

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри
світової політики, дипломатії
та туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

Кваліфікаційна магістерська робота

на тему: «Шляхи підвищення конкурентоспроможності
ресторанного підприємства (на прикладі підприємства «Лакі
Страйк»)»

Виконав: студентка 6 курсу, групи УТМ-61
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Шибецька Наталія Юріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, доц. І.М. Шамара

(прізвище та ініціали)

Рецензент: директор ТОВ «Лакі Страйк-2»
Плохов І. С.

(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

Поколодна М. М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІНІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий
(магістерський)
Напрямок підготовки
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
та країнознавства
Доц. Парфіненко А.Ю.

“ _____ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
Шибецької Наталії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства (на прикладі підприємства «Лакі Страйк»))»
керівник роботи Шамара Ірина Миколаївна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом по університету від 01.07.2024 р. № 4002-5/1580

Строк подання студентом роботи 20.11.2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Визначити основні поняття та сутність конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі; проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства; визначити методи дослідження конкурентоспроможності; зробити аналіз основних фінансових показників підприємства; охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ресторанного підприємства; проаналізувати

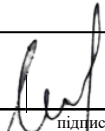
конкурентне середовище підприємства; розробити напрями підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства; оцінити результати впроваджених рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності ресторанного бізнесу
2	Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства «Лакі Страйк»
3	Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства «Лакі Страйк»

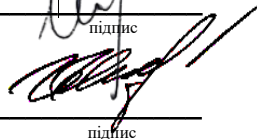
5. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

Студент


підпис

Н. Ю. Шибецька
ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

І. М. Шамара
ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Шибецька Н.Ю. «Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства (на прикладі ресторанного підприємства "Лакі Страйк")»

Робота присвячена дослідженню конкурентоспроможності ресторанних підприємств. Розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності, проаналізовано фактори, що впливають на неї, та методи дослідження. Проведено аналіз організаційної структури та фінансових показників ресторанного підприємства «Лакі Страйк», визначено конкурентне середовище закладу. Розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, включаючи стандартизацію, розвиток корпоративної культури та вдосконалення маркетингових стратегій. Оцінено ефективність впроваджених заходів і їхній вплив на зростання конкурентоспроможності підприємства.

ANNOTATION

Shybetska N. «Ways to Improve the Competitiveness of a Restaurant Enterprise (Case of the "Lucky Strike" Restaurant Enterprise)»

The work is devoted to the study of competitiveness in restaurant enterprises. The theoretical aspects of competitiveness are considered, and the influencing factors and research methods are analyzed. The organizational structure and financial performance of the "Lucky Strike" restaurant enterprise are reviewed, and its competitive environment is assessed. Recommendations to improve competitiveness, including standardization, corporate culture development, and marketing strategy enhancement, are developed. The effectiveness of implemented measures and their impact on increasing enterprise competitiveness are evaluated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі.....	6
1.2. Характеристика факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства.....	10
1.3. Методи дослідження конкурентоспроможності ресторанного підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЛАКІ СТРАЙК»	21
2.1. Організаційна-функціональна характеристика ресторанного підприємства	21
2.2. Аналіз фінансових показників ресторанного підприємства ...	26
2.3. Дослідження конкурентного середовища підприємства	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЛАКІ СТРАЙК»	40
3.1. Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства	40
3.2. Впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності	46
3.3. Результати впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та швидкого розвитку технологій готельно-ресторанний бізнес стикається з численними викликами, що вимагають постійного вдосконалення й адаптації. Зростаюча конкуренція, зміна вподобань споживачів та вплив глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні, суттєво впливають на діяльність підприємств у ресторанній сфері, підкреслюючи важливість розробки ефективних шляхів для підвищення їх конкурентоспроможності. У такому середовищі дослідження шляхів покращення роботи ресторанних закладів є актуальним і своєчасним.

Ступінь вивченості проблеми конкурентоспроможності у готельно-ресторанному бізнесі є достатньо високою завдяки активному дослідженню теоретичних та практичних аспектів даного питання вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення конкурентних переваг і стратегій підприємств зробили дослідники Майкл Портер та Адам Сміт, чії роботи заклали основи розуміння конкурентних сил і стратегічного управління, що застосовується у багатьох галузях, включаючи готельно-ресторанний бізнес. Серед українських авторів варто відзначити дослідження: Г. Гапоненко, О. Євтушенко, А. Парфіненко, І. Посохова, І. Шамари, а також Л. Г. Агафонової, яка аналізувала специфіку конкурентоспроможності вітчизняного туристичного продукту, та Б. Є. Бачевського, що вивчав особливості розвитку і потенціалу підприємств галузі. Така наукова база сприяє розробці нових підходів і рішень для підвищення конкурентоспроможності закладів у сучасних умовах, але актуальність подальших досліджень не втрачається через динамічність ринку та вплив економічних і соціальних викликів.

Об'єктом даного дослідження є ресторанне підприємство «Лакі Страйк» у м. Харкові, що пропонує поєднання високоякісного ресторанного обслуговування та спортивних розваг у форматі боулінгу.

Предметом дослідження є шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк» у м. Харкові.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк».

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

- 1. дослідити поняття та сутність конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі;*
- 2. охарактеризувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства;*
- 3. визначити методи дослідження конкурентоспроможності ресторанного підприємства;*
- 4. надати організаційно-функціональну характеристику ресторанного підприємства;*
- 5. проаналізувати фінансові показники ресторанного підприємства;*
- 6. дослідити конкурентне середовище підприємства;*
- 7. розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;*
- 8. визначити ефективність впроваджених шляхів підвищення конкурентоспроможності;*
- 9. виявити результати впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.*

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі використовувалися наступні методи: метод аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, SWOT-аналізу, фінансового аналізу та маркетингових досліджень.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці з теорії конкурентоспроможності, статистичні дані щодо діяльності ресторанного підприємства «Лакі Страйк», аналітичні матеріали з ринку готельно-ресторанних послуг та офіційні документи, що регулюють роботу підприємств цього сектора в Україні.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, включає 19 таблиць, 7 рисунків, 9 додатків. Список джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі

У сучасній ринковій економіці ключовим фактором, що визначає стабільність, інноваційність і комерційний успіх підприємств, є їхня конкурентоспроможність. Це поняття все частіше стає предметом наукових досліджень, аналізу фахівців та економістів. Велика кількість наукових праць свідчить про складну природу цього явища, що пояснює існування різних визначень поняття конкурентоспроможності. Хоча термін почав використовуватися ще в 60-х роках XX століття, кожен дослідник надає йому власного тлумачення.

Конкурентоспроможність є одним з основних факторів, які визначають конкурентну боротьбу на ринку. Дослідження цього терміна передбачає розгляд конкуренції як суперництва за кращі результати в певній сфері діяльності. Згідно з таким підходом, конкурентоспроможність означає здатність підприємства досягати високих результатів у довгостроковій перспективі завдяки ефективній конкурентній боротьбі. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання за отримання переваг, при цьому споживачі вибирають оптимальний товар або послугу [1].

Основи сучасної теорії конкуренції були закладені засновником класичної економічної теорії Адамом Смітом. Наприкінці XVIII століття А. Сміт, а пізніше на початку XIX століття Давид Рікардо, провели фундаментальні дослідження поняття вільної конкуренції. А. Сміт визначив такі основні умови моделі конкуренції [36]:

- конкуренція стає сильнішою зі збільшенням кількості конкуруючих фірм;
- конкуренція існує за умов економічної свободи ринкових агентів;

- конкуренція передбачає наявність інформації та знань про умови ринкових взаємовідносин [36].

Пол Самуельсон визначав конкуренцію як механізм, через який підприємства змагаються за ресурси та споживачів для максимізації прибутків. У сфері ресторанного бізнесу це означає постійне прагнення закладів до закріплення своїх позицій на ринку [37].

Йозеф Шумпетер, у своїй теорії "творчого руйнування", підкреслював, що інновації є рушійною силою економічного розвитку. Він наголошував на ролі підприємців як новаторів, які впроваджують нові ідеї, що є ключовим для конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі [34].

Майкл Портер акцентував увагу на динамічній природі конкуренції, що еволюціонує завдяки інноваціям. Його концепція "конкурентних переваг" допомагає підприємствам аналізувати ринок, виявляти сильні сторони та ефективно використовувати їх для залучення клієнтів. У ресторанному бізнесі це може бути реалізовано через унікальні страви, високий рівень обслуговування або оптимізацію бізнес-процесів [29].

Філіп Котлер наголошував на важливості орієнтації на споживачів та побудові довгострокових відносин. Його підхід дозволяє розробляти успішні маркетингові стратегії, орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність закладів [29].

Поль Кругман досліджував конкурентоспроможність на макроекономічному рівні, вивчаючи вплив торгівлі та географічної концентрації. Його висновки можуть бути адаптовані до аналізу галузевих ринків, зокрема ресторанного бізнесу.

Річард Румельт стверджував, що довгострокова конкурентоспроможність забезпечується унікальними ресурсами та компетенціями підприємства. Це особливо актуально для ресторанного бізнесу, де успіх залежить від інновацій, розуміння клієнтів та розвитку професійних компетенцій персоналу [32].

Таким чином, концепції Самуельсона, Шумпетера, Портера, Котлера, Кругмана та Румельта підкреслюють важливість інновацій, стратегічного управління та орієнтації на споживачів. Відсутність єдиного підходу до визначення цього поняття створює необхідність у систематичному аналізі, що дозволяє адаптувати концепції до специфіки кожного окремого ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди науковців на трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
Адам Сміт	Конкурентоспроможність базується на економічній свободі ринкових агентів, наявності інформації про ринкові умови та збільшенні кількості конкуруючих фірм, що підсилює конкуренцію.
Пол Самуельсон	Конкуренція — це механізм, за допомогою якого підприємства змагаються за ресурси та споживачів, прагнучи максимізувати свої прибутки, що є основою конкурентоспроможності.
Йозеф Шумпетер	Конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства впроваджувати інновації та здійснювати «творче руйнування», змінюючи структуру ринку на свою користь.
Майкл Портер	Конкурентоспроможність — це здатність фірми створювати та підтримувати конкурентні переваги на ринку завдяки інноваціям та стратегічному управлінню, використовуючи концепцію «конкурентних переваг».
Гарі Гамел і К. К. Прахалад	Конкурентоспроможність залежить від здатності компанії ідентифікувати, розвивати та використовувати свої ключові компетенції для створення унікальної цінності для споживачів.
Філіп Котлер	Конкурентоспроможність — це здатність підприємства орієнтуватися на споживача, розуміти його потреби та бажання, створюючи довгострокові відносини, що підвищують позиції на ринку.
Поль Кругман	Конкурентоспроможність країни або підприємства визначається здатністю ефективно виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам світових ринків, забезпечуючи зростання добробуту.
Річард Румельт	Конкурентоспроможність досягається через використання унікальних ресурсів та компетенцій підприємства, які важко імітувати конкурентам, забезпечуючи стійкі переваги на ринку.
Р.А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність — це перевага одного підприємства над іншими в галузі, як на національному, так і на міжнародному рівнях, завдяки випуску конкурентоспроможної продукції.
Бенгт Карлоф	Конкурентоспроможність — це здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством шляхом ефективного управління та стратегії розвитку.
В. Дикань	Конкурентоспроможність — це сукупність переваг і здатностей суб'єкта в порівнянні з подібними йому у досягненні специфічних цілей в умовах певного середовища чи системи.

Складено автором за матеріалами: [3,10,29,30,31,32,33,34,35,36,37]

Хоча визначення конкурентоспроможності різняться акцентами та підходами, їх об'єднує ідея про здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, досягаючи переваг над іншими шляхом інновацій, стратегічного управління та задоволення потреб споживачів. Розуміння цих спільних і відмінних рис є важливим для підприємств готельно-ресторанного господарства, оскільки дозволяє їм розробляти комплексні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Ресторанний бізнес має низку особливостей, які суттєво впливають на формування та підтримку конкурентоспроможності підприємств у цій сфері. Сучасні тенденції та зміни в споживчих вподобаннях вимагають від ресторанів постійної адаптації та впровадження інновацій.

Однією з ключових тенденцій є зростання попиту на здорове та екологічно чисте харчування. Споживачі все більше цінують використання натуральних, органічних продуктів, а також пропозиції для вегетаріанців та веганів. Це спонукає ресторани переглядати свої меню та постачальників, щоб відповідати цим запитам.

Створення інноваційних концепцій та унікального досвіду для клієнтів є важливим чинником диференціації на конкурентному ринку. Ресторани впроваджують нестандартні ідеї, такі як тематичні вечори, інтерактивне обслуговування або використання молекулярної кухні, щоб залучити нових відвідувачів та утримати постійних клієнтів.

Вплив соціальних мереж та онлайн-репутація набувають все більшого значення. Відгуки та рейтинги на платформах TripAdvisor, Google Reviews, активність у соціальних мережах можуть суттєво впливати на рішення споживачів щодо відвідування того чи іншого закладу.

Гнучкість та адаптивність до ринкових змін стали критично важливими для успіху ресторанів. Швидка реакція на економічні коливання, зміни в законодавстві або непередбачувані події (наприклад, пандемії) дозволяє

підприємствам залишатися конкурентоспроможними та зберігати лояльність клієнтів.

Враховуючи вищезазначені особливості та тенденції, конкурентоспроможність ресторанного підприємства потребує особливого підходу до визначення та оцінки.

З огляду на специфіку ресторанного бізнесу та сучасні виклики ринку, конкурентоспроможність ресторанного підприємства можна визначити як здатність закладу постійно задовольняти та перевершувати очікування споживачів через унікальну пропозицію цінності, інноваційні підходи до обслуговування та гнучке реагування на ринкові зміни, забезпечуючи стійку перевагу над конкурентами.

Це визначення підкреслює унікальність ресторанного бізнесу, де важливу роль відіграють не лише якість продукції та обслуговування, але й створення неповторного досвіду для клієнтів. Воно відображає актуальність інновацій та технологій, а також необхідність гнучкості та адаптивності у швидкозмінному ринковому середовищі. Таким чином, запропоноване визначення враховує як внутрішні фактори (продукт, сервіс, інновації), так і зовнішні (ринкові тенденції, споживчі вподобання), що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства

Підприємства ресторанного бізнесу функціонують у складному та динамічному середовищі, де на їхню конкурентоспроможність впливає безліч чинників. Внутрішні фактори включають якість продукції та послуг, кваліфікацію персоналу, ефективність управління, інноваційність та фінансову стійкість. Зовнішні фактори охоплюють ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, правове регулювання, технологічний прогрес та зміну споживчих вподобань.

Детальний аналіз цих факторів дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішного розвитку ресторанного бізнесу.

Ринок ресторанного бізнесу характеризується високим рівнем насичення та конкурентоспроможності. Основними ознаками цього ринку є легкість входження до галузі та велика кількість типових підприємств, які пропонують схожий асортимент ресторанних продуктів та послуг. Відсутність контролю над формуванням цінової політики закладів, диференціація продукту переважно за якістю, оформленням та способами реалізації також є характерними рисами. Варто зазначити, що домінуючими факторами, які впливають на формування конкурентних позицій закладів ресторанного господарства різних типів, є саме нецінові фактори, на противагу ціновим.

На формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу впливає чимало факторів, які класифікуються за різними ознаками. Деякі науковці застосовують поняття «фактори конкурентоспроможності», «чинники конкурентоспроможності» та «параметри конкурентоспроможності».

Для комплексного розуміння факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств у ресторанному бізнесі, доцільно розглянути їх з позиції ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) факторів.

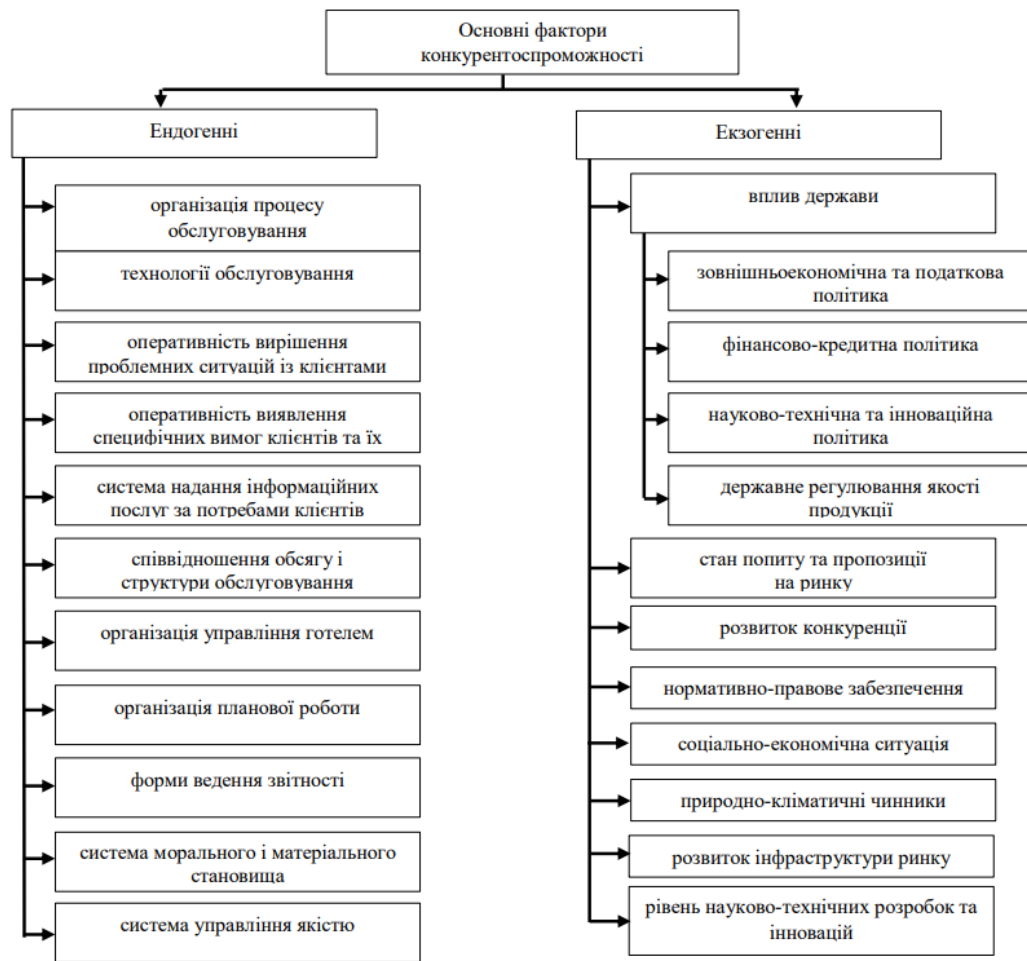


Рис.1.1. Основні фактори конкурентоспроможності [12]

За визначенням Драгана О.І., «зовнішніми факторами вважають сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних та природних умов, а також національних і міжнародних інституційних структур та інших зовнішніх умов і чинників, які існують у глобальному середовищі й здійснюють або можуть здійснювати вплив на діяльність підприємства» [12].

Внутрішні фактори включають аспекти, які підприємство може безпосередньо контролювати та використовувати для підвищення якості послуг і ефективності своєї діяльності. Зовнішні фактори є частиною макро- і мікросередовища, які впливають на підприємство ззовні, створюючи можливості або загрози для його діяльності. На ілюстрації нижче показано основні ендогенні та екзогенні фактори, що впливають на конкурентоспроможність у галузі гостинності (рис. 1.1)

Продовжуючи тему факторів конкурентоспроможності, важливо відзначити, що саме ендогенні та екзогенні фактори формують загальний конкурентний потенціал підприємства.

Ендогенні фактори відображають внутрішні ресурси та процеси підприємства, які воно може контролювати та адаптувати до змінного ринкового середовища. Це включає якість продукції, технології обслуговування, рівень кваліфікації персоналу, оперативність вирішення проблемних ситуацій та систему управління якістю. Високий рівень ендогенних факторів сприяє кращому задоволенню потреб клієнтів, що є важливим елементом у конкурентній боротьбі на ринку.

