

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка
кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій
к.е.н., доцент Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав:
студент 2 курсу, гр. УГР-61
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Клімін Микита Олександрович

Керівник:
д-р. екон. наук, професор Жихор О.Б.

Рецензент:
д-р. екон. наук, професор Шиян Д.В.

Підсумкова оцінка:
За шкалою ЗВО _____
Кількість балів _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

**Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА**

**Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій**

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Студента Кліміна Микити Олександровича

Курсу _____ ІІ _____ групи УГР-61

Тема кваліфікаційної роботи «Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства»

затверджена наказом від 21.10.2024 № 4001-5/3421

1. Графік виконання роботи

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства		
Аналіз конкурентоспроможності ресторанного підприємства ТзОВ «Ресторан Бачевських»		
Формування стратегії зміцнення конкурентних позицій ресторанного підприємства		

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.11.24

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 25.11.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ _____ професор Жихор О.Б.

Дата видачі завдання 05.10.2024 р.

Завдання прийнято дипломником до виконання _____ Клімін М.С.

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій _____ доцент Данько Н.І.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 101 сторінку, 23 таблиці, 24 рисунки, 60 літературних джерел.

НАЗВА ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ: «Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичні, методологічні, науково-методичні та практичні аспекти розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: обрано – індустрію гостинності в Україні, а саме ресторанні послуги, які надаються в Україні та фінансово-господарська діяльність ТЗОВ «Ресторан Бачевських».

МЕТА РОБОТИ: розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства шляхом аналізу поточного стану підприємства, оцінки ринкових умов та формування комплексних маркетингових і управлінських заходів для зміцнення його конкурентних позицій.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: визначити сутність та основні характеристики конкурентоспроможності у сфері ресторанного бізнесу; описати основні підходи та методи аналізу конкурентоспроможності в ресторанному секторі; надати загальну характеристику ресторанного підприємства та оцінити його позицію на ринку; провести аналіз фінансового стану ресторану та дослідити його конкурентне середовище; оцінити поточну стратегію конкурентоспроможності ресторанного підприємства; сформулювати пропозиції щодо нової стратегії підвищення конкурентоспроможності; розробити комплекс маркетингових та управлінських заходів для зміцнення конкурентних позицій ресторану; оцінити вплив запропонованої стратегії на ефективність діяльності ресторанного підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: економічний аналіз, спостереження, анкетування, узагальнення.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: за результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо розробки стратегії диференціації об'єкта дослідження – ТЗОВ «Ресторан Бачевських».

Одержані результати можуть бути використані в організації роботи ресторанних підприємств (комплексів) в Україні.

РІК ВИКОНАННЯ 2024

РІК ЗАХИСТУ 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РЕСТОРАННЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ, ОЦІНКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття конкурентоспроможності ресторанного підприємства	8
1.2. Основні підходи та методи аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі.....	15
1.3. Загальні аспекти розробки стратегії ресторанного підприємства	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ»	35
2.1. Загальна характеристика ресторанного підприємства.....	35
2.2. Аналіз фінансового стану та позиції ресторану на ринку	44
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ресторану та його поточної стратегії	57
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Врахування кращих практик при розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності ресторану	65
3.2. Розробка маркетингових та управлінських заходів для зміцнення конкурентних позицій ТзОВ «Ресторан Бачевських».....	73
3.3. Вплив вибору конкурентної стратегії на ефективність ресторанного підприємства	83
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Ресторанна індустрія характеризується низьким бар'єром входу, що спричиняє високу конкуренцію на ринку [34]. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, менеджери ресторанів повинні ефективно використовувати доступні ресурси та формувати унікальні конкурентні переваги, які перевершуватимуть переваги інших учасників ринку [10]. Особливо значні виклики постали перед галуззю гостинності внаслідок пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на її стабільність і призвела до змін у споживчій поведінці [48].

У цих умовах ключовим завданням для ресторанів є впровадження інноваційних підходів до обслуговування та управління, що дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й зберігати конкурентні позиції на ринку [50]. Це включає покращення якості послуг, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та впровадження нових бізнес-моделей, які враховують нові реалії ринку. Завдяки таким стратегіям ресторани можуть забезпечити стійку конкурентоспроможність навіть за умов кризових ситуацій, подібних до пандемії [60].

Отже, усвідомлення сутності конкурентоспроможності та розробка дієвих механізмів її підтримки стають вирішальними факторами для успішного функціонування ресторанів у сучасних умовах високої ринкової конкуренції та непередбачуваних глобальних викликів.

Суттєвий внесок у розвиток теорії та методології дослідження конкурентоспроможності підприємств зробили такі науковці, як Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Бланк, С. Вінер Рассел, Н. Власова, А. Градов, Ю. Іванов, С. Клименко, Л. Лігоненко, Р. Леманн Дональд, А. Мазаракі, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Тридід, Р. Фатхутдінов, В. Холод, А. Юданов та інші. У їхніх роботах розглядаються загальні питання управління та оцінки конкурентоспроможності підприємств, однак специфіка ресторанного бізнесу залишалася переважно поза увагою.

Тематика управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного господарства знайшла відображення у працях таких вітчизняних науковців, як А. Аветісова, В. Карсекіна, О. Кочерга, Н. Михайлова, Г. П'ятницька, А. Расулова, В.

Селютін, Л. Яцун та інших. Однак питання, пов'язані зі спеціалізованими ресторанами досі отримували обмежену увагу порівняно з іншими типами закладів ресторанного господарства.

Недостатнє дослідження цієї тематики, поряд із потребою вдосконалення наукових підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах мінливого зовнішнього середовища, обґрунтовує актуальність дослідження. Це стосується також необхідності формування концептуальних основ і стратегічних пріоритетів для оцінки конкурентоспроможності ресторанних послуг.

Метою дослідження є розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства шляхом аналізу поточного стану підприємства, оцінки ринкових умов та формування комплексних маркетингових і управлінських заходів для зміцнення його конкурентних позицій.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити сутність та основні характеристики конкурентоспроможності у сфері ресторанного бізнесу;
- описати основні підходи та методи аналізу конкурентоспроможності в ресторанному секторі;
- надати загальну характеристику ресторанного підприємства та оцінити його позицію на ринку;
- провести аналіз фінансового стану ресторану та дослідити його конкурентне середовище.;
- оцінити поточну стратегію конкурентоспроможності ресторанного підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо нової стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- розробити комплекс маркетингових та управлінських заходів для зміцнення конкурентних позицій ресторану;
- оцінити вплив запропонованої стратегії на ефективність діяльності ресторанного підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ресторанного підприємства, предметом дослідження процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Для досягнення мети дослідження використано низку методів, які дозволяють комплексно оцінити конкурентоспроможність ресторанного підприємства та розробити стратегію її підвищення. Теоретичний аналіз наукової літератури та нормативних документів допомагає визначити основні підходи до оцінки конкурентних переваг у сфері ресторанного бізнесу. Порівняльний аналіз дозволяє зіставити різні методики оцінювання ефективності підприємства. Фінансовий аналіз спрямований на дослідження ключових показників діяльності ресторану, таких як прибутковість, рентабельність та ліквідність. SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища та оцінює вплив макроекономічних факторів. Застосування методу експертних оцінок і маркетингових досліджень сприяє вивченню ринку та споживчих уподобань. Інформаційною базою дослідження стали внутрішні дані ресторану (фінансова звітність, операційні показники), статистичні матеріали про галузь, результати маркетингових досліджень, а також аналітичні огляди й наукові праці, що стосуються питань конкурентоспроможності та стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Конкурентоспроможність проявляється виключно за умов порівнюваності та готовності діяти. У державах із ринковою економікою вона є результатом взаємодії численних чинників, зумовлених об'єктивним розвитком продуктивних сил, а також відображає стратегії великих монополій у прагненні забезпечити якість, освоїти ринки збуту та отримати прибуток.

Це поняття належить до основних категорій, які широко застосовуються в теорії та практиці економічного аналізу, маючи багатоаспектний характер. У перекладі з латини термін означає суперництво або боротьбу за досягнення найвищих результатів [7]. Для оцінки конкурентоспроможності залучають концепції порівняльних витрат (Д. Рікардо), переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), конкурентних переваг та управлінських чинників (М. Портер), а також конкурентного статусу організації (І. Ансофф) [11].

Варто зазначити, що сучасні економісти пропонують різноманітні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» (табл. 1.1).

Різнманітність авторських підходів до трактування конкурентоспроможності зумовлена такими аспектами:

- ототожненням цього поняття з конкурентоспроможністю продукції чи послуг;
- масштабами аналізу: регіональний, національний або глобальний рівень;
- використанням взаємозамінних понять, таких як конкурентний статус або рівень;
- оцінкою окремих складових, наприклад, трудового чи виробничого потенціалу.

Таблиця 1.1 - Тлумачення категорії конкурентоспроможності вченими-економістами

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
Грошев В.П.	Комплексе споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
Ермолов М.О.	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Забєлін П.В., Моїсєєва Н.К.	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Книш М.І.	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача
Кредісов А.И.	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
Ожогов С.І.	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Печінкин А. та Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції та рівень конкурентоспроможності продукції
Піддубний, І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за цінними та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів
Стівенсон В.	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу».
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Хруцький В.С., Корнєєва І.В.,	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.

Джерело: [11]

Незважаючи на різні підходи, всі дослідники визнають порівняльний і динамічний характер конкурентоспроможності. Порівняльний аспект полягає в тому, що конкурентоспроможність оцінюється шляхом зіставлення ключових показників різних об'єктів. Динамічний аспект передбачає, що досягнутий рівень не гарантує довгострокової переваги, оскільки ситуація змінюється через активність конкурентів.

Класифікація конкурентоспроможності базується на [21]:

- територіально-географічних критеріях (міжнародна, національна, регіональна).
- масштабі економічних об'єктів (товари, підприємства, галузі, національні економіки).
- тимчасових рамках (поточна, перспективна, ретроспективна).

Конкурентоспроможність товарів визначається їх відповідністю запитам споживачів, конкурентними перевагами (якість, ціна, сервіс) та ситуацією на ринку. Успішне управління розробкою й реалізацією продукції підвищує її конкурентоспроможність.

Щодо організацій, конкурентоспроможність характеризує здатність забезпечувати перевагу продукції чи послуг у певних сегментах ринку в конкретний час, без шкоди фінансовій стійкості. Недоліки різних визначень часто зводяться до недостатнього врахування ринкових умов і часових рамок.

Розглянемо підходи до визначення конкурентоспроможності організації (Додаток А).

Це поняття тісно пов'язане з терміном «конкурентоспроможність підприємства», що характеризується здатністю підприємства забезпечувати перевагу своїх товарів чи послуг над аналогами в певних сегментах ринку протягом визначеного часу. Важливим аспектом є потенціал організації для створення, виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції в майбутньому без порушення її фінансової стабільності.

Слід зауважити про зростання кількості публікацій в останні роки саме за темою конкурентоспроможності ресторанного підприємства. Про це свідчить аналіз публікацій в базі Scopus за ключовими словами «Конкурентоспроможність ресторанного підприємства» (рис. 1.1).

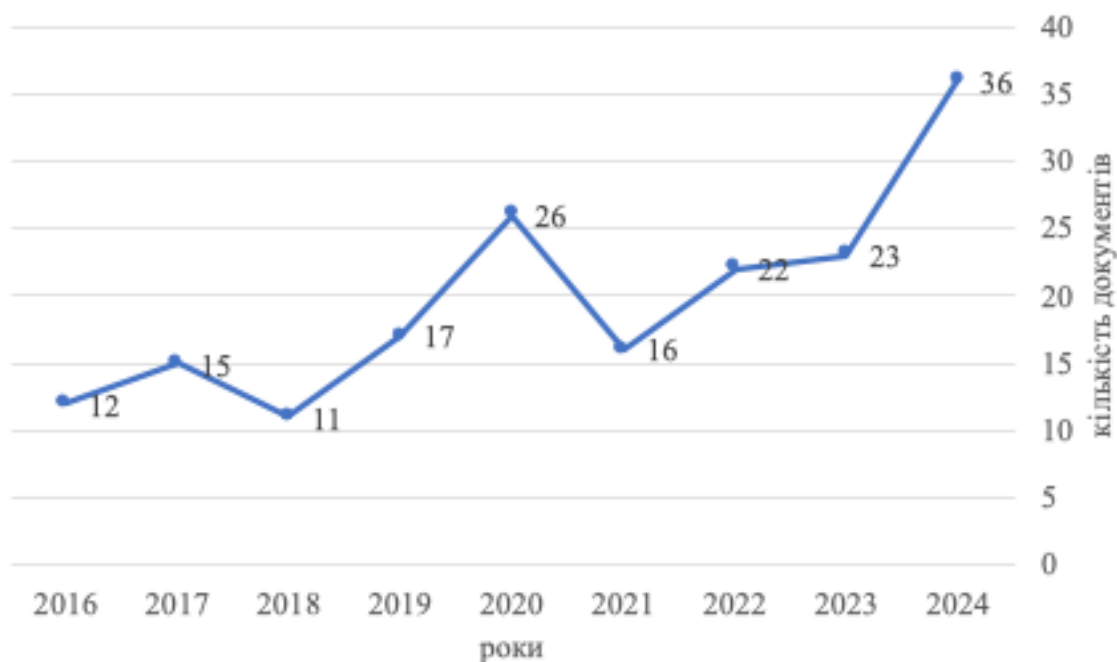


Рис.1.1. – Динаміка публікацій за ключовими словами «competitiveness of the restaurant» в базі Scopus за 2016-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами бази Scopus

З рис. 1.1 видно, що кількість публікацій значно зросла в останні роки. У період з 2016 по 2019 рік кількість робіт залишалася відносно стабільною з незначними коливаннями. Починаючи з 2020 року, спостерігається суттєвий ріст кількості наукових статей, що, ймовірно, пов'язано із зростанням інтересу дослідників до тематики конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах змінного ринкового середовища, викликаного, зокрема, пандемією COVID-19. У 2023–2024 роках кількість публікацій досягла свого піку, що вказує на подальше розширення інтересу до цієї теми. Ця тенденція демонструє актуальність досліджень у сфері підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств, зокрема щодо адаптації до нових умов ринку, інноваційних підходів до ведення бізнесу та сталого розвитку.

