

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ШНІЦАР Назарій Орестович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 338.48-44:65.012.8

Удосконалення конкурентоспроможності ресторанного закладу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Н.О.Шніцар

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____

(підпис)

ФРАНЧУК Ірина Богданівна

кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

Факультет менеджменту , бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ ____ ” _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
ШНІЦАР Назарія Орестовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення конкурентоспроможності ресторанного закладу керівник проекту (роботи) Франчук Ірина Богданівна к.е.н. доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” ____ 20 ____ року № ____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) штатні розписи, статут підприємства, річні звіти про господарську діяльність, фінансові звіти, документація про кадрові зміни на підприємстві, документи відділу кадрів, літературні джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОНЯТТЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Поняття конкурентоспроможності та його переваги.

Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації .

1.3 Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ "**"**

2.1 Характеристика ресторану "****"та аналіз економічних факторів, що впливають на його діяльність.

2.2 Вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства

2.3 Оцінка впливу екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність ресторану

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ "****"

3.1 Розробка покращення обслуговування та управління рестораном "****"

3.2Стратегії підвищення якості обслуговування та ефективності управління ресурсами

5. Перелік графічного матеріалу схеми, таблиці, рисунки.

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2.	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4.	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5.	Вступ	жовтень 2024	
6	<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 1.1 Поняття конкурентоспроможності та його переваги. 1.2 Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації. 1.3 Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності.</u>	листопад 2024	
7	<u>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ "****" 2.1 Характеристика ресторану "****"та аналіз економічних факторів, що впливають на його діяльність. 2.2 Вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства 2.3 Оцінка впливу екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність ресторану</u>	березень 2025	
8	<u>РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ "****"</u>	вересень 2025	

	<u>3.1 Розробка покращення обслуговування та управління рестораном "****"</u> <u>3.2 Стратегії підвищення якості обслуговування та ефективності управління ресурсами</u>		
9	Висновки і пропозиції.	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	листопад 2025	

Здобувач _____ Шніцар Н. О.

Керівник проекту (роботи) _____ Франчук І.Б.

АНОТАЦІЯ

Шніцар Н. О. Удосконалення конкурентноспроможності ресторанного закладу . – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування конкурентних переваг на прикладі ресторану «*** » й обґрунтуванні заходів щодо підвищення ефективності їх функціонування.

Розкрито сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» у контексті підприємницької діяльності.

Охарактеризовано механізми формування конкурентоспроможності ресторану «*** » .

Ідентифіковано сильні та слабкі сторони ресторану .

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ресторану «***».

Ключові слова: ресторанне господарство, конкурентоспроможність, організаційно-економічна характеристика, система менеджменту, перспективи розвитку.

SUMMARY

Shnitsar N. O. Improving the competitiveness of a restaurant establishment. – Manuscript.

Qualification work for the degree of Master in specialty 073 “Management”. Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the features of the formation of competitive advantages using the example of the restaurant “***” and the justification of measures to increase the efficiency of their functioning. The essence of the concepts of “competition” and “competitiveness” in the context of entrepreneurial activity is revealed. The mechanisms of forming the competitiveness of the restaurant “***” are characterized. The strengths and weaknesses of the restaurant are identified. Practical recommendations are developed for improving the competitive strategy of the restaurant “***”.

Keywords: restaurant industry, competitiveness, organizational and economic characteristics, management system, development prospects.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття конкурентоспроможності та його переваги	7
1.2. Сучасні підходи оцінки конкурентоспроможності організації	20
1.3. Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ "****"	26
2.1. Характеристика ресторану "****" та аналіз економічних факторів, що впливають на його діяльність.	26
2.2. Вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства	37
2.3. Оцінка впливу екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність ресторану	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ "****"	53
3.1. Розробка покращення обслуговування та управління рестораном "****"	53
3.2. Стратегії підвищення якості обслуговування та ефективності керування ресурсами	55
3.3.	
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
.....	

Тема: Удосконалення конкурентноспроможності ресторанного закладу .

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні підприємства, заклади та організації змушені постійно адаптуватися до мінливого ринкового середовища, вдосконалювати бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні продукти й послуги. Конкурентноспроможність підприємства формується індивідуально й залежить від багатьох чинників: внутрішнього потенціалу, темпів розвитку, макроекономічної ситуації, поведінки споживачів, культурного контексту тощо. Саме тому кожне підприємство обирає свою унікальну стратегію розвитку, яка має забезпечити йому стабільну конкурентну позицію .

В умовах насиченого конкурентного середовища досягнення стійкої ринкової позиції лише за умови постійного вдосконалення організаційно-економічних механізмів діяльності та підвищення цінності продукту/послуги для споживача.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у виявленні особливостей формування конкурентних переваг на прикладі «***» й обґрунтуванні заходів щодо ефективності їх функціонування. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

сутність понять «конкуренція» та «конкурентноспроможність» у контексті підприємницької діяльності;

охарактеризувати механізми формування конкурентноспроможності «Тріада-Р » ;

ідентифікувати сильні та слабкі сторони «*** »;

здійснити порівняльний аналіз діяльності обох підприємств;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ««*** » .

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є діяльність на локальному ринку. Предметом дослідження виступає конкурентноспроможність зазначених підприємств та напрямки її підвищення в контексті сучасних викликів.*

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження

виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників .

Складають загальнонаукові методи: спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз та синтез. Їх застосування забезпечує об'єктивність оцінювання стану підприємств і ґрунтовність висновків.

Практичне значення отриманих результатів.

Розкрито сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» у контексті підприємницької діяльності.

Охарактеризовано механізми формування конкурентоспроможності підприємств «***» .

Ідентифіковано сильні та слабкі сторони *** .

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії «***».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Шніцар Н., Франчук І. Управління інвестиційною діяльністю підприємства. Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 171-174. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnik-tez-19-21-03-25.pdf

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 74 сторінці комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел .

РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Поняття конкурентоспроможності та його переваги.

У сучасній економічній теорії конкуренція розглядається як один із фундаментальних механізмів функціонування ринкової економіки, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює інноваційну діяльність та сприяє підвищенню якості послуг. Конкуренція визначається як процес суперництва між суб'єктами господарювання з метою отримання більш вигідних умов діяльності, задоволення споживчих потреб та максимізації прибутку [1].

Конкуренція виконує роль рушійної сили ринку, що спонукає суб'єктів господарювання до зниження витрат виробництва, впровадження новітніх технологій та оптимізації управлінських процесів. Вона об'єктивно зумовлює структурні зміни у господарському середовищі, зокрема стимулює розвиток інноваційних моделей ведення бізнесу, удосконалення маркетингових стратегій і забезпечує більш ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність підприємства є багатофакторною економічною категорією, яка інтегрує здатність суб'єкта господарювання забезпечуючи стабільне зростання обсягів реалізації продукції, нарощування прибутковості та зміцнення ринкових позицій. Вона характеризується як відносна перевага підприємства порівняно з іншими ринковими агентами, що проявляється у здатності пропонувати продукцію або послуги вищої споживчої цінності за прийнятною ціною з урахуванням ринкових вимог, уподобань споживачів та поточних тенденцій.

На рівні підприємства конкурентоспроможність визначається як система характеристик, що відображає здатність підприємства займати і утримувати конкурентні позиції на певному товарному ринку протягом визначеного періоду часу. Це узагальнена оцінка рівня реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства в контексті порівняльного аналізу з аналогічними суб'єктами господарювання.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає використання

комплексу кількісних та якісних показників, які дозволяють встановити рівень його ринкової стійкості. До ключових параметрів, що підлягають аналізу в межах оцінювання конкурентоспроможності, належать:

- технологічна база та інноваційний потенціал;
- ефективність виробничого обладнання;
- організаційна структура та система управління;
- кадровий потенціал, рівень кваліфікації персоналу;
- інформаційно-комунікаційна інфраструктура;
- стан маркетингової діяльності та просування продукції;
- наявність каналів збуту та логістичних можливостей;
- участь у зовнішньоекономічній діяльності (експортно-імпортні операції).

Комплексна оцінка зазначених показників дає змогу здійснити порівняння позицій підприємства з конкуруючими структурами, ідентифікувати стратегічні орієнтири розвитку та сформулювати напрями підвищення його ринкової конкурентоспроможності.

Однією з ключових складових конкурентоспроможності виступає конкурентна перевага, під якою розуміють сукупність унікальних властивостей, ресурсів і можливостей підприємства, що дозволяють йому перевершувати суперників у створенні споживчої цінності. За класифікацією М. Портера, основними джерелами конкурентних переваг є лідерство за витратами [2].

В умовах трансформаційної економіки України, посилення зовнішньої конкуренції та інтеграційних процесів у світовий економічний простір, формування сталих конкурентних переваг є необхідною умовою розвитку підприємств. До таких переваг можуть належати:

- доступ до унікальних природних, матеріально-технічних, фінансових або трудових ресурсів;
- застосування запатентованих технологій або ноу-хау;
- налагоджені партнерські зв'язки та логістична інфраструктура;
- висока корпоративна культура та брендова впізнаваність;
- ефективна система управління якістю продукції.

Таблиця 1.1.

Стратегічний характер формування переваг підприємства

Конкурентні переваги туристичного підприємства	
За джерелами виникнення	- Зовнішні - внутрішні
За стратегічною спрямованістю	- створені для сфери де діють пріоритетні конкуренти - створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення
За походженням	- створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій
	- створені як відповіді на зміни в навколишньому бізнес-середовищі
За ймовірністю успіху	- ймовірні - очевидні (стійкі)
За тривалістю дії	- тривалі - тимчасові
За впливом на потенціал підприємства	- формують потенціал - використовують наявний потенціал
За силою та характером впливу на споживачів	- галузеві - міжгалузеві - регіональні - глобальні
За концепціями маркетингових систем	- сприяють управлінню попитом - сприяють управлінню запитами - сприяють управлінню потребами

Джерело: складено автором на основі [52]

Конкурентоспроможність підприємства - це не лише показник його поточної ефективності, а й індикатор здатності до інноваційного оновлення, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації стратегічних цілей. Забезпечення конкурентних переваг повинно розглядатися як системний процес, що включає як внутрішні реформи (управління, технології, кадри), так і орієнтацію на зовнішні виклики та можливості.

В умовах глобалізації економіки, динамічного розвитку технологій і зростаючої конкуренції на національних та міжнародних ринках, ефективне функціонування підприємства неможливе без наявності стійких конкурентних переваг стратегічного рівня.

Конкурентні переваги стратегічного рівня - це унікальні, важко відтворювані характеристики або ресурси підприємства, які дозволяють йому займати провідні позиції на ринку протягом тривалого часу.

Вони ґрунтуються не лише на наявності певних ресурсів або переваг у виробництві, а й на здатності підприємства ефективно позиціонувати себе у вузькоспеціалізованій ніші, створюючи високу споживчу цінність, що важко піддається копіюванню конкурентами.

На відміну від операційних переваг таких як ефективність внутрішніх процесів, доступність сировини, кваліфікований персонал чи технологічні можливості, - стратегічні переваги створюють основу для довготривалої ринкової переваги.

Операційні переваги можуть забезпечити тимчасовий успіх, однак в умовах турбулентного середовища їх збереження не гарантує стабільного розвитку.

Як зазначає М. Портер, конкурентна перевага має базуватися на унікальному позиціонуванні підприємства, що включає фокусування на окремому сегменті споживачів, розробку диференційованих продуктів або лідерство у витратах [2].

Формування стратегічних конкурентних переваг передбачає:

- визначення унікальних компетенцій підприємства (core competencies);
- впровадження інноваційних продуктів і технологій;
- розвиток корпоративного бренду;
- розробку маркетингових стратегій з високим рівнем диференціації;
- інституцію налізацію знань та управлінських рішень;
- сталу взаємодію з цільовими аудиторіями;
- орієнтацію на цінності сталого розвитку.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика короткострокових і стратегічних конкурентних переваг підприємства

Ознака	Короткострокові конкурентні переваги	Стратегічні (довгострокові) конкурентні переваги
Тривалість ефекту	Тимчасовий (від кількох місяців до 1–2 років)	Довгостроковий (понад 3 роки)
Джерело формування	Ефективна операційна діяльність, поточні ресурси, організаційна мобільність	Унікальні компетенції, інновації, диференціація, брендинг
Стійкість до конкуренції	Низька: легко копіюються іншими підприємствами	Висока: важко відтворити через складність, патенти або досвід
Приклади	- Тимчасовий доступ до дешевої сировини - Зниження цін - Одноразові маркетингові акції - Тимчасове перевантаження виробничих потужностей	- Технологічне лідерство - Унікальна бізнес-модель - Висока лояльність клієнтів - Розвинена корпоративна культура - Стійкий бренд
Ризики втрати	Високі через зміну ринкових умов або дій конкурентів	Низькі за умови адаптації до змін і оновлення стратегії
Організаційне підґрунтя	Переважно тактичний рівень управління	Стратегічний рівень управління
Фокус впровадження	Реакція на поточну ринкову ситуацію	Створення нових ринків, розвиток конкурентної позиції
Можливість масштабування	Обмежена	Висока
Вплив на ринкову позицію	Тимчасове поліпшення	Стійке домінування або лідерство

Джерело: складено автором на основі [12]

Важливою умовою досягнення таких переваг є створення ефективної стратегії розвитку підприємства, яка має відповідати особливостям зовнішнього і внутрішнього середовища та базуватись на неповторному позиціонуванні фірми.