Екзогенні фактори охоплюють зовнішні умови, що впливають на підприємство, але які воно не може безпосередньо контролювати. Сюди відносяться соціально-економічна ситуація, правове регулювання, податкова політика, розвиток конкуренції, а також природно-кліматичні умови. Знання та моніторинг цих факторів дозволяє підприємству гнучко адаптувати свої стратегії для досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності.

Аналіз ендогенних факторів конкурентоспроможності є важливим для управління підприємством у ресторанному бізнесі. До них належать якість продукції, технології обслуговування, кваліфікація персоналу, оперативність у вирішенні проблем і система управління якістю. Їх розвиток забезпечує кращу задоволеність клієнтів і підвищує конкурентоспроможність закладу.

Якість є ключем до конкурентної переваги, охоплюючи стандарти приготування, подачі страв і відповідність очікуванням клієнтів. Високий рівень якості сприяє створенню позитивного іміджу та поверненню клієнтів. Технологічний рівень обслуговування, включаючи автоматизовані системи і додатки, спрощує взаємодію з клієнтами, скорочує час очікування та підвищує їхнє задоволення.

Кваліфікація персоналу значно впливає на якість обслуговування, адже професійний персонал забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами, що сприяє позитивному клієнтському досвіду. Оперативність у вирішенні

конфліктів допомагає зберігати репутацію закладу, зменшуючи ризик негативних відгуків.

Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, сприяє стандартизації процесів і стабільності рівня обслуговування. Контроль на всіх етапах надання послуг дозволяє оперативно реагувати на відхилення та забезпечувати стабільно високу якість продукції і сервісу.

Високий рівень розвитку ендогенних факторів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на ринку. У сфері гостинності, де клієнтський досвід і задоволеність є ключовими, ендогенні фактори відіграють вирішальну роль у побудові довгострокових відносин з клієнтами та забезпеченні успішного розвитку підприємства.

Аналіз екзогенних факторів є важливим для ресторанного бізнесу, оскільки вони формують умови діяльності підприємств, але перебувають поза їхнім безпосереднім контролем. До таких факторів належить економічне середовище, яке впливає на попит і витрати підприємств через інфляцію, рівень безробіття та купівельну спроможність. Політичне й правове регулювання також визначає умови діяльності, включаючи санітарні норми, оподаткування та ліцензування.

Соціокультурні зміни, як-от зростання популярності здорового харчування, впливають на адаптацію меню ресторанів. Технологічний прогрес, зокрема автоматизація процесів і онлайн-сервіси, сприяє підвищенню ефективності та зменшенню витрат. Конкурентне середовище змушує підприємства вдосконалювати сервіс, пропонувати унікальні послуги та використовувати інновації.

Екологічні вимоги стимулюють ресторани впроваджувати стратегії сталого розвитку, що приваблює свідомих споживачів. Зміни у демографічній структурі населення, як-от зростання частки молоді або літніх людей, впливають на вибір послуг та маркетингові підходи.

Розуміння та врахування екзогенних факторів допомагає підприємствам ресторанного бізнесу адаптуватися до мінливого середовища, що забезпечує їхню стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розуміння взаємодії ендогенних та екзогенних факторів є ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємств у ресторанному бізнесі. Внутрішні ресурси підприємства, такі як якість продукції та послуг, професійна підготовка персоналу, ефективність управління та інноваційні підходи, відіграють важливу роль у здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Наприклад, якість продукції та послуг безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, що є вирішальним фактором у ринковій конкуренції, де зміни в уподобаннях споживачів та зростання інтересу до інноваційних страв можуть стимулювати ріст попиту.

Зовнішні фактори, такі як макроекономічні умови, конкурентне середовище, регуляторні норми та технологічний прогрес, значно впливають на функціонування ресторанного бізнесу. Наприклад, у періоди економічного спаду люди можуть обмежувати витрати на розваги та ресторани, що призводить до необхідності застосування гнучких фінансових стратегій і оптимізації витрат.

Реагування на ринкові тенденції, зокрема підвищений інтерес до здорового харчування та екологічної відповідальності, є важливим аспектом для ресторанного бізнесу. Підприємства, що адаптують свої меню з урахуванням попиту на вегетаріанські чи екологічно чисті страви, а також впроваджують екологічні ініціативи, демонструють лояльність до сучасних цінностей споживачів. Крім того, впровадження автоматизації в управління запасами дозволяє скорочувати витрати, уникати дефіциту продуктів і оптимізувати внутрішні процеси, що допомагає підприємству залишатися гнучким у нестабільному економічному середовищі.

Ефективне поєднання внутрішніх ресурсів із зовнішніми вимогами підвищує стійкість підприємства, дозволяє швидше адаптуватися до змін і зміцнює позиції на конкурентному ринку. Це дає можливість ресторанам

створювати додаткову цінність для споживачів, яка виражається у високій якості обслуговування, інноваційних продуктах та позитивному іміджі, що збільшує довіру та задоволеність клієнтів.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Розглянувши основні ендогенні та екзогенні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств у ресторанній індустрії, стає очевидною потреба у системному підході до їх оцінки. Така оцінка не тільки допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, але й дозволяє розробити стратегічні рішення для покращення його конкурентної позиції. Аналізуючи чинники, можна сформулювати індивідуальні стратегії розвитку, що забезпечать адаптацію до ринкових умов та сприятимуть досягненню довгострокової конкурентоспроможності.

В науковій літературі існує значна кількість теоретико-методичних підходів, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства, виходячи з його позиції на ринку, відповідності очікуванням споживачів та здатності адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Н.В. Михайлова пропонує використовувати критерії оцінки конкурентоспроможності на оперативному рівні, які включають відповідність очікуванням споживачів, дотримання державних стандартів та нормативів, а також відповідність інтересам власників. Вона стверджує, що оцінка послуг підприємства ресторанного господарства ґрунтується на показниках якості основних, супутніх та додаткових послуг, які надаються підприємствами-конкурентами, і формалізується у показниках, що відображають фактичне та очікуване сприйняття послуг споживачами [19].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства включає різні класифікаційні ознаки, такі як спосіб оцінки (якісні та кількісні методи), форма надання результатів (аналітичні, графічні, індексні методи),

можливість прийняття стратегічних рішень (поточні та стратегічні оцінки), а також мета оцінки (позиціонування в групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	– якісні; – кількісні
За формою надання результатів	– аналітичні (рейтингова оцінка, оцінка на основі частки ринку, оцінка на основі споживчої вартості, оцінка на основі ефективної конкуренції); – графічні (матриця БКГ, модель «привабливість ринку – переваги конкуренції», багатокутник конкурентоспроможності); – індексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	– поточні; – стратегічні
Залежно від конкретизованої мети оцінки	– позиціонування в групі; – визначення динаміки позицій у групі; – визначення конкурентних переваг

Джерело: [19]

Наприклад, для якісної оцінки конкурентоспроможності можна використовувати експертне опитування, а для кількісної — розрахунок індексу конкурентоспроможності. Аналітичні методи, такі як рейтингова оцінка, можуть застосовуватися для порівняння частки ринку з основними конкурентами. Графічні методи, як матриця БКГ, дозволяють візуалізувати позицію підприємства на ринку, що допомагає приймати стратегічні рішення. Таке комплексне використання методів дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства, що сприяє ефективному формуванню подальших управлінських рішень та стратегій розвитку.

SWOT-аналіз і PEST-аналіз є ключовими інструментами оцінки конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, спрямовуючи увагу керівництва на пріоритетні напрями розвитку. Він здійснюється через заповнення таблиці, яка дозволяє систематизувати

внутрішні ресурси та зовнішні чинники для прийняття стратегічних рішень [27].

PEST-аналіз фокусується на політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектах зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Цей підхід допомагає виявити зміни та адаптуватися до них, аналізуючи, наприклад, законодавчі вимоги, економічні умови чи технологічні інновації [27].

Обидва методи є невід'ємною частиною механізму управління конкурентоспроможністю, що складається з цілей, завдань, функцій, принципів, суб'єктів і об'єктів управління. Основною метою цього механізму є забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку через системний підхід, інноваційність та соціальну відповідальність.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливим є використання різноманітних інструментів управління. До них належать економічні інструменти, такі як бюджетування та розробка економічних планів, соціально-психологічні інструменти, які включають системи мотивації працівників, та адміністративні інструменти, такі як розпорядчі та дисциплінарні документи.

Реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства спрямована на виробництво та реалізацію високо конкурентоспроможної продукції, що дозволяє зміцнювати конкурентні позиції, поліпшувати імідж компанії та забезпечувати її прибутковість. Під час впровадження цього механізму важливо постійно адаптувати його до змін у зовнішньому середовищі, вносити корективи до стратегій і планів, що сприятиме отриманню нових та збереженню наявних конкурентних переваг.

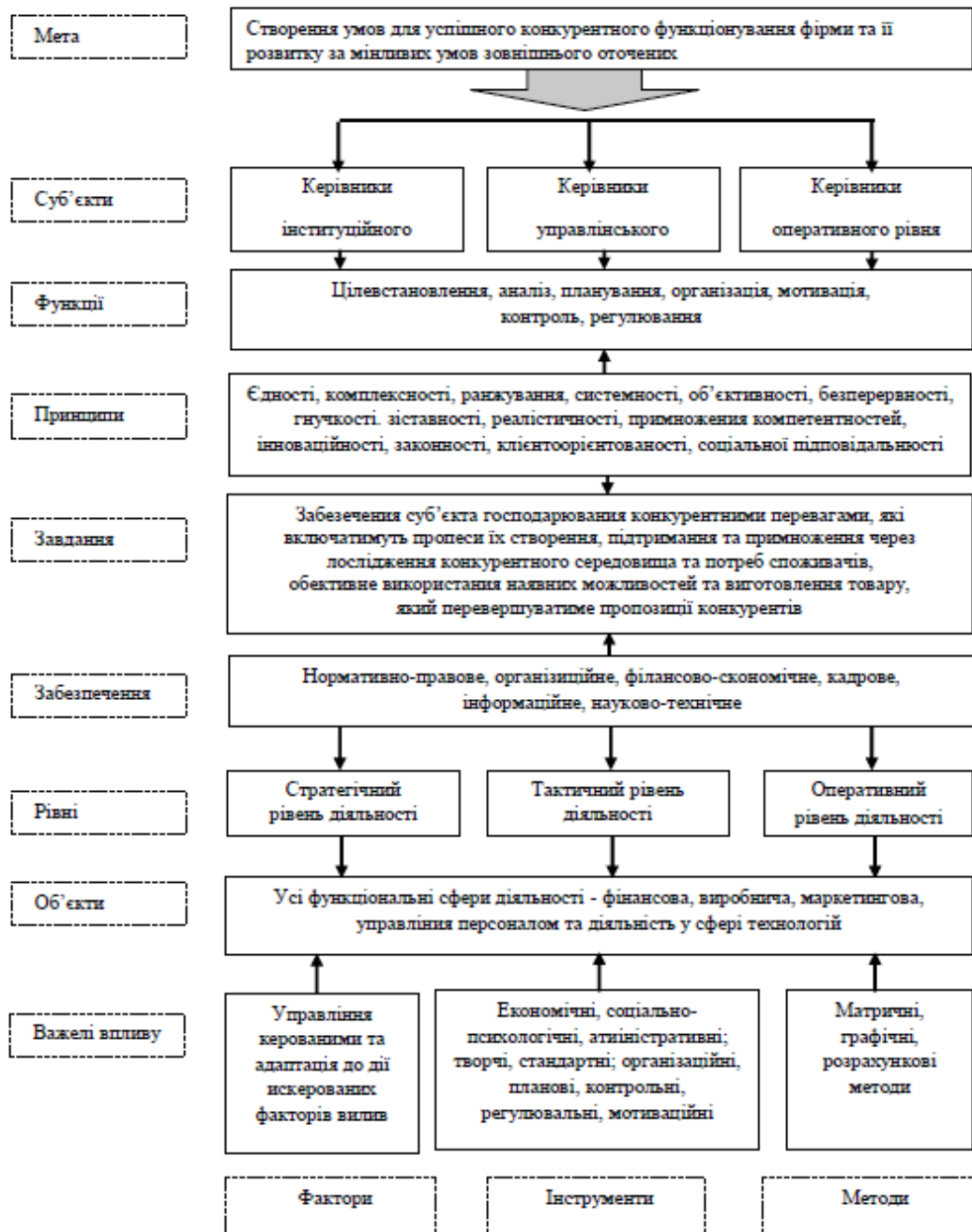


Рис. 1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства [9]

Розгляд методів оцінки конкурентоспроможності та управління цим процесом дозволяє краще зрозуміти, як забезпечити ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Завершуючи аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу, а також методів оцінки й механізмів управління, важливо підкреслити, що успіх на сучасному ринку визначається здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін середовища та

ефективно використовувати свої внутрішні ресурси. Висока якість продукції та послуг, інноваційний підхід, ефективна маркетингова стратегія й гнучкість у прийнятті рішень дозволяють підприємствам забезпечити конкурентні переваги та довготривалу лояльність клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємства — це комплексне поняття, яке визначає його переваги на ринку порівняно з конкурентами за рівнем задоволення потреб споживачів та пов'язаними витратами. Цей показник формується завдяки наявності конкурентних переваг у ключових аспектах, таких як кадрові, економічні, фінансові, іміджеві та інвестиційні ресурси. Оцінка конкурентоспроможності потребує виокремлення факторів, що впливають на шанси підприємства у конкурентній боротьбі. Аналіз цих факторів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його основних конкурентів.

Дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, застосування методів аналізу та впровадження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє створювати стійкі стратегії, які сприяють розвитку та зміцненню ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЛАКІ СТРАЙК»

2.1. Організаційна-функціональна характеристика ресторанного підприємства

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» відкрило свої двері 22 травня 2021 року у торгово-розважальному центрі "Нікольський" в Харкові. Цей заклад став важливим додатком до мережі «Лакі Страйк», яка відома своїми високими стандартами обслуговування та інноваційним підходом до розваг. Заклад швидко здобув популярність серед мешканців Харкова та гостей міста, завдяки своїм унікальним пропозиціям та різноманітним розвагам.

ТРЦ "Нікольський" розташований у центрі Харкова, що забезпечує високу прохідність та легкий доступ до закладу. Завдяки своєму стратегічному розташуванню, «Лакі Страйк» приваблює широкий спектр відвідувачів, включаючи молодь, сім'ї, корпоративних клієнтів та спортсменів.

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» пропонує широкий спектр розваг та послуг, що робить його популярним серед відвідувачів різних вікових категорій та соціальних груп. Заклад пропонує різноманітні послуги, які орієнтовані на широкий спектр відвідувачів [40]:

- Ресторан із власною кухнею, що пропонує смачні страви та комфортні умови. Меню включає широкий вибір страв міжнародної та місцевої кухні, які задовольняють найвибагливіших гурманів.
- Бар з великими екранами діагоналю 75 дюймів для трансляції спортивних подій. Відвідувачі можуть насолоджуватися улюбленими спортивними змаганнями в комфортній атмосфері.
- 14 справжніх американських доріжок, з яких 10 знаходяться в основній зоні та 4 — у VIP-зоні. Ці доріжки забезпечують найвищу якість гри та відповідають міжнародним стандартам.

- Стильна більярдна з 5 столами для російського більярду, 4 столами для американського більярду та 1 столом для снукеру. Ця зона створена для тих, хто цінує точність і майстерність гри в більярд.

- Шафлборди, настільний аерохокей та футбол. Ці ігри додають додаткового розмаїття для гостей, які бажають насолоджуватися активним дозвіллям.

- Простора та цікава дитяча кімната для найменших гостей. Тут діти можуть гратися під наглядом досвідчених аніматорів, що забезпечує спокій для батьків.

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» є одним із найкращих в Україні та топ-проектom для мережі закладів «Лакі Страйк». Завдяки високим стандартам обслуговування та широкому спектру послуг, заклад приваблює відвідувачів з різними інтересами та потребами.

Організаційна структура закладу «Лакі Страйк» є лінійно-функціональною, що означає, що керівництво відбувається через чітку ієрархію, де кожен працівник має безпосереднього керівника, а також спеціалізовані функціональні підрозділи. Така структура забезпечує ефективність управління, розподіл обов'язків та використання експертних знань у кожній функціональній області, що сприяє підвищенню якості обслуговування та забезпеченню стабільної роботи закладу.

Ключові елементи структури:

1. Директор є вищою посадовою особою в організаційній структурі закладу «Лакі Страйк». Він несе відповідальність за стратегічне планування, розробку загальних напрямків розвитку та ухвалення ключових рішень. Директор також контролює фінансові показники, ефективність роботи закладу та координує взаємодію з інвесторами та партнерами. Його завдання полягають у забезпеченні високого рівня сервісу, відповідності роботи закладу до вимог законодавства та дотриманні внутрішніх політик.

2. Керуючий, підпорядковується директору і відповідає за оперативне управління закладом. Керуючий забезпечує виконання щоденних операцій, розподіляє завдання між працівниками та контролює їхню діяльність. Він також координує роботу всіх відділів і стежить за дотриманням стандартів обслуговування клієнтів. Керуючий виступає основним ланцюгом між директором і підрозділами закладу, вирішуючи оперативні питання та забезпечуючи безперебійну роботу.
3. Функціональні підрозділи, які підпорядковуються керуючому:
- Головний бухгалтер: Відповідає за фінансовий облік, підготовку звітності та контроль за дотриманням фінансової дисципліни. Основним завданням головного бухгалтера є точне ведення фінансових операцій, складання звітів і контроль витрат, що забезпечує фінансову прозорість і стабільність закладу.
 - Шеф-кухар: Очолює кухню та відповідає за якість і різноманітність страв. Шеф-кухар займається розробкою нових рецептів, контролює процес приготування їжі, забезпечує дотримання стандартів якості та слідкує за безпекою харчових продуктів. Він також відповідає за навчання кухонного персоналу та закупівлю інгредієнтів.
 - Бар-менеджер: Відповідає за роботу бару, асортимент напоїв та організацію обслуговування в барній зоні. Бар-менеджер здійснює контроль за запасами, організовує навчання барменів, стежить за дотриманням стандартів обслуговування та контролює якість напоїв, що пропонуються клієнтам.
 - Головний інженер: Забезпечує технічне обслуговування закладу та займається безпекою обладнання. Він відповідає за проведення регулярних технічних перевірок, ремонтів та підтримку належного стану інженерних систем, що дозволяє мінімізувати ризики поломок і забезпечити безперебійну роботу закладу.
 - Адміністратор залу: Координує роботу обслуговуючого персоналу та відповідає за обслуговування клієнтів у залі. Адміністратор залу слідкує

за дотриманням стандартів обслуговування, підтримує високий рівень сервісу, вирішує питання, що виникають у клієнтів, та забезпечує комфортну атмосферу для відвідувачів.

Усі функціональні підрозділи тісно взаємодіють між собою для забезпечення безперебійної та якісної роботи закладу. Директор формує загальну стратегію розвитку та контролює ключові показники, тоді як керуючий відповідає за координацію щоденної роботи, спрямовуючи зусилля кожного підрозділу на досягнення високих стандартів обслуговування та стабільності.

Функціональні керівники (бухгалтер, шеф-кухар, бар-менеджер, інженер, адміністратор залу) підпорядковуються керуючому і виконують свої обов'язки відповідно до встановлених стандартів.

Лінійно-функціональна організаційна структура «Лакі Страйк» забезпечує чіткий розподіл обов'язків, підвищує якість управління та допомагає підтримувати високий рівень обслуговування, ефективно використовувати ресурси та забезпечує гнучкість у реагуванні на змінні вимоги клієнтів та ринку.