Рис. 1.2 ілюструє структуру документів за галузями досліджень, пов'язаних із запитом «competitiveness of the restaurant» у базі Scopus.

ДОКУМЕНТИ З КЛЮЧОВИМИ СЛОВАМИ ЗА ГАЛУЗЯМИ ЗНАЇЬ



Рис.1.2. - Структура документів за галузями досліджень за пошуковим запитом «competitiveness of the restaurant» в базі Scopus

Джерело: побудовано автором за матеріалами бази Scopus

Аналіз структури документів за пошуковим запитом «competitiveness of the restaurant» у базі Scopus демонструє значну міждисциплінарність та розподіл досліджень за різними галузями знань. Найбільша частка публікацій, а саме 107 документів, припадає на сферу бізнесу, менеджменту та бухгалтерського обліку, що свідчить про домінування економічного підходу до вивчення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Помітну увагу до соціокультурних аспектів підтверджує наявність 83 публікацій у галузі соціальних наук, які досліджують вплив поведінкових і культурних чинників на діяльність підприємств ресторанної сфери.

Сфера інформатики представлена 47 роботами, що підкреслює важливість технологічних інновацій, автоматизації та використання інформаційних систем у забезпеченні конкурентоспроможності ресторанів. Дослідження в галузі економіки, економетрики та фінансів, які становлять 39 документів, зосереджені на

моделюванні фінансових стратегій і вивченні економічних чинників розвитку галузі. У науках про навколишнє середовище зафіксовано 37 публікацій, які висвітлюють екологічні аспекти та впровадження принципів сталого розвитку у ресторанному бізнесі.

Взаємозв'язок ресторанної індустрії з біологічними ресурсами досліджується у 27 документах, що належать до галузей сільськогосподарських та біологічних наук. У сфері інженерії, що налічує 34 роботи, акцент зроблено на технічних інноваціях, оптимізації виробничих процесів і розробці технологічних рішень для покращення роботи підприємств громадського харчування. Галузь енергетики представлена 15 документами, які аналізують питання енергоефективності та зменшення енергетичного впливу ресторанного бізнесу. Окрему увагу привертають дослідження у сфері науки про прийняття рішень, яких налічується 11, і які вивчають методи управління та стратегічного планування в умовах високої конкуренції.

Отже, кількісні показники демонструють широкий науковий інтерес до теми конкурентоспроможності ресторанів, підкреслюючи значення міждисциплінарного підходу, що охоплює економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти розвитку галузі.

Рис. 1.3 ілюструє кількість дослідницьких документів у базі Scopus за пошуковим запитом «competitiveness of the restaurant» у розрізі країн. Аналіз даних показує, що найбільша кількість публікацій припадає на Китай (29 документів), що свідчить про високий рівень наукової активності в цій країні у сфері конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Друге місце посідають США з 24 документами, що також відображає значний інтерес до цієї теми з боку американських дослідників. На третьому місці — Іспанія, яка представлена 20 публікаціями, що вказує на вагомую роль цієї країни у науковому аналізі ресторанної галузі, ймовірно через значну туристичну складову її економіки.

Серед інших країн варто відзначити Індонезію та Італію (по 14 документів), які демонструють активну участь у наукових дослідженнях з цього питання.



Рис.1.3 - Кількість дослідницьких документів в базі Scopus у розрізі країн за пошуковим запитом «competitiveness of the restaurant»

Джерело: побудовано автором за матеріалами бази Scopus

Україна, яка представлена 12 документами, також займає помітне місце, що свідчить про зростаючий інтерес українських науковців до дослідження конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Дещо нижчі показники мають Португалія (11 документів), Тайвань (11 документів) і Малайзія (10 документів), що свідчить про помірний рівень дослідницької активності в цих країнах. Південна Корея, Колумбія, Мексика, Бразилія та Велика Британія мають однакову або схожу кількість документів (від 7 до 9), що вказує на зацікавленість дослідників, але менш виражену порівняно з провідними країнами.

Загалом графік демонструє глобальний характер досліджень конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, із провідними позиціями країн з високим рівнем розвитку туристичної галузі та інноваційної економіки. Для забезпечення ефективності дослідження важливо врахувати як теоретичні засади, так і практичні інструменти оцінювання.

Конкурентоспроможність є ключовим поняттям економічного аналізу, яке визначає здатність об'єктів забезпечувати стійку перевагу в умовах порівняння. У ринковій економіці вона формується під впливом розвитку продуктивних сил, ринкових стратегій і інновацій. Залежно від об'єкта, конкурентоспроможність

може стосуватися продукції, підприємств, галузей або економік, а її критерії включають якість, ціну, сервіс та інноваційність. Важливим є динамічний аспект, що потребує постійного вдосконалення через швидкі зміни ринкових умов.

Аналіз публікацій у базі Scopus за темою «competitiveness of the restaurant» демонструє зростаючий інтерес до цієї тематики, особливо після 2020 року. Основними напрямками досліджень є бізнес, менеджмент, соціальні науки та інформаційні технології. Найбільшу кількість робіт опубліковано в Китаї (29), США (24) та Іспанії (20). Україна також представлена 12 документами, що свідчить про зростання інтересу до цієї галузі. Глобальний характер досліджень підкреслює актуальність вивчення конкурентоспроможності в контексті інновацій, змін у споживчих запитах і екологічних ініціатив.

1.2. Основні підходи та методи аналізу конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі

Конкурентоспроможність ресторанного підприємства є комплексною характеристикою, що визначає його здатність утримувати і розширювати свою частку на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток. Оцінювання цього показника включає дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, їх систематизацію, аналіз взаємозв'язків і визначення ключових напрямів підвищення ефективності роботи. Як зазначено в численних дослідженнях (наприклад, праці дослідників у сфері конкурентоспроможності бізнесу), оцінка конкурентоспроможності передбачає побудову методологічної бази, яка дозволяє визначити основні критерії і чинники, що формують цей показник. Ключовим завданням є виділення факторів, які найбільш суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності. Для ресторанної галузі це можуть бути якість продукції, обслуговування клієнтів, маркетингова активність, фінансова стабільність, інноваційний потенціал і репутація на ринку. Важливим етапом є їх систематизація з урахуванням внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків, що дозволяє визначити основні напрями для покращення

конкурентних позицій підприємства. Дослідження у сфері маркетингового аналізу вказують, що активне використання цифрових технологій у просуванні послуг ресторанів дозволяє істотно підвищити їх впізнаваність серед цільової аудиторії. Процес аналізу, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства включає кілька ключових етапів (рис. 1.4).

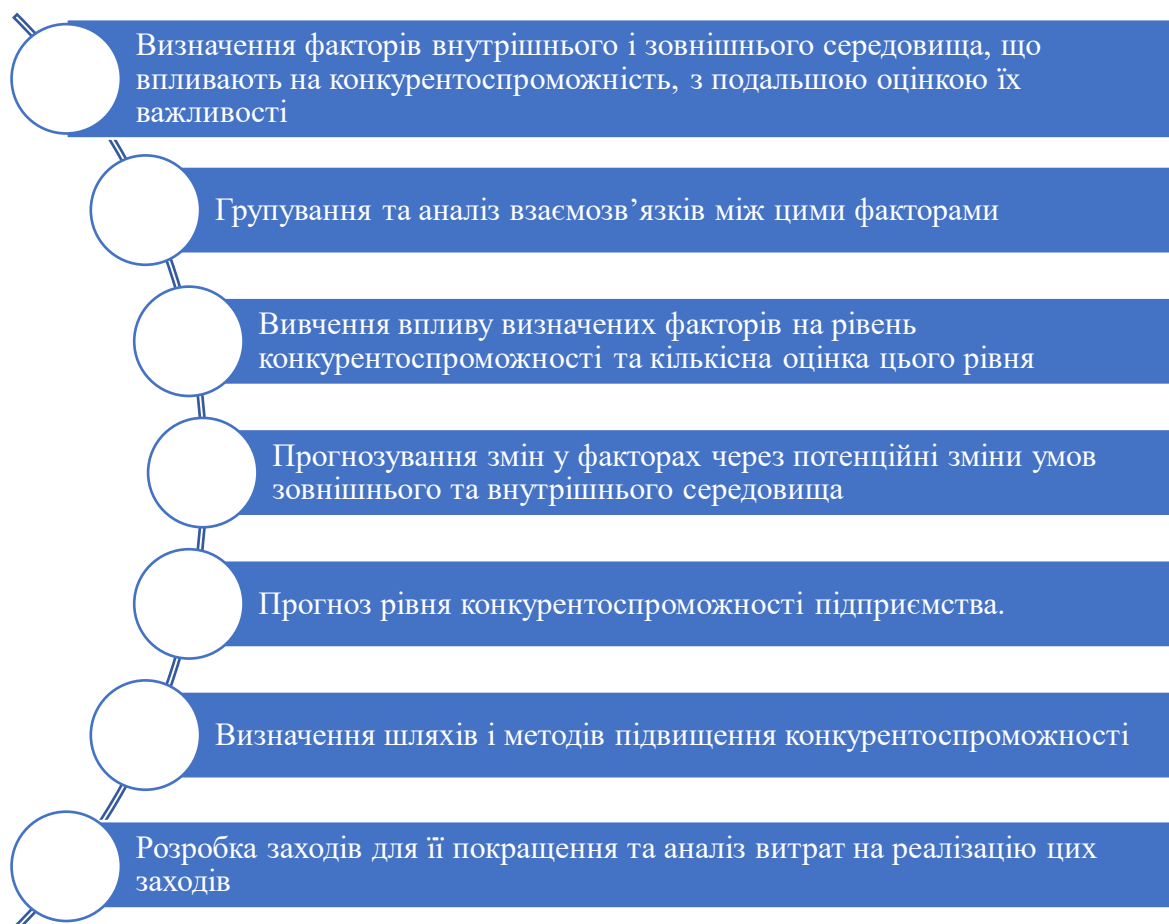


Рис.1.4. - Етапи процесу оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Джерело: побудовано автором

Показники конкурентоспроможності підприємства включають [57]:

- якість та конкурентоспроможність продукції;
- фінансову стабільність;
- ефективність збуту та маркетингової діяльності;
- продуктивність виробничих процесів;
- корпоративний імідж.

Конкретний набір показників залежить від обраного методу оцінки. Зокрема, оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції передбачає наступний перелік показників (табл. 1.2).

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що визначає його здатність до ефективного функціонування в ринкових умовах. Вона оцінюється за допомогою системи взаємопов'язаних критеріїв та показників, які відображають ефективність управління ресурсами, фінансовий стан, організацію збуту та якість товару. Одним із ключових критеріїв є ефективність виробничої діяльності, яка визначається за такими показниками, як витрати на виробництво одиниці продукції, фондвіддача, рентабельність товару та продуктивність праці. Наприклад, витрати на виробництво характеризують рівень ефективності використання ресурсів і розраховуються шляхом ділення валових витрат на обсяг виробництва, що дозволяє оцінити оптимальність витратної політики підприємства [50].

Фондвіддача показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні виробничі засоби. Вона визначається як відношення обсягу випуску продукції до середньорічної вартості основних засобів і дає уявлення про здатність підприємства нарощувати випуск продукції без додаткових капіталовкладень. Іншим важливим показником є рентабельність товару, яка демонструє ступінь прибутковості виробництва. Вона розраховується як відношення прибутку від реалізації до повної собівартості продукції і дозволяє оцінити здатність підприємства досягати високих фінансових результатів за мінімальних витрат.

Продуктивність праці, яка визначається як обсяг випуску продукції на одного працівника, є індикатором ефективності використання робочої сили.

Фінансовий стан підприємства також відіграє значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Одним із важливих показників є коефіцієнт автономії, що відображає незалежність підприємства від позикових коштів і визначається як відношення власних засобів до загальної суми джерел фінансування.

Таблиця 1.2 - Показники конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами.

Джерело: [11]

Коефіцієнт платоспроможності показує здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює ймовірність банкрутства, а коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає якість активів, які можуть бути використані для покриття короткострокових зобов'язань.

Окрему увагу слід приділити ефективності організації збуту та просування товарів. Рентабельність продажу є одним із основних показників, який характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку та визначається як відношення прибутку до обсягу продажів. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією відображає ступінь затовареності підприємства, і його зростання може свідчити про зниження попиту на продукцію. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту характеризує економічну ефективність маркетингових зусиль і показує, наскільки успішно підприємство використовує ресурси на просування продукції.

