльну карту та проведення тематичних заходів. Конкурентними перевагами є стильний дизайн, активне просування у соціальних мережах та акцент на атмосфері luxury-відпочинку.

Veranda

Популярний ресторан на пляжі Ланжерон, який поєднує ресторанне обслуговування, панорамний вид на море та сімейний формат відпочинку. Відзначається широким меню, стабільною якістю страв, високим рівнем сервісу та значною кількістю постійних клієнтів. Заклад успішно конкурує завдяки сильному бренду та позитивній репутації.

Таблиця 2.10

Показники багатокутника конкурентоспроможності ресторанів

Критерій	ТОВ «Орієнтал Біч»	Вілла Відрада	MOON Beach	Veranda
Якість страв	9	9	10	9
Рівень сервісу	7	9	9	8
Цінова політика	8	7	6	8
Асортимент меню	8	8	9	8
Місце розташування	10	10	9	10
Атмосфера та дизайн	9	9	10	9
Маркетингова активність	7	10	9	9
Лояльність клієнтів	7	9	9	8
Сумарна оцінка	65	71	71	69

Джерело: складено автором

Усі наведені критерії конкурентоспроможності оцінювалися за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий). Оцінка визначалася експертним шляхом за дослідженими даними по конкурентам за допомогою інтернет-ресурсів.

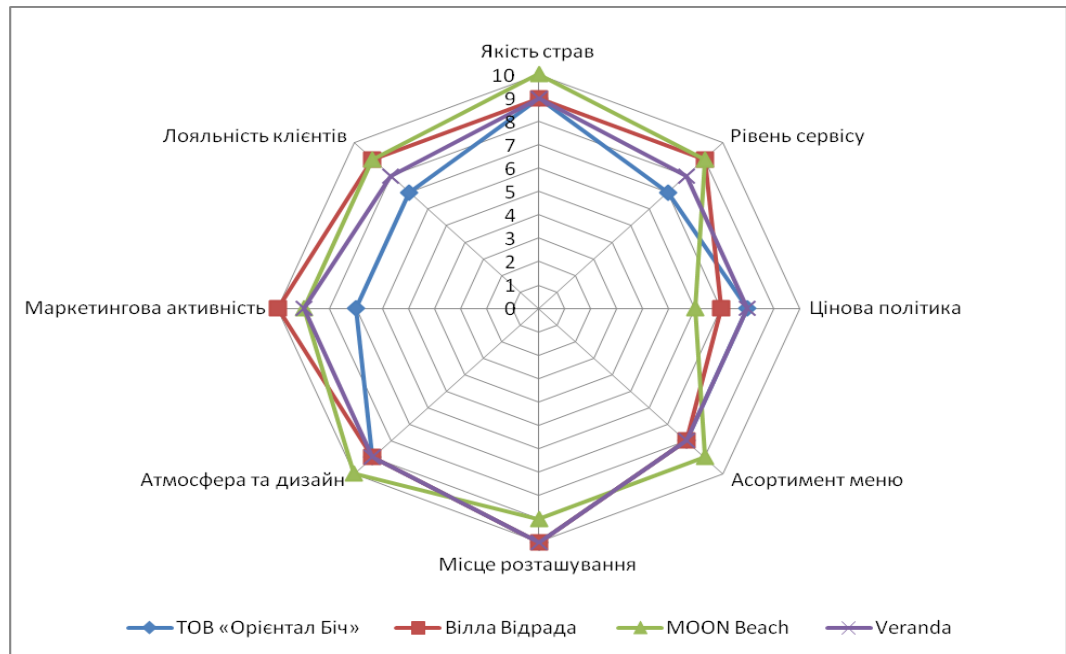


Рис. 2.2 Багатокутник конкурентоспроможності ресторанів пляжу Відрада

Отже, дане дослідження дозволяє встановити, що ТОВ «Орієнтал Біч» має відставання за показниками рівня сервісу та маркетингової активності. Щодо сервісу даного закладу, слід відзначити, що суттєвим недоліком є відсутність співпраці зі службами доставки. Багато клієнтів закладу скаржаться на неможливість замовлення страв наприклад, у номери готелів. Також ТОВ «Орієнтал Біч» слабо використовує засоби просування власного закладу на ринку, про що свідчить дещо знижений рівень маркетингової активності та лояльності клієнтів.