Стратегія має не лише враховувати поточні ринкові умови, але й

забезпечувати адаптивність до майбутніх змін і загроз. У цьому контексті вагомим є застосування методології стратегічного менеджменту, зокрема моделі SWOT-аналізу, PEST-аналізу.

Таким чином, лише ті підприємства, які здатні інтегрувати свої ресурси в унікальну систему створення споживчої цінності, здобувають справжню конкурентну перевагу.

Їх успіх полягає у здатності розробити та реалізувати стратегію, яка не лише враховує ринкові виклики, але й створює передумови для довгострокового зростання та стабільного розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства може бути ефективно оцінена лише за умови дотримання ряду методологічних і практичних засад, які враховують особливості ринкового середовища, тип господарюючого суб'єкта та характер його взаємодії з клієнтами.

Залежно від суб'єкта, який проводить оцінювання, принципи аналізу конкурентоспроможності можуть відрізнятися.

Якщо оцінка здійснюється споживачем, головним критерієм виступає ступінь задоволення індивідуальних потреб через призму відносних показників споживчої якості послуг чи продукції. У такому разі застосовуються індикатори, що характеризують суб'єктивне сприйняття вартості, якості обслуговування, наявності додаткових сервісів тощо.

У випадку, коли підприємство здійснює самооцінку, воно орієнтується як на зовнішні, так і на внутрішні параметри.

До зовнішніх відносяться рівень споживчої лояльності, локація фірми, імідж на ринку.

До внутрішніх- витрати виробництва, ефективність логістики, функціонування інформаційних систем управління, якість комунікації з постачальниками. Такий підхід дозволяє комплексно визначити потенціал підприємства та виявити вузькі місця для стратегічного вдосконалення.

Принцип сегментної специфікації оцінки передбачає врахування диференціації ринку за економічними, соціальними, демографічними та поведінковими критеріями. Найбільш універсальним критерієм сегментації є

рівень доходу споживача, який визначає очікуваний рівень сервісу та відповідну якість обслуговування. Таким чином, показники конкурентоспроможності мають бути адаптовані до потреб конкретної цільової аудиторії.

Для забезпечення коректності оцінювання конкурентоспроможності важливо порівнювати однорідні підприємства за типом, тобто ті, які функціонують у схожих умовах і належать до однієї організаційно-правової форми.

Згідно з Господарським кодексом України (статті 62–63), підприємства можуть бути класифіковані за формами власності: приватні, державні, колективні (кооперативні), а також за організаційно-правовими формами – одноосібне володіння, повне товариство [1].

Оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися в рамках чинного законодавства України, з урахуванням положень антимонопольного законодавства, норм господарського права, а також галузевих стандартів, зокрема в туристичній, будівельній чи ІТ-сферах.

Показники конкурентоспроможності слід визначати з урахуванням спрямованості діяльності підприємства.

Для компаній, орієнтованих на внутрішній ринок, акцент робиться на адаптацію до національного споживача, законодавства та ментальних особливостей.

Для експортерів-критично важливою є відповідність міжнародним стандартам (ISO, HACCP, GDPR тощо), здатність до міжкультурної комунікації та дотримання норм зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі аналітичної оцінки важливо дотримуватись принципу унікальності кожного показника, аби уникнути подвійного обліку.

Перекриття одних і тих самих показників у різних блоках оцінки може спотворити реальний результат аналізу та призвести до неправильних управлінських висновків.

Останнім принципом є орієнтація на випереджаючі стандарти, тобто включення до системи оцінювання показників, які перевищують вимоги чинних нормативних документів.

Таблиця 1.3.

Основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Принцип	Сутність
1	Оцінка з урахуванням джерела ініціації	Конкурентоспроможність може оцінюватися як споживачем (за рівнем задоволеності), так і самим підприємством (за виробничими та споживчими параметрами).
2	Орієнтація на ринковий сегмент	Показники конкурентоспроможності мають бути адаптовані до цільового сегмента, зокрема за рівнем доходу споживача, що визначає очікувану якість послуг.
3	Типологічна порівнянність підприємств	Порівняння повинно здійснюватися між підприємствами однакового типу та організаційно-правової форми для уникнення викривлень результатів.
4	Відповідність чинному законодавству	Усі етапи оцінювання мають відповідати нормам законодавства, зокрема у сфері господарства, туризму, антимонопольної політики.
5	Орієнтація на внутрішній або зовнішній ринок	Врахування специфіки обслуговування споживачів внутрішнього або міжнародного ринку, а також вимог відповідних стандартів.
6	Уникнення подвійного обліку показників	Забезпечення унікальності кожного індикатора у системі оцінювання, щоб виключити їх дублювання у різних підсистемах аналізу.
7	Орієнтація на перевищення стандартних вимог	До оцінки включаються показники, що виходять за межі мінімальних нормативних вимог, що дозволяє виділити підприємство серед конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [8].

Це може стосуватися, наприклад, надання додаткових сервісів, упровадження інновацій, еко-орієнтованих технологій, розширеного функціоналу для клієнтів.

Основні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Етап	Зміст етапу
1. Ідентифікація факторів впливу	Виявлення ключових чинників зовнішнього (макроекономічного, ринкового, законодавчого) та внутрішнього середовища (організаційна структура, ресурси, управління), які визначають рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.
2. Класифікація та аналіз взаємозв'язків	Групування чинників за ознаками (економічні, технологічні, соціальні, правові тощо) та аналіз як міжгрупових, так і внутрішньогрупових кореляційних зв'язків.
3. Кількісна оцінка впливу факторів	Визначення сили та напрямку впливу кожного чинника (групи чинників) на загальний рівень конкурентоспроможності із застосуванням методів експертного оцінювання, статистичного аналізу або багатфакторного моделювання.
4. Прогноз змін умов середовища	Оцінка можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі в динаміці (із врахуванням ризиків, трендів, сценаріїв розвитку), що можуть вплинути на оцінювані фактори.
5. Прогнозування конкурентоспроможності	Моделювання можливих траєкторій змін конкурентоспроможності з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.
6. Пошук напрямів покращення	Виявлення резервів підвищення конкурентних позицій підприємства у коротко- і довгостроковій перспективі.
7. Розробка комплексу заходів	Формування програми дій для покращення конкурентоспроможності (інвестиції, інновації, оптимізація витрат, підвищення якості продукції тощо).
8. Оцінка витрат на реалізацію	Кошторис витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів, з поділом на прямі та непрямі витрати.
9. Визначення критеріїв ефективності	Обґрунтування системи показників, за якими буде визначатися результативність заходів з покращення конкурентоспроможності.
10. Вибір оптимального управлінського рішення	Порівняння альтернатив за критеріями ефективності, ризику, витрат і термінів реалізації.
11. Аналіз отриманих результатів	Експертна та/або емпірична оцінка фактичного ефекту від реалізованих заходів.
12. Прийняття управлінських рішень	Внесення коригувань та впровадження нових управлінських ініціатив на основі результатів оцінювання.

Джерело: складено автором на основі [52].

Такий підхід забезпечує диференціацію підприємства на ринку.

Сукупність зазначених принципів формує теоретико-методологічну базу для якісного оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Це є необхідною умовою для формування ефективної стратегії його розвитку. Застосування цих принципів дозволяє забезпечити достовірність оцінки, підвищити управлінську обґрунтованість рішень та адаптувати діяльність підприємства до сучасних викликів економічного середовища.

Процедура оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства: етапи, критерії та практичне застосування.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію системного підходу до діагностики, оцінки, прогнозування та підвищення рівня його адаптивності та успішності на цільовому ринку.

Процедура оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має забезпечити аналітичну обґрунтованість та управлінську результативність:

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральним показником, що формується під впливом низки внутрішніх характеристик, які відображають як поточний стан, так і перспективи розвитку організації:

Фінансово-економічна стійкість (ліквідність, прибутковість, платоспроможність);

Рівень якості продукції або послуг (відповідність стандартам, сертифікація, відгуки споживачів);

Маркетингова діяльність (просування бренду, частка ринку, канали збуту);

Оперативність управління збутом (гнучкість цінової політики, швидкість реагування на запити ринку);

Репутація та імідж підприємства (інституційна надійність, соціальна відповідальність).

Залежно від галузевої специфіки підприємства, критерії оцінювання можуть змінюватися. Для підприємств ресторанного господарства доцільно виокремити наступні групи критеріїв:

Таблиця 1.5.

Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства

Група критеріїв	Опис
Якість обслуговування	Швидкість обслуговування, професіоналізм персоналу, ввічливість.
Асортимент і якість страв	Різноманітність меню, смакові характеристики, наявність дієтичного або вегетаріанського меню.
Інтер'єр і комфорт	Естетичність дизайну, зручність, чистота приміщень.
Цінова політика	Відповідність ціни якості, наявність акцій та знижок.
Маркетингова активність	Реклама, участь у фестивалях, онлайн-присутність.
Місцерозташування	Доступність закладу, транспортна зручність.

Джерело: складено автором на основі [34].

Оцінка та управління конкурентоспроможністю в Україні регламентується рядом нормативно-правових актів .

У межах споживчого ринку важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства ресторанного господарства є досягнення стійкої конкурентної позиції.



Рис. 1.1. Конкурентоспроможність ресторанного господарства .

Джерело: складено автором на основі [46].

Якість продукції та обслуговування – визначає сприйняття споживачем рівня сервісу та відповідності продукції встановленим стандартам, а також актуальним харчовим та санітарним вимогам, визначеним ДСТУ .

Цінова політика – здатність підприємства пропонувати товари та послуги за конкурентоспроможною ціною без зниження рівня якості, що забезпечує відповідність очікуванням цільової аудиторії.

Імідж та репутація закладу – формується в результаті стабільної роботи підприємства, дотримання етичних норм бізнесу, ефективної комунікації зі споживачами та активної участі у формуванні позитивного громадського враження.

Інноваційність послуг – наявність у підприємства гнучкості в адаптації до ринкових змін, застосування нових технологій, впровадження авторських страв, нових форматів обслуговування тощо.

Лояльність споживачів – рівень задоволеності постійних клієнтів,

готовність до повторного відвідування та поширення позитивної інформації про заклад.

Ці критерії можуть бути представлені у вигляді узагальненої схеми, що відображає їхній взаємозв'язок, взаємозалежність і вплив на загальний рівень конкурентоспроможності (рис. 1.2.).

Аналіз взаємозв'язків між базовими елементами дає можливість системно підійти до управління її якістю.

На рис. 1.2. наведено схематичну модель таких зв'язків, яка ілюструє, як взаємодіють основні чинники – від сировинної бази та технологічного процесу до кінцевого рівня споживчої оцінки.

Ця модель дозволяє ефективно оцінити вплив кожного елемента на кінцевий результат функціонування підприємства та, відповідно, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію виробничих, управлінських та маркетингових процесів.

Згідно з вимогами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності має базуватись не лише на маркетингових чинниках, а й на дотриманні регуляторних вимог, принципів HACCP, міжнародних стандартів ISO та інших норм, що визначають належну якість продукції і послуг у сфері ресторанного господарства.

Таким чином, конкурентоспроможність ресторанного господарства це результат комплексної взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, які потребують системного моніторингу, аналізу та постійного удосконалення з боку управлінського персоналу.

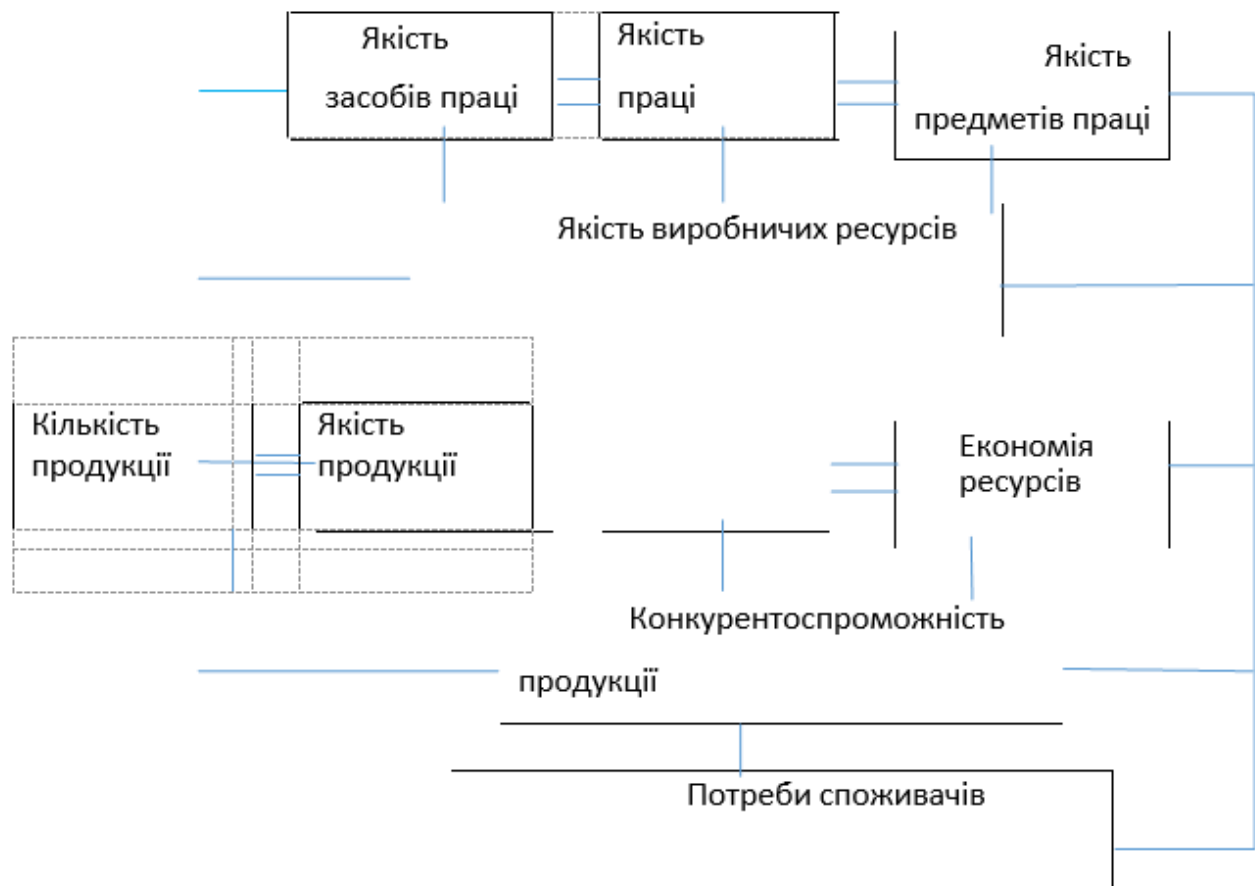


Рис. 1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції .

Джерело: складено автором на основі [28].

Якість виробничого процесу, умов праці тісно пов'язаною з рівнем якості кінцевої продукції. Саме якість страв та послуг виступає визначальним чинником у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на ринку громадського харчування.

У процесі задоволення попиту споживачів проявляється загальна раціональність його організаційно-виробничої системи.

Перевага, яку споживачі віддають продукції певного закладу харчування, свідчить про сформований рівень довіри до бренду підприємства. Такий вибір обумовлює зростання обсягів реалізації продукції . Це сприяє збільшенню частини ринку. Також інші суб'єкти ринку, які не змогли забезпечити належний рівень обслуговування або якості, опиняються у менш вигідних конкурентних умовах.

Таким чином, формування конкурентоспроможності у сфері ресторанного господарства базується на цілісному підході до управління якістю виробничих процесів, що передбачає впровадження систем контролю за якістю (наприклад,

НАССР), підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію витрат та впровадження інноваційних технологій у виробництво.

1.2 Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації .

При ринкових умовах ефективного управління розвитком підприємства неможливе без системного аналізу його конкурентної позиції. Визначення рівня конкурентоспроможності є ключовим завданням стратегічного менеджменту .

Сучасна наукова і прикладна література свідчить про наявність широкого спектру методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності. Залежно від критеріїв класифікації ці методи поділяються на три основні групи

До традиційних підходів відносять методи, що ґрунтуються на розрахунку одиничних, групових та інтегральних показників. Основою для розрахунків є співставлення характеристик об'єкта дослідження з базовою (еталонною) моделлю. На першому етапі здійснюється оцінка споживчих та економічних характеристик продукту або послуги, які класифікуються за ступенем важливості для кінцевого споживача. Далі формуються групові показники за основними напрямками діяльності та розраховується зведений індекс конкурентоспроможності.

Загальний індекс конкурентоспроможності (QKзаг) визначається як добуток якісної (Qя) та економічної (Qек) компонент конкурентоспроможності:

$$QK_{\text{заг}} = Q_{\text{я}} \times Q_{\text{ек}}$$

Продукт або послуга вважається конкурентоспроможною, якщо розрахований індекс перевищує одиницю, тобто:

$$QK_{\text{заг}} > QK_{\text{заг}} > QK_{\text{заг}} > 1$$

Для порівняльного аналізу підприємств застосовують показник абсолютної конкурентної сили (КСабс), що відображає перевагу або відставання оцінюваного підприємства відносно його основного конкурента:

$$КС_{\text{абс}} = \sum_{i=1}^n KС_{i\text{конк}} / \sum_{i=1}^n KС_{i\text{оц}}$$

де:

$KС_{i\text{оц}}$ – значення i -го критерію для підприємства, що оцінюється;

$KС_{i\text{конк}}$ – значення того самого критерію для підприємства-конкурента;

n – кількість критеріїв аналізу.

Рівень конкурентоспроможності підприємства, наприклад, ресторану, може бути оцінений шляхом співвідношення фактичної кількості набраних балів до еталонного значення за всіма обраними критеріями:

$$K_i = X_{\max} X_i \Phi$$

де:

K_i – інтегральний рівень конкурентоспроможності ресторану;

$X \Phi$ – фактична кількість балів за критеріями оцінки;

$X_{\max}$ – максимально можлива (еталонна) кількість балів.

Матричні моделі належать до стратегічних інструментів аналізу конкурентної позиції та засновані на побудові двовимірних координатних систем. На одній осі відображаються параметри зовнішнього середовища, а на іншій – внутрішні показники діяльності підприємства (наприклад, ринкова частка, прибутковість, інноваційність).

Одним із найвідоміших представників цієї групи є матриця Бостонської консультативної групи. Вона дозволяє класифікувати продукти або напрями діяльності підприємства залежно від їх частки на ринку та темпів його зростання. Висока частка на швидкозростаючому ринку є ознакою високої конкурентоспроможності підприємства, що передбачає активне інвестування у підтримку даного напрямку. Матриця BCG дає змогу підприємству формувати ефективну продуктову політику з урахуванням стадії життєвого циклу кожного виду продукції.

Комплексне застосування кількісних і стратегічних методів оцінювання дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентної позиції підприємства на ринку. Для сфери ресторанного господарства доцільно поєднувати аналітичні підходи з візуалізацією даних (матричними методами), що дозволяє виявити не лише наявний рівень конкурентоспроможності, але й потенціал для його підвищення. Такий підхід відповідає сучасним вимогам управління якістю у сфері послуг та сприяє прийняттю рішень.

Маркетинговий підхід до оцінювання конкурентоспроможності орієнтований на врахування вимог цільової аудиторії до якісних,

функціональних та економічних характеристик товару або послуги. Він також робить аналіз ефективності діяльності підприємства за такими аспектами:

- рівень споживчої лояльності та задоволеності;
- якість сервісного, після продажного та гарантійного обслуговування;
- репутаційний капітал організації;
- ефективність логістичних і постачальних процесів;
- інтегрованість маркетингових комунікацій.

Основні етапи оцінювання в межах маркетингового підходу:

Визначення ключових характеристик продукції з погляду споживачів та оцінка відповідності цим очікуванням.

Аналіз вимог до якості та цінових параметрів, зокрема показників співвідношення «ціна/цінність».

Формулювання висновків щодо рівня конкурентоспроможності товару або послуги та обґрунтування напрямів її підвищення.

Порівняльна оцінка маркетингової діяльності підприємства із конкурентами, що дає змогу встановити відносні сильні та слабкі сторони фірми на ринку.

Цей підхід є особливо актуальним у контексті впровадження клієнто орієнтованих стратегій управління, які відповідають сучасним тенденціям розвитку бізнесу відповідно до рекомендацій Європейської Бізнес Асоціації та положень Концепції розвитку сфери послуг в Україні.

Виробничий підхід оснований на оцінці фінансово-економічної ефективності реалізації продукції. Основне припущення цього підходу полягає у тому, що чим вищий рівень конкурентоспроможності товару, тим більшими є прибутки від його реалізації та тим вагомішу частку ринку займає підприємство.

Цей підхід акцентує увагу на кількісних показниках: обсягах продажів, прибутковості, продуктивності використання ресурсів, що можуть бути об'єктивно виміряні та порівняні з показниками конкурентів. Він особливо ефективний при стратегічному плануванні виходу на нові сегменти ринку, де необхідно прогнозувати економічну доцільність інвестицій.

Комплексність і поєднання різнорівневих показників. Варто застосовувати

як інтегральні індекси конкурентоспроможності, що узагальнюють результати діяльності, так і приватні показники, що характеризують окремі функціональні компоненти (маркетинг, збут, логістику, персонал, фінанси). Такий підхід дозволяє адекватно оцінити позицію підприємства не лише загалом, а й у розрізі його структурних одиниць чи регіонів присутності.

Використання еталонного методу (бенч маркінгу). Порівняння власних показників із досягненнями провідних компаній галузі дає змогу виявити конкурентні переваги та визначити шляхи їх зміцнення. Це сприяє об'єктивному оцінюванню позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Обов'язкова інтеграція споживчих характеристик до системи показників. У системі оцінки мають бути присутні параметри, що безпосередньо відображають ефективність адаптації виробничої системи до ринкових змін, а також здатність підприємства використовувати внутрішній потенціал для підтримки стабільної ринкової позиції.

Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише зафіксувати своє поточне становище у конкурентному просторі, але й сформулювати обґрунтовану маркетингову стратегію розвитку. Такий підхід відповідає засадам стратегічного маркетингу та забезпечує можливість здійснення довгострокового прогнозування ринкової поведінки підприємства.

1.3 Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності є багатовимірним процесом, що включає аналіз внутрішніх ресурсів, потенціалу персоналу та впливу зовнішніх чинників. Ефективність функціонування готельно-ресторанного бізнесу значною мірою визначається обґрунтованістю управлінських рішень і здатністю адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Результати оцінки конкурентних переваг підприємства становлять основу для стратегічного планування, визначення напрямів підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних стратегій.

Методи оцінки конкурентоспроможності класифікуються за різними ознаками: способом оцінювання, формою представлення результатів, показниками аналізу та рівнем ухвалення рішень.

Методи, що базуються на концепції порівняльних переваг. Вони орієнтовані на аналіз спеціалізації підприємства та ефективності використання ресурсів.

Згідно з концепцією М. Портера, підприємство має концентруватися на напрямках діяльності, де воно здатне виробляти продукцію або надавати послуги з меншими витратами та вищою якістю у порівнянні з конкурентами. Методи передбачають оцінку витрат і якості продукції, визначення привабливих сегментів ринку та стратегічне планування інвестицій.

Підходи на основі моделі галузевої та фірмової рівноваги. Цей підхід дозволяє оцінити реакцію підприємства на конкурентний тиск.

Методи, що спираються на концепцію ефективної конкуренції. Дозволяють аналізувати результативність стратегій підприємств, ідентифікувати сильні та слабкі сторони на ринку, визначати резерви для покращення конкурентних позицій через якість, інновації та сервіс.

Матричні методи. Застосовуються інструменти стратегічного планування на основі матриць та ринку (SWOT, GAP, LOTS, PIMS, «111–555»), що дозволяє оцінити стан підприємства та розробити стратегічні дії у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Методи оцінки на основі якості продукції. Фокусуються на якості.

Використовуються експертні оцінки та візуальні інструменти (радарні діаграми) для аналізу сильних і слабких характеристик продукції та визначення напрямів розвитку товарної політики.

Інтегративні підходи. Поєднують кілька теоретичних основ (теорію якості, порівняльних переваг) для комплексного аналізу конкурентоспроможності.

Фактор невизначеності відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств.

Військові ризики та нестабільна соціально-політична ситуація зумовлюють обережність інвесторів, що проявляється у зменшенні обсягів

інвестицій .

У таких умовах підприємства зобов'язані запроваджувати системи економічної безпеки які передбачають:

Регулярне відстеження макроекономічних показників, геополітичної ситуації та змін у законодавстві;

Прогнозування ризиків – аналіз потенційних негативних сценаріїв впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства;

Оперативне реагування - своєчасне коригування бізнес-процесів, фінансових і управлінських рішень для мінімізації наслідків негативних подій.

Для підприємств сфери гостинності важливим є системний аналіз показників ефективності:

рівня попиту на послуги;

результативності каналів просування (соціальні мережі, онлайн-бронювання, рекламні кампанії);

фінансових результатів діяльності та витрат на маркетинг.

Ефективне управління ризиками у сучасних умовах також передбачає інтеграцію інформаційно-аналітичних систем, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ "****"

2.1. Характеристика ресторану "****" та аналіз економічних факторів, що впливають на його діяльність.

Ресторан "****" є суб'єктом господарювання у сфері ресторанного бізнесу . Він розташований за адресою: м.*** області, у центральній частині міста, що забезпечує йому вигідне положення щодо транспортної доступності та потоків відвідувачів. Таке розташування формує додаткові конкурентні переваги, оскільки поруч зосереджені культурні, історичні та туристичні об'єкти міста.

Концепція закладу передбачає поєднання елементів сучасного гастрономічного підходу з автентичними мотивами української кухні. Інтер'єр ресторану оформлений у стилі, що інтегрує традиційні українські орнаменти й матеріали з сучасними дизайнерськими рішеннями, створюючи гармонійний та комфортний простір для різних груп споживачів .

Ресторан пропонує широкий спектр послуг:

- літній майданчик, облаштований для сезонного обслуговування;
- зали для проведення урочистих заходів;
- камінна зона, що створює додатковий комфорт у холодний період року;
- банкетна зала, придатна для організації заходів різного формату – від сімейних свят до корпоративних подій;
- дитяча кімната з аніматором, що відповідає принципам сімейного сервісу та вимогам безпеки;
- гриль-меню та авторські страви, орієнтовані на сучасні гастрономічні тренди;
- кейнтерингові та весільні послуги, які забезпечують розширення ринкової присутності закладу.

Для підвищення рівня доступності послуг ресторан використовує цифрові інструменти: онлайн-бронювання столиків через платформу fainemisto.com та дистанційне замовлення страв через сервіс panebi.choiceqr.com, що відповідає сучасним тенденціям діджиталізації сфери обслуговування .

Управління рестораном відповідає типовим підходам до організації

діяльності підприємств громадського харчування, визначеним у чинних нормативно-правових актах та методичних рекомендаціях. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що забезпечує:

- чіткий розподіл управлінських функцій;
- визначення зон відповідальності кожного структурного підрозділу;
- раціональний рівень централізації прийняття управлінських рішень;
- належний інформаційний обмін між підрозділами.