Конкурентоспроможність товару залежить від якості продукції та її ціни. Якість товарів визначає їх здатність задовольняти потреби споживачів і оцінюється за допомогою комплексних методів. Ціна товару є ключовим фактором доступності продукції для споживачів і визначається з використанням різних методик ціноутворення [46].

Таким чином, системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі зазначених критеріїв і показників дає змогу забезпечити ефективне управління підприємством у сучасних ринкових умовах та сприяти його стійкому розвитку.

Окремо слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства базується на комплексній оцінці низки критеріїв і груп показників, що відображають його здатність забезпечувати ефективне функціонування у ринковому середовищі (табл 1.3).

Таблиця 1.3. - Критерії показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь, поголів'я худоби і птиці
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників, характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат в колективі
Система управління організацією	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; число рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми керуваності, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних і інформаційних систем
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних фондів; продуктивність праці
Ділова активність підприємства і ефективність організації збуту і просування товарів	Рівень заготовленості готовою продукцією; рентабельність продажів; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників; швидкість реакції на замовлення; об'єми постачання сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції
Фінансовий стан організації	Показники майнового стану; показники ліквідності і платоспроможності підприємства; показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники фінансових результатів діяльності підприємства

Джерело: [11, 13]

Перш за все, одним із ключових критеріїв є забезпеченість виробничими ресурсами, що включає рівень оснащення технікою, устаткуванням, а також стан та вік цих засобів. Важливим є і наявність ефективних технологій та рівень організації виробничих процесів. Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами передбачає оцінку характеристик джерел постачання, чисельності та надійності постачальників, що формує базу для стабільної виробничої діяльності.

Забезпеченість кадрами також відіграє суттєву роль у підтримці конкурентоспроможності підприємства. Висока кваліфікація персоналу, низький рівень плинності кадрів та сприятливий психологічний клімат у колективі сприяють підвищенню продуктивності та ефективності управління. Окрім того, важливим аспектом є система управління організацією, яка враховує організаційно-правову форму підприємства, структуру управління, розподіл прав і відповідальності, ефективність комунікацій та наявність інформаційних систем.

Ефективність виробничої діяльності підприємства оцінюється через ефективність управління виробничим процесом, економічність витрат та раціональність використання основних і оборотних фондів. Продуктивність праці є важливим показником цього критерію. Також важливо враховувати рівень ділової активності та ефективність організації збуту і просування товарів, що включає рівень завантаження виробничих потужностей, рентабельність продажів та інвестиційну привабливість підприємства [49].

Конкурентоспроможність продукції визначається якістю та ціною продукції, що забезпечує її привабливість для споживачів. Фінансовий стан організації включає оцінку показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності, які разом формують загальну картину фінансового здоров'я підприємства [56].

Важливо зазначити, що вибір показників для оцінки конкурентоспроможності залежить від мети проведення оцінки, сфери бізнесу та доступності інформації, що робить процес оцінки гнучким і адаптованим до конкретних умов діяльності підприємства.

Методи оцінювання конкурентоспроможності ресторанного бізнесу можуть бути адаптовані з універсальних підходів, таких як графічний, матричний або розрахунковий. Графічний метод передбачає побудову радіальної діаграми, яка відображає ключові параметри конкурентоспроможності, такі як якість страв, ціни, інноваційність меню та рівень сервісу. Це наочно демонструє сильні та слабкі сторони підприємства відносно конкурентів. Однак, як зазначають експерти, такий

метод має певні обмеження, зокрема він не дозволяє встановити інтегральний показник конкурентоспроможності.

Матричні методи, наприклад, матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність», є ефективними для стратегічного аналізу ресторанних підприємств. Цей підхід дозволяє оцінити позицію ресторану на ринку, враховуючи темпи зростання ринку і конкурентну силу підприємства. Як зазначено у відповідних дослідженнях, підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку, мають кращі шанси на довгостроковий успіх.

Розрахункові методи, такі як інтегральний підхід, можуть використовуватися для кількісної оцінки конкурентоспроможності. Вони враховують комплекс чинників, що включають фінансові показники, ефективність маркетингових кампаній, інноваційні процеси і якість обслуговування. Наприклад, в ресторанному бізнесі важливо враховувати такі показники, як швидкість обслуговування, кількість повторних замовлень, лояльність клієнтів та частка позитивних відгуків.

Особливе значення у контексті ресторанного бізнесу має прогнозування. Дослідження свідчать, що моделювання змін зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє передбачити рівень конкурентоспроможності за умови зміни таких факторів, як економічна ситуація, впровадження нових технологій, зміна уподобань споживачів тощо. На основі таких прогнозів розробляються шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, включаючи оновлення меню, вдосконалення сервісу, інвестиції у навчання персоналу чи оновлення матеріально-технічної бази [52].

Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності повинна враховувати прямі та непрямі витрати на їх реалізацію, а також ефективність таких заходів. Наприклад, впровадження системи автоматизації процесів у ресторані вимагає початкових інвестицій, але згодом може забезпечити значну економію коштів за рахунок скорочення витрат на персонал і підвищення швидкості обслуговування. Як вказують численні джерела, одним із критеріїв ефективності заходів є рівень задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню лояльність і прибутковість бізнесу.

Важливим аспектом є прийняття управлінських рішень, які базуються на оцінці конкурентоспроможності. Рішення повинні бути спрямовані на досягнення оптимального співвідношення між витратами і вигодами, що їх отримує підприємство. У цьому контексті доцільно використовувати методи самооцінки, зокрема європейську модель ділової досконалості, яка дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, сформулювати стратегії розвитку та оптимізувати управлінські процеси.

Аналіз конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі базується на поєднанні класичних підходів і сучасних тенденцій, зокрема цифровізації, сталого розвитку та інноваційних рішень. Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, адаптуватися до змін середовища та задовольняти потреби клієнтів. Для цього використовують різноманітні підходи до оцінки, що дозволяють визначити сильні сторони підприємства, а також можливості для зростання [34].

Оцінка конкурентоспроможності ресторану може базуватися на інтегральному підході, який включає аналіз ключових аспектів його діяльності (рис.1.5). Метод передбачає визначення вагомих показників, нормування даних та розрахунок інтегрального індексу, що відображає загальний рівень конкурентоспроможності [42].

Основними групами показників є: якість продукції (асортимент страв, частка фірмової продукції, зовнішній вигляд страв та їх відповідність сучасним тенденціям), якість обслуговування (майстерність персоналу, ставлення до клієнтів, унікальність пропонованих послуг), ефективність діяльності: (рівень товарообігу, чистий прибуток, поточна ліквідність та частка ринку)



Рис. 1.5. – Інтегральний індикатор конкурентоспроможності ресторанів за спеціальним замовленням

Джерело: [42].

Для розрахунку інтегрального індексу застосовується нормування показників у межах від 0 до 1, що забезпечує порівнюваність даних. Показники поділяються на стимулятори (збільшення яких позитивно впливає на конкурентоспроможність) та дестимулятори (зростання яких має негативний вплив).

Результати аналізу дозволяють ідентифікувати сильні сторони ресторану, як-от широкий асортимент страв або висока майстерність обслуговування, а також виявляти напрями для вдосконалення, такі як розширення унікальних послуг чи збільшення частки ринку.

Цей підхід сприяє комплексному розумінню позицій ресторану на ринку, підтримує стратегічне планування та створює основу для формування стійкої конкурентної переваги.

Методи оцінювання конкурентоспроможності. Серед ключових методів використовують графічні, матричні та розрахункові підходи. Графічні методи, як-

от «радіальні діаграми конкурентоспроможності», наочно демонструють позиції підприємства за ключовими параметрами, такими як якість обслуговування, ціни та інновації. Матричні моделі, наприклад, матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність», дозволяють аналізувати динаміку ринку та позиції підприємства відносно конкурентів. Розрахункові підходи забезпечують кількісне визначення конкурентоспроможності, враховуючи фінансові показники, якість послуг та задоволеність клієнтів.

Цифрові інновації. Цифровізація відіграє ключову роль у сучасному ресторанному бізнесі. Впровадження аналітики великих даних, автоматизація процесів та інтеграція онлайн-платформ сприяють підвищенню операційної ефективності та створенню персоналізованих маркетингових стратегій. Наприклад, використання стрімінгових платформ для маркетингу значно підвищує довіру клієнтів та їхню лояльність, що підтверджується дослідженнями, які аналізують ефекти соціального обміну у цифровому середовищі [52].

Сталий розвиток. Сталий розвиток стає важливою складовою конкурентоспроможності. Інтеграція принципів сталого виробництва, використання екологічних матеріалів та дотримання етичних стандартів допомагають ресторанним підприємствам залучати нові сегменти клієнтів. Використання моделей кругової економіки, а також дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку, дозволяє підприємствам зберігати свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства ґрунтується на використанні системного підходу, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, їх прогнозування, впровадження адаптованих методик оцінки та розробку стратегічних заходів для покращення позицій на ринку. Інтеграція зазначених елементів дозволяє не лише забезпечити стійкість бізнесу, а й підвищити його привабливість для споживачів у довгостроковій перспективі.

В результаті можливо запропонувати такі напрями удосконалення методології оцінки конкурентоспроможності ресторанного бізнесу (рис. 1.6):

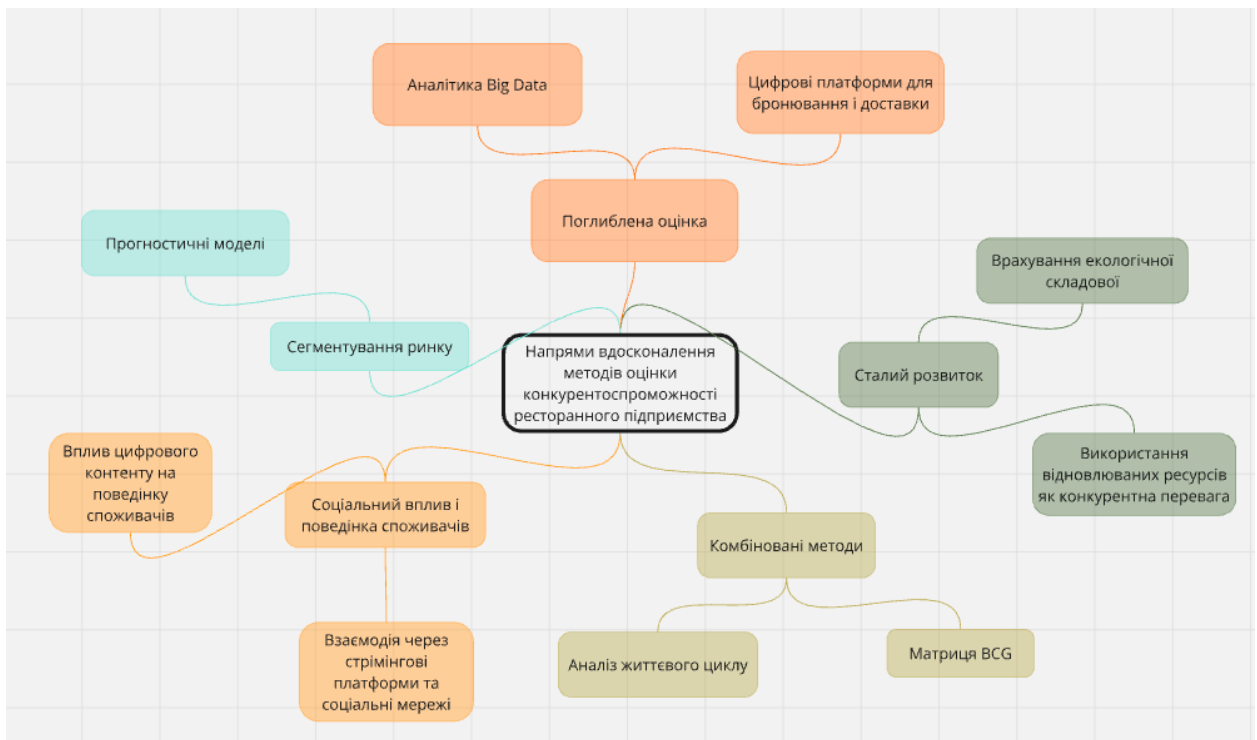


Рис.1.6. – Напрями вдосконалення методів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Джерело: побудовано автором

1) поглиблене використання цифрових технологій. Інтеграція аналітики великих даних дозволяє глибше зрозуміти споживацькі уподобання та розробляти персоналізовані пропозиції. Крім того, цифрові платформи для бронювання і доставки сприяють підвищенню рівня обслуговування.

2) оцінка сталості бізнес-моделей. Врахування екологічного впливу та принципів циркулярної економіки підвищує лояльність споживачів, зокрема серед екологічно свідомих клієнтів. Використання відновлюваних ресурсів у роботі ресторану може стати джерелом конкурентної переваги.

3) Комбіновані методи оцінювання. Використання матричних моделей, таких як BCG-матриця, у поєднанні з методами аналізу життєвого циклу продукції (LCA) дозволяє отримати комплексну оцінку діяльності підприємства. Цей підхід забезпечує не лише оцінку поточного рівня конкурентоспроможності, а й можливість планування довгострокової стратегії.