Нижче (рис.2.1) представлено схему організаційної структури ресторанного підприємства «Лакі Страйк»:

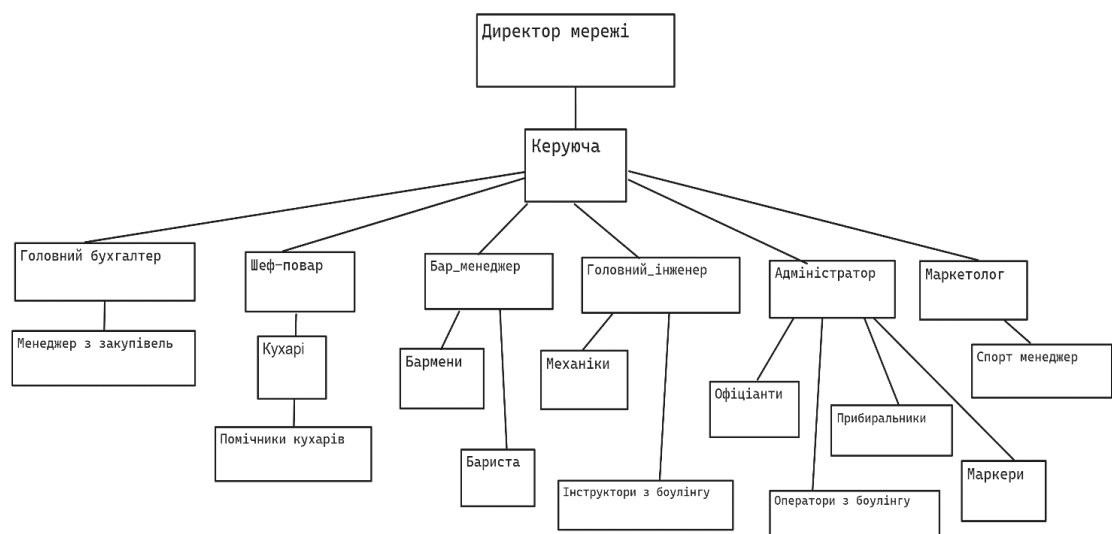


Рис. 2.1. Організацій структура ресторанне підприємства «Лакі Страйк»

Складено автором]

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» приваблює широкий спектр клієнтів, яких можна поділити на наступні цільові групи:

- Молодь (16-25 років). Студенти та молоді фахівці, що цінують активні розваги, соціальну взаємодію та нові знайомства. Вони часто відвідують заклад для святкування подій або просто для проведення дозвілля з друзями.
- Сім'ї (30-50 років). Люди середнього та вищого за середній достаток, які шукають місце для сімейних розваг та відпочинку вихідного дня. Для них важливі безпека, комфорт та додаткові послуги, такі як дитячі ігрові кімнати.
- Спортсмени та любителі спортивного боулінгу. Відвідувачі, які зацікавлені в регулярних тренуваннях та участі в турнірах. Вони цінують високу якість доріжок та обладнання.
- Корпоративні клієнти. Підприємства та організації, що шукають місце для проведення тимблдіingu, корпоративних вечірок та зустрічей. Для них важливі можливості для нетворкінгу та командної роботи у невимушеній атмосфері.

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» активно розвиває напрямок спортивного боулінгу, організовуючи спортивні та любительські ліги, а також розважальні турніри. Це є однією з конкурентних переваг закладу, що привертає увагу професійних гравців та ентузіастів.

Заклад регулярно проводить турніри з боулінгу, що дозволяють гравцям різного рівня змагатися та вдосконалювати свої навички. Крім того, організовуються майстер-класи та тренування для новачків та тих, хто хоче підвищити свій рівень гри. Це сприяє популяризації боулінгу як спорту та залученню нових шанувальників.

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» активно впроваджує інноваційні технології для підвищення комфорту та задоволення відвідувачів [40]. Деякі з цих технологій включають:

- Автоматизовані системи бронювання в «Лакі Страйк», які стали власною розробкою підприємства, оскільки на ринку відсутні рішення, адаптовані до специфічних потреб такого типу закладів. Ця система дозволяє відвідувачам легко забронювати боулінг-доріжки, більярдні столи або столики в ресторані через вебсайт або мобільний додаток. Розробка була спрямована на те, щоб забезпечити максимально зручний і швидкий процес для клієнтів, який дозволяє заощадити час та планувати дозвілля заздалегідь.

- Система безконтактних платежів «Shake to Pay» від Монобанк, яка набуває популярності у багатьох ресторанах, впроваджена і в закладі «Лакі Страйк». Це рішення забезпечує зручність та безпеку для клієнтів, оскільки дозволяє швидко здійснювати оплату, знижуючи час обслуговування. Безконтактна оплата мінімізує ризики, пов'язані з використанням готівки, що особливо актуально в умовах підвищеної уваги до гігієни та комфорту. Завдяки цій системі клієнти можуть легко розрахуватися за послуги, що підвищує якість сервісу та позитивно впливає на загальний досвід відвідування закладу.

- Сучасні аудіо- та відеосистеми. Для трансляції спортивних подій та створення приємної атмосфери заклад використовує передові аудіо- та відеотехнології. Великі екрани та якісний звук забезпечують незабутні враження від перегляду матчів та інших заходів.

Інноваційний підхід «Лакі Страйк» до надання послуг дозволяє закладу залишатися конкурентоспроможним та відповідати очікуванням сучасних клієнтів, які цінують технологічні нововведення та високий рівень комфорту.

2.2. Аналіз фінансових показників ресторанного підприємства

Боулінг заклад «Лакі Страйк» надає послуги боулінгу, більярду, ігрових автоматів, а також реалізує напої та продукти харчування, це є основними категоріями прибутку. Заклад був відкритий у 2021 році, а підприємство було створено у 2020 році. З моменту відкриття підприємство активно

розвивалося, проте зіткнулося з викликами, такими як пандемія COVID-19 та війна в Україні.

Дослідження фінансових результатів підприємства включає аналіз формування та використання прибутків, визначення основних тенденцій змін фінансових показників у динаміці, а також вивчення впливу ключових факторів на фінансовий результат компанії.

Таблиця 2.1

Динаміка змін доходів і витрат «Лакі Страйк» за 2021-2023 рр., тис.грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2022 до 2021	Абсолютне відхилення 2023 до 2022	Відносне відхилення 2022 до 2021	Відносне відхилення 2023 до 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг)	5,251.9	1,968.9	4,538.6	-3,283.0	+2,569.7	-62.5%	+130.5%
Інші операційні доходи	20.8	20.8	-	0	+20.8	0%	100%
Разом доходи	5,272.7	1,989.7	4,538.6	-3,283.0	+2,548.9	-62.3%	+128.1%
Собівартість реалізованої продукції (товарів чи послуг)	754.6	260.7	657.2	-493.9	+396.5	-65.4%	+152.1%
Інші операційні витрати	6,089.9	3,185.0	3,699.8	-2,904.9	+514.8	-47.7%	+16.2%
Фінансовий результат до оподаткування	-1,571.8	-1,556.0	181.6	+15.8	+1,737.6	+1.0%	+111.7%
Податок на прибуток	-	-	32.7	0	+32.7	0%	100%
Чистий прибуток (збиток)	-1,571.8	-1,556.0	148.9	+15.8	+1,704.9	+1.0%	+109.6%

Складено автором за матеріалами: [39]

Як видно з таблиці 2.1, у 2022 році виручка підприємства знизилася на 3,283.0 тис. грн, що становило 62.5% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році виручка значно зросла на 2,569.7 тис. грн, що становило 130.5% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.2

Доходи підприємства за категоріями, грн

Категорія доходу	2021 рік, грн	2022 рік, грн	2023 рік, грн
Напої та продукти	3 018 569	1 175 363	2 691 776
Боулінг	2 503 909	955 791	2 104 203
Більярд	595 633	219 856	564 598
Ігрові автомати	209 141	57 829	139 908

Таблицю складено автором за матеріалами: [39]

Собівартість зменшилась на 493.9 тис. грн у 2022 році і зросла на 396.5 тис. грн у 2023 році. Відповідно фінансовий результат до оподаткування значно покращився у 2023 році.

Можна розглянути структуру доходів що представлена в таблиці 2.2 по рокам на діаграмі (рис.2.2):

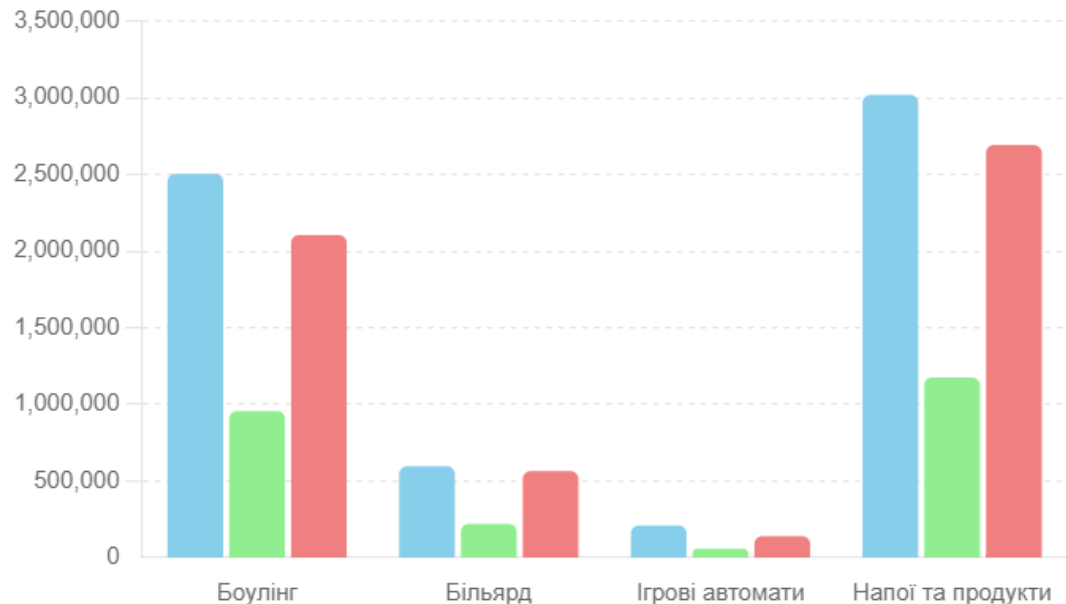


Рис. 2.2. Структура доходів по рокам 2021-2023

Далі розглянуто структуру витрат за роками в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Витрати підприємства за категоріями, грн

Категорія витрат	2021 рік, грн	2022 рік, грн	2023 рік, грн
Продукти та напої	862 043	312 249	785 794
Зарплата	1 036 374	318 695	308 294
Екіпіровка (носки)	34 926	1 752	3 726
Оренда	3 716 932	1 169 825	1 258 644
Комунальні витрати	790 315	301 669	1 103 259
Експлуатація обладнання	12 167	32 143	155 168
Податки та збори	52 692	34 437	62 291
Канцелярія та хоз забезпечення	169 345	7 054	1 363
Охорона, зв'язок, ПО	121 954	40 960	43 969
Маркетинг та реклама	17 123	672	12 000
Інші витрати	144 837	173 578	61 077

Складено автором за матеріалами: [39]

У 2021 році найбільші витрати були на оренду (3 716 932 грн) та зарплату (1 036 374 грн). У 2022 році витрати значно знизились через

скорочення діяльності, але основними залишались оренда та комунальні витрати. У 2023 році витрати зросли через збільшення діяльності, особливо на комунальні послуги та експлуатацію обладнання.

Це показує, що витрати на оренду залишаються значними, але підприємство ефективно управляє витратами, щоб підтримувати стабільний рівень доходів.

У 2021 році рентабельність (табл.2.4) становила -9.98%, що вказує на збитковість підприємства. Високі витрати, особливо на оренду та зарплату, перевищили доходи. У 2022 році ситуація дещо покращилася до 1%, незважаючи на вплив війни. Зменшення витрат допомогло вийти в нуль та навіть в маленьких прибуток. Ну в в 2023 році рентабельність значно зросла до 30.56%, що свідчить про ефективне відновлення діяльності після війни. Підприємство змогло контролювати витрати та збільшити доходи, що призвело до значного прибутку.

Таблиця 2.4

Показник рентабельності підприємства за роками

Показник	2021 рік, грн	2022 рік, грн	2023 рік, грн
Дохід	6 327 254	2 408 839	5 500 485
Витрати	6 958 709	2 420 226	3 819 559
Прибуток/збиток	-631 455	15,805	1 704 900
Рентабельність (%)	-9.98%	-1%	30.56%

Складено автором за матеріалами: [39]

Для кращого відображення рентабельності підприємства «Лакі Страйк» побудуємо графік (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Рентабельність підприємства «Лакі Страйк» за 2021-2023 рр.

Рентабельність показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. У 2023 році підприємство досягло високого рівня рентабельності завдяки ефективному управлінню витратами та збільшенню доходів після відновлення роботи.

Підприємство «Лакі Страйк» зазнало значних збитків у 2021 та 2022 роках, але змогло відновитися та отримати значний прибуток у 2023 році. Вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія та війна, був суттєвим, але підприємство змогло адаптуватися до нових умов. Ефективне управління витратами та використання капітальних інвестицій сприяло покращенню фінансових показників у 2023 році.

Проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства «Лакі Страйк», можна зробити висновок про позитивну платоспроможність та стійкий фінансовий стан підприємства, незважаючи на значне зниження деяких показників. На даний момент важливим завданням для підприємства є підвищення ефективності використання його активів, а також впровадження нових підходів до розширення асортименту продукції та послуг.

2.3. Дослідження конкурентного середовища підприємства

Ресторанний бізнес у Харкові характеризується високим рівнем конкуренції та динамічністю, що спонукає заклади до постійного вдосконалення своїх послуг та маркетингових стратегій. У такому середовищі важливо не лише утримувати існуючих клієнтів, але й активно залучати нових відвідувачів, пропонуючи інноваційні послуги та незабутній досвід. Заклад «Лакі Страйк» є частиною цього конкурентного ринку, змагаючись з іншими ресторанами, боулінг-клубами та розважальними закладами міста.

Для детального аналізу конкурентного середовища та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності закладу автор пропонує розглянути бізнес-модель «Лакі Страйк» і чітко визначити його концепцію. Це дозволить визначити основні відмінності та унікальні характеристики, які забезпечують перевагу на ринку. Важливою частиною цієї концепції є акцент на надання преміального досвіду відвідування як ресторану, так і боулінгу.

Таблиця 2.5

Опис бізнес-моделі ресторанного підприємства «Лакі Страйк» у Харкові

Компонент	Опис
Концепція закладу	Преміальний ресторан та боулінг-клуб з сучасним обладнанням та вишуканою атмосферою
Цільовий сегмент	Молодь (16-25 років), сім'ї (30-50 років), спортсмени, корпоративні клієнти
Проблематика (більш гостя)	Недостатньо якісних локацій для активного відпочинку, обмеженість пропозицій для сімейного відпочинку, відсутність спеціалізованих умов для професійного спорту, брак простору для великих корпоративних заходів
Продукт (рішення)	Сучасні боулінг-доріжки, ресторан з власною кухнею, дитяча кімната, професійні більярдні столи, спеціальні тарифи та акційні пропозиції
Як продукт вирішує проблему (задовольняє потреби)	Зручне розташування, різноманітність розваг, високий стандарт обслуговування, можливість бронювання онлайн
Канали залучення гостей	Соціальні мережі, тематичні вечори та турніри, партнерства з місцевими підприємствами, програми лояльності

Складено автором

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» поєднує сучасне обладнання з вишуканою атмосферою, що робить його привабливим для різних категорій відвідувачів. Заклад розташований на 4-му поверсі одного з найпопулярніших торговельно-розважальних центрів міста, що забезпечує зручний доступ і високу прохідність. Така локація в центрі міста є важливим конкурентною перевагою, яка сприяє збільшенню кількості відвідувачів і підвищує видимість бренду серед потенційних клієнтів.

Було проаналізовано конкурентні переваги ресторанно-розважального комплексу «Лакі Страйк», використовуючи модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера [28]. За цією моделлю описуються фактори, які формують конкурентне середовище підприємства. Досягнення балансу в цій моделі означає збереження прибутковості, тоді як втрата балансу може призвести до збитків і виходу з ринку. Аналіз п'ять сил конкуренції проведено в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Модель «П'яти сил конкуренції» для закладу «Лакі Страйк»

Сили конкуренції	Оцінка по 5-бальній с-мі	Примітка
Поява на ринку сфери послуг нових конкурентів	3	Високі бар'єри входу на ринок обмежують появу нових конкурентів, але ризик залишається.
Доступність альтернативних продуктів	4	Велика кількість альтернативних розваг, таких як кінотеатри, ресторани, парки атракціонів.
Ринковий вплив споживачів	5	Клієнти мають великий вибір розважальних закладів і високу чутливість до цін та якості послуг.
Ринковий вплив постачальників	2	Велика кількість постачальників продуктів харчування та обладнання дає можливість вибору та знижує їхній вплив.
Суперництво серед підприємств готельно-ресторанної індустрії	4	Висока конкуренція з боку інших ресторанне підприємств та розважальних закладів у Харкові.

Складено автором за матеріалами: [28, 40]

Середня оцінка конкурентного середовища для ресторанне підприємствоу «Лакі Страйк» становить 3.6, що свідчить про високий рівень конкуренції та необхідність розробки і впровадження програм для

підвищення конкурентних переваг. Враховуючи високі вимоги клієнтів до стандартів якості та організацію роботи з постачальниками, «Лакі Страйк» має зосередитися на таких стратегічних напрямках:

1. Підвищення якості обслуговування та розширення асортименту послуг для залучення різних цільових аудиторій.
2. Активне використання маркетингових інструментів, зокрема соціальних мереж, для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.
3. Впровадження програм лояльності для утримання постійних клієнтів та стимулювання повторних візитів.
4. Співпраця з постачальниками для забезпечення стабільної якості продуктів та послуг, а також оптимізації витрат.
5. Моніторинг ринку та конкурентів для швидкого реагування на зміни та адаптації стратегії розвитку.

Ця модель аналізу дозволяє сформувати стратегію розвитку ресторанного закладу «Лакі Страйк» з урахуванням специфічної конкурентної ситуації, де основні конкуренти також поєднують ресторанный послуги з додатковими розвагами, такими як боулінг. Саме ця особливість дозволяє вважати конкурентами «Лакі Страйк» заклади, які надають послуги боулінгу разом із рестораном, створюючи унікальний формат відпочинку для відвідувачів.

До основних конкурентів «Лакі Страйк» відносяться:

1. Боулінг-клуб "24". Концепція цього закладу орієнтована на молодіжну аудиторію та активні нічні розваги. Заклад розташований у центральному районі Харкова і був заснований у 2010 році. «24» пропонує своїм відвідувачам не лише боулінг, а й ресторан, бар та настільні ігри, що робить його популярним серед молоді. Цінова політика є помірною, з акцентом на спеціальні пропозиції для студентів. Сильними сторонами є активна нічна програма та популярність серед молоді, а слабкими — обмежений асортимент страв і відсутність VIP-зон.

2. Боулінг-клуб "Holiday". Концепція «Holiday» орієнтована на сімейний відпочинок, і заклад розташований у північному районі Харкова (відкритий у 2015 році). «Holiday» пропонує боулінг, більярд, дитячі ігрові кімнати та ресторан, що приваблює сімейну аудиторію. Цінова політика також є помірною, з сімейними знижками. Сильними сторонами є орієнтація на сім'ї та широкий спектр послуг, а недоліком — віддаленість від центру міста.

3. Боулінг-клуб "Магніт". Заклад пропонує класичний формат боулінг-клубу з акцентом на якість обладнання та професіоналізм гри. Розташований у південному районі Харкова, заклад існує з 2012 року. Поряд з боулінгом, він пропонує більярд і бар, позиціонуючи себе як преміум-заклад з високими цінами. Серед сильних сторін — висока якість обладнання та професійні доріжки, але високі ціни й обмежений асортимент додаткових послуг є слабкими сторонами.

4. Lounge боулінг-клуб. Цей заклад поєднує розваги для молоді та сімей. Заснований у 2018 році та розташований у східному районі Харкова, Lounge пропонує боулінг, більярд та ресторан. Його цінова політика орієнтована на доступні ціни, а також акції для студентів. Основними перевагами є доступна цінова політика та новітнє обладнання, а обмежений асортимент страв у ресторані є основним недоліком.