2.4 Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів на ТОВ «Орієнтал Біч»

В якості першого заходу для ресторану пропонується ввести акційну пропозицію для клієнтів – «Щасливі години». Дана пропозиція передбачає щоденну знижку на продукцію ресторанного закладу у розмірі 5% в період з 11:00 до 18:00. Оскільки, проведений аналіз цін продукції конкурентів встановив, що найближчі заклади знаходяться приблизно в одному ціновому сегменті, очікується, що дана пропозиція дозволить збільшити кількість додаткових клієнтів в ці часи на 15%.

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу. Обчислимо обсяг планового приросту додаткового доходу ресторану по годинах.

Таким чином, враховуючи, що ресторан працює п'ять місяців на рік з травня по вересень включно, отримаємо додатковий річний дохід в обсязі $15768 * 153 = 2\,415\,322$ грн. або 2415 тис. грн. (де 153 – кількість днів роботи ресторану на рік). Обсяг виручки від реалізації у 2025 році складав 83 588 тис. грн., тобто у плановому році обсяг виручки складе 86 003 тис. грн., приріст у проектному році в порівнянні з 2025 складе 2,89%.

В якості додаткових інвестицій для даного заходу буде використано додатковий обсяг оборотних коштів, інвестиції в основні засоби не передбачено. Також на старті проекту, планується встановити 1 БілБорд поблизу пляжу Відрада м. Одеса. Орієнтовна вартість оренди одного БілБорда 25000 грн. На розробку макета реклами та друк витрати складуть 8000 грн. Рекламу на БілБорді планується робити тільки на старті проекту та всі літні місяці, тобто загальна тривалість оренди 4 місяці. Таким чином, реклама на БілБордах складе: $(25000 + 8000) * 1 * 4 = 132000$ грн. або 132 тис. грн..

Таблиця 2.11

Розрахунок щоденного додаткового доходу ресторану ТОВ «Орієнтал Біч» від впровадження заходу «Щасливі години»

Години відвідування	Середня кількість відвідувачів, осіб	Розмір середнього чеку, грн	Планова середня кількість відвідувачів в період акції, осіб	Розмір середнього чеку з урахуванням знижки 5%, грн	Додатковий щоденний дохід, грн.
11:00-12:00	45	315	52	299	1 311
12:00-13:00	55	318	63	302	1 618
13:00-14:00	75	320	86	304	2 220
14:00-15:00	77	387	89	368	2 756
15:00-16:00	90	334	104	317	2 781
16:00-17:00	90	298	104	283	2 481
17:00-18:00	96	295	110	280	2 620
Сума					15 786

Джерело: розраховано автором

Обсяг оборотних коштів станом на 2025 рік складає 14 196 тис. грн. В якості інструменту розрахунку планового показника оборотних коштів буде використано коефіцієнт закріплення оборотних коштів:

$$K_{\text{закр}} = OK_{2025} / BP_{2025},$$

де, OK_{2025} – середньорічна вартість оборотних коштів за 2025 рік, тис. грн.;

BP_{2025} – дохід (виручка) від реалізації продукції за 2025 рік, тис. грн.

$$K_{\text{закр}(2025)} = 14196 / 83588 = 0,16$$

Даний коефіцієнт застосуємо для розрахунку додаткового обсягу оборотних коштів у проектному році: $OK_{\text{проект}} = 2415 * 0,16 = 386$ тис. грн.

Таким чином загальна сума інвестицій складе: $132 + 386 = 518$ тис. грн.

Обчислимо додатковий обсяг витрат за орієнтовною структурою собівартості у 2025 році на впровадження заходу «Щасливі години».