4) Соціальний вплив та поведінка споживачів. Адаптація моделей, що враховують соціальний обмін (як-от взаємодія через соціальні мережі чи

стрімінгові платформи), сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтів. Це підтверджено дослідженнями впливу цифрового контенту на поведінку споживачів у ресторанному бізнесі.

5) Сегментування ринку. Використання моделей прогнозування для визначення нових ринкових сегментів дозволяє ефективніше адаптувати послуги до різних потреб споживачів.

Інтеграція цифрових, сталих і соціальних аспектів у методологію оцінки конкурентоспроможності дозволяє створювати інноваційні підходи, орієнтовані на довготривалі конкурентні переваги. Такі підходи особливо актуальні для ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів та динамічних змін на ринку.

1.3. Загальні аспекти розробки стратегії ресторанного підприємства

Розробка стратегії для ресторанного підприємства ґрунтується на загальних теоретичних положеннях стратегічного менеджменту, адаптованих до специфіки індустрії гостинності. Стратегія ресторану визначає довгострокові цілі, напрямки розвитку та засоби їх досягнення, враховуючи унікальність ринку, споживчі уподобання та внутрішні ресурси підприємства.

Одним із ключових елементів теорії є визначення місії ресторану, яка формує основу для розробки стратегії. Місія відображає цінності, культуру, концепцію підприємства та очікування цільової аудиторії. Стратегічне бачення доповнюється аналізом зовнішнього середовища (PEST-аналіз) та внутрішніх ресурсів (SWOT-аналіз), які визначають конкурентні переваги та загрози.

Для забезпечення конкурентної переваги підприємство повинно аналізувати конкурентів і формувати стратегії, спрямовані на підвищення споживчої цінності продукції. Важливим є створення «стратегічного набору» – комплексу стратегій, що враховують специфіку діяльності компанії та її позицію на ринку. Стратегії поділяються на корпоративні, ділові, функціональні та операційні, кожна з яких сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Конкурентні стратегії визначають, як компанія протистоїть конкурентам, реагує на зміни ринку та

формує довгострокові переваги. Існує широкий спектр ринкових стратегій конкуренції, які можна об'єднати в єдину систему конкурентних стратегій підприємства. Ця система охоплює стратегії, спрямовані на адаптацію до змін у конкурентному середовищі та зміцнення довгострокових позицій на ринку (рис. 1.7).



Рис. 1.7. - Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [11]

Як видно з рис. 1.7, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Матриця загальних стратегій конкуренції представлена на рис. 1.8; сутність загальних стратегій конкуренції за канонічним підходом М.Портера наведена у табл. 1.4.

1. Стратегія лідерства на основі зниження витрат спрямована на оптимізацію виробничих і управлінських процесів, зокрема використання ресурсів, витрат на матеріали та енергоносії, а також підвищення продуктивності праці. Вона забезпечує високу ефективність, однак може негативно впливати на інші аспекти конкурентоспроможності, такі як якість продукції чи рівень сервісу. Така стратегія особливо ефективна на ринках, де переважає цінова конкуренція, продукція має

високий рівень стандартизації, а витрати споживачів на перехід до товарів конкурентів є мінімальними.



Рис. 1.8. Класифікація стратегій конкуренції за підходом М.Портера
Джерело: [11, 28]

Згідно з моделлю конкурентних стратегій М. Портера, ресторан може орієнтуватися на:

1. Стратегія лідерства за витратами – це оптимізація ресурсів і процесів для зниження собівартості продукції. Стратегія лідерства за витратами у ресторанному бізнесі передбачає мінімізацію витрат у всіх аспектах діяльності для досягнення конкурентної переваги через пропонування доступних цін на продукцію та послуги. Це дозволяє залучити клієнтів, які чутливі до цінових змін, і одночасно забезпечити зростання ринкової частки. Ключовими інструментами для реалізації цієї стратегії є оптимізація постачання, зокрема укладання довгострокових контрактів із постачальниками, обрання місцевих виробників для зменшення транспортних витрат та придбання продукції оптом для отримання знижок. Успішному впровадженню сприяє автоматизація бізнес-процесів, зокрема використання ERP-систем для управління ресурсами, впровадження цифрових інструментів для обліку витрат і оптимізації процесів приготування їжі, що суттєво знижує операційні витрати.

Таблиця 1.4 - Характеристика конкурентних стратегій

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють од виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цій ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

Джерело: [11, 30]

Важливим елементом стратегії є аналіз продажів, який дозволяє визначити непопулярні страви в меню та виключити їх. Це сприяє зменшенню витрат на закупівлю сировини та підвищує ефективність використання ресурсів. Крім того, досягнення лідерства за витратами можливе через економію на нерухомості. Ресторани можуть обирати локації з низькою орендною платою, зменшувати площу приміщень або впроваджувати моделі «кухонь-привидів», що працюють виключно на доставку. У сфері управління персоналом значний ефект досягається завдяки гнучким графікам роботи, навчанню персоналу багатозадачності, а також запровадженню систем мотивації на основі продуктивності. Ця стратегія має низку переваг, зокрема можливість зниження цін, що приваблює широку аудиторію клієнтів і сприяє зростанню клієнтопотоків. Високий обсяг продажу в поєднанні з низькими витратами забезпечує стабільний прибуток і підвищує рентабельність. Водночас існують певні ризики, пов'язані зі складністю підтримки високої якості продукції та сервісу, що може вплинути на лояльність клієнтів, обмеженнями у впровадженні інновацій та загостренням конкуренції через можливе копіювання стратегії іншими закладами. Реалізація стратегії лідерства за витратами дозволяє

ресторанам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних економічних умовах. Вона сприяє стабільному зростанню клієнтопотоків та підтримує фінансову стійкість, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і привабливі ціни для споживачів [11].

2. Стратегія диференціації – створення унікальної концепції, меню, атмосфери чи сервісу. Стратегія диференціації в ресторанному бізнесі спрямована на створення унікальних продуктів, послуг, або досвіду, які відрізняють ресторан від конкурентів. Згідно з дослідженнями, впровадження цієї стратегії дозволяє ресторанам встановлювати вищі ціни та підвищувати лояльність клієнтів, оскільки пропонує цінність перевищує середньоринковий рівень і аспекти диференціації в ресторанах включають покращення якості обслуговування, створення приємної атмосфери, унікального бренду, та використання сучасних технологій. Наприклад, інтерактивні меню, інноваційні страви та персоналізований підхід до клієнтів дозволяють ресторанам позиціонувати себе як преміум-сегмент на ринку. Стратегія диференціації значною мірою залежить від здатності ресторану керувати співвідношенням між витратами на реалізацію цих змін та отриманою вигодою. Дослідження підтверджують, що впровадження стратегій, які спрямовані на підвищення якості та унікальності, позитивно впливає на продуктивність ресторанів навіть у висококонкурентному середовищі. Стратегія диференціації є ефективним інструментом у побудові конкурентної переваги для ресторанів, особливо тих, що прагнуть закріпити свій статус у преміальному сегменті та підвищити рентабельність бізнесу. Стратегія диференціації орієнтована на створення унікальної продукції чи послуг, що мають високу цінність для споживачів. Унікальність продукції дає можливість виробнику встановлювати вищі ціни, отримуючи премію над середньоринковою вартістю. Ефективність цієї стратегії залежить від здатності підприємства задовольнити специфічні потреби клієнтів у диференціації. Вона створює сприятливі умови для взаємодії з ринковим середовищем і, за умови успішного впровадження, забезпечує вищі прибутки порівняно зі стратегією зниження витрат.

3. Стратегія фокусування - орієнтація на вузький сегмент ринку, наприклад, еко-ресторани чи заклади преміум-класу. Стратегія фокусування в ресторанному бізнесі передбачає концентрацію ресурсів і зусиль на певному сегменті ринку або специфічній групі споживачів з метою надання унікального продукту або послуги, які найкраще відповідають їхнім потребам. Цей підхід дозволяє ресторану створити високу цінність для вибраної аудиторії, зосереджуючись на конкретних аспектах, таких як географічна локалізація, кулінарні вподобання, ціновий діапазон або стиль обслуговування. Успішна реалізація стратегії фокусування базується на детальному аналізі цільового сегмента, включаючи його демографічні, соціальні та поведінкові характеристики [12]. Наприклад, ресторан може обрати стратегію обслуговування молодіжної аудиторії, запропонувавши сучасний формат закладу з трендовим інтер'єром і меню, яке включає страви швидкого приготування або здорове харчування. Інший підхід може полягати в орієнтації на гурманів, які цінують високу якість інгредієнтів, ексклюзивність і авторські страви. Ключовими елементами цієї стратегії є адаптація меню до специфіки обраного сегмента, розробка унікальної концепції закладу та впровадження інновацій у сервіс. Наприклад, ресторан, орієнтований на сімейні відвідини, може створити спеціальні дитячі меню, обладнати зону для дітей і пропонувати програми лояльності для сімейних клієнтів. Водночас фокусування на локальних кулінарних традиціях дозволяє залучати туристів і місцевих мешканців, які цінують автентичність. Перевагами стратегії фокусування є можливість створення сильної диференціації, підвищення лояльності клієнтів і зменшення рівня конкуренції в обраному сегменті. Однак вона також має ризики, включаючи залежність від вузького ринку, труднощі в масштабуванні бізнесу та можливу втрату конкурентних переваг у разі змін у вподобаннях споживачів. Стратегія фокусування передбачає поглиблену диференціацію продукції або зниження витрат у межах певних сегментів ринку, іноді поєднуючи обидва підходи. Для підприємства це означає визначення пріоритетних сегментів ринку та створення унікальної пропозиції для кожного з них.

Реалізація стратегії фокусування в ресторанному бізнесі вимагає ретельного аналізу ринку, постійного моніторингу потреб клієнтів і гнучкості у відповіді на їхні запити. Ця стратегія дозволяє створити міцний зв'язок з обраною аудиторією, підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити його стійкий розвиток.

Важливою складовою розробки стратегії є аналіз споживчих потреб та формування конкурентних переваг. Це може включати унікальні пропозиції, такі як інноваційне меню, використання локальних продуктів, впровадження технологій (наприклад, цифрових замовлень), а також підвищення якості обслуговування через навчання персоналу.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану є багатограним процесом, що вимагає системного підходу до аналізу поточного стану бізнесу, дослідження конкурентного середовища та ринкових тенденцій, а також визначення унікальних можливостей і викликів. Вивчення ринку та конкурентного середовища дає змогу оцінити позиції ресторану серед конкурентів, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати ключові ринкові тенденції й уподобання споживачів. Важливо чітко визначити цільову аудиторію, беручи до уваги демографічні та поведінкові характеристики, фінансові можливості та вподобання, що дозволить створити пропозиції, які відповідатимуть очікуванням клієнтів.

На основі оцінки внутрішніх ресурсів ресторану, таких як якість меню, кваліфікація персоналу, технологічні можливості, фінансовий стан та імідж закладу, визначаються аспекти, які потребують вдосконалення. Паралельно формулюються стратегічні цілі, що орієнтовані на збільшення клієнтської бази, підвищення середнього чека, оптимізацію бізнес-процесів чи вихід на нові сегменти ринку. Для реалізації поставлених цілей розробляються конкретні заходи, які можуть включати впровадження інноваційних технологій, оновлення меню, розробку програм лояльності, проведення маркетингових кампаній чи підвищення якості обслуговування.

Ефективність впровадження стратегії забезпечується застосуванням сучасних управлінських інструментів, таких як ERP-системи, платформи для

аналітики ринку, цифрові маркетингові рішення та CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами [34]. Постійний моніторинг результатів і аналіз ключових показників ефективності, таких як дохід, частка ринку, середній чек чи рентабельність, дозволяють оцінювати прогрес та своєчасно коригувати дії для досягнення оптимальних результатів.

Комплексний підхід до розробки стратегії забезпечує створення унікальної цінності для клієнтів, покращення позицій ресторану на ринку та його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загального плану. Вона охоплює брендинг, позиціонування ресторану на ринку, використання онлайн-ресурсів для залучення клієнтів та розробку програм лояльності.

Ефективна реалізація стратегії передбачає впровадження систем моніторингу та оцінки досягнутих результатів, що дозволяє коригувати план дій залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, теоретичні аспекти розробки стратегії ресторанного підприємства базуються на поєднанні аналізу ринку, інноваційного підходу до операційної діяльності, врахування специфіки бізнесу та орієнтації на клієнта. Це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та прибутковість ресторану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РЕСТОРАН БАЧЕВСЬКИХ»

2.1. Загальна характеристика ресторанного підприємства

Ресторан «Бачевських» є відомим закладом у Львові, що спеціалізується на галицькій кухні та пропонує унікальну атмосферу з традиціями львівського ресторанного бізнесу. Його конкурентоспроможність базується на високій якості обслуговування, автентичному меню та привабливому бренду, що відображає багату історію сім'ї Бачевських. Структура власності підприємства свідчить про зосередження значних управлінських повноважень у двох основних акціонерів, що може сприяти швидкому прийняттю стратегічних рішень. Водночас рівномірний розподіл менших часток забезпечує залучення інших співвласників до ключових процесів управління (рис. 2.1).