Ресторан «Лакі Страйк» має низку переваг, які допомагають йому вигідно виділитися серед зазначених конкурентів. По-перше, розташування в ТРЦ "Нікольський", одному з найпопулярніших торгово-розважальних центрів Харкова, забезпечує високий потік відвідувачів та зручний доступ для мешканців різних районів. Крім того, «Лакі Страйк» пропонує різноманітний спектр послуг, що включає боулінг, більярд, настільні ігри, спорт-бар та ресторан, що робить його привабливим для широкої аудиторії — від молоді та сімей до корпоративних клієнтів. Заклад також відомий своїм високим рівнем обслуговування та увагою до деталей, що створює позитивний клієнтський досвід і сприяє лояльності відвідувачів.

Ситуаційний аналіз ринку показує, що ринок боулінг-клубів у Харкові скорочується. Військові дії призвели до закриття щонайменше двох боулінг-клубів, включаючи одного з основних конкурентів - клуб "Місто", який закритися через пряме влучення ракети. Відновлення цих закладів не планується. На даний момент у Харкові залишаються 3-4 популярних боулінг-клуби, зокрема "Магніт", " Lounge боулінг клуб", "Holiday", "Bowling24" та "Лакі Страйк".

Конкурентні сили підприємства індустрії гостинності визначаються шляхом порівняння його оцінок за окремими позиціями. Для отримання загального результату застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який включає оцінки закладів індустрії гостинності за низкою показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз сильних і слабких сторін підприємств конкурентів

Фактор	Лакі Страйк	Магніт	Lounge боулінг	Holiday	Bowling 24
Прибутковість	8	9	7	7	6
Репутація (імідж)	9	8	7	7	6
Продуктивність праці	8	7	7	6	6
Інноваційний потенціал	9	8	6	6	7
Рівень обслуговування	9	8	7	7	7
Асортимент продукції	8	6	6	7	7
Обізнаність про стан ринку	8	7	6	7	6
Впровадження новинок	8	7	6	6	7
Соціальна відповідальність	7	7	6	6	6
Сума балів	74	67	58	59	58

Складено автором

За наступною формулою розраховується абсолютна конкурентна сила підприємства:

$$KC_{abc} = \sum_{i=1}^n (KC_{iоц} - KG_y) \quad (2.1)$$

де KC_{abc} - абсолютна конкурентна сила підприємства - об'єкта оцінки;

$KC_{iоц}$ - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

$K\epsilon_y$ - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для підприємства -конкурента;

n - кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Для розрахунку абсолютної конкурентної сили «Лакі Страйк» у порівнянні з конкурентами, обчислимо:

Таблиця 2.8

Коефіцієнт абсолютної конкурентної сили ресторанних підприємств

Фактор	Лакі Страйк (КСіюц)	Максимальний бал (КСу)	Абсолютна сила (КСіюц / КСу)
Прибутковість	8	9	0.89
Репутація (імідж)	9	9	1.00
Продуктивність праці	8	8	1.00
Інноваційний потенціал	9	9	1.00
Рівень обслуговування	9	9	1.00
Асортимент продукції	8	8	1.00
Обізнаність про стан ринку	8	8	1.00
Впровадження новинок	8	8	1.00
Соціальна відповідальність	7	7	1.00

Складено автором

Як видно з обчислень у таблиці 2.8 сума абсолютних значень дорівнює 8.89. Тобто заклад «Лакі Страйк» має абсолютну конкурентну силу, що є високим показником і свідчить про його конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.9

Переваги та недоліки альтернативних закладів дозвілля.

Альтернатива	Переваги	Недоліки
Інші боулінг-клуби	Ширший вибір локацій	Можливо не такий високий рівень сервісу або варіативність додаткових послуг
Кінотеатри, музеї, галереї	Задоволення потреб у розвазі та навчанні	Відсутність активного відпочинку, обмежені можливості для соціалізації
Ресторани та кафе	Комфортне середовище для харчування і спілкування	Менший фокус на активний дозвілля та відсутність розважальних компонентів
Парки атракціонів, розважальні центри	Широкий спектр розваг для всієї родини	Погодні умови можуть обмежити доступність, відсутність преміум-пропозицій

Складено автором

Альтернативи наявні у гостей (у разі відсутності «Лакі Страйк» на ринку). розглянуто в таблиці 2.9. Переваги закладу: власний ресторан, комплексні розваги, VIP-зони, пропозиції для різних сегментів, високий стандарт обслуговування, зручне розташування в центрі міста в ТРЦ. Із недоліків у порівнянні з альтернативами – це вищі ціни, що може бути бар'єром для деяких сегментів відвідувачів.

Таблиця 2.10

Порівняння критеріїв конкуренцій з підприємством «Лакі Страйк»

Критерій	Лакі Страйк	Магніт	Французький бульвар	Holiday	Bowling24
Концепція	Преміальний боулінг-клуб з різними розвагами та рестораном	Класичний боулінг-клуб	Доступний сімейний боулінг-клуб	Сімейний розважальний центр	Молодіжний клуб
Місце розташування	Центральний район, ТРЦ Нікольський	Південний район, підвал	Центральний район	Північний район	Східний район
Цінова політика	Високі ціни, VIP-зони	Високі ціни	Низькі ціни	Помірні ціни	Доступні ціни
Сильні сторони	Впізнаваність бренду, висока якість, інноваційні технології, різноманітність послуг	Висока якість обладнання, професійні доріжки	Доступність цін	Орієнтація на сім'ї, широкий спектр послуг	Доступні ціни, новітнє обладнання
Слабкі сторони	Високі ціни, сприйняття як ексклюзивного закладу	Високі ціни, обмежений асортимент послуг	Якість обслуговування, обмежений асортименту	Віддалене розташування від центру міста	Обмежений асортимент страв у ресторані
Можливості	Розширення сегменту, програми лояльності, маркетингові кампанії.	Розширення асортименту послуг, модернізація обладнання	Розширення асортименту послуг, підвищення якості обслуговування	Розширення спектру послуг, партнерства з місцевими підприємствами	Розширення асортименту послуг, маркетингові кампанії
Загрози	Конкуренція, зміни в трендах, економічні коливання, сезонність	Конкуренція, економічні коливання	Конкуренція, економічні коливання	Конкуренція, економічні коливання	Конкуренція, економічні коливання

Складено автором

Порівняння критеріїв конкуренції інших закладів з «Лакі Страйк» наведено в таблиці 2.10.

Аналіз конкурентного середовища та бізнес-моделі «Лакі Страйк» демонструє значні переваги закладу завдяки його концепції, високій якості обслуговування та інноваціям. Однак через військові дії та економічні виклики в Харкові підприємство має зосередитися на утриманні позицій. Для цього необхідно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, використовуючи інструменти SWOT-аналізу, який допоможе визначити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для подальшого розвитку [27]. Процедура проведення SWOT-аналізу загалом полягає у заповненні таблиці 2.11:

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз підприємства «Лакі Страйк»:

Сильні сторони • Висока якість обладнання та обслуговування. • Широкий спектр послуг. • Стратегічне розташування. • Інноваційні технології. • Впізнанність бренду, одна з найкращих сіток в Україні • Сильна маркетингова стратегія по спортивному направленню та популяризації боулінгу як виду спорту.	Слабкі сторони • Ціни, а саме високі тарифи порівняно з конкурентами, які можуть відлякувати цільову аудиторію з більш низьким доходом. • Сприйняття як ексклюзивного закладу що може бути не так привабливим для масової аудиторії. • Обмеженість пропозицій для дітей
Можливості • Спеціальні умови аренди • Розвиток сегменту спортивного боулінгу - організація ліг та залучення спортсменів. • Партнерства з місцевими підприємствами для організації корпоративних заходів та підвищення відвідуваності. • Програми лояльності для залучення та утримання клієнтів. • Маркетингові кампанії, зосередження на онлайн-присутності та активності в соціальних мережах. • Додаткові розваги, такі як введення нових ігор та активностей, що відповідають сучасним трендам.	Загрози • Наявність багатьох конкурентів у місті, деякі з яких пропонують нижчі ціни. • Зміни в споживацьких трендах, зростання популярності інших видів розваг, які можуть відволікти потенційних клієнтів. • Економічні коливання та плив на споживчу здатність у разі економічної нестабільності. • Сезонність - можливе зниження відвідуваності під час літніх місяців або в періоди, коли люди віддають перевагу іншим видам відпочинку.

Складено автором

SWOT-аналіз підтверджує, що «Лакі Страйк» має низку сильних сторін, які виділяють його на ринку, зокрема високу якість обслуговування, широкі можливості для відпочинку, впізнаваність бренду та ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на популяризацію боулінгу як спортивного виду активності. Ці сильні сторони створюють міцну базу для подальшого розвитку та залучення клієнтів. Слабкі сторони, такі як високі ціни порівняно з конкурентами та сприйняття закладу як ексклюзивного, обмежують доступ до масової аудиторії. Однак можливості для зростання, зокрема розвиток спортивного боулінгу, організація корпоративних заходів і впровадження програм лояльності, відкривають значні перспективи для розширення клієнтської бази. Загрози, такі як висока конкуренція, економічні коливання та сезонність, потребують адаптації цінової політики та пошуку додаткових способів приваблення клієнтів у непікові періоди.

На основі проведених аналізів можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності ресторанне підприємствоу «Лакі Страйк» важливо зосередитися на оптимізації робочих процесів з допомогою стандартизації, розвитку корпоративної культури, розширенні асортименту послуг, меню та зміцненні маркетингових позицій. Важливо також враховувати зовнішні фактори і підтримувати високий рівень гнучкості в адаптації до змін. Це дозволить підприємству не лише зберегти свої сильні позиції на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток і залучення нових клієнтів, підвищуючи його привабливість для різних груп споживачів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛАКІ СТРАЙК»

3.1. Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства

У сучасних умовах ринку ресторанний бізнес стикається з численними викликами, які вимагають від підприємств не лише ефективного управління внутрішніми процесами, але й здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підвищення конкурентоспроможності підприємства «Лакі Страйк» вимагає комплексного підходу, який включає в себе ретельний аналіз поточного стану бізнесу, визначення стратегічних напрямків розвитку та впровадження інноваційних рішень. Цей розділ присвячено розробці шляхів підвищення конкурентоспроможності закладу «Лакі Страйк», де ключову роль відіграють впровадження стандартизація внутрішніх процесів, корпоративної культури а також маркетингові заходи, спрямовані на розширення клієнтської бази.

Для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк» були визначені основні напрями розвитку, які відповідають як внутрішнім, так і зовнішнім викликам ринку. Враховуючи зростаючі потреби клієнтів у високоякісному обслуговуванні, а також необхідність створення унікального клієнтського досвіду, компанія ставить перед собою три ключові цілі (рис.3.1).

Першим напрямком, який пропонує автор для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк», є впровадження стандартизації. Це внутрішній проєкт, покликаний створити чіткі положення та алгоритми, які допоможуть уніфікувати всі основні процеси закладу та забезпечити стабільний рівень обслуговування. Основною метою стандартизації є створення єдиного стилю роботи, що

робить заклад впізнаваним серед конкурентів і гарантує однаковий рівень якості послуг у будь-якому закладі мережі «Лакі Страйк».

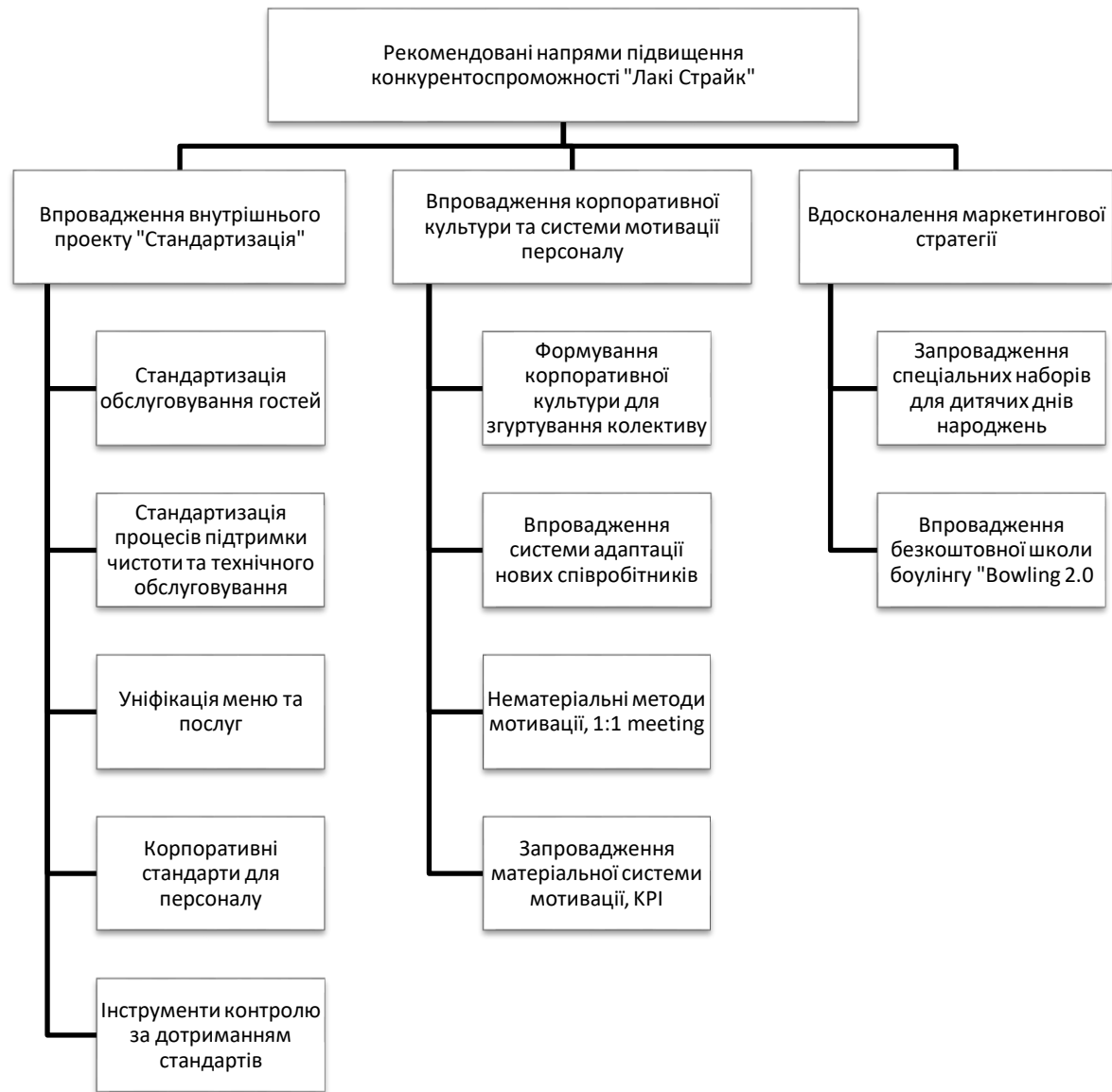


Рис. 3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності "Лакі Страйк"

Складено автором

Цей напрямок передбачає стандартизацію на різних рівнях:

1. Стандартизація обслуговування гостей. У цьому аспекті потрібно забезпечити, щоб кожен клієнт отримував однаковий високий рівень сервісу незалежно від дня, часу чи навіть від конкретного персоналу, який його обслуговує. Створення стандартів обслуговування включає в себе чіткі

інструкції для офіціантів, барменів та адміністраторів, що регламентують усі етапи взаємодії з клієнтом — від моменту його входу у заклад до моменту прощання. Кожен працівник має чітко визначені завдання та очікування щодо комунікації, обслуговування та дотримання етикету.

2. Стандартизація процесів підтримки чистоти та технічного обслуговування. У межах стандартизації особлива увага приділяється підтриманню чистоти та технічного стану обладнання. Це включає розробку інструкцій з прибирання для кожної зони закладу, таких як ресторанна зона, зона боулінгу, бар та туалетні кімнати. Крім того, проводиться стандартизація роботи технічного персоналу, що відповідає за обслуговування пінспоттерів, освітлення, звукового обладнання тощо. Регулярне технічне обслуговування, а також чіткі графіки прибирання допомагають підтримувати заклад у відмінному стані та забезпечують комфортні умови для відвідувачів.

3. Уніфікація меню та послуг. Щоб кожен заклад мережі «Лакі Страйк» був впізнаваним, передбачається стандартизація меню, яке відображатиме основні принципи закладу та його унікальні пропозиції. Це означає, що всі заклади мережі будуть пропонувати подібне меню, а також загальні акції та спеціальні пропозиції. Такий підхід гарантує, що незалежно від того, в якому з ресторанів мережі знаходиться клієнт, він зможе скористатися тими самими пропозиціями та отримати однаковий досвід.

4. Розробка корпоративних стандартів для персоналу. Стандартизація роботи також стосується корпоративної поведінки співробітників. Це включає дрес-код, правила внутрішньої комунікації та етики, а також вимоги до зовнішнього вигляду персоналу. Чіткі інструкції дозволяють підтримувати професійний імідж закладу і створюють атмосферу, що сприяє задоволенню клієнтів. Такі стандарти не лише покращують зовнішнє сприйняття закладу, але й сприяють згуртованості команди, підвищують відповідальність кожного працівника і зміцнюють корпоративну культуру.

5. Інструменти контролю за дотриманням стандартів. Для забезпечення стабільної якості сервісу важливо впровадити систему контролю, яка включатиме регулярні перевірки та оцінювання відповідності роботи встановленим стандартам. Це можуть бути щоденні та щотижневі звіти від старших менеджерів, чек-листи для кожного етапу обслуговування, а також спеціальні оцінювання, що дозволяють оперативно реагувати на можливі недоліки у роботі. Система контролю допоможе підтримувати належний рівень обслуговування та швидко усувати будь-які невідповідності.

Основна мета стандартизації полягає у тому, щоб зробити кожен заклад мережі «Лакі Страйк» впізнаваним за типом обслуговування, асортиментом послуг і загальним стилем роботи. Такий підхід дозволяє створити однакові умови та досвід для клієнтів у кожному з філій мережі. Більше того, стандартизація надає працівникам чіткі інструкції та очікування, що допомагає їм відчувати себе частиною великої спільноти та сприяє зниженню плинності кадрів.

Другою ціллю, яку пропонує автор для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк», є розвиток корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу. В умовах сучасного ринку високої конкуренції та зростаючих вимог клієнтів важливо, щоб команда була не лише професійною, а й глибоко залученою у процес надання послуг. Ця ціль спрямована на створення стабільного, згуртованого колективу, орієнтованого на спільні цінності та високі стандарти обслуговування.

Корпоративна культура є ключовим елементом для формування у співробітників відчуття приналежності до великої та важливої справи, яка об'єднує їх не лише робочими обов'язками, але й спільними цілями, цінностями та баченням розвитку [24, с. 23]. Розвиток корпоративної культури передбачає створення позитивного робочого середовища, де кожен працівник розуміє свою роль та внесок у загальний успіх закладу.

Система мотивації є важливою складовою для підтримки високого рівня залученості та продуктивності персоналу. Автор пропонує запровадити як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Матеріальні стимули включають фінансові бонуси та премії, прив'язані до досягнення конкретних показників ефективності (KPI), таких як рівень продажів, середній чек, задоволеність клієнтів та дотримання стандартів якості.

Впровадження системи мотивації, заснованої на чітко визначених показниках ефективності, дозволяє підтримувати стабільно високий рівень обслуговування. Наприклад, офіціант може отримувати бонуси за досягнення планів щодо середнього чеку або за позитивні відгуки клієнтів, що стимулює його працювати краще. Такий підхід створює систему, де кожен співробітник розуміє, як його особисті досягнення впливають на загальний результат роботи закладу.

Третім напрямком, який пропонує автор для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк», є вдосконалення маркетингової стратегії. Це включає розробку інноваційних пропозицій, що відповідатимуть актуальним тенденціям і потребам споживачів, зокрема продуктів для дітей та заходів для популяризації боулінгу як виду активного відпочинку.