Таблиця 2.12

Структура собівартості продукції ТОВ «Орієнтал Біч» у 2025 році

Стаття витрат	Частка у повній собівартості, %	тис. грн.
Сировина та продукти харчування	45	15 874
Заробітна плата персоналу	9	3 175
ЄСВ та інші нарахування на зарплату	4	1 411
Оренда приміщення / пляжної території	18	6 350
Комунальні послуги	13	4 586
Амортизація обладнання	3	1 058
Маркетинг та реклама	5	1 764
Поточний ремонт та обслуговування	2	706
Інші операційні витрати	1	353
Сума	100	35 276

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Орієнтал Біч»

Зростання планового обсягу витрат на сировину та продукти харчування заплануємо пропорційною збільшенню обсягів виручки: $15841 \cdot 1,0289 = 16298$ тис. грн. Додатковий обсяг витрат на сировину та продукти харчування складе 457 тис. грн.

Для даного заходу планується найняти додатково одного помічника повара, одну посудомийку та одного офіціанта з орієнтовним рівнем оплати праці 20000 грн., 12000 грн. та 18000 грн. відповідно. Таким чином річний обсяг фонду заробітної плати зросте на: $(20000 + 12000 + 18000) \cdot 5 = 250000$ грн. або 250 тис. грн. Відрахування ЄСВ складе $250000 \cdot 0,22 = 55000$ грн. або 55 тис. грн.

Орендна плата відноситься до постійних витрат, тому її обсяг не зміниться під впливом зростання обсягу наданих послуг.

Зростання обсягу комунальних послуг, 90% яких складають витрати на воду та електроенергію заплануємо пропорційною росту виручки від

реалізації: $4585 * 1,0289 = 4719$ тис. грн. Таким чином, в проектному році на комунальні послуги додатково необхідно використати 134 тис. грн.

В проекті передбачено рекламний захід, а саме виготовлена 10 банерів, для розміщення безпосередньо на вході до ресторану та рекламні заходи в соціальних мережах. Вартість виготовлення одного рекламного банера 1500 грн., додаткові витрати на рекламні заходи в соціальних мережах складуть 25000 грн. Загальна вартість витрат на просування даної акційної пропозиції складе $1500 * 10 + 25000 = 40000$ грн. або 40 тис. грн.

Зростання амортизаційних витрат, ремонтних витрат та інших операційних витрат заплануємо на 1%.

В якості другого заходу пропонується освоєння співпраці зі службами доставки, а саме Glovo. Згідно аналізу ринку, навколо закладу розташована велика кількість готелів. Як показує досвід, багато клієнтів готелів не бажають відвідувати заклади в ранковий та обідні часи. На їх побажання планується організувати доставку блюд прямо в готельні номери кур'єром.

Згідно умов співпраці з компанією Glovo, розмір комісії за послуги доставки їжі для ТОВ «Орієнтал Біч» складе 7%. Основний обсяг витрат на рекламу в цьому заході припадає на компанію-партнера Glovo.

Планується за рахунок доставки підвищити рівень виручки від реалізації на 3% від 2025 року.

Отже, плановий приріст обсягів надання ресторанних послуг складе $83\,588 * 0,03 = 2508$ тис. грн. При цьому, слід зауважити, що за умовою угоди з компанією-партнером Glovo, ТОВ «Орієнтал Біч» сплачує комісію за послуги, отже орієнтовний приріст доходу складе $2508 * 0,93 = 2332$ тис. грн.

В якості інвестицій по цьому заходу враховуємо тільки додатковий обсяг оборотних коштів з використанням коефіцієнту закріплення з розрахунку першого заходу. Даний коефіцієнт застосуємо для визначення додаткового обсягу оборотних коштів у проектному році: $OK_{\text{проект}} = 2508 * 0,16 = 401$ тис. грн.

Зростання планового обсягу витрат на сировину та продукти харчування заплануємо пропорційною збільшенню обсягів виручки: $15841 \cdot 0,03 = 475$ тис. грн.