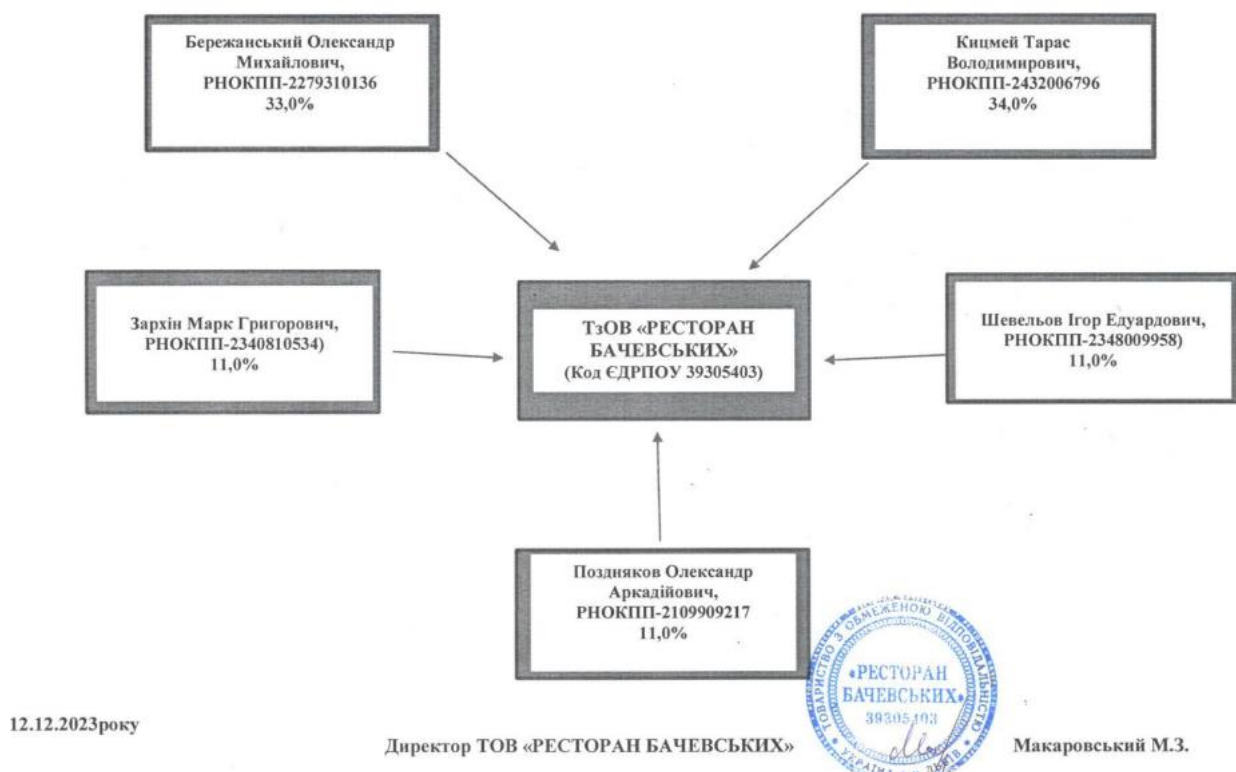


Рис. 2.1. Структура власності ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Джерело: [59]

поточні активні відносини компанії з іншими суб'єктами, тоді як історичні зв'язки можуть свідчити про попередні ділові відносини, що були розірвані або завершені.

Подібний графічний аналіз дає змогу побачити ключових партнерів і потенційних конкурентів ресторану, визначити, чи є зв'язки з підприємствами, які перебувають у стані банкрутства або припинення діяльності. Також це може бути корисним для оцінки стабільності підприємства та його позиції на ринку. Інструмент демонструє, як структури власності та зв'язки можуть впливати на економічні результати діяльності ресторану, а також виявляє можливі ризики, пов'язані з партнерами чи інвесторами.

Зареєстрована торгова марка ресторану «Бачевських» забезпечує захист бренду від несанкціонованого використання і підвищує його впізнаваність. Це дає ексклюзивне право на використання імені, сприяє збереженню унікальності та дозволяє контролювати якість послуг. Торгова марка також є нематеріальним активом, що підвищує вартість бізнесу, відкриває можливості для франчайзингу та надання ліцензій, а також забезпечує правовий захист у разі порушень (рис. 2.3).



Рис. 2.3. – Зареєстрована торгова марка ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Джерело: [59]

Аналіз показників діяльності ресторану «Бачевських» за 2019–2023 роки виявляє кілька ключових тенденцій (табл. 2.1). За цей період підприємство зазнало значних коливань у доходах і прибутковості, що є характерним для нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ресторанного підприємства ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	-	32	22	18
Дохід, тис.грн	18701	7327	11267	9822	14790
Чистий прибуток, тис.грн	1940	99	260	-353	1888
Активи, тис. грн.	9020	9425	9478	9077	9284
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.	1093	412	962	410	2379
Поточні зобов'язання, тис.грн.	910	1216	1009	1011	1731
Власний капітал, тис.грн	8109	8208	8469	8066	7554

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Після пікового доходу в 2019 році (18 701 тис. грн) і значного спаду в 2020 році (7327 тис. грн), викликаного, ймовірно, впливом пандемії, спостерігається поступове відновлення фінансових результатів, зокрема в 2023 році дохід досяг 14 790 тис. грн. Проте прибутковість підприємства залишалася нестабільною: після значного падіння в 2020 році (99 тис. грн) і збитків у 2022 році (-353 тис. грн), у 2023 році вдалося досягти відновлення прибутку до 1888 тис. грн. Чисельність персоналу також демонструє чітку тенденцію до скорочення: з 32 осіб у 2021 році до 18 у 2023 році, що може бути наслідком як оптимізації витрат, так і зниження обсягів діяльності. При цьому активи залишаються стабільними, коливаючись у межах 9000–9500 тис. грн, що свідчить про збереження основного капіталу компанії. Водночас суттєве збільшення грошових коштів у 2023 році до 2379 тис. грн є позитивним сигналом, який свідчить про покращення ліквідності та здатність компанії ефективніше управляти фінансами. Поточні зобов'язання зросли з 910 тис. грн у 2019 році до 1731 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування або необхідність покриття витрат у періоди спаду. Власний капітал поступово знижується, що може вказувати на використання внутрішніх ресурсів для підтримки діяльності в складні періоди. Загалом, можна зробити висновок про поступове відновлення фінансової стабільності, попри періодичні виклики, завдяки ефективному управлінню та адаптації до ринкових умов.

Таблиця 2.2 демонструє структурні зміни в активах балансу ТзОВ «Ресторан Бачевських» протягом 2023 року. Аналіз охоплює основні групи активів: необоротні та оборотні, включаючи деталізацію за ключовими статтями.

Таблиця 2.2 – Аналіз активу балансу ТзОВ «Ресторан Бачевських» за 2023 рік

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.	Відхилення
Нематеріальні активи	1000	9,2	6,8	-2,4
Первісна вартість	1001	24,1	24,1	0
Накопичена амортизація	1002	14,9	17,3	2,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	631,4	690,6	59,2
Основні засоби	1010	988,5	1 189,10	200,6
Первісна вартість	1011	4 741,60	5 543,50	801,9
Знос	1012	3 753,10	4 354,40	601,3
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього	1095	1 629,10	1 886,50	257,4
Запаси	1100	4 080,10	3 075,20	-1004,9
У тому числі готова продукція	1103	4 080,10	3 075,20	-1004,9
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 211,60	1 196	-15,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13	2	-11
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	783,5	144,3	-639,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	410,1	2 378,60	1968,5
Витрати майбутніх періодів	1170	861,8	563,1	-298,7
Інші оборотні активи	1190	88	38,7	-49,3
Усього	1195	7 448,10	7 397,90	-50,2
Фінансово-майновий стан	1300	9 077,20	9 284,40	207,2

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Необоротні активи зросли на 257,4 тис. грн завдяки збільшенню вартості основних засобів на 200,6 тис. грн та інвестицій у незавершене будівництво на 59,2

тис. грн. Також зафіксовано скорочення нематеріальних активів на загальну суму 2,4 тис. грн. У складі оборотних активів зафіксовано зниження запасів на 1 004,9 тис. грн, зменшення дебіторської заборгованості на 639,2 тис. грн, але зафіксовано зростання грошових коштів на 1968,5 тис. грн. Загальний обсяг активів зріс на 207,2 тис. грн, досягнувши 9 284,4 тис. грн, що свідчить про покращення ліквідності та ефективне управління активами.

Аналіз змін у пасиві балансу ТзОВ «Ресторан Бачевських» за 2023 рік наведено в табл. 2.3, відображаючи зміни у структурі власного капіталу та зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз пасиву балансу ТзОВ «Ресторан Бачевських» за 2023 рік

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.	Відхилення
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 500	1 500	0,0
Додатковий капітал	1410	0	-	0,0
Резервний капітал	1415	0	-	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 566,10	6 053,70	-512,4
Неоплачений капітал	1425	0	-	0,0
Усього	1495	8 066,10	7 553,70	-512,4
Короткострокові кредити банків	1600	0	-	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:				0,0
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-	0,0
Товари, роботи, послуги	1615	864,7	1 087,40	222,7
Розрахунками з бюджетом	1620	112,2	576,9	464,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	336,9	336,9
Розрахунками зі страхування	1625	0	9,3	9,3
Розрахунками з оплати праці	1630	33,4	56,3	22,9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	0,8	0,8	0,0
Усього	1695	1 011,10	1 730,70	719,6
Фінансово-майновий стан	1900	9 077,20	9 284,40	207,2

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Основною закономірністю є зниження обсягу власного капіталу на 512,4 тис. грн, що пов'язано зі скороченням нерозподіленого прибутку, який зменшився з 6 566,1 тис. грн до 6 053,7 тис. грн. При цьому зареєстрований капітал залишився незмінним, становлячи 1 500 тис. грн. З іншого боку, поточні зобов'язання зросли на 719,6 тис. грн, досягнувши 1 730,7 тис. грн. За розрахунками з бюджетом заборгованість зросла на 464,7 тис. грн, що включає приріст за податком на прибуток у розмірі 336,9 тис. грн. Також спостерігалось зростання заборгованості за товарами, роботами і послугами на 222,7 тис. грн та заборгованості з оплати праці на 22,9 тис. грн. Загалом фінансово-майновий стан підприємства покращився на 207,2 тис. грн, що свідчить про стабільну адаптацію до фінансових викликів, попри скорочення власного капіталу. Основними характеристиками змін є зростання поточних зобов'язань і перерозподіл ресурсів у структурі пасиву. Такі зміни можуть вказувати на активне використання кредиторської заборгованості для забезпечення операційних потреб підприємства.

Таблиця 2.4 відображає фінансовий стан ТзОВ «Ресторан Бачевських» за два роки, демонструючи динаміку основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції за поточний рік зріс на 4 607,0 тис. грн, досягнувши 12 963,9 тис. грн, що свідчить про значне збільшення обсягів реалізації. Інші операційні доходи, які у попередньому році були відсутні, становили 42,4 тис. грн, що також позитивно вплинуло на загальний обсяг доходів. У результаті сукупні доходи зросли на 4 968,6 тис. грн і склали 14 790,4 тис. грн. Зростання витрат за рік виявилось помірнішим. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1 587,5 тис. грн, що є наслідком зростання обсягів продажів. Інші операційні витрати зросли на 484,4 тис. грн, тоді як інші витрати збільшилися на 319,2 тис. грн. Сукупні витрати досягли 12 565,9 тис. грн, що на 2 391,1 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

Таблиця 2.4 – Фінансовий стан ТзОВ «Ресторан Бачевських» за 2022-2022

роки

Стаття	Код	За попередній рік, тис.грн.	За поточний рік, тис.грн.	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 356,90	12 963,90	4 607,00
Інші операційні доходи	2120	0	42,4	42,40
Інші доходи	2240	1 464,90	1 784,10	319,20
Разом доходи	2280	9 821,80	14 790,40	4 968,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 853,90	4 441,40	1 587,50
Інші операційні витрати	2180	5 856	6 340,40	484,40
Інші витрати	2270	1 464,90	1 784,10	319,20
Разом витрати	2285	10 174,80	12 565,90	2 391,10
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-353	2 224,50	2 577,50
Податок на прибуток	2300	0	336,9	336,90
Чистий прибуток (збиток)	2350	-353	1 887,60	2 240,60

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Фінансовий результат до оподаткування за поточний рік становив 2 224,5 тис. грн, що на 2 577,5 тис. грн більше порівняно з попереднім збитковим періодом. Після врахування податку на прибуток у розмірі 336,9 тис. грн чистий прибуток підприємства за поточний рік склав 1 887,6 тис. грн, що демонструє покращення фінансової стабільності компанії. Аналіз показує, що підприємство змогло значно покращити свої фінансові результати, досягнувши позитивної динаміки доходів і утримуючи витрати під контролем. Це свідчить про ефективне управління операційною діяльністю та вдосконалення бізнес-процесів.