Основними компонентами цього напрямку є:

1. Запровадження спеціальних наборів для дитячих днів народжень. Розробка цього продукту має на меті залучити більше сімей із дітьми та створити новий формат святкувань, що поєднує розваги з корисним харчуванням. Пропонується створити набір на зразок «Happy Meal», де будуть збалансовані страви з акцентом на здорове харчування. Набір включатиме міні-бургер із курятини на бездрозжевій булочці, запечену картоплю, соус на основі безлактозного йогурту, натуральний лимонад із фруктів та десерт без цукру, приготований на кокосовому молоці. Такий підхід спрямований на задоволення попиту на здорові альтернативи та буде особливо привабливим для батьків, які прагнуть забезпечити своїм дітям

якісне харчування. Вартість набору на одну дитину становитиме близько 750 грн, а при замовленні від шести таких наборів заклад даруватиме клієнтам організацію дитячого турніру з боулінгу під керівництвом спеціального спортивного менеджера. Це дозволить створити унікальний клієнтський досвід, а також сприятиме додатковому охопленню сімейної аудиторії.

2. Впровадження безкоштовної школи боулінгу «Bowling 2.0». Безкоштовна школа боулінгу є ефективним інструментом, який дозволить «Лакі Страйк» популяризувати боулінг серед місцевої спільноти та залучати клієнтів на регулярній основі. Програма «Bowling 2.0» включає серію навчальних сесій, де кожен учасник зможе опанувати базові навички гри в боулінг під керівництвом професійних інструкторів. Ця школа буде безкоштовною, що є важливим стимулом для початківців і дозволить закладу залучити нових клієнтів без початкових фінансових витрат для них. Рекламна кампанія школи боулінгу включатиме активне просування в соціальних мережах, поширення листівок у закладі та створення яскравих банерів. Основний акцент буде зроблено на тому, що участь безкоштовна, що стимулює швидку реєстрацію та значний інтерес.

3. Активне просування нових продуктів через комплексну маркетингову кампанію. Маркетингова стратегія для «Лакі Страйк» включатиме просування нових продуктів через цифрові та традиційні канали комунікації. Рекламна кампанія передбачає активне використання соціальних мереж, таких як Instagram і Facebook, де будуть публікуватися яскраві фото та відеоматеріали з подій, дитячих святкувань і занять у школі боулінгу.

Загальна мета запропонованого напрямку полягає в тому, щоб забезпечити комплексний підхід до залучення нових клієнтів, підвищення лояльності постійних відвідувачів та популяризації бренду як закладу, що пропонує унікальний клієнтський досвід для всіх вікових груп. Завдяки новим продуктам і маркетинговим стратегіям «Лакі Страйк» зможе зміцнити свої позиції на ринку, розширити аудиторію та забезпечити сталий розвиток.

Таким чином, запропоновані автором шляхи спрямовані на комплексне вдосконалення діяльності ресторанного підприємства «Лакі Страйк» та забезпечення його стійкої конкурентної позиції на ринку.

3.2. Впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Після визначення основних напрямків для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк», наступним кроком стає впровадження цих рішень у практичну діяльність закладу. Розроблені напрями — стандартизація роботи, розвиток корпоративної культури та вдосконалення маркетингової стратегії — мають потенціал суттєво вплинути на якість обслуговування, ефективність роботи персоналу та привабливість закладу для клієнтів.

Кожен із запропонованих шляхів спрямований на вирішення специфічних завдань, що сприятимуть посиленню конкурентних позицій «Лакі Страйк». По-перше, стандартизація створить єдині правила обслуговування та роботи персоналу, що забезпечить стабільний рівень сервісу і впізнаваність мережі. По-друге, розвиток корпоративної культури та впровадження програм навчання і мотивації допоможуть побудувати згуртовану команду, орієнтовану на високі результати та задоволення потреб клієнтів. Нарешті, вдосконалення маркетингової стратегії з акцентом на нові продукти та послуги дозволить розширити цільову аудиторію та зміцнити зв'язок з наявними клієнтами.

Впровадження кожного з цих елементів потребує ретельної координації, чіткого планування та контролю за результатами. У наступному пункті буде розглянуто конкретні кроки та методи реалізації кожного напрямку з метою максимальної ефективності в досягненні поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк».

Ресторанне підприємство «Лакі Страйк» у Харкові розпочало реалізацію розробленого автором проекту стандартизації, який охоплює ключові зони закладу. Впровадження єдиних стандартів обслуговування розпочалося з технічного відділу, де були чітко визначені норми та частота обслуговування, а також обов'язки механіків і інструкторів. Це допомагає не лише підтримувати високу якість послуг, а й підвищувати ефективність роботи персоналу, що створює для відвідувачів стабільно позитивний досвід. На основі напрацьованих стандартів у технічному відділі заклад планує розширити проект стандартизації на інші підрозділи ресторану.

Проект стандартизації обслуговування обладнання в «Лакі Страйк» має на меті знизити кількість поломок і простоїв, що безпосередньо вплине на покращення якості обслуговування гостей. Ефективна робота обладнання дозволить уникнути непередбачених затримок, сприятиме більш активній грі відвідувачів і, як наслідок, збільшенню замовлень та підвищенню середнього чеку в ресторані. Основними завданнями впровадження внутрішнього проекту стандартизації є:

- Забезпечення високої якості обслуговування обладнання;
- Мінімізація простоїв та поломок за рахунок регулярного технічного обслуговування;
- Збільшення строку експлуатації обладнання;
- Оптимізація процесу навчання нових співробітників;
- Зниження впливу людського фактору на роботу обладнання;
- Систематизація та контроль процесів обслуговування;
- Документування всіх процедур та їх звітність.

Для забезпечення надійності та якості обслуговування були розроблені конкретні процедури і документи, що описують стандарти для кожної зони та типу обладнання в закладі. Стандартизація охоплює наступні основні етапи [18, с. 123-158]:

1. Визначення всіх зон закладу, що потребують технічного обслуговування, зокрема доріжок, пінспоттерів, систем освітлення та допоміжного обладнання.
2. Для кожного типу обладнання було розроблено стандарти технічного стану, які передбачають регулярне змазування, налаштування та тестування пінспоттерів, кулькових механізмів і поворотних пристроїв.
3. Для кожного елементу технічного обслуговування були визначені періодичність і необхідні дії (Додаток А). Це включає щоденні перевірки, тижневі та місячні огляди для збереження обладнання у належному стані.
4. На основі розроблених процедур створено місячні та тижневі плани (Додаток Б), які визначають, коли і як часто кожен елемент обладнання повинен проходити обслуговування. Цей підхід дозволяє контролювати виконання процедур і забезпечує регулярність усіх робіт.
5. Усі операції з обслуговування обладнання фіксуються в журналах та звітах, що дозволяє керівництву відстежувати виконання робіт, аналізувати ефективність обслуговування та здійснювати контроль над дотриманням стандартів.

Впровадження стандартів обслуговування обладнання забезпечує низку переваг, які дозволяють залишатися конкурентоспроможним на ринку. Систематизація процесів обслуговування підвищує стабільність роботи обладнання, знижує частоту простоїв і збільшує довговічність техніки. Завдяки створенню стандартизованих процедур, нові співробітники швидше адаптуються до своїх обов'язків, а технічний персонал може працювати більш продуктивно. Крім того, такий підхід знижує вплив людського фактору на роботу обладнання, забезпечуючи сталість процесів та високу якість послуг.

Стандартизація обслуговування обладнання в першу чергу сприяє створенню позитивного досвіду для відвідувачів. Високий рівень технічного обслуговування гарантує безперебійність і безпеку роботи боулінг-машин,

що підвищує задоволеність клієнтів та зміцнює репутацію закладу як надійного місця для відпочинку, тому клієнти виберуть саме цей заклад, що збільшить число корпоративних заходів та замовлень у ресторані.

Ця таблиця (Додаток Б) є графіком обслуговування пінспоттера в ресторанне підприємстві «Лакі Страйк», що забезпечує систематичний догляд за обладнанням та визначає відповідальних механіків для кожного тижня. Кожен тиждень у графіку представлений початком і кінцем з датами, що дозволяє легко орієнтуватися у щотижневих змінах обслуговування. У стовпцях зазначені дні тижня, номер пінспоттера, що потребує обслуговування, та ім'я механіка, який виконує процедуру. Наприклад, у понеділок, 17 червня, механік 1 відповідає за доріжки В-1 та В-3, проводячи перевірку та необхідні технічні процедури.

Наступна таблиця (додаток А) також містить номери процедур, які виконуються з різною періодичністю: деякі проводяться раз на півроку, а інші – раз на два місяці. Позначка інструмента вказує на те, що для виконання певних завдань потрібні спеціальні інструменти або додаткова підготовка. Кожен рядок у розділі процедур відповідає конкретній доріжці або зоні, де потрібно провести обслуговування, що дає змогу уникнути простоїв обладнання та забезпечити його постійний робочий стан.

Такий графік обслуговування допомагає ефективно організувати роботу технічного персоналу, забезпечуючи послідовний догляд за обладнанням. Завдяки чіткому плану механіки мають чітке розуміння своїх завдань, що сприяє підтримці високої якості обслуговування та дозволяє уникати несправностей, зберігаючи позитивний досвід для відвідувачів ресторанне підприємству.

Наступним етапом проекту стандартизації в «Лакі Страйк» стане запровадження єдиних стандартів чистоти, які будуть функціонувати за схожою системою, як і обслуговування обладнання. Ця система передбачає чіткий розподіл завдань, регулярні графіки прибирання, обов'язки персоналу та контроль якості виконання. Основна мета впровадження таких стандартів

— забезпечення стабільно високого рівня чистоти та гігієни у всіх зонах закладу, від ресторану до боулінг-залів. Це створить приємне середовище для відвідувачів, підвищуючи їхнє задоволення від перебування в закладі, і водночас зменшить ризики, пов'язані з порушенням санітарних норм.

Проект передбачає створення детальних інструкцій для кожної зони, чек-листів для персоналу, графіків проведення робіт та системи звітності. Наприклад, окремі чек-листи будуть складені для щоденного, щотижневого та генерального прибирання, а також для додаткових процедур, таких як дезінфекція. Цей підхід дозволить не тільки підтримувати високі стандарти чистоти, але й оптимізувати процеси обслуговування, що зменшить час і ресурси, необхідні для прибирання.

Крім технічної та операційної сторони проекту стандартизації, важливим елементом є розвиток корпоративної культури в «Лакі Страйк». Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні згуртованої команди, яка дотримується єдиних стандартів і цінностей компанії. Впровадження корпоративної культури буде включати програми навчання персоналу, де працівники не лише освоюватимуть правила й стандарти закладу, але й отримуватимуть навички командної роботи, взаємної підтримки та орієнтації на високі стандарти обслуговування.

Цей напрямок проекту передбачає також створення позитивного робочого середовища, в якому кожен співробітник відчуватиме свою причетність до великої сім'ї «Лакі Страйк» і буде мотивованим надавати найкращий сервіс клієнтам. Завдяки впровадженню корпоративних цінностей, таких як взаємоповага, відповідальність та відданість роботі, команда закладу зможе не тільки покращити якість обслуговування, але й підвищити загальну конкурентоспроможність компанії на ринку.

Корпоративна культура закладу «Лакі Страйк» базується на чітко сформульованих місії, баченні та цінностях, які є основою для визначення напрямків діяльності компанії та формування очікуваної поведінки співробітників [22, 24]. Місія компанії відповідає на питання, чому вона існує

та які цілі перед собою ставить. У випадку «Лакі Страйк» місія може бути сформульована як надання високоякісних послуг у сфері ресторанного та розважального бізнесу, забезпечення комфортного середовища для гостей і співробітників. Бачення, у свою чергу, описує майбутнє підприємства, яке прагне стати лідером у наданні розважальних послуг, акцентуючи увагу на інноваціях, якості та клієнтоорієнтованості. Основні цінності, такі як якість, інновації, командна робота та клієнтоорієнтованість, є фундаментом для діяльності компанії та мають бути зрозумілими кожному працівнику.

Наступним кроком у формуванні корпоративної культури є впровадження запропонованої системи адаптації нових співробітників (онбординг), їх навчання та комплексної системи мотивації, яка включає як фінансові, так і нефінансові аспекти. Ця система охоплює як матеріальні стимули, так і регулярні зустрічі 1:1 з керівництвом для підтримки індивідуального розвитку кожного співробітника, їх залученості та задоволеності роботою.

Процес онбордингу знайомить нових працівників із місією, цінностями компанії та стандартами обслуговування. Вступне навчання включає лекції та тренінги щодо взаємодії з клієнтами, внутрішніх правил і роботи з обладнанням. Подальші тренінги розвивають специфічні навички, як-от управління конфліктами, робота з POS-системами та техніки продажів. Менеджери проходять лідерські тренінги для покращення управлінських навичок. Менторські програми забезпечують швидку адаптацію нових працівників і підтримку високих стандартів роботи.

На третьому етапі створюється детальний план навчання з конкретними етапами для кожної посади, зокрема для офіціантів (табл. 3.1), де вказуються необхідні тренінги, менторські завдання та терміни їхнього виконання. Такий структурований підхід до навчання дозволяє оптимізувати процес розвитку співробітників, зберегти високий рівень обслуговування та підтримувати корпоративну культуру на щоденній основі.

Після завершення кожного етапу навчання важливо проводити оцінку його ефективності. Оцінка дозволяє визначити, які програми були ефективними, що варто вдосконалити або додатково опрацювати. Автором було розроблено ключові правила проведення теоретичної атестації (Додаток Е)

Таблиця 3.1

Структура програми навчання офіціанта

Час	День №1	День №2	День №3	День №4	День №5	День №6
09:00	Вступна лекція про заклад. Огляд закладу, його історія, концепція	Бліц-опитування	Бліц-опитування	Обслуговування столів та виконання замовлень під час робочої зміни	Бліц-опитування	Бліц-опитування
09:30						
10:00		Повторення матеріалу за минулий день за навчальними картками	Підготовка до теоретичної атестації		Присутність на зібранні команди ресторану	Присутність на зібранні команди ресторану
10:30	Лекція про стандарти та правила обслуговування гостей	ТЕОРЕТИЧНА АТЕСТАЦІЯ		Обслуговування столів та виконання замовлень під час робочої зміни		
11:00			Лекція щодо роботи з касовим апаратом, включаючи введення замовлень та обробку платежів			
11:30			Спроба самостійної реєстрації замовлення			
12:00	Лекція про процес прийому замовлень, організації робочого місця та підготовки столів для нового клієнта					
12:30						
13:30						
14:00	Вивчення інформації щодо обов'язків та відповідальності офіціанта під час робочої зміни	Вивчення стандартів роботи зі спеціальним обладнанням	Тренування взаємодії з гостями, включаючи ефективне слухання, розуміння потреб та вираження вдячності за замовлення	Обслуговування столів та виконання замовлень під час робочої зміни		
14:30		Тренування розповіді про страви та напої, включаючи їх склад та особливості приготування				
15:00	Вивчення меню, включаючи основні страви, напої, десерти, винну карту	Вивчення порядку дій в конфліктних ситуаціях з клієнтом, методи вирішення їх	Самостійна робота зі столиками (під наглядом наставника)	Робота з навчальними картками та чек-листами	Робота з навчальними картками та чек-листами	Прийняття рішення про результати атестації
15:30						
16:00			Робота над помилками	Робота з навчальними картками та чек-листами	Робота з навчальними картками та чек-листами	Робота з навчальними картками та чек-листами
16:30						
17:00						
17:30						

Розроблено автором

Після завершення кожного етапу навчання важливо проводити оцінку його ефективності. Оцінка дозволяє визначити, які програми були ефективними, що варто вдосконалити або додатково опрацювати. Автором

було розроблено ключові правила проведення теоретичної атестації (Додаток Е)

Таким чином, впровадження навчальних програм та складання чітко визначеного плану навчання є важливими елементами для розвитку персоналу «Лакі Страйк», інтеграції нових цілей і посилення конкурентних переваг підприємства. Ця система дозволяє не тільки підвищити якість обслуговування, але й зміцнити корпоративну культуру, яка є ключовим фактором успіху компанії.

Ця система онбордингу в «Лакі Страйк» спрямована на створення позитивного досвіду для нових співробітників, їхню швидку адаптацію та інтеграцію в команду. Це допомагає підвищити ефективність роботи, забезпечити високу якість обслуговування та створити міцний фундамент для розвитку корпоративної культури.

Після завершення етапу онбордингу, наступним важливим кроком є впровадження комплексної системи мотивації для працівників, яка складається з матеріальних і нематеріальних стимулів, а також з чітко визначених ключових показників ефективності (KPI). Ця система спрямована на підвищення професійного розвитку, задоволеності роботою та зміцнення корпоративної культури, що сприяє досягненню найвищих стандартів обслуговування.

Запропонована нова система мотивації у ресторані «Лакі Страйк» спрямована на підвищення конкурентоспроможності закладу через стимулювання персоналу досягати високих результатів у роботі та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів. Ця система передбачає комплексний підхід до мотивації, що включає фінансові та нефінансові стимули, а також орієнтована на підтримку корпоративної культури, злагоджену командну роботу та професійний розвиток співробітників.

Система фінансового мотивування персоналу ресторану спрямована на забезпечення високої продуктивності роботи, підвищення залученості працівників та забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Вона

складається з базової заробітної плати, бонусів та додаткових матеріальних заохочень, що залежать від досягнення конкретних результатів і ключових показників ефективності (KPI).

Основна ставка є базовою частиною заробітної плати, яка встановлюється відповідно до кваліфікації, досвіду та обсягу обов'язків співробітника. Вона гарантує стабільний дохід незалежно від зовнішніх умов. Бонусна частина винагороди є основним компонентом мотивування. Вона залежить від досягнення результатів, наприклад, від відсотка обороту ресторану або успішного проведення заходів. Працівники, які обслуговують банкетні заходи, можуть отримувати бонуси у вигляді відсотка від доходу, отриманого від таких подій. Це забезпечує співробітникам додатковий дохід і стимулює працювати над проведенням якісних заходів. Крім того, мотиваційні програми включають премії за досягнення певних показників, таких як підвищення задоволеності клієнтів або продаж спеціальних пропозицій.

Система фінансового мотивування має значні переваги. Завдяки бонусам працівники зацікавлені у високій продуктивності, покращенні якості обслуговування та злагодженій роботі в команді, що особливо важливо під час проведення великих заходів.

Система оцінки KPI використовується для вимірювання ефективності роботи кожного співробітника та для підтримки його розвитку. Основними KPI для персоналу ресторану є рівень продажів, рівень задоволеності клієнтів, час обслуговування та дотримання стандартів якості. Наприклад, рівень продажів є важливим показником для офіціантів, оскільки він демонструє їхню здатність залучати клієнтів до додаткових покупок. Рівень задоволеності клієнтів вимірюється через відгуки та опитування, що дозволяє оцінити якість обслуговування. Час обслуговування є важливим для оцінки ефективності роботи офіціантів та кухонного персоналу, тоді як дотримання стандартів якості стосується чистоти, подачі страв і безпеки праці.

Оцінка KPI проводиться регулярно, наприклад, щомісяця або щоквартально. Після оцінки керівник проводить індивідуальні зустрічі з працівниками, щоб обговорити їхні досягнення, труднощі та нові цілі. На основі оцінки KPI також переглядаються бонуси працівника. Якщо цілі досягнуті, співробітник отримує додаткові фінансові стимули, а у випадку недосягнення показників розглядаються можливі шляхи покращення, включаючи додаткове навчання.

Система оцінки KPI є прозорою і справедливою, оскільки вона забезпечує чіткі критерії оцінки та відповідний розподіл винагороди. Вона сприяє особистому розвитку працівників, допомагаючи їм ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, а також забезпечує підвищення продуктивності за рахунок наявності чітких цілей і можливості отримати додаткові винагороди.