Кожен структурний елемент очолює керівник, який здійснює одноосібне управління персоналом .

Ця система дозволяє підвищити ефективність планування, координації та контролю виробничих процесів ресторану (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Організаційна структура управління "**"**

Джерело: складено автором на основі [40].

Організація діяльності ресторану "****" ґрунтується на принципах раціонального управління та чіткого розмежування функцій між

працівниками відповідно до посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку та вимог чинного законодавства України .

Головну роль у забезпеченні функціонування "****" відіграє директор, який здійснює загальне керівництво господарською діяльністю закладу. До його компетенції належать:

- організація виробничих процесів;
- укладання та контроль виконання господарських договорів;
- розгляд та врегулювання звернень і скарг споживачів ;
- забезпечення дотримання санітарних норм та стандартів якості послуг ресторанного господарства.

Усі підрозділи підприємства підпорядковуються директору, забезпечуючи виконання поточних завдань і належний рівень обслуговування.

Виробничою діяльністю керує завідувач виробництва.

Після підписання акту про повну матеріальну відповідальність (що відповідає вимогам КЗпП України), він приступає до виконання обов'язків, серед яких:

- організація технологічного процесу приготування страв відповідно до ДСТУ та затверджених технологічних карт;
- оптимізація продуктивності працівників кухні;
- складання графіків роботи кухарів та допоміжного персоналу.

Особливе місце посідає шеф-кухар, який відповідає за творчу та технологічну складову виробництва. Він забезпечує:

- контроль якості страв і відповідність стандартам ресторану;
- впровадження нових рецептур та технологічних рішень;
- координацію діяльності кухонного персоналу;
- оптимальне використання сировини та ресурсів.

Бухгалтерська служба забезпечує фінансову стійкість підприємства, формуючи інформаційну базу для економічного аналізу та управлінських рішень.

Адміністратор ресторану виконує функції координації роботи

персоналу у залі, а також забезпечує комунікацію з гостями. До його завдань належать:

- організація прийому гостей ;
- підготовка зали до обслуговування;
- забезпечення виконання стандартів обслуговування;
- моніторинг рівня продажів та взаємодія з офіціантами й барменами.

Офіціанти здійснюють безпосереднє обслуговування споживачів, виконуючи вимоги ДСТУ 3862-99 щодо порядку прийому та оформлення замовлень. Їхні функції включають:

- приймання та передавання замовлень;
- консультування гостей щодо меню;
- подачу страв і напоїв;
- оформлення рахунків;
- обслуговування банкетів та виїзних заходів у межах кейтерингових послуг ресторану.

Бармен відповідає за приготування та подачу алкогольних і безалкогольних напоїв, підтримання порядку в барній зоні, проведення розрахунків з гостями та формування позитивної атмосфери у відповідному секторі.

Права та обов'язки всіх перелічених працівників визначені посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку та нормативами охорони праці.

Ресторан «***» функціонує як складна виробничо-обслуговуюча система, у якій поєднано технологічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності.

Перший етап – приготування страв, що здійснюється кухарями та іншими фахівцями кухні. Їхня робота включає:

- обробку продуктів;
- дотримання технологічних карт;
- контроль санітарного стану;
- раціональне використання сировини;

ведення обліку залишків.

Усі процеси відбуваються згідно з вимогами санітарного законодавства України та норм НАССР, які є обов'язковими для закладів громадського харчування.

Після завершення технологічного циклу страви передаються в зал, де офіціанти забезпечують їх подачу відповідно до стандартів сервісу. Основні завдання цього етапу включають:

- створення комфортних умов для гостей;
- підтримання чистоти й естетичного вигляду зали;
- виконання функцій консультативного та інформаційного супроводу відвідувачів.

Адміністрація ресторану контролює:

- постачання необхідних ресурсів;
- кадрові питання;
- дотримання стандартів якості;
- аналіз фінансово-економічних показників діяльності.

Фінансово-господарська діяльність ресторану характеризується рядом факторів, що визначають його конкурентоспроможність та економічну ефективність.

Вигідне розташування – центральна частина м.Рогатин забезпечує значний потік відвідувачів, включно з туристами, що позитивно впливає на обсяг реалізації послуг.

Спеціалізація на преміальних продуктах – ресторан пропонує якісні м'ясні страви та широкий асортимент вин, що дозволяє позиціонувати себе в сегменті закладів підвищеного рівня сервісу.

Рациональне управління запасами сприяє зниженню змінних витрат і забезпечує стабільність якості продукції.

Ефективна організація виробничих процесів дозволяє оптимізувати витрати праці, підвищити продуктивність персоналу та зменшити втрати сировини.

Щоб оцінити результати господарської діяльності ТЗОВ "ТРИАДА-Р"

ми проаналізували фінансово-економічні показники за 2021–2024 роки.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники "**" за 2021–2024 рр., тис. грн**

Показники	рік			
	2021	2022	2023	2024
Вартість активів	7104,2	7328,1	8510,8	9986,8
Вартість основних засобів, тис. грн	624,7	1136,8	1280,0	1860,2
Вартість власного капіталу	4470,8	6141,4	6808,7	8039,0
<u>Собівартість реалізованої продукції</u>	7291,7	8387,0	11361,0	14969,6
Дебіторська заборгованість тис. грн	1053,9	855,5	859,4	106,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	631,6	628,3	336,8	56,7
Інші операційні витрати	3607,4	3636,7	4240,6	3816,4
Запаси, тис. грн	663,3	1655,9	2532,7	2119,2
Чистий прибуток	149,6	270,6	467,3	530,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Динаміка активів "****" демонструє стійку тенденцію до зростання. Їхня вартість збільшилася з 7 104,2 тис. грн у 2021 р. до 9 986,8 тис. грн у 2024 р., що становить приріст 2 882,6 тис. грн.

Це вказує про розширення ресурсного потенціалу підприємства та активізацію інвестицій у розвиток.

Особливо суттєво зросли основні засоби (на 1 235,5 тис. грн за період) .

Це пов'язано з модернізацією кухонного обладнання, оновленням інтер'єру та впровадженням нових технологій обслуговування.

За аналізований період спостерігається істотне збільшення обсягу реалізації продукції та послуг. З 11 081,5 тис. грн у 2021 р. до 19 435,0 тис. грн у 2024 р. Приріст становить 8 353,5 тис. грн. Це вказує на:

збільшення потоку клієнтів;

підвищення конкурентоспроможності;

позитивне сприйняття бренду ресторану споживачами.

Зростання собівартості реалізованої продукції є закономірним і пов'язане з інфляційними процесами, подорожчанням сировини та енергоносіїв.

Підприємство забезпечило позитивну рентабельність, що підтверджується зростанням чистого прибутку з 149,6 тис. грн у 2021 р. до 530,3 тис. грн у 2024 р. (приріст 380,7 тис. грн).

Положення щодо обігу коштів та розрахунків також покращилися:

зменшення дебіторської заборгованості (з 1053,9 тис. грн до 106,2 тис. грн) свідчить про посилення контролю за розрахунками з клієнтами і постачальниками;

оптимізація запасів у 2023–2024 рр. демонструє виважену політику закупівель;

скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості підтверджує зростання платіжної дисципліни контрагентів.

Операційні витрати залишалися стабільними . Це показує оптимізацію непрямих витрат.

Збільшення капіталу до 8 039,0 тис. грн у 2024 році . Це вказує на формування більш стійкої структури капіталу . Та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Підвищення рівня рентабельності реалізації, активів і власного капіталу.

Це підтверджує ефективність використання ресурсів.

"***" в 2021–2024 році показує стабільне економічне зростання . А також зміцнення фінансової стійкості. До ключових позитивних тенденцій належать:

збільшення вартості активів та основних засобів;

розширення обсягів реалізації продукції ;

збільшення чистого прибутку;

збільшення рентабельності;

покращення управління оборотними активами, зокрема дебіторською

заборгованістю;

нарощування власного капіталу.

Разом із тим підприємству важливо й надалі контролювати рівень витрат, ефективність управління запасами та ризики, пов'язані з економічною ситуацією в Україні.

Загалом, фінансові результати свідчать про стійкий розвиток підприємства ресторанного господарства та ефективну реалізацію стратегії.

Щоб оцінити фінансовий стан ресторану "****" було проаналізовано систему ключових коефіцієнтів. Які ми визначили на підставі фін звітності за 2021–2024 роки. Узагальнені результати розрахунків представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості "**" у 2021–2024 рр.**

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,44	0,57	0,59	0,65
Коефіцієнт фінансової залежності	2,29	1,75	1,70	1,53
Коефіцієнт маневреності власних засобів	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,87	0,73	0,75	0,71
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,29	0,75	0,70	0,53
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії та залежності)	0,44	0,57	0,59	0,65
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,56	0,43	0,41	0,35

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт автономії. У досліджуваний період коефіцієнт автономії демонструє поступове зростання з 0,44 у 2021 році до 0,65 у 2024 році. Це означає, що підприємство формує свою діяльність за рахунок власного

капіталу.

Значення коефіцієнта автономії вище 0,5 характеризує достатній рівень фінансової самостійності.

У 2024 році частка коштів досягла 65 %. Це говорить про стабільну тенденцію до зміцнення капітальної бази.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 2,29 до 1,53. Це говорить про зниження залежності підприємства від позикових ресурсів. Така динаміка є позитивною, оскільки вона відображає зменшення ризику виникнення фінансових труднощів.

Оцінка гнучкості та маневреності капіталу. Протягом 2021–2024 років залишається стабільним і дорівнює 1,0. Це говорить про високий рівень власних коштів.

Динаміка показника коефіцієнт маневреності робочого капіталу є змішаною: зниження у 2022 році (0,73), часткове покращення у 2023 році (0,75) та зменшення до 0,71 у 2024 році. Значення залишаються на рівні, який дозволяє підприємству ефективно управляти обіговими активами, забезпечуючи необхідний рівень ліквідності.

Оцінка фінансової стабільності. Коефіцієнт зменшився з 1,29 у 2021 р. до 0,53 у 2024 р.. Це вказує про зниження питомої ваги зобов'язань у структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу також знизився з 0,56 до 0,35, що відповідає низькому рівню фінансових ризиків та високій здатності підприємства утримувати стабільність у середньостроковому періоді.

Показник фінансової стабільності протягом чотирьох років дорівнює 1,0.

Це вказує на збалансованість структури капіталу та оптимальний розподіл власних та позикових джерел фінансування.

Аналіз показників фінансової стійкості за 2021–2024 роки говорить про те що:

Підприємство характеризується високим рівнем фінансової незалежності.

Це підтверджується зростанням коефіцієнта автономії та зменшенням фінансової залежності.

Структура капіталу є оптимальною, а частка позикових коштів постійно скорочується, що знижує ризики неплатоспроможності.

Власний капітал має високу маневреність, що дає змогу оперативно забезпечувати поточні потреби та підтримувати ліквідність.

Спостерігається позитивна динаміка більшості ключових показників. Це говорить про ефективне управління фінансами та забезпечення стійкого розвитку.

У 2024 році "****" перебував у стані підвищеної фінансової стабільності та низького рівня ризику, що формує передумови для розширення діяльності та підвищення інвестиційної привабливості.

Для оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності ресторанного підприємства доцільно проаналізувати систему показників рентабельності, які відображають результативність використання ресурсів, капіталу та операційних можливостей. На підставі фінансової звітності "****" за 2021–2024 роки розраховано ключові показники рентабельності, узагальнені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності "**" за 2021–2024 рр.**

Показники	Рік				Відхилення (+/-)
	2021	2022	2023	2024	2021\2024
Рентабельність активів, %	3,9	5,4	5,3	5,2	+1,3
Рентабельність власного капіталу, %	4,3	5,7	5,5	5,4	+1,1
Рентабельність продукції, %	15,0	17,6	17,1	17,0	+2,0
Валова рентабельність продажу, %	35,5	36,8	35,2	34,7	-0,8
Операційна рентабельність продажу, %	7,5	9,1	8,9	8,9	+1,3
Чиста рентабельність продажу, %	5,3	6,9	6,7	6,5	+1,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Показник рентабельності актив зріс з 3,9 % у 2021 році до 5,2 % у 2024 році. Це показує на підвищення використання майна підприємства та здатність активів генерувати більший обсяг прибутку.

Зростання рентабельності активів відповідає рекомендаціям П(С)БО 3. Рентабельність власного капіталу у 2024 році становила 5,4 %, що на 1,1 в.п. більше, ніж у 2021 році. Говорить про підвищення доходності вкладених власниками коштів. Таке зростання опосередковано підтверджує ефективність політики управління капіталом .

Зростання рентабельності продукції з 15,0 % до 17,0 % демонструє покращення ефективності виробничих процесів, оптимізацію технологічних витрат і підвищення рентабельності основних видів послуг. Зростання показника може бути зумовлене:

- оптимізацією норм витрат сировини,
- зменшенням непродуктивних витрат,
- вдосконаленням технологічних карт,
- ефективним ціноутворенням.

Невелике зниження валової рентабельності з 35,5 % до 34,7 % зумовлене підвищенням вартості сировини та енергоносіїв у після кризові роки. Однак зниження є незначним (–0,8 в.п.) і не створює суттєвих ризиків для фінансової стабільності, оскільки супроводжується збільшенням чистого та операційного прибутку.

Операційна рентабельність продажу збільшилася з 7,5 % до 8,9 %. Це вказує про ефективне управління витратами . А також про зростання операційної результативності.