Рисунок 2.5 демонструє динаміку кількості та вартості транзакцій ТзОВ «Ресторан Бачевських» у період 2017–2024 років. На графіку зображені два основні показники:

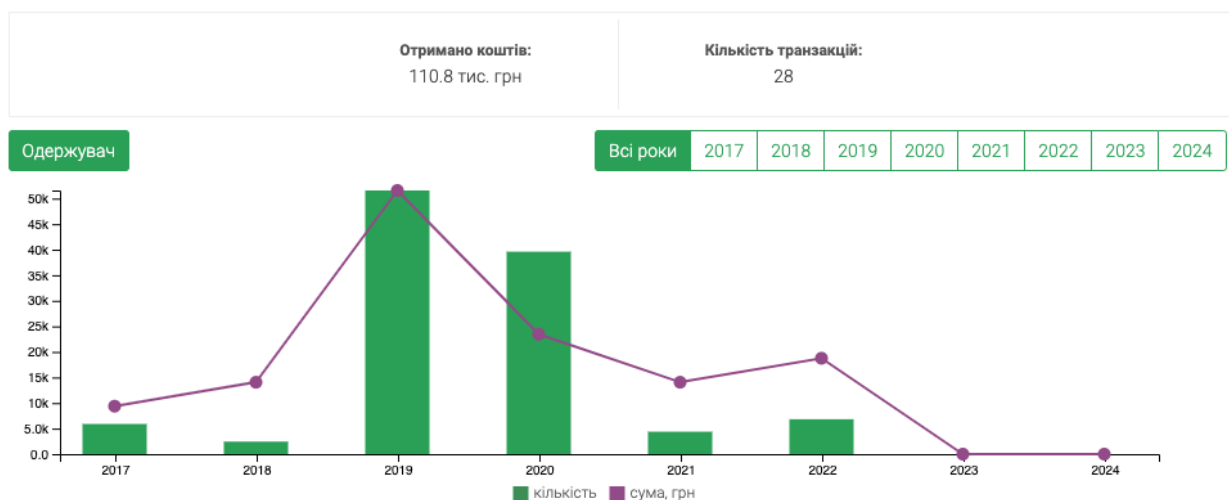


Рис.2.5. – Динаміка кількості та вартості транзакцій ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2017-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35]

Кількість транзакцій (позначена зеленою гістограмою), а сума отриманих коштів (позначена фіолетовою лінією). У період 2019 року спостерігається значний пік як за кількістю транзакцій, так і за отриманими коштами, що свідчить про суттєве зростання діяльності підприємства. Протягом 2020–2024 років спостерігається різке зниження обох показників, особливо у 2023–2024 роках, де транзакції та обсяги коштів фактично стабілізуються на низькому рівні. Такі зміни можуть бути пов'язані з впливом зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність чи пандемія COVID-19, які могли вплинути на активність бізнесу.

Результати аналізу діяльності ТзОВ «Ресторан Бачевських» свідчать про динамічний розвиток підприємства у попередні роки, однак із суттєвими викликами в останні періоди. Аналіз активів показав зростання необоротних активів, зокрема основних засобів, але зниження оборотних активів, таких як запаси та дебіторська заборгованість. У структурі пасивів відзначається зменшення власного капіталу через зниження нерозподіленого прибутку, тоді як поточні зобов'язання зросли, зокрема за розрахунками з бюджетом та постачальниками. Фінансові показники демонструють значне покращення у поточному році, включно з різким зростанням чистого доходу та отриманням прибутку порівняно зі збитками

у попередньому періоді. Водночас зросли витрати, що вказує на необхідність оптимізації витратної частини.

Наступним етапом стане детальний аналіз фінансового стану ресторанного підприємства, щоб оцінити його стабільність, ліквідність та платоспроможність для формування стратегій подальшого розвитку.

2.2. Аналіз фінансового стану та позиції ресторану на ринку

Фінансовий стан є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, що відображається у динаміці фінансових показників за 2019–2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових показників ресторанного підприємства ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2019-2024 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,56	6,08	7,42	7,36	4,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,2	0,34	0,95	0,4	1,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,59	3,06	3,2	3,33	2,5
Коефіцієнт автономії	0,899	0,871	0,8935	0,8886	0,8136
Рентабельність активів (ROA)	21,51%	1,05%	2,75%	-3,89%	20,33%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	23,92%	1,21%	3,12%	-4,27%	24,17%
Чиста маржа	11,12%	1,52%	2,64%	-4,22%	14,56%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	3,79	4,04	4,25	4,95	4
Коефіцієнт заборгованості	0,1	0,129	0,106	0,1114	0,1864

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 7,56 у 2019 році до 4,27 у 2023 році, що свідчить про поступове зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання, хоча значення залишається значно вищим за нормативний рівень (1–2). Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році зріс до 1,37 після суттєвого падіння у 2020 році (0,34), що відображає збільшення обсягу грошових коштів. Паралельно коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 3,59 до 2,5, але

також перевищує мінімальні нормативні значення. Коефіцієнт автономії показав зниження з 0,899 у 2019 році до 0,8136 у 2023 році, що сигналізує про зростання частки залучених коштів у структурі капіталу, проте його значення підтверджує збереження фінансової стійкості підприємства. Динаміка рентабельності демонструє позитивні зміни. Рентабельність активів (ROA) досягла 20,33% у 2023 році після негативного значення у 2022 році (-3,89%), що свідчить про покращення ефективності використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 році зросла до 24,17%, що є найвищим показником за аналізований період і вказує на зростання дохідності для власників. Чиста маржа також покращилася: з -4,22% у 2022 році до 14,56% у 2023 році, що відображає оптимізацію витрат і підвищення прибутковості продажів. Водночас коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом залишався стабільно вищим за нормативне значення (понад 1), хоча й знизився у 2023 році до 4,0 порівняно з 4,95 у 2022 році, вказуючи на високу забезпеченість необоротних активів власними коштами. Коефіцієнт заборгованості зріс до 0,1864 у 2023 році, що свідчить про збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу, однак це значення залишається у прийнятних межах. Загалом, фінансові показники підприємства у 2023 році демонструють позитивну динаміку порівняно з попередніми роками. Підвищення рентабельності активів та власного капіталу свідчить про зростання ефективності діяльності, проте для забезпечення довгострокової фінансової стабільності необхідно зосередитися на стабілізації ліквідності та ефективному управлінні зобов'язаннями.

На графіку зображено динаміку зростання чистого прибутку ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період з 2016 по 2021 роки. Збільшення прибутку демонструє нерівномірний характер із суттєвими коливаннями. У 2016 році спостерігається значний стрибок прибутку, після чого рівень зростання знижується, але залишається стабільним протягом наступних років (рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Динаміка зміни прибутку ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2016-2021 рр.

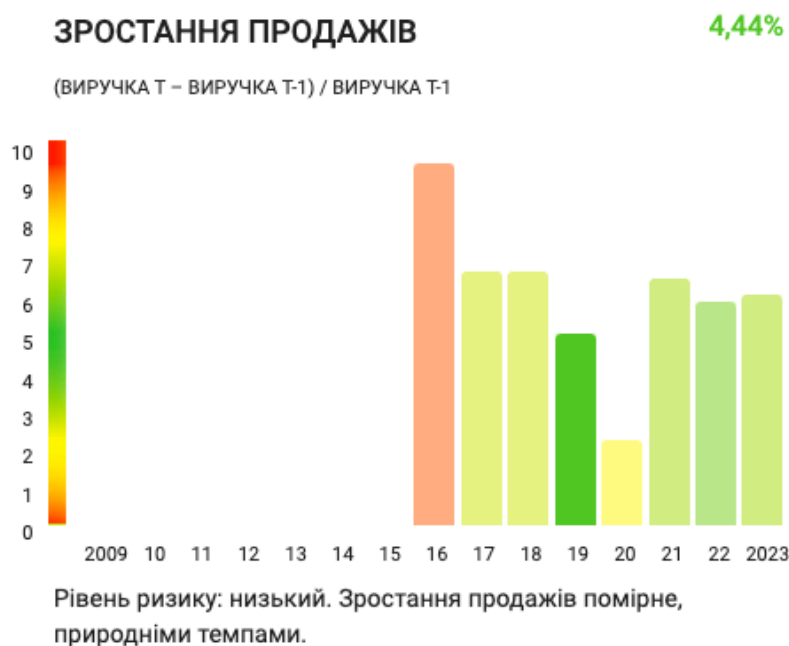


Рис. 2.7 – Динаміка зміни виручки ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2016-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Показник зростання у 2021 році залишається на відносно високому рівні. Графік вказує на середній рівень ризику, обумовлений занадто швидким

зростанням прибутковості, що може свідчити про необхідність обережного фінансового управління для уникнення потенційних ризиків.

На рис. 2.7 представлена динаміка зростання виручки ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період з 2016 по 2023 роки. Показник демонструє стабільне та помірне зростання з природними темпами, що свідчить про низький рівень ризику. Найвищий приріст спостерігався у 2016 році, після чого зростання стабілізувалося на помірному рівні. У 2023 році показники виручки залишаються на стабільному рівні, що свідчить про поступовий розвиток підприємства та відсутність значних коливань.

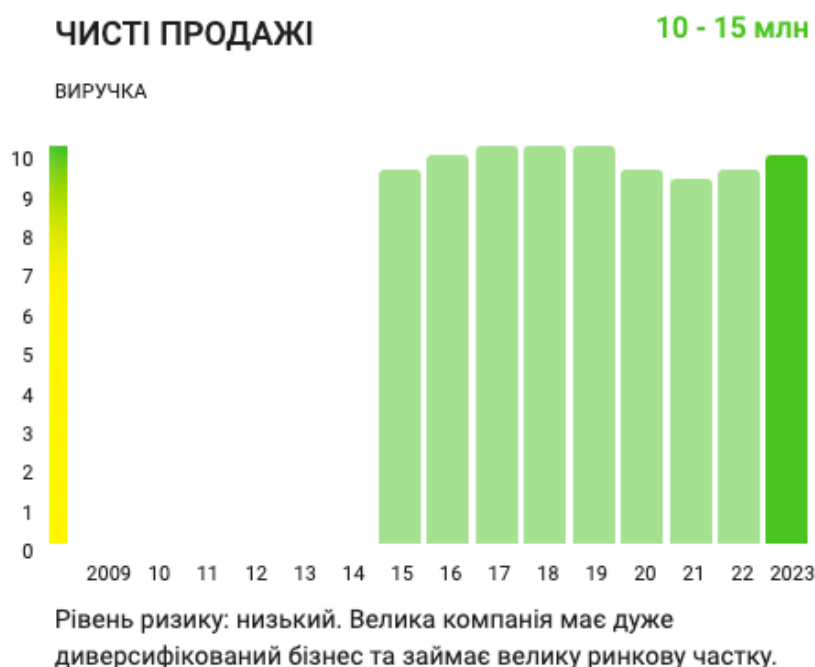


Рис. 2.8 – Динаміка зміни чистої виручки ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Рис. 2.8. відображає стабільну динаміку чистої виручки ТзОВ «Ресторан Бачевських» у період з 2015 по 2023 роки. Протягом усього аналізованого періоду показник залишався на рівні 10–15 млн., що свідчить про сталі фінансові результати підприємства. Висока диверсифікація бізнесу та значна частка на ринку забезпечують низький рівень ризику. У 2023 році виручка продовжує залишатися

стабільною, що підкреслює надійність бізнес-моделі та стійкість підприємства до зовнішніх економічних змін.

Аналіз динаміки активів ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015–2023 років свідчить про відносну стабільність загальної вартості активів підприємства, яка перебуває в межах 9,0–9,5 млн грн. Протягом зазначеного періоду значних коливань обсягу активів не спостерігалось, що може вказувати на стабільність фінансової бази підприємства та зважену політику управління активами (рис 2.9).

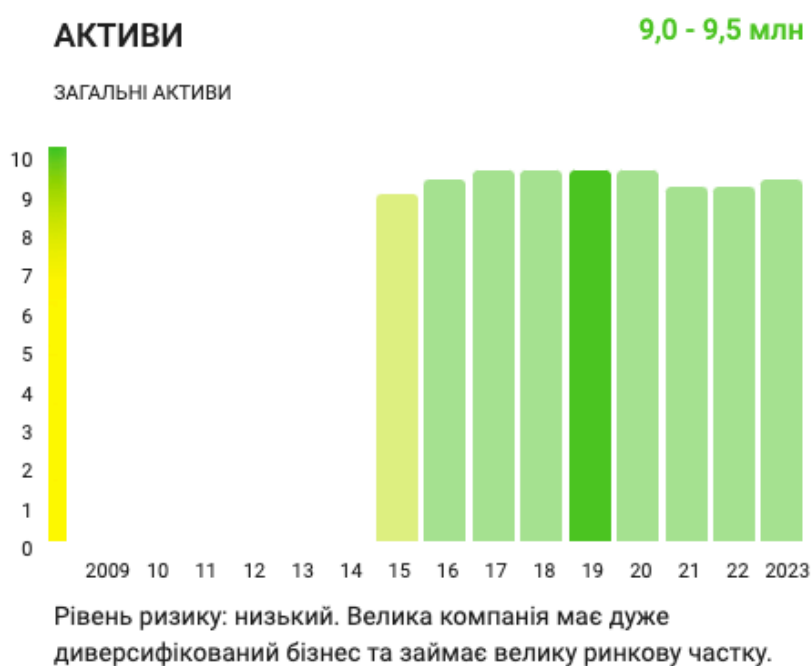


Рис. 2.9. – Динаміка зміни активів ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Рівень ризику оцінюється як низький, що підтверджує диверсифікований характер бізнесу ресторану, здатного утримувати стабільні показники навіть у періоди ринкової турбулентності. Невеликі зміни в значеннях активів можуть свідчити про поступову адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та консервативний підхід до інвестицій. Загалом, збереження активів на стабільному рівні упродовж тривалого періоду демонструє надійність бізнесу, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість та уникати надмірного ризику. Це

створює основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи ресурсну базу для подальшого розвитку.