Для даного заходу плануються додаткові виплати до зарплати офіціантів та помічників кухарів, які будуть залучені на виготовлення, збирання та фасування заказів. Бюджет щомісячних додаткових виплат складе 20000 грн. Таким чином річний обсяг фонду заробітної плати зросте на: $20000 \cdot 5 = 100000$ грн. або 100 тис. грн. Відрахування ЄСВ складе $100000 \cdot 0,22 = 22000$ грн. або 22 тис. грн.

Зростання обсягу комунальних послуг, 90% яких складають витрати на воду та електроенергію також заплануємо пропорційною росту виручки від реалізації: $4586 \cdot 1,03 = 4724$ тис. грн. Таким чином, в проектному році на комунальні послуги додатково необхідно використати 138 тис. грн.

Структура витрат ТОВ «Орієнтал Біч» в проектному році наведена в таблиці.

Таблиця 2.13

Структура собівартості продукції ТОВ «Орієнтал Біч» в плановому році при впровадженні акційного заходу «Щасливі години» та співпраці зі службою доставки Glovo

Стаття витрат	Додаткові витрати в плановому році, тис. грн.		Приріст показника витрат в плановому році, тис. грн..
	Акція «Щасливі години»	Співпраця з доставкою Glovo	
Сировина та продукти харчування	424	475	899
Заробітна плата персоналу	250	100	350
ЄСВ та інші нарахування на зарплату	55	22	77
Оренда приміщення / пляжної території	0	0	0
Комунальні послуги	133	138	271
Амортизація обладнання	11	11	22
Маркетинг та реклама	40	0	40

Продовження табл. 2.13

Поточний ремонт та обслуговування	7	7	14
Інші операційні витрати	4	4	8
Сума	923	757	1 680

Джерело: розраховано автором

Плановий прибуток ТОВ «Орієнтал Біч» після оподаткування від впровадження заходів складе: $((2415+2332)-1680)*0,82 = 2515$ тис. грн.

Термін окупності інвестицій складе:

$$T = I/P = (518+401)/2515 = 0,4 \text{ року}$$

Таким чином, термін окупності запропонованих проектів економічно доцільний. Влив запропонованих заходів на основні показники діяльності ресторану ТОВ «Орієнтал Біч» наведені в таблиці.

Таблиця 2.14

Влив запропонованих заходів на основні показники діяльності компанії ТОВ «Орієнтал Біч»

№ пп	Показники	2025	Плановий рік	Абс. відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1	Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	83 588	88 335	4 747	5,68
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	35 276	36 956	1 680	4,76
3	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	39 602	42 669	3 067	7,74
4	Чистий фінансовий результат, тис. грн	32 474	34 989	2 515	7,74
5	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	15 534	16 321	787	5,07
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	14 196	14 983	787	5,54
7	К-т оборотності активів	5,38	5,41	0,03	0,58
8	К-т оборотності оборотних активів	5,89	5,90	0,01	0,13
9	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	38,85	39,61	0,76	1,95

Джерело: розраховано автором

Таким чином, планові розрахунки впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Орієнтал Біч» показали позитивний вплив на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме:

- підвищився рівень чистої виручки від реалізації послуг ресторану на 4747 тис. грн. або на 5,68%, при цьому рівень чистого прибутку зріс на 2515 тис. грн. або 7,74%;

- для реалізації заходів залучина сума оборотних активів у розмірі 787 тис. грн., що більше за попередній рік на 5,07%;

- рентабельність продажів зросла на 0,76%;

- термін окупності проекту 0,4 року.

ВИСНОВКИ

В бакалаврській кваліфікаційній роботі виконано комплексний аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ “Орієнтал Біч”, запропоновано практичні рекомендації щодо зростання рівня загальної конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи висновки, сформовані за результатами дослідження наступні:

1. Вивчення різних підходів науковців до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства встановило, що більшість з них визначають її як комплексну, інтегральну характеристику, орієнтовану на ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища.

2. Розглянуті методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства показали відсутність єдиного підходу до вирішення цієї проблеми. В загальному розумінні пропонується використовувати різні інструменти, такі як матричні методи, багатовимірні (аналітичні), графічні методи тощо.