Рентабельність продажу показує позитивну динаміку - зростання з 5,3 % до 6,5 %. Це вказує що про збільшення частки чистого прибутку .

"***" характеризується високою ефективністю використання активів та власного капіталу, що підтверджується зростанням усіх базових показників рентабельності.

Рентабельність основних видів продукції стабільно зростає . Це вказує про вдосконалення виробничих процесів та раціональне управління ресурсами.

Хоча валова рентабельність продажів дещо знизилася, це компенсується зростанням операційної та чистої рентабельності . Це вказує на ефективність внутрішнього контролю витрат.

Фінансові результати підприємства демонструють стійкість і здатність до розширення діяльності .

Позитивні тенденції у сфері рентабельності свідчать про правильність стратегічних рішень менеджменту, зокрема в частині цінової політики, асортиментного формування, модернізації матеріально-технічної бази та управління персоналом.

Показники діяльності ресторану відповідають нормативним підходам до оцінки результативності, визначеним П(С)БО та Методичними рекомендаціями з аналізу фінансової звітності.

2.2 Вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства

Ефективність управління маркетинговою діяльністю у сфері ресторанного господарства залежить від врахування комплексу зовнішніх факторів, зокрема соціальних, культурних та демографічних характеристик споживчого ринку.

У межах системи маркетингового менеджменту ресторанного підприємства виділяють такі ключові напрями маркетингових досліджень та управлінських дій:

- аналіз зовнішнього середовища та поведінки споживачів;
 - формування та оновлення продуктового портфеля;
 - управління каналами розподілу та продажів;
 - розроблення й реалізація збутової політики та заходів стимулювання попиту;
 - розроблення цінової стратегії відповідно до ринкової кон'юнктури та купівельної спроможності населення;
 - стратегічне маркетингове планування;
 - контроль результативності маркетингової діяльності;
 - забезпечення безпечності продукції та врахування екологічних вимог .
- Головною складовою маркетингової діяльності ресторану є оцінювання

її ефективності, що ґрунтується на поєднанні якісних, кількісних, інформаційних та соціологічних методів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Методи оцінювання ефективності "**"**

Метод	Сутність
Якісні методи	Проведення маркетингового аудиту, оцінювання відповідності стратегічних цілей фактичним результатам, ідентифікація проблем розвитку та визначення можливостей удосконалення маркетингової політики.
Кількісні методи	Аналіз співвідношення маркетингових витрат і валового прибутку; оцінювання ефекту реклами за зміною обсягів продажу; вимірювання фінансової результативності маркетингових заходів.
Інформаційні методи	Використання спеціалізованих цифрових систем («Marketing Expert», «Clientele», «FinExpert Маркетинг», «БЕСТ-маркетинг»); застосування GAP-, SWOT-, STEP-аналізів, комплексу «4P» та інших інструментів стратегічного маркетингу.
Соціологічні методи	Проведення опитувань споживачів, інтерв'ю з керівниками та фахівцями підприємства; оцінювання ефективності PR-заходів, реклами, персонального продажу; дослідження мотивації та поведінки споживачів.

Джерело: складено автором

Якісні методи забезпечують глибоку діагностику маркетингової стратегії та виявлення слабких і сильних сторін у системі управління рестораном.

Кількісні методи дозволяють оцінити економічну результативність маркетингових інструментів, пов'язуючи фінансові показники із витратами на рекламу, просування та інші маркетингові активності.

Інформаційні методи, завдяки цифровим інструментам і сучасним аналітичним підходам, сприяють підвищенню точності планування, прогнозування попиту .

Соціологічні методи забезпечують отримання безпосередньої інформації від споживачів, що має важливе значення у контексті адаптації страв, сервісу та маркетингових комунікацій до соціальних, культурних і

демографічних особливостей клієнтських груп.

Урахування соціальних, культурних та демографічних чинників є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства. Ці фактори формують структуру попиту, рівень очікувань споживачів та їхню лояльність, що визначає потребу в системному проведенні маркетингових досліджень і впровадженні адаптивної маркетингової стратегії.

Використання різних методів оцінювання маркетингової ефективності — від якісних аудитів до цифрових інформаційних систем — дозволяє реагувати на зміни середовища, враховувати специфіку соціально-демографічних груп та забезпечувати відповідність своїх послуг сучасним стандартам ресторанної індустрії та вимогам законодавства України.

Підвищення ефективності маркетингової діяльності ресторанного підприємства вимагає комплексного та системного підходу. Зміни у споживчих перевагах та конкурентний тиск, модернізація маркетингової системи повинна здійснюватися відповідно до сучасних стандартів управління та чинного законодавства України.

У процесі формування й реалізації маркетингової стратегії доцільно виділити кілька ключових напрямів розвитку, що забезпечують адаптивність і стійкість закладу ресторанного господарства .

1. Створення інтегрованої, адаптивної системи маркетингу.

Формування цілісної маркетингової системи передбачає:

врахування тенденцій розвитку міжнародного ресторанного бізнесу;
застосування інтелектуальних сервісних технологій;
інтеграцію інновацій у процес обслуговування та просування.

Система має забезпечувати єдність функціональних підсистем маркетингу, їх науково-методичну узгодженість та здатність до швидкої адаптації.

2. Раціоналізація маркетингової структури управління.

Удосконалення організаційного механізму включає:

чіткий розподіл посадових та функціональних обов'язків між

працівниками;

підвищення координації між виробничими та маркетинговими підрозділами;

упровадження програмного маркетингу на основі цифрових інструментів;

зміцнення системи контролю результатів.

Рационалізація управлінської структури дозволяє підвищити ефективність виконання маркетингових функцій та забезпечити узгодженість рішень.

3. Посилення кооперації між підприємствами та структурними підрозділами.

Розширення співпраці між підприємствами, об'єднаннями та галузевими структурами забезпечує:

оптимізацію обміну інформацією;

вдосконалення регламентів і нормування маркетингових процедур;

підвищення ефективності каналів збуту;

спрощення адаптації до коливань ринку.

Цей напрям відповідає принципам конкурентної політики та відкритості ринку, визначених Законом України «Про торговельну діяльність».

Підвищення результативності маркетингу вимагає постійного вдосконалення ключових управлінських рішень та операційних процесів.

1. Обґрунтування маркетингової стратегії на основі аналітичних даних.

Сучасна маркетингова стратегія повинна включати:

оцінку місткості та динаміки цільових ринків;

моніторинг поведінки споживачів і змін у попиті;

швидке коригування маркетингових програм;

прогнозування збуту на основі статистичних моделей.

Це відповідає положенням Закону України «Про статистику» та міжнародних стандартів стратегічного планування.

2. Постійний аналіз конкурентоспроможності продукції.

Систематичне дослідження конкурентних характеристик дає змогу:
коригувати цінову політику ресторану
оптимізувати систему розподілу продукції;
удосконалювати асортимент із урахуванням ринкових тенденцій.

Такий підхід забезпечує відповідність продукції очікуванням споживачів та сприяє підвищенню їхньої лояльності.

3. Розвиток рекламної та комунікаційної діяльності.

Рекламна політика ресторану повинна бути спрямована на:
використання цифрових та інтерактивних рекламних технологій;
підвищення ефективності PR-кампаній;
розробку системи лояльності та персоналізованих пропозицій;
дотримання вимог Закону України щодо достовірності та коректності інформації.

"****" впроваджує комплекс інноваційних маркетингових рішень, спрямованих на формування унікальної пропозиції для своїх гостей.

1. Атмосфера та концепція закладу.

Однією з ключових конкурентних переваг ресторану є:
автентичний інтер'єр, відновлений майстрами відповідно до історичних традицій;

унікальна локація підземелля, доступ до якої забезпечується через старовинні сходи;

театралізований супровід гостей татмичим персонажем — елемент емоційного маркетингу.

Такий підхід відповідає концепції *experiential marketing* та є ефективним інструментом формування емоційної прихильності гостей.

2. Маркетингові інструменти взаємодії з клієнтами.

Ресторан активно застосовує:

маркетинг у соціальних мережах (SMM);

акційні пропозиції та програми лояльності;

спеціальні події («event marketing»);

фотоконтент та відеопродакшн, спрямовані на створення впізнаваності

бренду.

3.3. Фактори, що формують сприйняття ресторану.

До ключових чинників, що визначають рівень задоволеності гостей, належать:

- якість кухні — основний критерій оцінки ресторану;
- інтер'єр і дизайн, що формують атмосферність і комфорт;
- середній чек, який відображає сприйняття цінової політики та доступності;
- розташування, що впливає на відвідуваність і зручність;
- якість сервісу, яка визначає готовність гостей повертатися.

Премії та визнання	Ресторан отримав кілька престижних нагород, що підвищує його авторитет в галузі та створює позитивний імідж.
Спеціалізація	Ресторан спеціалізується на м'ясі, що робить його унікальним у своєму сегменті ринку.
Кулінарна експертиза	Наявність шеф-кухаря з ТОП-20 кращих шеф-кухарів України, який готує вишукані страви, забезпечує високу якість кухонних продуктів та обслуговування.
Винна та коктейльна карти	Розроблені винна та коктейльна карти здатні задовольнити різні смаки клієнтів та підвищити загальний рівень задоволення.
Персонал	Професійний та дружелюбний персонал, який володіє високим рівнем сервісу та комунікації з клієнтами.
Локація та затишок:	Розташування ресторану в центрі міста та комфортна атмосфера сприяють залученню клієнтів.
Маркетингові ініціативи	Майстер-класи, спеціальні пропозиції, тематичні заходи та інші маркетингові активності сприяють збільшенню зацікавленості клієнтів та підвищенню їхньої лояльності.

Рисунок 2.2. Багатофункціональність ресторану "**"**

Джерело: складено автором

Усі ці фактори відповідають вимогам ДСТУ 4281:2004 щодо якості послуг ресторанного господарства.

Комплексне вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «На

небі» на основі аналітичних, організаційних та соціокультурних підходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокової лояльності гостей.

Урахування законодавчих норм України, інтеграція сучасних маркетингових інструментів, акцент на унікальності концепції та високій якості сервісу є ключовими чинниками ефективного функціонування ресторану .

Формування переваг ресторанного господарства є результатом взаємодії комплексу чинників його функціонування.

До таких чинників належать: оптимізація собівартості продукції, високий рівень диференціації послуг, ефективне сегментування цільового ринку, інноваційна активність .

Важливе значення мають також продуктивність праці персоналу, рівень їх професійної кваліфікації, якість і технологічний рівень управлінського персоналу й стратегічна узгодженість управлінських рішень. Сукупність цих чинників відображається на економічній результативності підприємства та його стабільному розвитку.

Для визначення рівня конкурентних переваг ресторану використано метод експертних оцінок.

Група надала оцінювання за дев'ятьма ключовими критеріями, що характеризують діяльність підприємства: якість кухні, місце розташування, рівень цін, якість обслуговування, професійність персоналу, рівень оплати праці та імідж закладу.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою (табл. 2.5).

Зведені результати оцінювання засвідчують, що заклад має середній інтегральний показник конкурентних переваг 3,95 бала .

Це говорить про достатній рівень конкурентоспроможності.

Найвищі оцінки отримали такі критерії, як професійність персоналу (4,6 бала), якість обслуговування (4,4 бала) та рівень цін (4,2 бала).

Це вказує про сильні позиції ресторану у сферах сервісу та кадрової політики.

Таблиця 2.5

Оцінка переваг "****"

Номер експерта	Експертні оцінки якості по конкурентних перевагах								
	Кухня (продукція)	Місце розташування	Ефективність управління	Середній чек	Ціни	Якість обслуговування	Персонал	Зарплата працівників	Імідж ресторану
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
№1	4	3	4	3	3	5	4	3	4
№2	4	4	4	3	4	5	5	3	4
№3	4	4	3	3	5	4	5	4	4
№4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
№5	4	3	3	4	5	4	4	4	4
Сума балів	20	19	18	17	21	22	23	18	20
Середній бал за критеріями	4,0	3,8	3,6	3,4	4,2	4,4	4,6	3,6	4,0
Середній бал	3,95								

Джерело: складено автором

Незважаючи на загалом позитивні результати, окремі сфери потребують вдосконалення .

Підприємству необхідно посилити управлінські компетенції, удосконалити систему мотивації персоналу й підвищити якісні характеристики послуг.

Ефективний менеджмент є ключовою умовою підтримання конкурентних переваг. Управлінські рішення мають бути спрямовані на стратегічне планування, системний контроль якості та впровадження інновацій, що сприятиме підвищенню задоволеності споживачів і зміцненню ринкових позицій.

Проведений аналіз дав змогу:

визначити сильні сторони ресторану "****"

виявити напрями, які потребують вдосконалення ;

обґрунтувати необхідність підсилення управлінських підходів і розвитку кадрового потенціалу.

2.2. Оцінка впливу екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність ресторану .

У 2021–2024 роках розвиток ресторанної індустрії України відбувався під впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів, що істотно трансформували умови ведення бізнесу.

На ситуацію вплинули глобальні кризові явища — пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія російської федерації, а також внутрішні соціально-економічні зміни. Зокрема, зниження купівельної спроможності населення, переформатування споживчих пріоритетів, коливання попиту та посилення конкурентного тиску зумовили нестабільність доходів і нерівномірність відвідуваності закладів ресторанного господарства.

Частина підприємств галузі продемонструвала здатність до адаптації, запроваджуючи більш гнучкі моделі управління, оптимізаційні стратегії та зміни у форматі обслуговування.