Аналіз динаміки співвідношення зобов'язань до загальних активів ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015–2023 років свідчить про поступове зниження рівня заборгованості підприємства. У 2015 році показник становив високий рівень, після чого спостерігалось його стабільне зменшення, яке досягло значення 32,59% у 2023 році (рис.2.10).

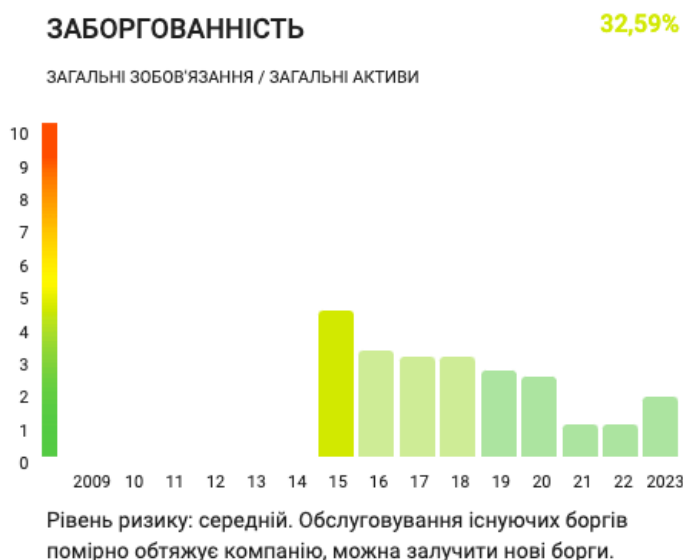


Рис. 2.10. – Динаміка зміни співвідношення зобов'язань до загальних активів ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Зниження співвідношення зобов'язань до активів вказує на покращення фінансової стійкості підприємства, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення автономії. Це свідчить про ефективне управління борговими зобов'язаннями та оптимізацію фінансового навантаження. Рівень ризику оцінюється як середній, оскільки підприємство здатне обслуговувати існуючі борги без критичного впливу на діяльність. Низький рівень заборгованості також відкриває можливості для залучення нових фінансових ресурсів у разі потреби. Загальна тенденція до зниження цього показника демонструє прагнення підприємства до фінансової стабільності, що є позитивним фактором для його конкурентоспроможності.

Рис 2.11, що ілюструє динаміку співвідношення боргів до власного капіталу ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015–2023 років, демонструє помірну стабільність із певними коливаннями.

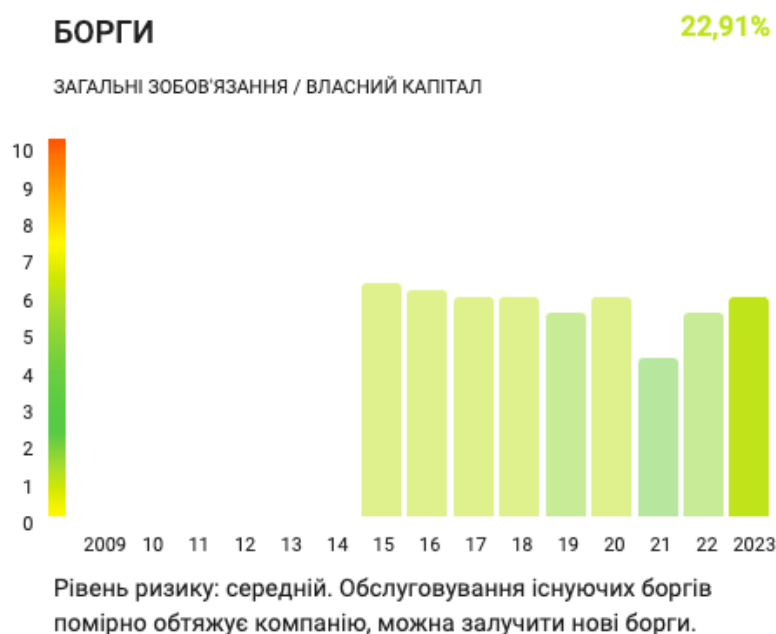


Рис. 2.11. – Динаміка зміни співвідношення боргів та власного капіталу ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

У 2015 році показник знаходився на помірному рівні, з подальшими незначними змінами. У 2023 році значення досягло 22,91%, що свідчить про збалансоване співвідношення зобов'язань і власного капіталу. Такий рівень співвідношення вказує на те, що підприємство здатне ефективно використовувати позикові кошти без створення надмірного боргового навантаження. Рівень ризику оцінюється як середній, оскільки обслуговування боргів не створює критичного впливу на фінансову стабільність, але потребує постійного контролю. Загалом динаміка показника свідчить про стійку фінансову політику підприємства, яка дозволяє підтримувати збалансовану структуру капіталу. Збереження низького рівня боргового навантаження відкриває можливості для залучення додаткових ресурсів у разі потреби, сприяючи посиленню конкурентоспроможності.

На рисунку 2.12 зображена динаміка коефіцієнта покриття ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015–2023 років, що ілюструє здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами.

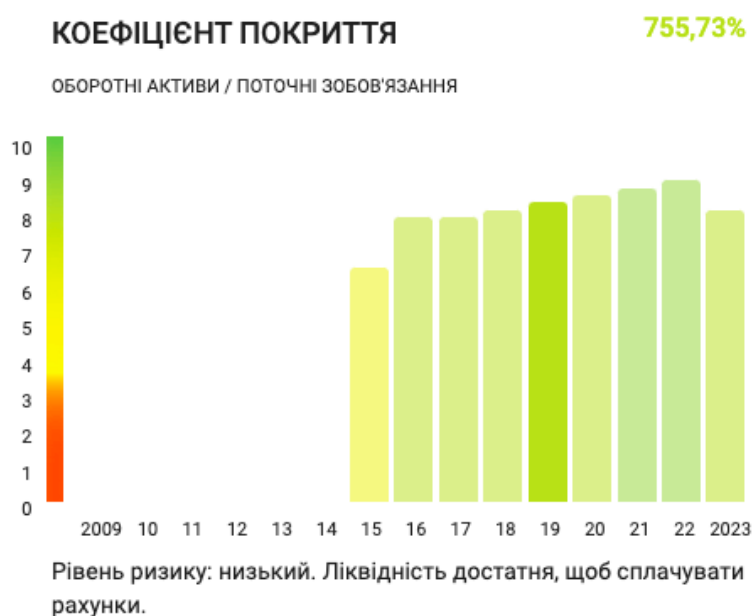


Рис. 2.12. – Динаміка зміни коефіцієнту покриття ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Коефіцієнт демонструє стабільно високі значення, що свідчить про достатній рівень ліквідності підприємства, особливо після 2017 року. Найвищий показник зафіксовано у 2021 році, що, ймовірно, є результатом ефективного управління активами або зменшенням короткострокових зобов'язань. У наступні роки спостерігається тенденція стабілізації із легким зниженням у 2023 році, що може бути пов'язано із зовнішніми ринковими викликами або змінами у структурі активів. Рівень ризику оцінюється як низький, що підтверджує високу ліквідність підприємства та його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Загалом, динаміка коефіцієнта покриття підтверджує фінансову стабільність ТзОВ «Ресторан Бачевських», хоча незначне зниження у 2023 році потребує додаткової уваги до управління оборотними активами.

На рисунку 2.13 зображена динаміка робочого капіталу ТзОВ «Ресторан Бачевських» у співвідношенні до загальних активів за період 2015–2023 років.

Загальний рівень показника залишається стабільним і високим після 2017 року, що свідчить про ефективне управління ресурсами та наявність достатньої ліквідності для покриття поточних зобов'язань. Пік стабільності припадає на 2021 рік, після чого спостерігається незначне зниження в 2023 році. Рівень ризику оцінюється як низький, що свідчить про фінансову надійність підприємства.

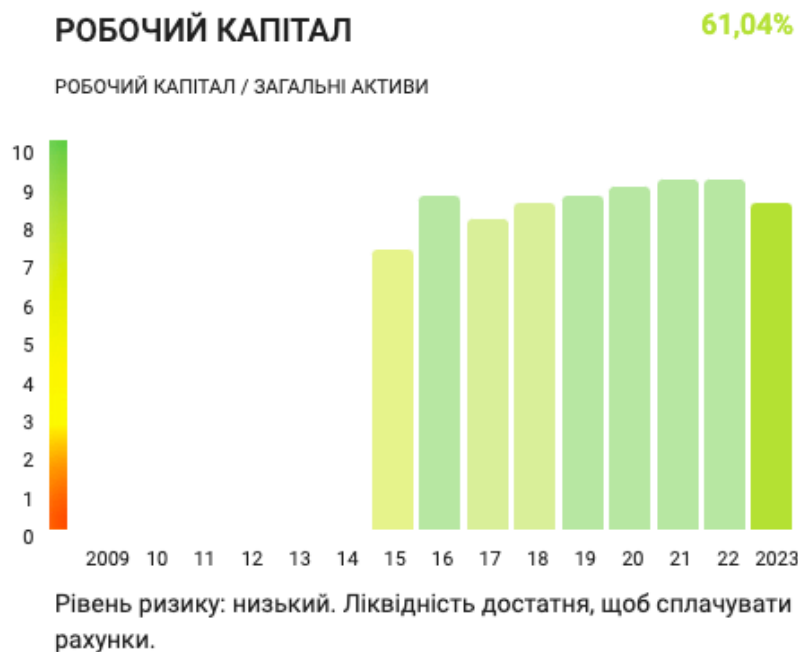


Рис. 2.13. – Динаміка зміни робочого капіталу ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Діаграма рентабельності активів ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015–2023 років (рис. 2.14) демонструє стабільно високий рівень до 2020 року, що свідчить про ефективне використання активів. Однак у 2022 році спостерігається значний спад, що може бути пов'язано з кризовими явищами або зовнішніми викликами. У 2023 році показник відновлюється до 20,33%, вказуючи на відновлення прибутковості. Загальний рівень ризику оцінюється як низький, а фінансова стійкість є достатньою.

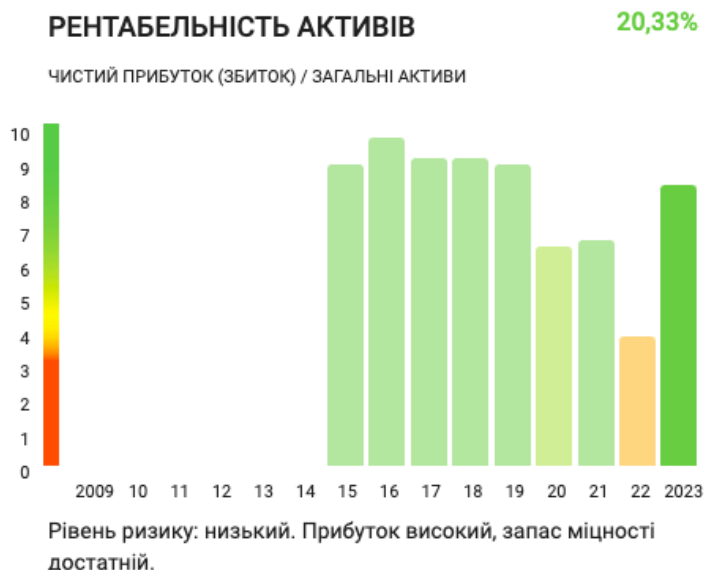


Рис. 2.14. – Динаміка рентабельності активів ТЗОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Динаміка чистої маржі показує нерівномірні зміни (рис.2.14), що свідчить про коливання прибутковості. Після стабільних показників у попередні роки, у 2020–2022 роках спостерігається суттєвий спад, який зумовлений зовнішніми кризами або падінням ефективності. Проте у 2023 році маржа демонструє покращення, що може свідчити про відновлення контролю над витратами і підвищення прибутковості основної діяльності.

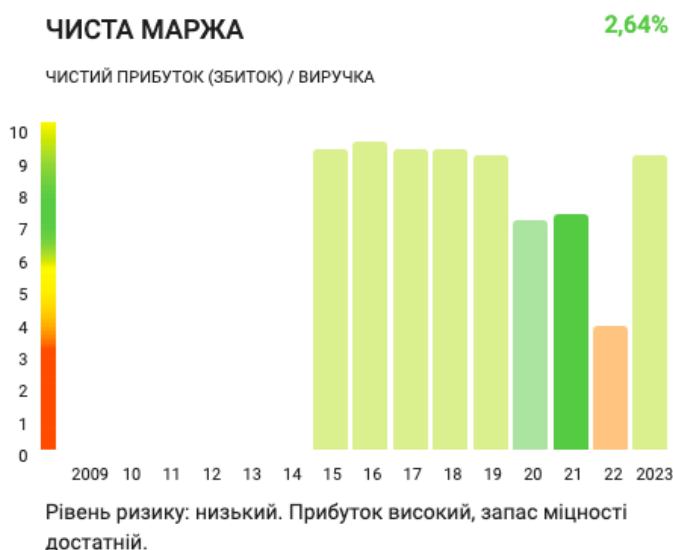


Рис. 2.15. – Динаміка зміни чистої маржі ТЗОВ «Ресторан Бачевських» за період 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [59]

Підтвердженням зміни фінансових показників ТзОВ «Ресторан Бачевських» протягом 2019–2023 років є дані таблиці 2.6. За індексом FinScore, підприємство демонструвало найкращий результат у 2019 році (А/3,9) із подальшим зниженням до 2022 року (В/2,7) та покращенням у 2023 році (А/3,6), що свідчить про покращення загального фінансового стану в останньому році.