3. Аналіз ресторанного ринку України дозволив виділити низку проблем, які перш за все пов’язані з наслідками військової агресії. Серед них найбільший вплив на діяльність закладів громадського харчування здійснює скорочення кількості потенційних споживачів, зниження платоспроможності клієнтів, що залишилися, обмеження, пов’язані з комендантською годиною та іншими факторами військового стану, стрімке зростання цін на продукти харчування та енергоресурси тощо.

4. Вплив опосередкованих факторів зовнішнього середовища досліджено за допомогою матриці PEST-аналізу. В якості факторів дослідження були обрані політичні, економічні, соціальні та технологічні. Конкретизація кожної групи факторів здійснювалась з урахуванням поточної ситуації військової агресії в країні. Встановлено, що найбільший тиск на

підприємства ресторанного господарства здійснюють політичні та економічні фактори.

5. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Орієнтал Біч» упродовж 2023-2025 років встановив стабільне зростання результатів фінансової діяльності, відповідний рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Дані тенденції свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами та створюють передумови для подальшого успішного розвитку підприємства. Для комплексної оцінки внутрішнього середовища побудована матриця SWOT-аналізу, за допомогою якої визначено відповідні стратегії подальшого розвитку підприємства, серед них удосконалення системи маркетингу, співпраця зі службами доставки, розробка акційних пропозицій та інше.

6. В якості інструмента аналізу конкурентоспроможності підприємства обрано графічний метод – багатокутник конкурентоспроможності. В якості основних конкурентів були обрані найбільш схожі заклади за концепцією роботи та розташовані поблизу досліджуємого закладу. Результати аналізу встановили, що ТОВ «Орієнтал Біч» слід сконцентрувати увагу на розвитку сервісу доставки продукції, вивченні лояльності споживачів та розробці маркетингових заходів.

7. В якості запропонованих заходів планується впровадження акції «Щасливі години», яка дозволить клієнтам заощаджувати до 5% середнього чеку. При цьому, очікується зростання кількості клієнтів на 15%. Даний захід дозволить отримати додаткової виручки у розмірі 2415 тис. грн.. Ще одним запропонованим заходом є співпраця зі службою доставки Glovo. Очікуваним результатом в цьому проекті є зростання виручки від реалізації на 3%. Впровадження обох заходів є економічно доцільним, про що свідчить покращення основних економічних показників ТОВ «Орієнтал Біч» в плановому році, а також термін окупності проектів 0,4 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2019. 256 с.
2. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST / STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.
3. Воєнний стан: основні правила та заборони. Profpressa. URL: [Profpressa](#) (дата звернення: 18.04.2026).
4. Виторг закладів харчування в Україні зріс на 6% попри падіння відвідуваності на 8%: підсумки 2025 року від Poster. Forbes Ukraine. URL: [Forbes Ukraine](#) (дата звернення: 19.04.2026).
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Доступний фінансовий лізинг 5-7-9 %. FinWin. URL: [FinWin](#) (дата звернення: 19.04.2026).
7. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3(37). С. 12–18. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.030202. URL: [journals.dut.edu.ua](#) (дата звернення: 20.04.2026).
8. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв та тютюнових виробів»: Закон України від 19 груд. 1995 р. № 481/95-ВР. URL: [zakon.rada.gov.ua](#) (дата звернення: 19.04.2026).
9. Закон України «Про захист економічної конкуренції»: Закон України від 11 січ. 2001 р. № 2210-III. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: [zakon.rada.gov.ua](#) (дата звернення: 18.03.2026).
10. Зміни кількості закладів в Україні під час війни. Restaurant Consulting. URL: [Restaurant Consulting](#) (дата звернення: 18.03.2026).

11. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2023. Вип. 4. С. 131–135. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.18. (дата звернення: 15.03.2026).
12. Кучмєєв О. О., Шиманська К. О. Сутність та атрибути поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Університету «Україна»*. 2022. № 6(33). DOI: 10.36994/2707-4110-2022-6-33-06. URL: economics.com.ua (дата звернення: 15.03.2026).
13. Николюк О. М., Полянко В. Б. Оцінка використання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 112–117. URL: nbuv.gov.ua (дата звернення: 18.03.2026).
14. Офіційний портал Державної податкової служби України. URL: ДПС України (дата звернення: 17.03.2026).
15. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1998. 390 с.
16. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. Kyivstar Business Hub. URL: Kyivstar Business Hub (дата звернення: 17.03.2026).
17. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52. URL: economy.nayka.com.ua (дата звернення: 17.03.2026).
18. Сазонова С. В., Свисюк О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). С. 35–40. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.023540. URL: journals.dut.edu.ua (дата звернення: 17.03.2026).
19. Сталий розвиток компанії ДТЕК. URL: ДТЕК (дата звернення: 17.03.2026).
20. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.

21. Чому в Україні дорожчають продукти: аналітика. РБК-Україна. URL: [РБК-Україна](#) (дата звернення: 18.04.2026).

22. Які правила продажу алкоголю діють в Україні. РБК-Україна. URL: [РБК-Україна](#) (дата звернення: 19.04.2026).

23. Законність роботи закладів харчування у тривогу: відповідь ОВА. Novyny.LIVE Одеса. URL: [Novyny.LIVE Одеса](#) (дата звернення: 21.04.2026).

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Денна виробнича програма ресторану та бару «Орієнтал Біч»

Асортимент страв	Розпорядок за годинами реалізації		
	11:00-13:00	13:00-18:00	18:00-22:00
Сніданки			
Бріюш з лососем	+		
Скрембл з чорним ячменем , креветкою та авокадо	+		
Сирники з малиновим соусом	+		
Сирники з фісташковим мусом	+		
Шакшука овочева	+		
Шакшука овочева	+		
Шакшука з креветкою	+		
Шакшука з куркою	+		
Ячмінно-трюфельна каша з яйцем пашот	+		
Панкейки з томленими телячими щічками	+		
Холодні закуски			
Тар-тар з дунайки		+	+
Дунайка з картоплею		+	+
Трюфельний паштет		+	+
Ікра щуки		+	+
Антіпасті з оливками та запеченою грушею		+	+
Буррата		+	+
Карпачо з яловичини		+	+
Тартар з яловичини		+	+
Тартар з тунця		+	+
Тартар з шупальцями гігантського кальмару та цукіні		+	+
Тюлька з молодією картоплею		+	+
Салати			
Грецький салат		+	+
Салат з морепродуктами		+	+
Салат з телятиною		+	+
Салат по-грузинськи		+	+
Цезар з куркою		+	+
Салат зі свіжих овочів		+	+
Салат із томатів Мікадо та бринзи		+	+
Паста Fresca		+	+
Паста Grande		+	+
NEOPOLITAN PIZZA			
Пепероні	+	+	+

Продовження табл. 1

Піца з грушею та горгонзолою	+	+	+
Піца з хамоном та трюфельним айолі	+	+	+
Піца з мортаделлою , песто та фісташкою	+	+	+
Піца Квадро-Формаджі	+	+	+
ДО ПИВА BEERKA			
ІСПАНСЬКІ гриль-ковбаски з дикого кабана		+	+
КАЄНСЬКІ гриль-ковбаски з оленини		+	+
ПРОВАНС гриль-ковбаски з оленини		+	+
Ковбаски з оленини Чеддер & В'ялений Томат		+	+
Гарячі закуски			
Батат з трюфельним соусом		+	+
Запечена Буррата		+	+
Мідії у вершковому соусі		+	+
Мідії у томатному соусі		+	+
Боли з креветки та сиру Філадельфія		+	+
Смажені рапани на пательні		+	+
Соте з морепродуктів у вершковому соусі		+	+
Соте з морепродуктів у томатному соусі		+	+
Сувлакі з креветкою		+	+
Перші страви			
Грибна юшка		+	
Борщ зелений		+	
Окрошка		+	
Уха		+	
Шурпа		+	
Хліб Тосканський		+	
Хліб Гречаний		+	
Хлібний кошик		+	
Піта		+	
Хачапурі		+	
По-мегрельські		+	
По-аджарськи		+	
Відкритий хачапурі з м'ясом		+	
Паста			
Папарделле з ягням		+	+
Карбонара		+	+
Спагеті в томатному соусі з креветками та песто		+	+
Феттуччіне з морепродуктами		+	+
Феттуччіне з морепродуктами у томатному соусі		+	+
Різотто		+	+
М'ясо			