Для прикладу розглянемо систему фінансового мотивування для офіціанта у ресторані «Лакі Страйк». Вона побудована так, щоб стимулювати працівників досягати високих результатів через систему ставок, бонусів та оцінювання ефективності. Заробітна плата офіціанта складається з базової ставки та бонусів, що залежать від досягнення ключових показників ефективності (KPI), таких як виконання плану по середньому чеку, особистому плану з продажів, а також успішне проходження атестацій.

Основні компоненти заробітної плати:

1. Базова ставка – це основний гарантований дохід офіціанта, який визначається керівництвом і не залежить від показників ефективності.
2. Відсоток від фінансового результату – додатковий компонент, що розраховується як певний відсоток від фінансового результату ресторану.
3. Бонус за KPI, що включає:
 - Бонус за виконання плану по середньому чеку – офіціант отримує цей бонус, якщо він досягає або перевищує встановлену мету по середньому чеку.

- Бонус за виконання особистого плану з продажів – надається за досягнення встановленого обсягу продажів певних товарів або послуг.
- Бонус за результатами атестацій – визначається на основі результатів атестаційних тестів, що оцінюють загальні та професійні знання офіціанта.

Формула для розрахунку заробітної плати офіціанта виглядає так:

$$ЗП = \text{Ставка} + \text{Відсоток від фінансового результату} + \text{Бонус за КРІ} \quad (3.1)$$

де:

- Ставка встановлюється керівництвом,
- Відсоток від фінансового результату розраховується залежно від загального доходу ресторану,
- Бонус за КРІ є сумою бонусів за середній чек, особистий план продажів та результати атестацій.

Таблиця 3.2

Система фінансового стимулювання офіціанта ресторана

Співробітник	ПІБ
Посада	Офіціант
Структурний підрозділ	

Легенда:				
				- введення даних вручну

Розрахунок заробітної плати				
Ставка за робочі дні	12 000			
% від фінансового результату	5 000			
Бонус за КРІ	3 900			
Результат:	20 900			

Вихідні дані		
Посада	Офіціант	
Ставка за 1 робочий день	800	
Фактична кількість робочих днів	15	
Фактичний фінансовий результат	800 000	
Відсоток від фінансового результату	2,50%	
Базовий бонус за виконання плану по середньому чеку	3 000	
Факт виконання плану по сер. чеку	41,38%	
Коефіцієнт виконання плану	0,5	
Базовий бонус за виконання особистого плану з продажів	3 000	
Факт виконання плану	95%	
Коефіцієнт виконання	0,5	
Базовий бонус за результатами атестацій зі загального та професійного тесту	1000	
Результат тесту	90%	
Коефіцієнт складання тесту	0,9	

Виконання плану по сер	Коефіцієнт
20%	0,5
50%	1
70%	1,1
100%	1,2
120%	1,3
150%	1,5

Виконання плану продажів	Коефіцієнт
88%	0,25
92%	0,5
100%	1
110%	1,1
120%	1,2
150%	1,5

Результат атестації	Коефіцієнт
80%	0,5
85%	0,7
90%	0,9
100%	1

Для того щоб офіціант розумів алгоритм нарахування заробітної плати з бонусами, розроблена спеціальна система фінансового стимулювання, завдяки чому нарахування проходять прозоро (табл. 3.2).

Ця система стимулювання мотивує офіціанта не тільки виконувати свої обов'язки, але й бути зацікавленим в успішному проведенні банкетних заходів та забезпеченні стабільного обороту закладу.

Нематеріальна мотивація включає регулярні індивідуальні зустрічі (1:1 мітинги) з керівництвом, які спрямовані на зворотний зв'язок, обговорення досягнень і труднощів, визначення нових цілей та завдань. Завдяки цьому працівники розуміють свої цілі, бачать перспективи розвитку і отримують підтримку для досягнення успіху в роботі. Це підвищує рівень залученості та мотивації співробітників, а також допомагає інтегрувати корпоративні цінності в їхню повсякденну діяльність.

В рамках впровадження корпоративної культури «Лакі Страйк» була розроблена структура та алгоритм проведення індивідуальних зустрічей (додаток Д) з працівниками. Така техніка дозволяє формувати довірчі стосунки між працівником і керівником, відслідковувати прогрес у досягненні цілей та надавати підтримку в розвитку компетенцій.

Основні пункти для алгоритму проведення 1:1 зустрічей:

1. Підготовка до зустрічі
2. Обговорення поточних досягнень, викликів та проблемних аспектів
3. Визначення цілей та планування розвитку
4. Зворотний зв'язок
5. Документування результатів

Після зустрічі важливо документувати основні пункти, які були обговорені: досягнення, проблеми, нові цілі та плани розвитку.

Використовується таблиця карти посад для заповнення результатів бесіди для кожного співробітника, яка містить інформацію про поставлені завдання, їхній статус виконання та подальші кроки, приклад розробленої таблиці наведений нижче (Додаток В)

Індивідуальні зустрічі сприяють тому, що працівники відчують увагу до їхніх потреб, розуміють свою роль у досягненні цілей компанії та отримують підтримку у своєму розвитку. Завдяки регулярним 1:1 зустрічам керівництво може швидко виявляти проблеми та ефективно їх вирішувати, підтримуючи залученість і мотивацію співробітників.

Таким чином, впровадження техніки 1:1 meetings та чітко розробленого алгоритму їх проведення дозволяє створити відкриту атмосферу для обговорення, сприяє професійному розвитку співробітників і забезпечує узгодженість дій усієї команди в напрямку реалізації корпоративних цінностей та досягнення стратегічних цілей підприємства «Лакі Страйк».

Фінансова та нефінансова мотивація є взаємодоповнюючими засобами стимулювання працівників, які сприяють підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності та залученості. Фінансова мотивація забезпечує матеріальний стимул досягати поставлених цілей, тоді як нефінансова створює позитивну робочу атмосферу, підвищує рівень задоволеності працівників та їхню відданість роботі [14].

Корпоративна культура, у свою чергу, забезпечує основу для формування згуртованої команди, яка працює на досягнення спільних цілей і цінностей. Сильна корпоративна культура підтримує як фінансову, так і нефінансову мотивацію, сприяючи створенню привабливого робочого середовища та забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів. Ці три компоненти разом створюють потужну систему, що дозволяє ресторану «Лакі Страйк» залишатися конкурентоспроможним, успішним та забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів і співробітників.

Маркетингова стратегія для ресторанного підприємства «Лакі Страйк» спрямована на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, і формування лояльності до бренду. Основою цієї стратегії є розвиток активної спільноти любителів боулінгу через створення нових можливостей для навчання та залучення клієнтів.

Автором запропоновано нові вдосконалення до існуючої маркетингової стратегії ресторанного підприємства «Лакі Страйк», спрямовані на посилення конкурентних позицій закладу. Запропоновані нововведення орієнтовані на розширення пропозицій для сімейного сегмента та популяризацію боулінгу, що сприяє розвитку закладу як місця активного та сімейного відпочинку.

Одним із ключових нововведень є створення спеціального дитячого набору для днів народжень, який поєднує концепцію комплексного замовлення на прикладі «Happy Meal» у McDonald's, але з орієнтацією на здорове харчування. Цей набір, призначений для однієї дитини, включає міні-бургер з курятини на дездріжжовій булочці, запечену картоплю без рослинної олії, соус на безлактозній сметані, лимонад зі свіжих фруктів та десерт «Наполеон» на кокосовому молоці без цукру. Продукт орієнтований на батьків, які цінують здорове харчування, що відповідає сучасним трендам.

При замовленні від шести таких наборів для святкування дня народження, заклад надає безкоштовну організацію дитячого турніру з боулінгу. Для іменинника та його гостей турнір проводить спортивний менеджер, що додає особливу цінність до пропозиції. Це рішення має стати привабливим для сімейного сегмента та слугувати основою для нової рекламної кампанії, орієнтованої на привернення уваги до закладу як ідеального місця для проведення дитячих свят.

Другою важливою пропозицією є введення безкоштовної школи боулінгу «Bowling 2.0», спрямованої на залучення нових клієнтів, популяризацію боулінгу як виду активного дозвілля та формування лояльної спільноти любителів боулінгу. Безкоштовне навчання стане потужним стимулом для залучення нових відвідувачів і зміцнення іміджу закладу як відкритого та доступного для широкої аудиторії. Це нововведення також підсилить взаємодію з постійними клієнтами та допоможе створити довгострокові відносини.

Для ефективної реалізації цих нововведень автором запропоновано комплекс заходів, орієнтованих на залучення різних аудиторій:

- Цифровий маркетинг та соціальні мережі: активне просування нового дитячого набору та школи боулінгу через Instagram, Facebook з акцентом на візуальний контент, що підкреслює унікальність та якість пропозицій.
- Традиційні рекламні матеріали: розповсюдження листівок та розміщення банерів у торгових центрах для охоплення широкої аудиторії, включаючи батьків, які шукають місце для святкування дитячих днів народжень.
- Електронна розсилка та Telegram-канал: підтримка постійного зв'язку з клієнтами через регулярні сповіщення про нові пропозиції, що стимулює швидку реєстрацію та збільшує залученість аудиторії.
- Партнерські програми та корпоративні заходи: організація турнірів і заходів у співпраці з місцевими підприємствами для залучення бізнес-спільноти, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед корпоративних клієнтів.

«Безкоштовно вчимо грати в боулінг — зареєструйтеся зараз і забезпечте собі місце в школі Bowling 2.0!» — це ключовий меседж, який допомагає мотивувати людей діяти негайно.

Усі рекламні матеріали кампанії «Bowling 2.0» розроблені з акцентом на яскраві кольори та енергійні зображення (додаток Л). Ключова інформація, така як дати початку програми, контактні дані та умови участі, виділяється жирними шрифтами, щоб бути помітною та зрозумілою. Пропозиції на зразок «Безкоштовна гра в аерохокей для перших зареєстрованих» додають негайний стимул до дії та підвищують рівень залученості.

Безкоштовна школа боулінгу та додаткові винагороди для учасників, такі як безкоштовні гри в аерохокей, є важливими елементами, які підвищують зацікавленість потенційних клієнтів. Завдяки цим стимулам «Лакі Страйк» створює унікальну пропозицію, що значно виділяється серед конкурентів.

Запропоновані вдосконалення до маркетингової стратегії «Лакі Страйк» мають на меті підвищити відвідуваність закладу на 20% протягом наступного року. Завдяки запровадженню здорового дитячого набору та безкоштовної школи боулінгу заклад зможе залучити нові сегменти клієнтів та зміцнити свою позицію на ринку розважальних послуг.

Ці нові елементи маркетингової стратегії націлені на довгострокове формування лояльної клієнтської бази, що забезпечить стійке зростання прибутків та впізнаваність бренду серед різних груп споживачів, від сімей до молоді та корпоративних клієнтів.

3.3. Результати впровадження рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для вимірювання ефективності впровадження стандартизації та роботи механічного відділу ресторанне підприємство «Лакі Страйк» введено показник FPS (Frames Per Stop), який відображає кількість фреймів, що обробляються перед кожною зупинкою або несправністю обладнання.

Для вимірювання цього показника пропонується фіксувати кожну зупинку машини під час гри, а також загальну кількість відіграних фреймів (Додаток Г). Показник розраховується шляхом співвідношення кількості зупинок до відіграних фреймів за місяць. Це співвідношення допомагає оцінити стабільність роботи пінспоттерів та інших технічних систем, визначаючи частоту збоїв і загальний рівень надійності обслуговування (табл. 3.3).

З початком збору інформації та впровадженням проєкту стандартизації, таблиця чітко показує покращення в роботі обладнання. У 2024 році середній FPS зріс порівняно з 2023 роком, що свідчить про позитивний вплив систематичного технічного обслуговування та дотримання стандартів роботи механічного відділу.

Таблиця 3.3

Динаміка показників FPS та Total Frame за 2023-2024 роки

Рік	2023		2024	
Місяць	FPS	Total Frame	FPS	Total Frame
Січень	0	0	1995	105754
Лютий	0	0	2169	112811
Березень	0	0	1460	105153
Квітень	0	0	1385	76176
Травень	0	0	997	51836
Червень	888	62192	1791	41202
Липень	963	89520	1315	43388
Серпень	955	87817	1276	57422
Вересень	2056	88420	0	0
Жовтень	2073	122333	0	0
Листопад	1673	130464	0	0
Грудень	2176	139238	0	0
Середнє	1541	719985	1549	74218

Складено автором

Порівняння середніх значень FPS за 2023 та 2024 роки підтверджує загальне покращення роботи обладнання, оскільки середній показник підвищився до 1549 у 2024 році з 1541 у 2023 році. Це свідчить про те, що завдяки регулярному технічному обслуговуванню, зафіксованому у стандартних процедурах, вдалося зменшити кількість простоїв та покращити загальну продуктивність.

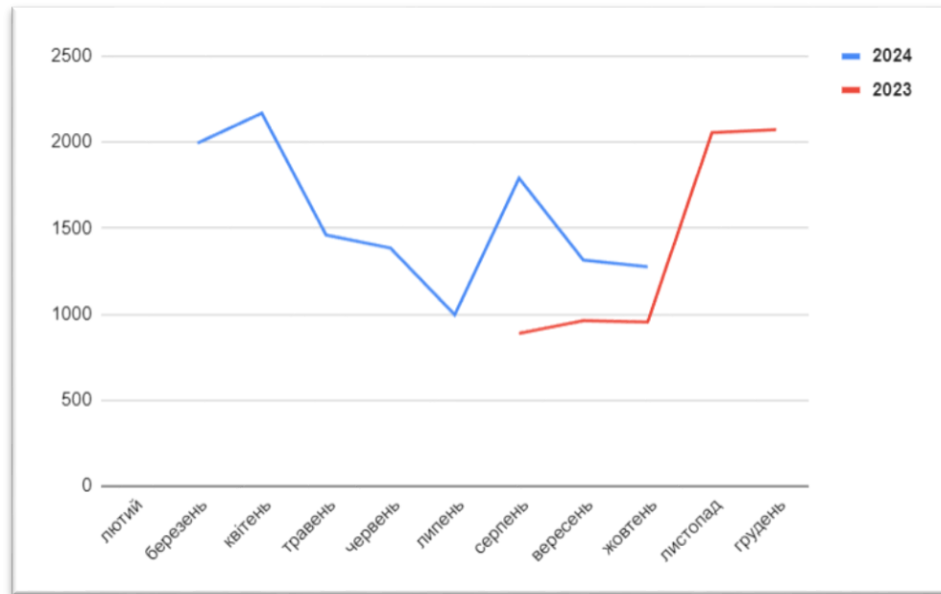


Рис. 3.2. Графічне зображення динаміки середнього показника FPS

Розроблено автором

Зниження FPS влітку (рис. 3.1) 2024 року вказує на вплив сезонності та змін у відвідуваності. Це природне зменшення завантаженості обладнання пояснюється меншим обсягом відвідувачів у літні місяці, коли попит на внутрішні розважальні заходи знижується. Відповідно, обладнання працює рідше, що також впливає на показники FPS.

Систематичний підхід до збору та аналізу показників, таких як FPS, надає важливу аналітичну інформацію, яка дозволяє відслідковувати ефективність роботи та ідентифікувати сезонні зміни у відвідуваності. Це підкреслює важливість подальшого розширення стандартів на всі підрозділи закладу, що створить можливість об'єктивно оцінювати роботу кожного з них та аналізувати динаміку показників для комплексної оцінки діяльності ресторану.

Аналіз ефективності впровадження корпоративної культури в закладі потрібно здійснювати за допомогою кількох ключових підходів та індикаторів.

Одним з них буде опитування персоналу, яке буде проводитись при зустрічі на 1:1 Mitting. Оцінювання прогресу та рівня задоволеності через такі зустрічі допоможе виявити проблемні аспекти, спільно розробити плани

розвитку та краще зрозуміти потреби персоналу. Це також сприяє розбудові відкритої комунікації та довірчих відносин у колективі. Порівняння результатів до та після впровадження корпоративної культури дозволить оцінити позитивні зміни.

Аналіз кадрових показників у ресторані «Лакі Страйк» показує, що плинність кадрів не є значним фактором, що впливає на стабільність колективу. Поточна плинність кадрів пов'язана з важкими умовами, спричиненими розміщенням лінії фронту лише за 20 км від Харкова. Враховуючи ці зовнішні обставини, працівники змінюють місце роботи лише через необхідність переїзду в інше місто для забезпечення безпеки або з особистих причин.

Важливо відзначити, що ця ситуація вказує на те, що внутрішня корпоративна культура та умови праці в «Лакі Страйк» залишаються стабільними, і кадровий склад в основному не зазнає змін через незадоволення роботою чи корпоративними умовами. У разі стабілізації ситуації в регіоні і нормалізації умов життя, можна очікувати, що плинність кадрів знизиться, оскільки працівники не будуть змушені змінювати місце проживання або роботи через зовнішні фактори.

Залученість персоналу та лояльність до компанії можуть бути оцінені через регулярні зустрічі 1:1, опитування щодо рівня задоволеності роботою та ставлення до корпоративних цінностей. У рамках адаптації персоналу до умов змін в країні, важливо продовжувати підтримувати довіру та стабільність у колективі через комунікацію, підтримку та прозорість в управлінні.

Таким чином, плинність кадрів у «Лакі Страйк» на сьогоднішній день є результатом зовнішніх обставин, а не проблем у корпоративній культурі, що підтверджує ефективність впровадження внутрішніх стандартів і політики компанії.

Оцінка продуктивності та ефективності роботи співробітників є важливим індикатором успішності корпоративної культури в «Лакі Страйк».

Виконання ключових показників ефективності (КРІ), таких як швидкість та якість обслуговування клієнтів, рівень продажів і середній чек, дозволяє виміряти вплив корпоративної культури на роботу персоналу.

Покращення показників після впровадження корпоративної культури свідчить про зростання відповідальності, орієнтації на результат та злагодженості команди. Наприклад, зростання середнього чеку демонструє підвищення навичок продажу персоналу, а поліпшення швидкості обслуговування вказує на ефективність роботи за єдиними стандартами.

Зворотний зв'язок від клієнтів став ключовим елементом аналізу впливу корпоративної культури. Зростання позитивних відгуків і повторних візитів свідчить про підвищення лояльності клієнтів, що є результатом клієнтоорієнтованого підходу та високої якості обслуговування.

Для збору зворотного зв'язку впроваджено щоденну форму (додаток Ж), яку адміністратори заповнюють, враховуючи задоволеність клієнтів, їхні пропозиції та скарги. Цей підхід дозволяє оперативно оцінювати ефективність роботи та вдосконалювати сервіс, адаптуючи його до потреб клієнтів.

Системний моніторинг цих індикаторів дозволить оцінити ефективність впровадження корпоративної культури та вчасно коригувати її, враховуючи отримані результати.

Для аналізу ефективності ведення макретьингової стратегії пропонується провести детальний аналіз впровадження нових продуктів у маркетинг ресторану «Лакі Страйк», зокрема, дитячих наборів та школи боулінгу «Bowling 2.0». Хоча дитячі набори ще перебувають на етапі планування, вони мають великий потенціал для залучення сімейної аудиторії, що дозволить розширити клієнтську базу та задовольнити попит на збалансоване дитяче меню, орієнтоване на здорове харчування.

Запропонована ідея впровадження дитячих наборів у форматі спеціальної пропозиції для святкування днів народжень є перспективним напрямком для ресторанного закладу «Лакі Страйк». Основна концепція

набору полягає в створенні збалансованого дитячого меню з акцентом на здорове харчування, що відповідає сучасним споживчим трендам. Це комплексне рішення дозволяє закладу залучити нових клієнтів із сімейного сегменту, а також підвищити лояльність серед батьків, які цінують якість продуктів і турботу про здоров'я дітей.

Щоб оцінити економічну ефективність цієї ідеї, необхідно проаналізувати її маржинальність. Маржинальність визначатиметься різницею між собівартістю набору та ціною, за якою він пропонуватиметься клієнтам. Такий підхід дозволяє оцінити потенційний прибуток від реалізації кожного набору, а також його внесок у загальний дохід закладу.