Відновлення діяльності відбувалося з урахуванням державних вимог .

Дотримання цих норм стало необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності ринку та формування довіри споживачів.

Зміни середнього чека у різних типах закладів ресторанного господарства відображають тісний взаємозв'язок цінової політики підприємств із соціально-економічною ситуацією в країні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Середній чек закладів ресторанного господарства України у 2020–2024 рр.

Роки	Середній чек				
	Ресторан	Кав'ярня	Бар	Кафе	Фас-фуд
2021	585 грн	80 грн	200 грн	135 грн	150 грн
2022	700 грн	100 грн	420 грн	200 грн	180 грн
2023	508 грн	82 грн	311 грн	187 грн	145 грн
2024	625 грн	98 грн	348 грн	219 грн	175 грн

Джерело: складено автором

У 2021 році зростання середнього чека в усіх форматах закладів, що було пов'язано із поступовим скасуванням карантинних обмежень та відновленням попиту. За даними профільних маркетингових досліджень, повернення споживачів до закладів харчування зумовило збільшення середніх витрат на одну покупку.

Однак у 2022 році скорочення реальних доходів населення, вимушене закриття частини підприємств, перебої в логістиці та зміщення споживчих пріоритетів призвели до зменшення середнього чека в більшості сегментів ринку.

Це явище узгоджується з загальною економічною ситуацією, що характеризувалася падінням ВВП, інфляційним тиском та зміною структури витрат населення.

2023–2024 роках галузь почала демонструвати ознаки стабілізації. Підприємства адаптувалися до нових умов, зокрема шляхом оптимізації асортименту, впровадження доставки, використання цифрових сервісів, розширення бюджетних пропозицій та удосконалення системи лояльності.

В 2024 році сегменти ресторанного господарства досягли або перевищили довоєнні показники середнього чека.

Найбільш динамічне зростання спостерігалось у кафе та закладах швидкого харчування, які традиційно мають стабільний попит навіть у кризові періоди.

Поступове відновлення позицій ресторанного та барного сегментів свідчить про зростання довіри споживачів до сфери ресторанного господарства, а також про ефективність адаптаційних стратегій, що впроваджуються підприємствами. Таким чином, можна констатувати, що галузь знаходиться на етапі посткризового відновлення з перспективою подальшого зростання за умови поліпшення загальноекономічної та політико-правової ситуації в державі.

Аналіз середнього чека в різних типах закладів ресторанного господарства протягом 2020–2024 років демонструє його чутливість до змін соціально-економічних та політичних умов в Україні.

Вплив пандемії COVID-19 суттєво відбився на структурі попиту, ціновій

політиці та відвідуваності підприємств галузі.

В 2021 році відбувалося помітне зростання середнього чека практично у всіх сегментах ресторанного господарства.

Це було наслідком послаблення карантинних обмежень, відновлення споживчої активності та повернення значної частини населення до традиційних моделей споживання послуг харчування.

Нормативні вимоги щодо санітарно-гігієнічних стандартів (ДСТУ, Санітарні правила та норми) залишалися чинними й суттєво впливали на організацію роботи підприємств.

В 2022 році під час повномасштабного вторгнення росії в Україну середній чек у більшості форматів закладів суттєво знизився.

Основними чинниками падіння стали:

різке скорочення купівельної спроможності населення;

зміна пріоритетів на користь товарів першої необхідності;

вимушене припинення діяльності або релокація значної кількості підприємств;

запровадження комендантської години та обмежень мобільності населення.

Починаючи з 2023 року, ринок розпочав поступове відновлення, що посилюється у 2024 році.

Це зумовило зростання середнього чека, особливо у сегменті кафе та закладів швидкого харчування.

Відвідуваність підприємств ресторанної індустрії у 2020–2023 роках демонструє високу залежність від політичних, соціальних та епідеміологічних факторів (табл. 2.7).

У 2020 році запроваджені карантинні обмеження спричинили скорочення відвідувачів у всіх типах закладів. Найбільші втрати припали на ресторани та бари, діяльність яких була найбільш залежною від безпосередньої присутності гостей. Обмеження щодо масових заходів, вимоги до фізичної дистанції та заборона роботи у нічний час суттєво звузили можливості функціонування галузі.

Таблиця 2.7

Відвідуваність ресторанів України у 2020–2023 рр.

Роки	Відвідуваність				
	Ресторан	Кав'ярня	Бар	Кафе	Фас-фуд
2020	- 62%	- 56%	- 70%	- 62%	- 44%
2021	+ 27%	+ 30%	+ 20%	+ 25%	+ 28%
2022	- 40%	- 30%	- 30%	- 30%	- 40%
2023	+ 11%	+ 9%	+ 15%	+ 7%	+ 5%

Джерело: складено автором

В 2021 році після зменшення рівня карантинних заборон відвідуваність зростає, однак не досягла докризового рівня через обережність споживачів та економічну нестабільність.

У 2022 році підприємства знову зіткнулися зі зниженням відвідуваності внаслідок міграції населення, скорочення доходів та ризиків безпеки.

У 2023 році за рахунок адаптації бізнесу та стабілізації певних територій спостерігалось помірне зростання відвідуваності.

Показники доходів у закладах ресторанного бізнесу за досліджуваний період також зазнали суттєвих коливань (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зміна доходів ресторанів України у 2020–2024 рр.

Ресторанне підприємство	Доходи ресторанного підприємства				
	Ресторан	Кав'ярня	Бар	Кафе	Фас-фуд
2021	- 50%	- 30%	- 40%	- 50%	- 20%
2022	+ 20%	+ 15%	+ 10%	+ 15%	+ 10%
2023	- 30%	- 45%	- 30%	- 40%	- 45%
2024	+ 26%	+ 23%	+ 20%	+ 20%	+ 25%

Джерело: складено автором

У 2020 р. доходи різко скоротилися внаслідок запроваджених карантинних заходів. Ресторани та кафе зазнали найбільших втрат — до 50 % обсягів доходів, тоді як сегмент швидкого харчування продемонстрував менше падіння завдяки можливості забезпечувати доставку та працювати у форматі «на виніс».

В 2021 році галузь почала адаптовуватися до нових умов .

Це сприяло зростанню доходів у більшості сегментів.

Ситуація ускладнилася в 2022 році, коли через воєнні дії підприємства знову зазнали суттєвих збитків.

Найбільш вразливими виявилися кав'ярні та фаст-фуди, де падіння доходів досягло 45 %.

У 2023–2024 роках підприємства ресторанного господарства активно трансформували бізнес-процеси: оптимізували меню, впровадили альтернативні канали збуту, скоригували графіки роботи та посилили цифровізацію.

Завдяки цьому у 2024 році доходи відновилися у середньому на 20–26 %, а ринок досяг близько 80 % від довоєнного рівня.

Комплексний аналіз середнього чека, відвідуваності та доходів підприємств ресторанної індустрії засвідчує їх пряму залежність від політичних, економічних, соціальних та епідеміологічних факторів.

Сфера ресторанного господарства продемонструвала високу адаптивність, незважаючи на значні зовнішні виклики.

Подальше відновлення та зростання можливе за умов стабілізації загальноекономічної ситуації, державної підтримки та збереження сприятливого нормативно-правового середовища.

Упродовж 2020–2024 років ресторанна сфера України перебувала під впливом комплексних зовнішніх викликів, серед яких провідними стали пандемія COVID-19 та введення воєнного стану.

Зазначені чинники зумовили:

коливання обсягів відвідуваності закладів;

нерівномірність доходів та зниження рентабельності;

необхідність оперативної адаптації бізнес-моделей;

підвищення значення цифрових каналів взаємодії з клієнтом.

Попри кризові явища, частина підприємств ресторанного господарства продемонструвала здатність до швидкої трансформації, що сприяло поступовому відновленню ринку у 2023–2024 роках.

Аналіз структурних змін середнього чека за основними видами закладів ресторанного господарства України у 2021–2024 роках засвідчує пряму залежність показника від загальнооекономічної ситуації.

Зростання середнього чека у 2021 році відбувалося на тлі послаблення карантинних обмежень відповідно до постанов Кабінету Міністрів України про встановлення карантину і протиепідемічних заходів (зокрема Постанова КМУ №1236 від 09.12.2020).

Різке падіння показників у 2022 році є наслідком:

запровадження воєнного стану;

обмежень щодо продажу алкогольних напоїв та роботи закладів у період комендантської години;

вимушеної релокації підприємств;

погіршення платоспроможності населення.

Натомість у 2024 році спостерігається часткове відновлення показників у більшості форматів. Це вказує на стабілізацію галузі та формування адаптивних стратегій управління.

Динаміка плинності персоналу, наведена на рисунку 2.3, ілюструє суттєве скорочення кваліфікованих працівників.

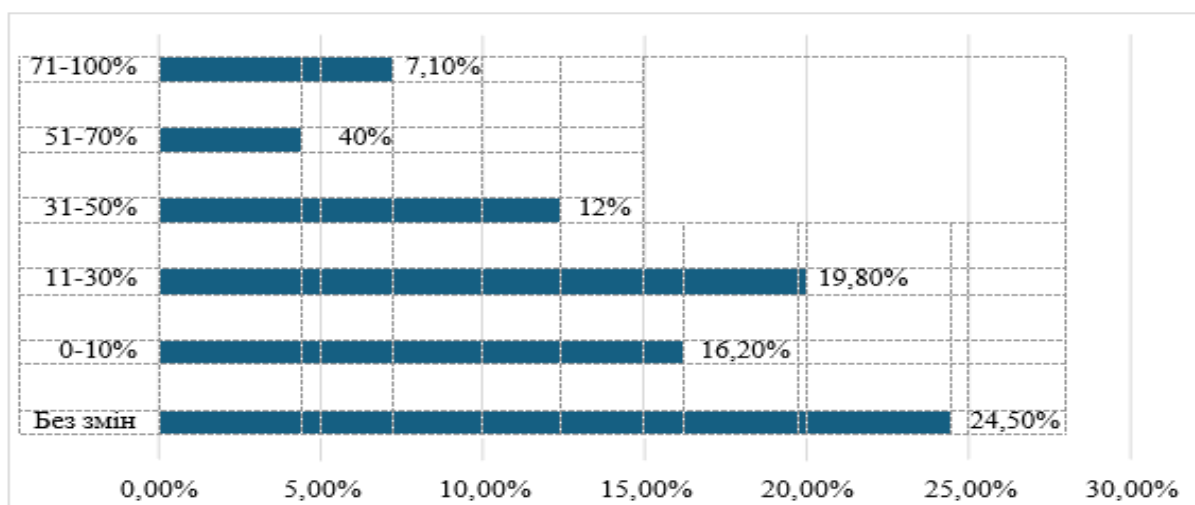


Рисунок 2.3 Динаміка плинності персоналу

Джерело: складено автором

Ресторанна сфера у 2020–2024 роках зіткнулася з одним із найбільших системних викликів — дефіцитом кадрів.

Основні причини:

Карантинні обмеження призвели до масових звільнень, а частина працівників змінила професію.

Міграційні процеси під час війни спричинили відтік фахівців за кордон або переміщення до відносно безпечних регіонів (переважно Західної України).

Інфляційний тиск та зростання вартості життя зменшили привабливість низькооплачуваних посад.

Нестабільні умови роботи, зокрема періодичні відключення електроенергії, підвищили навантаження на персонал.

У 2022–2023 роках найбільший дефіцит спостерігався серед кухарів, офіціантів, адміністраторів і допоміжного персоналу.

PEST-аналіз дав змогу оцінити вплив зовнішніх чинників .

Які визначають його конкурентоспроможність.

Для ресторану "****" аналіз охоплює п'ять груп факторів: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні та екологічні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка впливу груп чинників на конкурентоспроможність ресторану

Група чинників	Конкретний фактор	Характер впливу	Оцінка (1–3 бали)
Політичні	Політична стабільність	Позитивний вплив, сприяє прогнозованості діяльності	3
	Війна, військовий стан	Обмеження часу роботи, заборона продажу алкоголю	3
	Карантинні обмеження (COVID-19)	Необхідність адаптації, коригування графіку, пошук нових каналів збуту	3
Економічні	Девальвація гривні	Зростання собівартості страв, зниження прибутковості	3
	Інфляція	Потреба перегляду цінової політики	2
	Зростання безробіття	Зменшення платоспроможного попиту	3
	Енергетична нестабільність	Підвищення витрат, можливі перебої в обслуговуванні	2
	Зростання конкуренції	Потреба у вдосконаленні сервісу та позиціонування	2
Соціально – культурні	Зміна цінностей споживачів	Необхідність адаптації меню та підходів до обслуговування	2
	Імміграція, демографічні зрушення	Зміна попиту, нові споживчі уподобання	2
	Війна, зниження доходів	Депресивні настрої, обмеження витрат на ресторанні послуги	3

	Трансформація гастрономічних уподобань	Актуалізація локальних трендів, адаптація кухні	2
Технологічні	Інновації та науковий прогрес	Можливість оптимізації роботи, автоматизація	2
	Креативні технології	Залучення нових клієнтів, підвищення привабливості	2
	Розвиток цифрових каналів комунікації	Ефективна реклама, присутність у соціальних мережах	3
	Покращення умов праці завдяки технологіям	Підвищення мотивації персоналу, якість сервісу	2
Екологічні	Вимоги до екологічної безпеки продукції	Необхідність використання сертифікованих продуктів, додаткові витрати	2
	Зміни клімату та температурні коливання	Впливають на сезонність бізнесу, обсяги постачання продукції	2
	Еко-тренди серед споживачів	Попит на органічну продукцію, мінімізація відходів, екологічна упаковка	3
	Дотримання вимог щодо утилізації відходів	Витрати на переробку, впровадження сортування	2

Джерело: складено автором

Застосування цього підходу відповідає вимогам Національного класифікатора України .