Продовження табл. 1

Шашлик зі свинини		+	+
Шашлик з курки		+	+
Кебаб з баранини		+	+
Кебаб з баранини		+	+
Кебаб з курча		+	+
Абхазурі з пюре з кореня селери		+	+
Риба та морепродукти			
Смажені бички		+	+
Стейк з лосося		+	+
Стейк Тунця		+	+
Щупальця гігантського кальмару		+	+
Барабулька		+	+
Шашлик з Осетра з гранатовим соусом		+	+
Камбала		+	+
Сарган		+	+
Гарніри		+	+
Овочі на грилі		+	+
Смажена картопля з грибами		+	+
Картопля по-домашньому з грибами та цибулею		+	+
Картопляне пюре		+	+
Картопля фрі		+	+
Спаржа на грилі з кедровими горіхами		+	+
Десерти			
Кнафе з морозивом	+	+	+
Сметанник	+	+	+
Яблучна тарта	+	+	+
Баскський чізкейк	+	+	+
ВИННА КАРТА			
Grand Reserve Brut - Shabo	+	+	+
Prosecco Quartese Valdobbiadene Superiore Brut - Ruggeri	+	+	+
Champagne Terre D'Etoiles Grand Cru Brut - Lamiable	+	+	+
Franciacorta Extra Brut - Caruna	+	+	+
Corpinnat Brut - Mas Candi	+	+	+
Riesling Classic - Framingham	+	+	+
Lugana Le Creete - Ottella	+	+	+
Southern Right Sauvignon Blanc	+	+	+
Cabernet Franc, Merlot, Saperavi Grande Reserve - Shabo	+	+	+
Malbec Lunlunta - Catena Zapata	+	+	+
Rossole - Borgo Salcetino	+	+	+

Продовження табл. 1

КОКТЕЙЛЬНА КАРТА			
Autumn Collection	+	+	+
Velvet Coast	+	+	+
Autumn Punch	+	+	+
Amber Soul	+	+	+
Golden Meadow	+	+	+
Chivas Mai-Tai	+	+	+
Sherry-Cherry Highball	+	+	+
Mango Mirage	+	+	+
Strawberry-Rice Negroni	+	+	+
Synergy Sun	+	+	+
БАР			
BLENDED SCOTCH WHISKY	+	+	+
Chivas Extra Rum Cask Selection	+	+	+
The Deacon	+	+	+
Ballantine`s 7 American Barrel	+	+	+
Ballantine's Finest	+	+	+
Johnnie Walker Black Label 12 YO	+	+	+
Islay Mist Original	+	+	+
SINGLE MALT SCOTCH WHISKY	+	+	+
The Singleton of Dufftown 12 YO	+	+	+
Ardbeg 10 YO	+	+	+
Bulleit Bourbon	+	+	+
Jim Beam White	+	+	+
Jack Daniel`s Gentleman Jack	+	+	+
Jameson	+	+	+
Crown Royal	+	+	+
Martell VS	+	+	+
Hennessy V.S.O.P	+	+	+
Delamain Pleiade	+	+	+
Golden Duk 35 YO	+	+	+
Shustov 50 YO	+	+	+
VODKA	+	+	+
ABSOLUT Original	+	+	+
Belvedere	+	+	+
Grey Goose	+	+	+
Amaro Montenegro	+	+	+
Baileys The Original	+	+	+
Becherovka	+	+	+
Jägermeister	+	+	+
Frangelico	+	+	+
Чай та кава в асортименті	+	+	+

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Орієнтал Біч»