Далі проведемо розрахунок собівартості одного набору, що включає всі інгредієнти, упаковку та витрати на обслуговування. Потім, виходячи з роздрібною ціни, запропонованої для клієнта, обчислимо маржинальність, яка допоможе зрозуміти фінансову вигоду від впровадження цієї ідеї.

Тож розрахунок калькуляції та собівартості набору:

Таблиця 3.4

Калькуляція набору «Happy Box Kids»

Продукт	Од. вим.	Вихід	ПДВ	Сума без ПДВ	Ціна з ПДВ
Міні бургер Чікен BBQ	Порція	1,000	0,76	44,26	44,26
Кокосовий наполеон без цукру 100г	Штука	1,000	0,45	25,45	25,45
Картопля по-селянськи Грін 150 г	Порція	1,000	0,36	11,60	11,60
Лимонад Fresh 180 мл	Порція	1,000	3,12	18,71	18,71
Соус Грін 50 мл	Порція	1,000	0,03	6,20	6,20
Разом		5,000	4,72	80,77	106,22

Розроблено автором за матеріалами.

Для розрахунку маржинальності скористаємося формулою:

$$\text{Маржинальність} = \frac{(\text{Роздрібна ціна} - \text{Собівартість})}{\text{Роздрібна ціна}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Вхідні дані:

- Роздрібна ціна = 750 грн
- Собівартість = 106,22 грн

$$\text{Розрахунок: Маржинальність} = \frac{750 - 106,22}{750} \times 100\% \approx 85,84\% \quad (3.3)$$

Проведені розрахунки показали, що собівартість одного набору «Harry Vox Kids» становить 106,22 грн, тоді як запропонована роздрібна ціна для споживача становить 750 грн. Це забезпечує маржинальність продукту на рівні 85.84%, що є високим. Висока маржинальність створює привабливий потенціал для додаткових інвестицій у розвиток продукту та його подальше просування на ринку. Оцінка рентабельності маркетингової стратегії для цього продукту показує значну окупність інвестицій (ROI) при запланованих витратах на рекламу, що було підтверджено розрахунками. За умови продажу 200 наборів на місяць, що відповідає цільовому показнику приросту доходу на 20%, річний дохід ресторану може суттєво зрости.

Для розробки фінансової моделі набору «Harry Vox Kids» для ресторану «Лакі Страйк» використаємо основні фінансові показники, такі як доходи, собівартість, витрати на рекламу, маржинальність та рентабельність (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз результативності впровадження нового продукту

Показник	Значення	Розрахунок
Роздрібна ціна набору	750 грн	Фіксована ціна для клієнтів
Собівартість набору	106,22 грн	Розрахована на основі собівартості інгредієнтів
Чистий прибуток на набір	643,78 грн	750 грн - 106,22 грн
Маржинальність	85.84%	(Чистий прибуток / Роздрібна ціна) * 100%
Місячний план продажу наборів	90 наборів	Встановлений цільовий показник
Місячний дохід	67,500 грн	750 грн * 90 наборів
Місячний чистий прибуток	57,940.2 грн	643,78 грн * 90 наборів
Витрати на рекламу (щомісячні)	15,000 грн	Витрати на просування продукту
Чистий прибуток після витрат на рекламу	42,940.2 грн	57,940.2 грн - 15,000 грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	286.27%	((Чистий прибуток - Витрати на рекламу) / Витрати на рекламу) * 100%
Річний дохід від продажу наборів	813,002.4 грн	67,500 грн * 12
Загальний річний дохід закладу (плановий)	3,230,131.2 грн	Враховуючи додатковий дохід від наборів
Приріст річного доходу	20%	Порівняно з доходами за попередній рік

Розроблено автором

При реалізації 90 наборів на місяць загальний додатковий дохід становитиме 67,500 грн щомісяця або 813,002.4 грн на рік. З витратами на рекламу в розмірі 15,000 грн на місяць рентабельність інвестицій (ROI) становить 286.27%, що все ще є високим показником. Місячний чистий прибуток після витрат на рекламу становитиме 42,940.2 грн, що дозволяє очікувати стабільний приріст доходу ресторану. Приріст доходу ресторану становитиме 20% у річному вираженні, що дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність закладу на ринку.

Фінансова модель демонструє доцільність впровадження набору «Happy Box Kids» як засобу для збільшення доходу, ефективності рекламної кампанії та загального зростання конкурентоспроможності ресторану «Лакі Страйк».

На відміну від теоретичних очікувань щодо майбутніх рекламних кампаній, рекламна кампанія з впровадження безкоштовної школи боулінгу «Bowling 2.0», запропонована автором, вже принесла реальні результати, оскільки була проведена восени 2024 року. Основною метою кампанії було залучення 72 учасників до безкоштовних занять боулінгом

Успіх маркетингової стратегії оцінювався за кількістю реєстрацій до школи боулінгу, рівнем залученості постів у соціальних мережах, кількістю розповсюджених листівок та участю у програмі. Перший урок програми «Bowling 2.0» зібрав 79 учасників, що перевищило заплановану кількість, підтвердивши ефективність рекламної кампанії. Охоплення в соціальних мережах зросло на 40%, що суттєво підвищило впізнаваність бренду.

Для реалізації стратегії розробили детальний план просування (Додаток К), який охоплює підготовку рекламних матеріалів, організацію заходу, бюджетування та комунікацію з цільовою аудиторією. Загальний бюджет у 8200 грн (табл. 3.6) покрив усі витрати на підготовку, проведення та просування заходу, що сприяло залученню нових клієнтів і підвищенню ефективності кампанії.

Таблиця 3.6

Бюджет проведення «Bowling 2.0»

Завдання	Вартість (у гривнях)
Розробка прес-релізів та прес-кітів	1000 грн
Розсилка запрошень	500 грн
Організація місця проведення	1500 грн
Друк промо-матеріалів	2000 грн
Кейтеринг	1000 грн
Технічне забезпечення	0 грн
Фото/відео зйомка	1200 грн
Обробка та розповсюдження матеріалів	1000 грн
Итого	8200 грн

Розроблено автором

Очікуваний результат рекламної кампанії школи боулінгу «Bowling 2.0» передбачав привернення уваги до нової програми, підвищення впізнаваності бренду, встановлення потенційних партнерських відносин і збільшення кількості реєстрацій на участь. За результатами першого уроку програми, школу відвідало 79 учасників, що перевищило очікувану кількість у 72 особи. Це свідчить про високий інтерес до програми та ефективність проведених рекламних заходів.

Кампанія в соціальних мережах значно розширила охоплення аудиторії, збільшивши його на 40%. Розповсюджені листівки та банери забезпечили стабільний потік зацікавлених відвідувачів.

Завдання кампанії були не лише виконані, але й перевершені. Кампанія сприяла високому рівню обізнаності серед клієнтів, що підтверджено успішною розробкою та розповсюдженням промоційних матеріалів. З фінансового боку, бюджет рекламних матеріалів було використано раціонально, а вартість залучення одного учасника виявилася нижчою за заплановану. Учасники програми також скористалися платними послугами закладу, що збільшило прибуток.

Оцінюючи дві маркетингові кампанії — впровадження набору «Happy Box Kids» та безкоштовної школи боулінгу «Bowling 2.0» — можна побачити

їхній внесок у підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк».

Аналіз ефективності впровадження стандартів обслуговування в «Лакі Страйк» показав, що систематизація роботи механічного відділу через запровадження показника FPS сприяла покращенню стабільності роботи обладнання. У 2024 році середнє значення FPS перевищило показники 2023 року, що свідчить про зменшення простоїв і підвищення надійності техніки. Такий підхід є першим кроком до створення єдиних стандартів у всіх підрозділах закладу, що забезпечить стабільну якість обслуговування.

Впровадження корпоративної культури призвело до зростання лояльності персоналу та зниження плинності кадрів. Формування чіткої місії, цінностей та регулярні зустрічі з керівництвом підвищили залученість працівників. Покращення KPI, таких як швидкість обслуговування та задоволеність клієнтів, підтверджує успішність цих заходів, які створюють позитивне робоче середовище та підтримують розвиток бізнесу.

Нові продукти, як-от дитячий набір «Happy Box Kids» та школа боулінгу «Bowling 2.0», розширили клієнтську базу та збільшили лояльність гостей. «Happy Box Kids» орієнтований на сімейний сегмент, тоді як школа боулінгу залучила більше клієнтів і підвищила впізнаваність бренду. Обидва продукти сприяють збільшенню доходу та зміцненню конкурентних позицій.

Впровадження стандартів, розвиток корпоративної культури та введення нових продуктів утворюють стратегічну платформу для підвищення конкурентоспроможності «Лакі Страйк», оптимізуючи бізнес-процеси та забезпечуючи стабільний розвиток закладу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

Аналіз теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу показав, що у сучасних умовах ринку важливими факторами залишаються адаптивність, інноваційність, клієнтоорієнтованість та високий рівень обслуговування. Поняття конкурентоспроможності в ресторанній сфері включає здатність закладу не лише утримувати позиції, але й активно залучати нову аудиторію завдяки унікальним пропозиціям та позитивному іміджу. Розглянуті у цьому розділі методи та підходи до аналізу конкурентоспроможності стали базою для подальшого дослідження факторів, що впливають на успішність ресторанного підприємства «Лакі Страйк» у Харкові. Це заклало основу для формування шляхів підвищення конкурентоспроможності, орієнтованих на стандартизацію послуг, розвиток корпоративної культури та активну маркетингову діяльність.

Аналіз сучасного стану розвитку ресторанного підприємства «Лакі Страйк» показав, що заклад швидко здобув популярність серед мешканців Харкова завдяки своїм унікальним пропозиціям та різноманітним розвагам. Відкритий у 2021 році, ресторанне підприємство став важливим додатком до мережі «Лакі Страйк», відомої своїми високими стандартами обслуговування та інноваційним підходом до розваг. Цей успіх пояснюється ретельним аналізом потреб цільової аудиторії та вдалим вибором місця розташування в одному з найбільших торговельно-розважальних центрів міста.

Фінансові показники свідчать про значне покращення діяльності у 2023 році порівняно з попередніми роками, незважаючи на економічні виклики та вплив пандемії COVID-19 і війни. Аналіз фінансових результатів показав, що у 2023 році доходи значно зросли, а рентабельність підприємства досягла високого рівня, що свідчить про ефективне управління та відновлення після кризи. У 2022 році виручка підприємства знизилася на 3,283.0 тис. грн, що

становило 62.5% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році виручка значно зросла на 2,569.7 тис. грн, що становило 130.5% порівняно з 2022 роком. Такі коливання доходів свідчать про високу адаптивність та здатність підприємства швидко відновлюватися після кризових періодів. Собівартість зменшилась на 493.9 тис. грн у 2022 році і зросла на 396.5 тис. грн у 2023 році. Це дозволило підприємству зберегти позитивний фінансовий результат навіть у складні часи, що свідчить про ефективне управління витратами. Відповідно, фінансовий результат до оподаткування значно покращився у 2023 році, що є показником стабільного відновлення та зростання підприємства.

Конкурентне середовище ресторанного бізнесу в Харкові є досить насиченим, проте «Лакі Страйк» має ряд конкурентних переваг, таких як стратегічне розташування, висока якість обслуговування та широкий спектр послуг. Порівняльний аналіз з основними конкурентами показав, що «Лакі Страйк» має сильні позиції завдяки інноваційним технологіям та ефективним маркетинговим стратегіям. Наприклад, використання сучасних систем бронювання та інтеграція з соціальними мережами дозволяють залучати молодіжну аудиторію та підвищувати лояльність постійних клієнтів. Завдяки цьому, підприємство може оперативно реагувати на зміни ринкових умов та забезпечувати високу якість обслуговування, що є ключовим фактором успіху в умовах високої конкуренції.

Проведений SWOT-аналіз вказує на сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для «Лакі Страйк». Основні сильні сторони включають високу якість обладнання та обслуговування, стратегічне розташування та інноваційні технології. Слабкими сторонами є високі ціни та обмеженість пропозицій для дітей. Можливості включають розвиток спортивного боулінгу та партнерства з місцевими підприємствами. Загрози включають високу конкуренцію та економічні коливання.

У процесі дослідження було визначено основні шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк», які

включають стандартизацію роботи, розвиток корпоративної культури та активізацію маркетингових зусиль. Стандартизація операційних процесів була спрямована на впровадження показника FPS (Frames Per Stop) для оцінки надійності технічних систем і роботи механічного обладнання. Застосування цього показника дозволило встановити частоту збоїв та визначити стабільність роботи пінспоттерів, що сприяло поліпшенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню загальної ефективності роботи закладу. Такий підхід дозволяє контролювати стабільність роботи обладнання, оперативно реагувати на технічні збої та підтримувати високі стандарти обслуговування відвідувачів.

Розвиток корпоративної культури також став важливим елементом у підвищенні конкурентоспроможності «Лакі Страйк». Впроваджені заходи спрямовувалися на посилення командного духу, залученість персоналу та створення позитивного робочого середовища. Регулярні 1:1 зустрічі з персоналом, адаптаційні програми для нових співробітників та система матеріальної та нематеріальної мотивації забезпечили лояльність та зацікавленість працівників у розвитку компанії. Низький рівень плинності кадрів та стабільні показники задоволеності працівників свідчать про позитивний вплив корпоративної культури на загальну атмосферу та продуктивність роботи персоналу, що безпосередньо відбивається на рівні обслуговування клієнтів та лояльності до закладу.

Активізація маркетингової діяльності стала третім ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності. Було впроваджено нові продукти та програми для розширення клієнтської бази та залучення нових груп відвідувачів. Зокрема, нові дитячі набори «Happy Box Kids» стали привабливим рішенням для сімейного сегмента, задовольняючи попит на збалансоване дитяче меню з акцентом на здорове харчування. Крім того, відкриття школи боулінгу «Bowling 2.0» залучило нову аудиторію, що виявила інтерес до боулінгу як спортивного дозвілля, підвищило впізнаваність бренду та збільшило кількість постійних відвідувачів.

Проведена маркетингова кампанія дозволила значно розширити охоплення аудиторії в соціальних мережах, що, в свою чергу, зміцнило позиції закладу на ринку розважальних послуг.

Проведена оцінка результатів впровадження цих шляхів підтвердила їхню ефективність. Зростання показників FPS, висока задоволеність персоналу, позитивні фінансові результати від нових продуктів та значне зростання лояльності клієнтів засвідчили доцільність обраних заходів.

Отже, мета магістерської роботи щодо розробки науково-практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «Лакі Страйк» була досягнута. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення діяльності закладу в умовах конкурентного ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та підтримку високого рівня обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – ст. 64.
2. Агафонова Л. Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту / Л. Г. Агафонова // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 жовтня 2006 р., м. Київ: [матеріали] / Відп. ред. А. А. Мазаракі. – К.: КТЕУ, 2006.
3. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г. Л. Азоев. — М.: Центр економіки і маркетингу, 1996. — 208 с.
4. Андросова Т. В., Власова Н. О., Михайлова Н. В., Круглова О. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 144 с.
5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2007. 280 с.
6. Безус П. І., Терещенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції / П. І. Безус, В. І. Терещенко // Ефективна економіка, 2017. № 5.
7. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.
8. Брич В.Я. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб.: [для закладів вищої освіти] / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. – 484 с.
9. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства –дис. канд. екон. наук: 08.00.04 Одеса, 2019.- 194 с.

10. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія – Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 448 с.
11. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107-111.
12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
13. Жукова М. А. Менеджмент у туристському бізнесі. М.: КНОРУС, 2006. 192 с.
14. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
15. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). С. 135-140.
16. Мінко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства // Наукові праці НУХТ. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.
17. Михайлова Н.В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2008. Вип. 2(8). С. 310–317.
18. Мусатов О. Стандартизація ресторану. Крок за кроком: Методичний посібник із систематизації бізнес-процесів. — Київ, 2019. — 623 с.
19. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства // Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: збірник тез доповідей

міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 58.

20. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги – XXI, 2005. 596 с.
21. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
22. Behar, H. (2009). *It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks*. Portfolio, 2009.
23. Chiu, C.-N. (2022). Leveraging competitiveness to develop optimal strategies: evidence from the restaurant industry. *Competitiveness Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 525-545. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0058>
24. Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Grand Central Publishing, 2010.
25. Jones, L., Palumbo, D., & Brown, D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>. Accessed: 08.04.2022.
26. Koch, R. (1997). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less*. Nicholas Brealey Publishing, 1997, 304.
27. Kotler, Ph. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 512.
28. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 385.
29. Stevenson, W. (2011). *Operations Management*. McGraw-Hill/Irwin; 11th edition, 994 p.
30. Румельт Р. Хороша стратегія, погана стратегія / Р. Румельт. — К.: Наш Формат, 2015. — 320 с.
31. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління / Р. А. Фатхутдінов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
32. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер. — М.: Прогрес, 1982. — 455 с.

33. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування / Д. Рікардо. — М.: Прогрес, 1981. — 450 с.
34. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів / А. Сміт. — К.: Основи, 1993. — 694 с.
35. Самуельсон П. А. Економіка / П. А. Самуельсон, В. Д. Нордгаус. — М.: Біном, 1997. — 688 с.
36. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
37. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій // Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20.
38. Носирєв О. О. Фактори впливу на розвиток туристичного і готельно-ресторанного бізнесу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р. Харків: ДБУ, 2022. С. 278-280. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/15557>.
39. Фінансова звітність ТОВ Лакі Страйк-2 за 2021-2023 роки. URL: </mnt/data/110224.pdf>.
40. Інтернет-ресурс: Офіційний сайт ресторанно-розважального комплексу "Лакі Страйк" – <https://lucky-strike.com.ua/kharkiv>

ДОДАТКИ

Процедури по догляду за пінспоттерами

НОМЕР ПРОЦЕДУРИ	ПРОЦЕДУРИ ПО ДОГЛЯДУ ЗА ПІНСПОТТЕРАМИ	(A)	(B)	(C)	(D)
		Раз в пів року	Один раз в три місяці	Один раз в два місяці	Один раз в місяць
В-1	Мийка корпусу пінспоттера				
С-2	Мийка кегель, бункера, чашек				
В-3	Перевірка всіх кріплень в пінспоттере				
Д-4	Перевірка зазорів граблів та перевірка Guard Set Menu				
С-5	Комплексна змазка передків машини і всіх тяг				
В-6	Перевірка ремнів боллрітонів				
С-7	Обслуговування муфти, чистка, змазка всього дистриб'ютора				
Д-8	Прання ганчіркових пиляків болліфта				
Д-9	Візуальний огляд всіх вузлів столу та механізму ножиць, протирання області ковзання ножиць				
С-10	Візуальний огляд ланцюга елеватора				
В-11	Огляд карпіта, шторки пінспоттера болтів вікна проходу кулі				
Д-12	Прибирання під пінспоттером				
А-13	Прибирання столів пінспоттерів				
В-14	Комплексна змазка стола, механізму ножиць, тяг стола, змазка болліфта				
С-15	Перевірка установки кегель				
Д-16	Прибирання пензликом тирси з дистриб'ютора, видалення олії зі стрічкідистриб'ютора				
Д-17	Миття болліфта (рейки, ремінь, вікна)				

[illegible]

Карта посади керуючого закладом «Лакі Страйк»

№	Очікувані результати роботи	Оцінка	План розвитку	Виконання
		01.09.2024		
1	В кожен момент часу є актуальна маркетингова стратегія закладу, спрямована на залучення нових клієнтів та збереження існуючих			
2	Регулярний аналіз конкурентного середовища для адаптації маркетингових стратегій			
3	Забезпечено системне використання інструментів маркетингу та підвищення впізнаваності та лояльності до закладу			
4	Розроблені актуальні програми лояльності для заохочення повторних візитів та вдячності постійних клієнтів			
5	Забезпечено використання цільових рекламних кампаній для залучення нових сегментів клієнтів			
6	Досягнуто найвищого рівня сервісу, що викликає wow-ефект у клієнта			
7	Організовано збір та аналіз відгуків клієнтів для поліпшення сервісу та маркетингових стратегій закладу			
8	В закладі наявні єдині стандарти роботи та всі співробітники дотримуються даних стандартів			
9	Забезпечено відповідність приготовлених страв та напоїв внутрішнім стандартам компанії			
10	Всі страви та напої, що подаються гостям відповідають внутрішнім стандартам компанії			
11	Систематичне оновлення меню та впровадження інноваційних страв			
12	Налагоджений процес постійного моніторингу середнього чеку та кількості відвідувачів закладу			
13	Забезпечено високий рівень ефективності операцій ресторану, включаючи управління запасами, кухонним виробництвом та обслуговуванням			
14	На регулярній основі забезпечено організацію тематичних заходів та спеціальних пропозицій для клієнтів			
15	Усі співробітники ресторану відповідають вимогам компанії з особистісних та професійних якостей			
16	В кожного співробітника закладу розроблені прозорі та ефективні системи мотивації			
17	В закладі впроваджена програма адаптації та наставництва для нових співробітників			
18	Забезпечено високий рівень морального клімату серед працівників			
19	Впроваджено систему зворотного зв'язку для оперативного вирішення внутрішніх проблем та забезпечення розвитку співробітників			
20	Всі співробітники ресторану знають та дотримуються стандартів корпоративної культури компанії			

Розроблено автором за матеріалами.