Політичні фактори.

Політичні чинники мають визначальний вплив на режим роботи ресторану:

воєнний стан → обмеження часового режиму, заборона продажу алкоголю, підвищення вимог до безпеки;

можливе повернення політичної стабільності → сприятиме прогнозованості ринку та інвестиційній активності;

карантинні обмеження (2020–2021 рр.) → спричинили зміни в бізнес-моделі, зростання ролі доставки та онлайн-комунікацій.

Економічні фактори.

До критичних економічних ризиків належать:

девальвація гривні, що підвищує собівартість страв через залежність від імпортованих товарів;

інфляція, яка змушує підприємство переглядати цінову політику відповідно до Закону України «Про ціни і ціноутворення»;

зростання безробіття, що знижує потенціал споживчого попиту;

енергетична нестабільність (відключення електроенергії), яка впливає на безперервність технологічних процесів та вимагає витрат на резервні джерела живлення.

Соціокультурні фактори.

Соціальні зміни, зумовлені воєнними подіями, впливають на структуру попиту:

зміна гастрономічних уподобань;

домінування запиту на локальні продукти;

скорочення витрат на дозвілля;

підвищення ролі безпеки та територіальної доступності.

Технологічні фактори .

Інновації та цифровізація створюють додаткові можливості:

онлайн-заказів та доставки;

використання digital-маркетингу;

покращення умов праці персоналу завдяки новим технологічним рішенням.

Екологічні фактори.

Екологічні чинники набувають вагомості в контексті європейського вектора розвитку України.

На основі опрацьованих факторів можна зробити такі висновки:

Політичні та економічні чинники є визначальними загрозами, які обмежують операційну стабільність та збільшують витрати.

Соціокультурні зміни потребують адаптації меню, комунікаційної політики та підходів до сервісу.

Технологічний розвиток відкриває можливості підвищення ефективності та оптимізації витрат.

Екологічні тренди формують додаткову конкурентну перевагу за умови впровадження екологічно відповідних практик.

Таким чином, врахування зовнішніх факторів у стратегічному плануванні

є ключовою умовою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Екологічні чинники підприємств ресторанного господарства поступово перетворюються на один із ключових елементів формування їх конкурентних переваг. Зростання екологічної свідомості споживачів, орієнтація на принципи щодо екологічної безпеки продукції визначають необхідність інтеграції екологічно відповідальних практик у діяльність закладів харчування.

Використання органічної та сертифікованої сировини, мінімізація харчових відходів, впровадження систем сортування та переробки, а також застосування екологічно безпечних видів пакування .

Варто зазначити, що комплексне врахування зовнішніх чинників — політико-правових, економічних, соціокультурних, технологічних та екологічних — є умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості ресторану в умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища. Своєчасне реагування на виклики та реалізація можливостей, що відкриваються перед підприємством, відповідають принципам стратегічного управління та сприяють довгостроковому розвитку закладу .

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

"*"**

3.1 Розробка покращення обслуговування та управління рестораном

"*"**

Оптимізація маркетингових процесів сприяє узгодженню стратегічних і тактичних напрямів діяльності, формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню інвестиційної привабливості.

"***" застосовує комплексний маркетинговий підхід, поєднуючи інноваційні технології та традиційні елементи сервісу. Це дає можливість формувати унікальну ціннісну пропозицію для споживачів. Водночас сучасні умови функціонування - насамперед воєнний стан - створюють додаткові виклики та потребують адаптації стратегій управління відповідно до змін зовнішнього середовища.

З метою оцінювання було проведено SWOT-аналіз ринкового середовища ресторану. Результати наведено в таблиці 3.1. Особливу увагу приділено впливу макроекономічних і політико-правових факторів, які визначають режим роботи, умови безпеки, можливості реалізації певних категорій товарів (наприклад алкоголю), а також обмежують часові рамки функціонування закладу.

Погіршення економічних умов, девальвація гривні та інфляційні процеси зумовлюють підвищення собівартості продукції та фінансове навантаження на підприємство. Зростання безробіття в країні й міграційні процеси впливають на скорочення клієнтської бази та обсягу попиту. Паралельно енергетичні ризики збільшують витрати на забезпечення безперебійної роботи, що вимагає оптимізації використання ресурсів та запровадження енергоощадних технологій.

Поява нових конкурентів створює необхідність посилення маркетингової активності та вдосконалення іміджевих і рекламних стратегій відповідно до Закону України «Про рекламу».

SWOT-аналіз ринкового середовища ресторану.

Сильні сторони S	Слабкі сторони W
Добре обране місце розташування закладу. Широка та різноманітна кухня, що задовольняє різні смаки клієнтів. Досвідчений персонал та кухарі , які готові забезпечити високу якість обслуговування. Наявність лояльної клієнтської бази перед виникненням конфліктної ситуації.	Дефіцит персоналу через міграцію та мобілізацію, що призводить до навантаження на наявний персонал та може вплинути на якість обслуговування. Зменшення обсягу реалізації ресторанного продукту та зростання вартості інгредієнтів внаслідок впливу війни на економіку. Обмеження у роботі ресторанів через комендантську годину та заборону продажу алкогольних напоїв. Зміни в споживчих звичках та інформаційному споживанні клієнтів.
Можливості О	Загрози Т
1 Збільшення співпраці з постачальниками для отримання інгредієнтів за доступними цінами. Впровадження нових послуг за межами ресторану, таких як доставка, консультації, або фуд-кейтеринг . Використання сучасних маркетингових інструментів та комунікаційних засобів для привертання клієнтів. Реорганізація робочого графіку ресторану для підвищення ефективності та залучення ранкових клієнтів.	Надалі нестабільна ситуація в країні через війну та її вплив на економіку та поведінку клієнтів. Зросли ціни на інгредієнти та послуги, що може призвести до підвищення вартості страв та послуг для клієнтів. Поява нових конкурентів, які можуть бути більш агресивними у приваблюванні клієнтів. Зміни в соціально-культурних звичках та смакових вподобаннях клієнтів.

Джерело: складено автором

Зміни у соціально-культурних уподобаннях споживачів, пов'язані з воєнними подіями, потребують оперативної адаптації меню, урахування психологічних аспектів споживання та впровадження нових форматів сервісу. Вимушена релокація населення та зниження доходів домогосподарств зумовлюють необхідність розробки нових продуктів.

Системний підхід до управління ресурсами, удосконалення маркетингової діяльності та адаптація до ринкових викликів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стійкості в умовах високої турбулентності.

Відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» ресторанний бізнес зобов'язаний гарантувати якість послуг, прозорість інформації та безпеку продукції, а також адаптувати свої процеси до змін

зовнішнього середовища.

Ресторан демонструє поєднання традиційних гастрономічних концепцій та інноваційних маркетингових підходів, що дозволяє формувати унікальну пропозицію для споживача та зміцнювати конкурентні позиції.

Економічні фактори, зокрема інфляція призводять до зростання витрат та потреби перегляду цінової політики. Соціально-демографічні зміни, міграція населення, зростання рівня психологічної втоми та зміна гастрономічних вподобань потребують адаптації меню, оновлення сервісних підходів та розширення послуг.

Науково-технічний прогрес у сфері послуг зумовлює необхідність цифровізації процесів, впровадження систем електронного замовлення, автоматизації облік. Використання новітніх технологій дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити персонал сучасними інструментами для роботи.

Також набувають значення екологічні вимоги, визначені Законом України «Про управління відходами» та ДСТУ ISO 14001:2015, які передбачають раціональне використання ресурсів, сортування та зменшення обсягів відходів. Врахування екологічних аспектів підвищує лояльність екосвідомих клієнтів і формує позитивний імідж ресторану.

3.2. Стратегії підвищення якості обслуговування та ефективності управління ресурсами

З урахуванням результатів аналізу визначено ключові напрями удосконалення діяльності "****". Узагальнені стратегії наведено в табл. 3.2.

Політична нестабільність та правові обмеження (зокрема запровадження комендантської години, регулювання продажу алкоголю, санітарні норми) вимагають від ресторану постійного моніторингу нормативних змін та адаптації бізнес-моделі. Впровадження кризових планів, розширення доставки, дистанційного обслуговування та безконтактних сервісів зменшує ризики та забезпечує неперервність роботи згідно з

Таблиця 3.2

Напрями покращення якості обслуговування

Група чинників	Стратегія	Очікувані результати
Політичні	Моніторинг політичної ситуації, адаптація стратегії до змін	Підвищення стабільності бізнесу, мінімізація ризиків від політичних змін.
	Розробка кризових планів, організація доставки, дистанційне обслуговування	Збереження постійного потоку клієнтів під час обмежень, забезпечення стійкої роботи ресторану в екстремальних умовах.
	Адаптація меню, запуск онлайн-сервісів, удосконалення безконтактного обслуговування	Підвищення доступності ресторану для клієнтів, збільшення обсягів онлайн-продажів, зниження витрат на обслуговування в умовах карантину.
Економічні	Перегляд цінової політики, пошук альтернативних постачальників, зниження витрат на виготовлення страв	Підвищення прибутковості, оптимізація витрат, збереження конкурентоспроможності ресторану.
	Створення гнучкої цінової стратегії, регулярний моніторинг ринкових цін	Покращення фінансової стійкості ресторану, залучення клієнтів за рахунок економічно обґрунтованих цін.
	Пропонування спеціальних пропозицій та знижок для різних груп клієнтів	Залучення більшої кількості клієнтів з різними фінансовими можливостями, стабільний потік відвідувачів навіть під час економічних труднощів.
	Впровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії	Зниження витрат на енергоресурси, стабільність обслуговування навіть при енергетичних обмеженнях.
	Інвестиції в покращення сервісу, навчання персоналу, розширення асортименту, зміна концепції	Підвищення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку.
Соціально-культурні	Оновлення меню, зміна підходів до обслуговування, аналіз нових гастрономічних трендів	Підвищення задоволеності клієнтів, лояльність, збільшення відвідуваності через адаптацію до нових потреб.
	Розробка індивідуальних пропозицій для різних демографічних груп, адаптація меню	Підвищення притоку нових клієнтів, зростання доходів ресторану завдяки різноманітним пропозиціям для нових цільових груп.
	Пропонування спеціальних акцій, знижок, економічних варіантів меню для зменшення витрат клієнтів	Підвищення доступності ресторану для клієнтів з обмеженим бюджетом, збереження потоку клієнтів під час економічної кризи.
	Впровадження локальних, органічних та сезонних страв, постійне оновлення меню	Залучення клієнтів, підвищення інтересу до ресторану через відповідність новим гастрономічним уподобанням.

Джерело: складено автором

Гнучка цінова стратегія, диверсифікація постачальників, оптимізація

собівартості та впровадження енергозберігаючих технологій дають змогу підвищити стійкість бізнесу в умовах економічної волатильності.

Важливим є використання доступних інструментів підтримки бізнесу, передбачених Податковим кодексом України, а також цифрових рішень для фінансового контролю та прогнозування.

Адаптація меню до нових гастрономічних трендів, розроблення спеціальних пропозицій для різних вікових та соціальних груп, впровадження сезонності та органічних страв сприяє формуванню лояльності клієнтів. Акції та бюджетно орієнтовані пропозиції збільшують охоплення аудиторії в умовах зниження доходів населення.

Впровадження сучасних інформаційних технологій (CRM-систем, систем електронних замовлень, мобільних додатків) забезпечує автоматизацію процесів, підвищення продуктивності персоналу та покращення якості цифрових маркетингових каналів дозволяє розширити присутність бренду в онлайн-просторі.

Комплексне застосування запропонованих стратегій створює умови для підвищення конкурентоспроможності ресторану через:

- оптимізацію витрат та підвищення фінансової стійкості;
- покращення якості обслуговування;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- зміцнення іміджу відповідального та інноваційного підприємства;
- формування лояльної клієнтської бази;
- забезпечення відповідності вимогам українського законодавства та міжнародних стандартів у сфері послуг і харчової безпеки.

Реалізація цих стратегій сприятиме сталому розвитку ресторану, його ринковій стабільності та підвищенню ефективності діяльності.

Сучасний розвиток потребує впровадження цифрових рішень, що забезпечують оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування та розширення каналів комунікації.

Особливу роль у цьому відіграють інформаційно-технічні системи управління, які формують основу для своєчасного отримання аналітичних

даних .

Необхідність застосування інформаційних технологій у бухгалтерському та податковому обліку визначається також вимогами Податкового кодексу України та принципами прозорості, достовірності і своєчасності інформації.

Таким чином, функціонування сучасного підприємства практично неможливе без цифрових інструментів, що забезпечують комплексну автоматизацію управлінських та облікових процесів.

Після завершення розробки мобільного додатку обов'язковим етапом є його тестування, спрямоване на виявлення недоліків та відхилень у роботі системи. Перевірка має охоплювати весь функціональний спектр сервісу, включаючи:

- інтеграцію з ресторанною інформаційною системою;

- працездатність модулів онлайн-оплати;

- стабільність роботи під час високого навантаження;

- відповідність вимогам інформаційної безпеки.

Особлива увага має приділятися захисту персональних і платіжних даних користувачів .

Дотримання цих норм є критичним чинником довіри клієнтів та безперебійного функціонування сервісу.

Після етапу тестування проєкт переходить до стадії впровадження, що включає розробку та запуск комплексної маркетингової стратегії.