Звітність з полумок та відіграних фреймів за вересень 2024, 1-3 доріжки.

lane	1			2			3				
ДАТА П.С	game	frame	stop	game	frame	stop	game	frame	stop		ФРЕЙМЫ
01.09.2024	6,5	71,5		12,7	139,7		5,8	63,8		0	721
02.09.2024	0	0		0	0		0	0		0	674
03.09.2024	17,2	189,2		37,2	409,2		0	0		0	1844
04.09.2024	0	0		0	0		9,5	104,5		0	1350
05.09.2024	5	55	0	25,2	277,2	2	10,5	115,5		0	1352
06.09.2024	30,1	331,1		21,7	238,7		4,4	48,4		0	2198
07.09.2024	17,5	192,5	1	24,4	268,4	3	24,2	266,2	2	4	2830
08.09.2024	27	297	1	11,8	129,8		41,7	458,7		2	4030
09.09.2024	18,9	207,9		14,4	158,4		9,3	102,3		0	1931
10.09.2024	6	66		0	0		7,6	83,6		0	1033
11.09.2024	11,2	123,2		9,9	108,9	1	0	0		0	2138
12.09.2024	0	0		10	110		0	0		2	1362
13.09.2024	13,7	150,7		17,2	189,2	1	9	99		3	1907
14.09.2024	16,7	183,7		9,6	105,6		15,3	168,3		0	1905
15.09.2024	5,2	57,2		18,5	203,5	1	27,3	300,3		1	2695
16.09.2024	6	66		7,5	82,5		9	99		0	1051
17.09.2024	22,4	246,4		0	0		3,4	37,4	1	2	1210
18.09.2024	15,6	171,6		10	110		7,9	86,9		2	1267
19.09.2024	11,8	129,8		4,9	53,9		16	176		0	1168
20.09.2024	31,9	350,9		17,9	196,9		0	0		1	1492
21.09.2024	32	352	1	17,9	196,9		21,1	232,1		1	3912
22.09.2024	10,4	114,4		27,4	301,4	1	17,4	191,4	2	5	2323
23.09.2024	8	88		4	44		5,5	60,5		1	1405
24.09.2024	10	110		9,9	108,9		7,3	80,3		0	1101
25.09.2024	3,6	39,6		23	253		13,7	150,7		1	1869
26.09.2024	20,5	225,5		0	0		42,4	466,4		1	1813
27.09.2024	6,4	70,4		8	88		0	0		0	724
28.09.2024	20,9	229,9	1	40,7	447,7	1	22,8	250,8	1	5	3259
29.09.2024	9,1	100,1		20	220		35,6	391,6		6	3324
30.09.2024	27	297		10,7	117,7		14,6	160,6		4	2026
ИТОГО	410,6	4516,6	4	414,5	4559,5	2	381,3	4194,3	6	41	55913

Інструкція з проведення щомісячної індивідуальної бесіди

Загальні принципи проведення індивідуальної бесіди

1. Розмова віч-на-віч (1:1 meeting) повинна проводитись на регулярній основі (1 раз на місяць) кожним керівником зі своїми прямими підлеглими згідно з організаційною структурою компанії.
2. Розмова проходить віч-на-віч (без сторонніх).
3. Бесіда — важливий управлінський інструмент, який є методом виявлення проблематики та її усунення.
4. Основою для проведення бесіди є три ключові фактори:
 - зворотний зв'язок за рівнем задоволеності гостей;
 - зворотний зв'язок по взаємодії з іншими співробітниками ресторану;
 - актуалізація очікуваних результатів роботи та компетенцій і їх оцінка.
5. Проводиться у форматі коучингу (приведення співробітника до самостійних рішень шляхом ставлення питань).
6. Керівник має говорити біля 30% часу. Необхідно ставити відкриті запитання.
7. Під час бесіди ключове завдання керівника – провести оцінку очікуваних результатів роботи співробітника (якщо вони не прописані – прописати у вигляді карти посади), спільно зі співробітником прописати кроки щодо покращення результатів, виявити потенційні проблеми чи незадоволеність у співробітника та продумати шляхи її вирішення.
8. Найважливіший етап 1:1 meeting – підготовка, не лише керівника, а й самого співробітника!

Цілі проведення індивідуальної бесіди

1. Розвиток працівників.
2. Зростання мотивації співробітників.
3. Поліпшення якості взаємодії в команді.
4. Своєчасне виявлення проблематики та її вирішення.

Підготовка до зустрічі 1:1

- Вивчити зворотний зв'язок щодо оцінки рівня задоволеності.
- Доручити співробітнику переглянути очікувані результати роботи та поставити собі оцінки за 10-бальною шкалою.
- Переглянути очікувані результати роботи та проставити оцінки за 10-бальною шкалою.

Алгоритм проведення індивідуальної бесіди

- Проявити турботу про співробітника. Виявити емоційний стан та проблематику (якщо є).
- Зробити follow-up за підсумками попередньої зустрічі 1:1.
- Взяти зворотний зв'язок про поточний перебіг робочих процесів.
- Розібрати зворотний зв'язок, отриманий шляхом опитування рівня задоволеності.
- Взяти зворотний зв'язок про себе як про керівника.
- Визначити кроки щодо вирішення проблематики.
- Надати зворотний зв'язок за результатами роботи та робочим процесом.
- Розібрати зворотний зв'язок, за підсумками опитування про взаємодію.
- За необхідності – скоригувати очікувані результати роботи.

Ключові правила проведення теоретичної атестації

Для того, щоб теоретична атестація проходила ефективно і цей процес був комфортним для обох сторін, важливо дотримуватись ключових правил:

- Теоретична атестація здається новим співробітником не раніше, ніж на 3-й день роботи в компанії.
- Атестацію приймає представник HR-департаменту, або безпосередній керівник.
- Важливо, щоб атестація проходила у закритому просторі без сторонніх осіб.
- Співробітнику ставляться питання по матеріалу, який він вивчав усі ці дні.
- Атестація вважається успішною, якщо працівник відповідає на 80% запитань.
- Запитання задаються по всіх блоках профілю компетенцій.
- У випадку, якщо співробітник відповів правильно на 50% питань - важливо дати йому зворотний зв'язок та відправити довчити матеріал, одразу призначивши дату та час повторного складання атестації.
- Якщо результат нижче 50% - приймається рішення про припинення співпраці зі співробітником.
- За підсумками співробітнику дається зворотний зв'язок методом ЗЗВЯ (зворотний зв'язок високої якості).
- Використовуючи цей метод ви даєте оцінку не особистості людини, а її поведінці і вчинкам. Важливо говорити про події у минулому часі та перебувати у 3-й позиції сприйняття.

Етапи:

- 80% - кажемо, що було добре;
- 15% - що додати;
- 5% - що змінити;
- Дізнаємося, чи згодна людина зі зворотним зв'язком. Що він сам про це думає?

Таким чином ви зможете мотивувати людину на досягнення результату, допоможете поставити нові цілі, м'яко вкажете на слабкі місця та недоліки, людина зможе відкрити нові шляхи та способи вирішення будь-якого завдання.

Також важливо правильно почати зустріч, щоб позначити її мету і задати відповідний тон, і у співробітника не було хвилювання, так він зможе краще сконцентруватися і здати атестацію.

Розпочати зустріч можна так:

Привіт! Розкажи, як твої справи? Як минув перший тиждень роботи в компанії? Чи є зараз якісь складності чи непорозуміння з колегами /керівником?

У нас із тобою зараз буде теоретична атестація. Головна її мета – щоб ти та компанія змогли оцінити, чи відповідає твій рівень знань загальнокорпоративному. Для нас важливо, щоб усі співробітники компанії, незалежно від їхньої посади та специфіки роботи, знали ключову інформацію про компанію, яка є у профілі компетенцій. Я ставитиму питання про пройдений матеріал, а ти відповідай максимально розгорнуто.

Таблиці зворотнього зв'язку гостей ресторану «Лакі Страйк»

№	Дата	Ім'я	№ столу / доріжка	Зворотний зв'язок	Відповідальний
1	06.11.2024	Влад	1 дор	Дуже сподобалося, обслуговування на висоті. Обов'язково прийду знову	Паті
2	06.11.2024	Лера	12 дор	Все сподобалось, не вперше у вас!	Света
3	06.11.2024	Катерина	7 дор	Дуже смачний апельсиновий мілк	Света
4	06.11.2024	Ресторан	16 стол	Дуже смачний цезар з куркою, курячий бульйон, дитині дуже сподобалось	Света
5	06.11.2024	Абдул	6 дор	Смачний фреш, дякую! Прийду ще не раз	Света
6	06.11.2024	Без імені	1 дор	Пиво у вас супер!	Богдан
7	07.11.2024	Без імені	4 дор	Дуже смачний цезар з креветками та окрошка, хоч і трохи зачекали, обов'язково повернемось	Света
8	08.11.2024	Без імені	9 дор	Дуже смачний десерт «3 молока»	Костя
9	07.11.2024	Ірина	12 дор	Все сподобалось, обслуговування на рівні	Света
10	07.11.2024	Андрій	12 дор	Гарне місце, шкода, що не можу потрапити на турнір через роботу	Богдан
11	08.11.2024	Оксана	11 дор	Дуже смачний коктейль «Бейзил Бьюти», повернемось знову	Света
12	08.11.2024	Валерія	11 дор	Бармен порекомендував смачний коктейль	В.В
13	08.11.2024	Дядя Вова	10	Чудова робота доріжок, задоволений турніром	Іван
14	09.11.2024	Стас	1/2 дор	Дуже смачна кухня, єдина незручність – далеко йти на вулицю курити	Міша
15	09.11.2024	Єлена	Бар	Смачні закуски, класні шоти, бракує бейджів у барменів	Кирило
16	10.11.2024	Аліна	5 дор	Все дуже смачно, особливо картопля фрі	Света
17	10.11.2024	Максим	13 дор	Дуже атмосферно, все сподобалось, прийдемо ще!	Богдан
18	11.11.2024	Артур	21 бильярд	Постійний клієнт, трохи здивувався з підвищенням цін на бильярд, але зрозумів	Іван

План просування проекту «Bowling 2.0»

Назва проекту: “Рекламна кампанія школи боулінгу «Bowling 2.0»”

Мета: Розробити захоплюючий рекламний матеріал, щоб залучити учасників до школи «Bowling 2.0» в боулінг-клубі ЛАКІ СТРАЙК, маючи на меті набрати 72 студентів на безкоштовні уроки боулінгу.

Цільова аудиторія: Особи, зацікавлені у вивченні гри в боулінг, охоплюючи всі вікові групи.

Стратегія реклами:

1. Підкреслити безкоштовний аспект школи, оскільки це є важливим стимулом.
2. Використати динамічні знімки з наданих зображень, щоб показати захоплення та практичний досвід.
3. Включити відгуки або цитати від колишніх учасників або тренерів для додання вірогідності.
4. Забезпечити включення важливих деталей, таких як дати програми, структуру уроків та спеціальний тариф на практику під час програми.

Засоби комунікації:

- **Соціальні медіа** - Створення посту, що привертає увагу для платформ, як Instagram та Facebook, використовуючи яскраві зображення боулінгу та учасників. Використовування хештегів для збільшення охоплення.
- **Листівки** - Розроблення привабливої листівки для роздачі на рецепції та розміщення у тримачах чеків офіціантами. Включіть QR-код для легкої реєстрації.
- **Банери** - Створення великих банерів для розміщення всередині боулінг-клубу та ТРЦ, що підкреслюють безкоштовну реєстрацію та дату початку програми.
- **Електронна розсилка** - Відправлення сповіщення в телеграм-каналі із закликом до дії, направляючи одержувачів на сторінку реєстрації.

Пропозиції щодо тексту:

- “Вдарте свою удачу в боулінгу – приєднуйтеся до школи Bowling 2.0 безкоштовно!”
- “Готові, увага, кидок! – Безкоштовна школа боулінгу в ЛАКІ СТРАЙК.”

Стимул для реєстрації: Висвітлення безкоштовної гри в аерохокей як подарунок для тих, хто реєструється, роблячи це негайною винагородою за дію.

Терміни:

- Запуск кампанії реєстрації: 16 березня 2024 року.
- Перший урок: 3 квітня 2024 року о 17:00.

Заключний заклик до дії: “Бескоштовно вчимо грати в боулінг– зареєструйтеся зараз і забезпечте собі місце в школі Bowling 2.0!”

Успіх цього проекту залежатиме від того, наскільки ефективно рекламні матеріали зможуть інформувати потенційних студентів про програму та мотивувати їх записатися. Стратегію слід

регулярно переглядати, щоб забезпечити досягнення маркетингових цілей та вносити необхідні коригування.

Формат та місце проведення: Презентація з наступною демонстрацією і майстер-класом. Місце проведення: Боулінг-клуб ЛАКІ СТРАЙК.

Промоційні матеріали:

- Прес-релізи з описом програми та цитатами від керівництва клубу.
- Прес-кіти з інформацією про боулінг-клуб, історією створення програми та біографіями тренерів.
- Фото- та відеоматеріали з попередньої школи Bowling 2.0 для демонстрації успіху.
- Брошури та роздаткові матеріали з деталями участі та реєстрації.

Очікуваний результат:

- Залучення уваги до нової програми.
- Підвищення впізнаваності бренду.
- Створення потенційних партнерських відносин.
- Зростання реєстрацій на участь у програмі.

Завдання та досягнення:

- Залучити 72 учасника до програми - **досягнуто і перевершено**, набравши 79 учасників.
- Провести інформаційну кампанію серед персоналу та відвідувачів - **успішно виконано** з високим рівнем обізнаності персоналу.
- Розробка та розповсюдження промоційних матеріалів - **завершено** з виготовленням та використанням банерів, листівок та соціальних медіа постів.

Фінансові показники:

- Бюджет на рекламні матеріали був ефективно використаний, при цьому вартість за учасника виявилася нижчою за очікувану.
- Збільшення продажів: учасники програми також користувалися платними послугами боулінг-клубу, сприяючи збільшенню прибутку.

Заключення: Проєкт “Bowling 2.0” був високоефективним заходом, який допоміг не лише залучити нових учасників до боулінгу, а й підвищити лояльність існуючих клієнтів та зміцнити імідж боулінг-клубу ЛАКІ СТРАЙК як місця активного сімейного відпочинку. Цей успіх став можливим завдяки злагодженій роботі всього персоналу клубу та ефективно розробленій рекламній кампанії.

Рекламні матеріали «Bowling 2.0» для розповсюдження в Instagram



ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу студента спеціальності
242 «Туризм і рекреація»
Шибецької Наталії Юріївни
на тему: **«Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного
підприємства (на прикладі підприємства «Лакі Страйк»)»**

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу впровадження інноваційних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери є вкрай важливим. Магістерська робота Шибецької Н.Ю. присвячена актуальним питанням вдосконалення діяльності ресторанного підприємства «Лакі Страйк» з урахуванням сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, війна та зміна споживчих вподобань.

Робота має чітку структуру, яка включає вступ, три розділи та висновки. У першому розділі автор досліджує теоретичні аспекти конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі, аналізуючи сучасні тенденції та наукові підходи. У другому розділі представлений аналіз діяльності ресторану «Лакі Страйк», зокрема внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його конкурентоспроможність. У третьому розділі запропоновано реальні шляхи покращення, серед яких впровадження стандартизації, розвиток корпоративної культури та вдосконалення маркетингової стратегії.

Практичні результати роботи є особливо цінними. Зокрема, стандартизація бізнес-процесів, впроваджена понад пів року тому, вже показала ефективність, зокрема у зниженні кількості збоїв у роботі

обладнання та підвищенні стабільності технічних систем завдяки показнику FPS. Корпоративна культура, що включає систему нематеріальної мотивації, таку як регулярні 1:1 зустрічі, сприяла створенню згуртованої команди та зниженню плинності кадрів. Маркетингова кампанія «Bowling 2.0» перевищила очікування за кількістю учасників, що підтверджує успіх стратегії популяризації закладу серед місцевої спільноти.

Магістерська робота Шибецької Н.Ю. демонструє високий рівень наукового аналізу та здатність автора застосовувати здобуті знання на практиці. Запропоновані заходи мають важливе значення для розвитку ресторанного бізнесу, особливо в умовах сучасних ринкових викликів.

Робота є завершеним, самостійним науковим дослідженням, що повністю відповідає вимогам до магістерських робіт відповідного кваліфікаційного рівня. Вона заслуговує на оцінку «відмінно» (90 балів), за умови успішного захисту в ЕК.

Рецензент:

Директор ТОВ «Лакі Страйк-2»


Плохов І. С.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

на кваліфікаційну магістерську роботу студентки спеціальності
242 «Туризм і рекреація»
Шибецької Наталії Юріївни
на тему: «Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного
підприємства (на прикладі підприємства «Лакі Страйк»))»

«26» листопада 2024
м. Харків

Сучасний туристичний бізнес невіддільно пов'язаний із розвитком готельно-ресторанної індустрії, яка забезпечує туристам не лише базові послуги, але й унікальний клієнтський досвід. В умовах глобалізації, зростання конкуренції та економічної нестабільності ресторанні підприємства стикаються з викликами, що вимагають впровадження інноваційних підходів до підвищення їх конкурентоспроможності. Особливу актуальність ця проблема набуває в Україні, де воєнні дії та зміна споживчих уподобань значно вплинули на функціонування туристичної галузі. У цьому контексті магістерська робота Шибецької Наталії «Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства (на прикладі підприємства «Лакі Страйк»))» є не лише актуальною, але й важливою для вдосконалення практики туристичного бізнесу.

Магістерська робота вирізняється комплексним підходом до дослідження поставленої проблематики. Структура роботи відповідає темі дослідження та охоплює всі аспекти, передбачені завданням. У ході роботи студентка провела глибокий аналіз поняття конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі та дослідила сучасні підходи до її оцінки. Було охарактеризовано ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанних підприємств, та визначено методи її

дослідження. Наталія надала детальну організаційно-функціональну характеристику ресторанного підприємства «Лакі Страйк» та проаналізувала його фінансові показники. Дослідження конкурентного середовища підприємства базувалося на застосуванні SWOT-аналізу.

У роботі було розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які включають проект стандартизації, розвиток корпоративної культури та вдосконалення маркетингових стратегій. Оцінка очікуваних результатів впровадження цих рекомендацій свідчить про їхню доцільність та ефективність. Робота демонструє, що студентка врахувала специфіку ринку, сучасні виклики та змогла запропонувати комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Шибецька Н.Ю. проявила себе як наполегливий і відповідальний студент. Її дослідження виконано на високому рівні, результати мають практичну значущість і можуть бути використані для вдосконалення діяльності закладів ресторанного бізнесу.

Магістерська робота відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту в Екзаменаційну комісію.

Науковий керівник:

к.е.н., доц.



Ірина ШАМАРА