Основними її напрямками можуть бути:

- формування інформаційної кампанії в соцмережах;

- розсилки з презентацією функціоналу додатку;

- програми лояльності та бонусні пропозиції для користувачів, які встановлять застосунок;

- партнерські рекламні активності.

Її побудова повинна відповідати принципам проєктного менеджменту та забезпечувати чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу. Схему організаційної структури подано на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Організаційна структура проєкту впровадження мобільного додатку в "*".**

Джерело: складено автором

Згідно з поданою схемою ключовими учасниками проєкту є:

- керівник проєкту, який координує всі етапи реалізації;
- фахівець із розробки програмного забезпечення, що залучається на умовах аутсорсингу;

- маркетолог, відповідальний за формування та реалізацію рекламної стратегії;

- фінансовий спеціаліст, який забезпечує облік, бюджетування та фінансовий контроль;

- SMM-менеджер, що займається просуванням цифрового продукту .

Формування такої структури забезпечує системність управління проєктом, своєчасне виконання завдань та координацію між технічними, аналітичними й маркетинговими напрямками діяльності.

Для забезпечення ефективної реалізації мобільного додатку "***" необхідним є детальне планування витрат на оплату праці персоналу та нарахування відповідних податкових і соціальних відрахувань .

Планування передбачає дві ключові стадії:

- Інвестиційна фаза — створення додатку, тривалість 6 місяців;

- Експлуатаційна фаза.

Таблиця 3.3 демонструє детальний розподіл заробітної плати та податкових відрахувань для персоналу.

Штатний розпис та оплата праці працівників зайнятих у проєкті

Працівники	Заробітна плата за місяць, грн.	Податкові внески, грн.	Місячна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.	Річна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.
Керівник <u>проєкту</u>	25 000	4 875	29 875	358 500
ІТ- фахівець	22 000	4 290	26 290	946 440
SMM - менеджер	17 000	3 315	20 315	487 560
Бухгалтер	20 000	3 900	23 900	286 800
Всього витрат на оплату праці			2 079 300	

Джерело: складено автором

ІТ-фахівець залучається лише на інвестиційному етапі (перші 6 місяців) для розробки мобільного додатку.

SMM-менеджер починає активну роботу на п'ятому-шостому місяці проєкту для підготовки маркетингових кампаній і забезпечення присутності продукту .

Фінансовий спеціаліст (бухгалтер) відповідає за фінансове планування, та ведення бухгалтерського обліку .

Керівник проєкту координує всі процеси, забезпечує взаємодію між технічними, маркетинговими та фінансовими напрямками роботи.

Впровадження інформаційно-технічних систем управління дозволяє:

Оптимізувати бізнес-процеси ресторану та підвищити швидкість обробки інформації;

Забезпечити точність обліку, що відповідає вимогам Податкового кодексу України та Закону України.

Підвищити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ефективність управлінських рішень;

Зміцнити конкурентоспроможність підприємства завдяки оперативності та прозорості фінансової інформації.

Автоматизація облікових процесів є обов'язковим елементом сучасного управління .

Таблиця 3.4 показує основні напрями вдосконалення нейромаркетингових підходів у роботі ресторану.

Таблиця 3.4

Напрями вдосконалення нейромаркетингових підходів .

Напрямок вдосконалення	Опис
Оптимізація контенту у соціальних мережах	Використання аналітичних інструментів (<u>Google Analytics</u> , <u>Hootsuite</u>) для визначення найкращого часу публікацій та типу контенту, що приваблює найбільше уваги аудиторії.
Аналіз часу публікацій	Виявлення періодів активності підписників для планування контенту з максимальним охопленням.
Визначення типу контенту	Аналіз найбільш успішних публікацій (взаємодія: лайки, коментарі) для розробки контенту, який відповідає інтересам аудиторії (відео, інфографіки, статті).
Моніторинг результатів	Регулярний аналіз показників взаємодії, динаміки зростання аудиторії для корекції стратегій.
Активна робота з відгуками	Оперативний моніторинг платформ з відгуками для реагування на позитивні та негативні коментарі, що підвищує довіру до бренду.
Інтерактивність контенту	Впровадження опитувань, конкурсів, <u>сторіс</u> для стимулювання участі користувачів.
Оптимізація <u>вебтрафіку</u>	Використання посилань на <u>вебсайт</u> у постах соціальних мереж для зростання трафіку на 15% з чіткими закличками до дії (СТА).
Покращення конверсії	Управління зворотнім зв'язком через інтеграцію позитивних відгуків у рекламні кампанії для залучення нових клієнтів.
Активне спілкування з користувачами	Швидкі та професійні відповіді на негативні коментарі для підвищення довіри до бренду і покращення репутації.
Покращення іміджу	Регулярне оновлення платформ для відгуків та активне спілкування з клієнтами для підтримки позитивного іміджу.

Джерело: складено автором

Постійне відстеження результатів взаємодії, включно з лайками, коментарями, поширенням контенту та динамікою росту аудиторії, дозволяє своєчасно коригувати стратегії.

Своєчасне реагування на відгуки користувачів створює позитивний імідж та підвищує довіру до бренду.

Інтерактивні елементи (опитування, конкурси, сторіс) стимулюють залучення аудиторії, а короткі відеоролики та інфографіка сприяють збільшенню вподобань, коментарів і поширень.

Залучення посилань на вебсайт може підвищити трафік на сайт на 15% і сприяє конверсії користувачів у реальних клієнтів.

Аналіз трафіку дозволяє визначити найефективніші канали комунікації та оптимізувати маркетингову стратегію ресторану, що забезпечує стабільне зростання ключових показників.

Використання позитивних відгуків.

Моніторинг та робота з платформами.

Моніторинг включає аналіз рейтингу, кількості нових відгуків та рівня залученості користувачів.

Своєчасна реакція на коментарі дозволяє оперативно виявляти проблемні моменти .

Робота з негативними відгуками.

Така стратегія відповідає принципам клієнтоорієнтованого управління , що визначає обов'язок підприємства забезпечувати високу якість послуг і реагувати на скарги споживачів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження визначено ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства на прикладі "****", та сформульовано наступні висновки:

Конкуренція є основним стимулом розвитку ринкових відносин.

Конкурентоспроможність визначається комплексом факторів: якістю продукції та послуг, фінансовою стійкістю, інноваційним потенціалом та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінка конкурентоспроможності передбачає порівняння підприємства з його конкурентами, врахування специфіки ринку та постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі.

Успішність ресторану визначається інтеграцією внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішні заклади постійно оновлюють стратегії, оцінюючи їх за чіткими критеріями, що забезпечує об'єктивність та ефективність управління конкурентоспроможністю.

Для оцінки позицій ресторанного підприємства застосовуються аналітичні методи: порівняльний аналіз SWOT-аналіз. Комплексне застосування цих методів дозволяє визначити сильні сторони "****".

До 2022 року "****" показував позитивну динаміку розвитку.

На 146,17 % зріс дохід від реалізації продукції.

Це вказує на зростання популярності закладу що було забезпечено ефективним управлінням, високою якістю продуктів .

А також послугами, зокрема онлайн-бронюванням і кейтерингом.

Проте у 2024 році "****" зазнав падіння доходу на 62,15 %, що вказує на необхідність проведення додаткового фінансового аналізу та корекції стратегії.

Ресторан "****" показує високий рівень конкурентоспроможності .

У період 2020–2024 років ресторанна індустрія України зазнала значних змін через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну.

Технологічний прогрес та впровадження сучасних маркетингових інструментів дозволили оптимізувати витрати, підвищити якість

обслуговування та умови праці, що сприяло збереженню конкурентоспроможності.

Підвищення якості управління маркетингом у "****", дозволяє адаптуватися до економічної, політичної та соціальної нестабільності.

Це забезпечує підтримку конкурентоспроможності, покращує обслуговування клієнтів та оптимізує витрати.

Ефективне управління сучасним ресторанним підприємством потребує автоматизації бізнес-процесів, зокрема бухгалтерського та податкового обліку, впровадження мобільних додатків та цифрових платформ (приклад проекту «Add»).

Формування чіткої організаційної структури та реалізація маркетингової стратегії для цифрового продукту дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити економічну ефективність проекту.

Комплексне використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Hootsuite та ін.) дозволяє визначати оптимальний час публікацій, найбільш ефективний тип контенту та підвищувати рівень взаємодії з аудиторією. Активна робота з відгуками, інтерактивність контенту та ефективне управління зворотним зв'язком сприяють підвищенню довіри до бренду, залученню нових клієнтів і стабільному розвитку ресторану в онлайн-просторі.

На основі проведеного дослідження визначено ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства на прикладі ресторану "****", та сформульовано наступні висновки:

Конкурентоспроможність визначається комплексом факторів: якістю продукції та послуг, фінансовою стійкістю, інноваційним потенціалом та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Оцінка конкурентоспроможності передбачає порівняння підприємства з його конкурентами .

Успішність ресторану визначається інтеграцією внутрішніх і зовнішніх факторів . Взаємодія професіоналізму персоналу, рівня технологічного розвитку та управлінських практик формує конкурентні переваги .

Методи оцінки конкурентоспроможності.

Для оцінки позицій ресторанного підприємства застосовуються аналітичні методи: порівняльний аналіз , SWOT-аналіз. Комплексне застосування цих методів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони .

А також можливості та загрози зовнішнього середовища, включно з економічними та безпековими ризиками, що мають особливе значення у воєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alsharif A. H., Md Salleh N. Z., & Baharun, R. The neural correlates of emotion in decision-making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. № 11(7). P. 64–67.
2. Elshaer A. M., Marzouk A. M. Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*. 2024. No 49(3). С. 445–457.
3. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
4. Ансофф І. Кіплі Д., Льюїс А. О., Гелм-Стівенс Р., Ансофф Р. Стратегічне управління: провадження. Шам: Спрінгер, 2018. 438с. (пер. з англ.)
5. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 6. С.20–26. URL:
<http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4951>
6. Баштовий Д. М., Небава М. І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»*. 2022. 5 с. URL:
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/15929/13425>
7. Беляєва С.В., Первова Н.Ю. Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 5-2 (58-2). С. 857-861.
8. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. №14.С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_7

9. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Еволюція теорій конкуренції та конкурентоспроможності в економічній науці. *Фундаментальні дослідження*. 2017. № 4-2. С. 330-338.
10. Гайрбекова Р.С., Абитаєва Ф.А. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Наука та Світ*. 2017. Т. 2. № 4 (32). С. 17-19.
11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С.93–97. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>
12. Господарський кодекс України від 16.01.03р. № 436-IV.
URL: www.ligazakon.ua.
13. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138>
14. Дженстер П., Д. Хассі. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей. Київ: Академвидав, 2016. 368 с.
15. Динаміка виручки, середнього чеку та відвідуваності закладів за 2023 рік. *Ресторанний консалтинг*. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/dinamika-viruchki-serednogo-cheku-ta-vidviduvanisti-zakladiv-za-2023-rik>
16. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL : <http://surl.li/bzmdx>
17. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. 340 с.
18. Дращиця С. А., Дращиця О. С. Сучасні методи оцінювання рівня

конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 210-213.

19. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 1105-XIV від 23.09.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
20. Закон України «Про охорону праці» [№ 2695-XII від 14.10.92](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
21. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 6 (11). С.174-180
22. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. *Департамент освіти і науки*. URL: https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf
23. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 1. С. 68-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2019_1_9
24. Кодекс законів України Про працю із змінами та доповненнями N 1213-IX від 4.02.2021 URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KD0001?an=901853&ed=2021_02_
25. Компанець К.А., Литвишко Л.О, Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали науково-практичної конференції (Запоріжжя, 14-15 травня 2020 року). Запоріжжя : Політехніка, 2022. С. 246–249.

26. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
27. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний форум*. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (
28. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
29. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.
30. Малий Д.М., Шульга Ю.В. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Інноваційна наука*. 2019. № 5 (5). С. 191-194.
31. Нагапетян З.Х., Чемоданова Є.В. Конкурентоспроможність організації, методи оцінки та шляхи підвищення. *Нова наука: Теоретичний та практичний погляд*. 2017. № 5-1 (81). С. 188-190.
32. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно- ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3(64). С. 30-39.
33. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. *Ресторанний консалтинг*. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci>
34. Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку: Монографія / Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська, М.І. Грицаєнко та інші. Мелітополь, Люкс, 2021. 300 с.
35. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
36. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і

конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с

37. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
38. Ресторанний ринок у 2020 році. URL: <https://forbes.ua/news/karantinniyy-rik-dlya-ukrainskikh-restoraniv-ta-kafe-v-2020-mu-ikh-kilkist-zmenshilas-mayzhe-na-4-000-zakladiv>
39. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38–44
40. Смолін І.В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України : журн*. 2018. С.46-56
41. Стойко І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально методичний посібник. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. 196 с.
42. Стойко І., Шерстюк Р. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 155 с.
43. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
44. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручн. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
45. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. С.5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>

46. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 18–22
47. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / *Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ»*. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів, 2018. Т.3. С.67-70.
48. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.
49. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.
50. Черкасов Р. С., Папіж Ю. С. Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і управління у промисловості: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Дніпро, 24-28 квіт. 2023 р.* Дніпро, 2023. С. 491-493
51. Шевченко Л. С. Готовність до майбутнього як конкурентна перевага компанії. *Економічна теорія та право*. 2022. № 3 (50). С. 124–137.
52. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
53. Шерстюк Р. Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID- 19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С.641-652. URL:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf>
54. Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Паляниця В.А.

Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник*. 2023. 2(72), С. 93-102.

55. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ, 2020. 320 .