Таблиця 2.6 – Фінансовий скоринг ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2019-2024 рр.

Фінансовий індикатор	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс FinScore	А/3,9	В/3,0	В/2,8	В/2,7	А/3,6
Ліквідність	755,70%	607,80%	742,20%	736,60%	427,40%
Поточна ліквідність					
Абсолютна ліквідність	120,10%	33,90%	95,30%	40,60%	137,40%
Коефіцієнт “кислотний тест”	358,90%	306,70%	320,30%	333,10%	249,80%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	356,60%	233,10%	228,00%	239,20%	215,00%
Відношення грошових коштів до активів	12,10%	4,40%	10,20%	4,50%	25,60%
Проміжний коефіцієнт покриття	356,60%	233,10%	228,00%	239,20%	215,00%
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	89,90%	87,10%	89,40%	88,90%	81,40%
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	-0,1	8,9	0,1	-1,7	0
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	379,40%	404,60%	425,80%	495,10%	400,40%
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів	21,50%	1,00%	2,80%	-3,90%	20,30%
Рентабельність власного капіталу	27,20%	1,20%	3,20%	-4,20%	23,40%
RCA - Рентабельність оборотних активів	28,20%	1,30%	3,50%	-4,70%	25,50%
NPM - Чиста маржа	11,10%	1,50%	2,60%	-4,20%	14,60%
ROTA - Рентабельність загальних активів	26,20%	1,30%	3,40%	-3,90%	24,00%
Валова рентабельність собівартості	145,00%	146,40%	163,20%	192,80%	191,90%
Рентабельність операційних витрат	129,60%	102,40%	105,50%	94,00%	134,40%
Чиста рентабельність витрат	15,70%	1,40%	3,30%	-4,00%	20,60%
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	2	0,7	1	0,9	1,4
Оборотність робочого капіталу	3,1	1,1	1,6	1,3	2,1
Оборотність дебіторської заборгованості	10,2	2,8	5,2	5	7,7

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Ліквідність поступово знижувалася з 755,70% у 2019 році до 427,40% у 2023 році, що може свідчити про зростання ризиків покриття зобов'язань, хоча рівень залишається високим. Абсолютна ліквідність також значно коливалася, з найнижчим показником у 2020 році (33,90%) та покращенням до 137,40% у 2023 році, вказуючи на зміцнення позицій грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 356,60% у 2019 році до 215,00% у 2023 році, відображаючи зменшення оперативних можливостей покриття короткострокових зобов'язань. Частка грошових коштів у загальних активах зазнала значних змін, з найнижчим значенням у 2020 році (4,40%) до найвищого у 2023 році (25,60%), що може бути наслідком покращення управління грошовими потоками.

У сфері платоспроможності коефіцієнт автономії знизився з 89,90% у 2019 році до 81,40% у 2023 році, що вказує на зростання залежності від залучених коштів. Відношення чистого боргу до ЕВІТ коливалося, демонструючи від'ємні значення у 2019 (-0,1) і 2022 роках (-1,7), а у 2023 році стабілізувалося на рівні 0, що свідчить про ефективне управління борговим навантаженням. Прибутковість підприємства значно покращилася у 2023 році. Рентабельність активів (ROA) відновилася з -3,90% у 2022 році до 20,30% у 2023 році. Аналогічно рентабельність власного капіталу (ROE) зросла до 23,40%, а чиста маржа досягла 14,60%, що є найкращим результатом за аналізований період. Рентабельність операційних витрат також суттєво покращилася у 2023 році (134,40%). Ділова активність демонструє зростання оборотності загальних активів з 0,7 у 2020 році до 1,4 у 2023 році. Оборотність робочого капіталу також підвищилася з 1,1 до 2,1 за той самий період, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Оборотність дебіторської заборгованості досягла 7,7 у 2023 році, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності.

Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію відновлення фінансової стабільності у 2023 році після періоду нестабільності у 2020–2022 роках. Залежність між ліквідністю, прибутковістю та діловою активністю вказує на

взаємозв'язок між ефективним управлінням ресурсами, покращенням платоспроможності та зростанням рентабельності.

Аналіз ринкового становища ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2019–2023 років вказує на нестабільність позицій компанії в галузі та на ринку загалом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Ринковий скоринг ТзОВ «Ресторан Бачевських» за період 2019-2024 рр.

Фінансовий індикатор	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс MarketScore	A/3.7	B/2.9	B/3.1	B/3.1	B/3.1
Частка у секторі	0,04%	0,02%	0,02%	0,03%	0,02%
Частка ринку	0,06%	0,03%	0,03%	0,05%	0,03%
Частка на субринку	0,08%	0,04%	0,04%	0,06%	0,05%
Місце компанії в секторі	318	550	524	408	376
Місце компанії на ринку	222	405	357	265	246
Місце компанії на субринку	160	310	293	209	199
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	0,7	-10,9	3,4	-1,5	4,6
Відносний приріст виручки за рік, %	4,40%	-62,80%	52,00%	-15,30%	55,10%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	2,4	-2,4	-2,3	-3	2,2
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	19,10%	-21,90%	-16,10%	-21,80%	25,90%

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 59]

Індекс MarketScore демонструє зниження з A/3.7 у 2019 році до B/2.9 у 2020 році з подальшою стабілізацією на рівні B/3.1 у 2021–2023 роках. Це свідчить про помірну ринкову позицію, але й про наявність можливостей для покращення конкурентного становища. Частка підприємства у секторі, на ринку та субринку залишається низькою, відображаючи обмежений вплив компанії в індустрії. Наприклад, частка у секторі знизилася з 0,04% у 2019 році до 0,02% у 2023 році, а частка на субринку коливалася в межах 0,04–0,08%. Це свідчить про значну залежність від зовнішніх факторів та високий рівень конкуренції. Однак поступове поліпшення місця компанії в рейтингах, зокрема з 550-го місця у секторі в 2020 році до 376-го у 2023 році, демонструє позитивні тенденції та покращення ринкової активності.

Аналіз темпів приросту виручки виявляє суттєву нестабільність. Абсолютний приріст виручки за рік мав коливання, включаючи різкі спади, такі як -10,9 млн грн у 2020 році, та відновлення до +4,6 млн грн у 2023 році. Відносний приріст виручки також демонструє подібну волатильність, змінюючись від -62,8% у 2020 році до значного зростання на 55,1% у 2023 році. Такі коливання свідчать про вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства та необхідність посилення ринкової стратегії.

Середньорічні показники також підтверджують нестабільність. Абсолютний середньорічний приріст виручки за три роки показував як негативні, так і позитивні значення, коливаючись від -3 млн грн у 2022 році до +2,2 млн грн у 2023 році. Сукупний середньорічний темп зростання виручки продемонстрував відновлення після негативних значень у попередні роки (-21,9% у 2020 році, -21,8% у 2022 році) до 25,9% у 2023 році.

Таким чином, ринкове становище ТзОВ «Ресторан Бачевських» характеризується низькою часткою ринку та субринку, значними коливаннями темпів зростання виручки і нестабільністю фінансових показників. Однак позитивні зміни в рейтингових позиціях і темпах зростання у 2023 році свідчать про потенціал для покращення ринкової активності за умови ефективного стратегічного управління.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ресторану та його поточної стратегії

Поточна стратегія ресторану «Бачевських» базується на збереженні його унікальної ідентичності та відповідності високим стандартам гостьового обслуговування. Основний акцент робиться на розвитку авторської нової галицької кухні, яка гармонійно поєднує традиції регіону з сучасними кулінарними техніками. Окрім цього, ресторан активно використовує історичну тематику бренду, яка відображає спадщину родини Бачевських та їх внесок у виробництво алкогольних напоїв.

Заклад також спрямований на створення незабутнього візуального та культурного досвіду для своїх гостей через стильний інтер'єр, натхненний атмосферою Львова початку ХХ століття, що доповнюється високоякісним сервісом. До того ж, у відповідь на сучасні виклики, ресторан впровадив можливість працювати в умовах енергетичних обмежень, пропонуючи спеціальні меню, адаптовані до таких ситуацій, що демонструє його гнучкість та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегія ресторану орієнтована на збереження культурної спадщини, інноваційний підхід до кулінарії та клієнтоорієнтованість, що забезпечує йому стабільну популярність серед місцевих та туристів.

Основними конкурентами ТзОВ «Ресторан Бачевських» є наступні (табл 2.8).

Основою процесу створення інтегрального індикатора є визначення ключових критеріїв, таких як якість продукції, якість обслуговування та ефективність діяльності. Формування інтегрального показника конкурентоспроможності ресторанів, що надають послуги обслуговування, здійснюється на основі трьох груп показників, кожен з яких має свій секторний індекс.

Таблиця 2.8 – Конкуренти досліджуваного підприємства та характеристика їх поточних стратегій

Назва закладу	Характеристика поточної стратегії
Ресторація «Мушля»	заклад, що спеціалізується на морепродуктах та має унікальну концепцію, яка приваблює поціновувачів страв із риби та морепродуктів. Їхній стиль подачі та широкий вибір морських делікатесів створюють конкуренцію ресторанам преміум-класу.
Ресторація «Гасова Лямпа»	ресторан, відомий своїм оригінальним дизайном, історичним підґрунтям і стравами, що відображають місцеву культуру. Це заклад, що приваблює туристів завдяки своєму інтер'єру та цікавій історії

«Кумпель»	це заклад із сильним акцентом на традиційну галицьку кухню і власне пиво. Популярний серед туристів і місцевих жителів завдяки поєднанню автентичності та сучасного підходу до приготування страв
Ресторація «Монс Піус»	ресторан, що спеціалізується на елітних м'ясних стравах і напоях. Він вирізняється своєю камерною атмосферою і високим рівнем сервісу, що робить його популярним серед клієнтів, які цінують ексклюзивність.
Ресторація «Вірменка»	затишний заклад, відомий своїми східними мотивами у меню та унікальною атмосферою. Пропонує оригінальне меню з використанням ароматних спецій та екзотичних інгредієнтів

Джерело: побудовано автором

У таблиці 2.8 відображено оцінку якості продукції для ресторану Бачевських і його конкурентів за чотирма ключовими показниками.

Таблиця 2.8 - Значення секторних індексів «Якість продукції» інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Показник	Ресторан Бачевських	Мушля	Гасова Лямпа	Кумпель	Монс Піус	Вірменка
Індекс асортименту страв (1-10)	9	7	8	8	9	7
Індекс фірмової продукції (1-10)	9	8	7	8	9	7
Рівень привабливості зовнішнього вигляду	9	8	8	8	9	7
Відповідність сучасним тенденціям (1-10)	8	7	7	8	9	6

Джерело: побудовано автором

ТзОВ «Ресторан Бачевських» демонструє високі результати, отримуючи оцінку 9 у таких категоріях, як «Індекс асортименту страв» і «Фірмова продукція». Це свідчить про широкий вибір меню та особливі страви, які вирізняють його на

ринку. Рівень привабливості зовнішнього вигляду страв також оцінено високо (9 балів), що вказує на естетичну подачу страв. Конкуренти, такі як Монс Піус, також показують сильні результати, проте менш сучасні тенденції в оформленні дещо знижують їхні оцінки.

Оцінка якості обслуговування наведена в табл. 2.9, де ресторан Бачевських посідає одну з провідних позицій із середньою оцінкою 8-9 балів.

Таблиця 2.9. Значення секторних індексів «Якість обслуговування» інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТЗОВ «Ресторан Бачевських»

Показник	Ресторан Бачевських	Мушля	Гасова Лямпа	Кумпель	Монс Піус	Вірменка
Рівень дотримання санітарно-гігієнічних норм	9	9	8	8	9	8
Рівень майстерності обслуговування (1-10)	8	8	7	8	9	8
Унікальність послуг (1-10)	8	7	7	8	9	7
Ставлення персоналу до споживачів (1-10)	8	8	7	8	9	7

Джерело: побудовано автором

Заклад вирізняється дотриманням санітарно-гігієнічних норм і високим рівнем майстерності персоналу, що особливо важливо для підтримання конкурентоспроможності. Висока оцінка (8 балів) щодо ставлення персоналу до споживачів свідчить про якісний сервіс. Монс Піус отримує вищі бали за унікальність послуг (9 балів), що підкреслює його особливий підхід до обслуговування. У цій таблиці представлені ключові показники фінансової ефективності ресторанів.

Ресторан Бачевських демонструє стабільний індекс роздрібного товарообороту (8 балів), що свідчить про постійний попит на його послуги. Оцінка за індекс чистого прибутку становить 7 балів, що є дещо нижчим показником порівняно з конкурентами, такими як Монс Піус (9 балів).

Коефіцієнт поточної ліквідності також залишається на високому рівні (8 балів), що свідчить про добру фінансову стійкість. Частка ринку оцінюється в 7 балів, що означає стабільну позицію на ринку, хоча й дещо поступається основним конкурентам.

Оцінки є умовними та можуть бути скориговані відповідно до реальних даних. Вони демонструють відносні переваги ресторанів за ключовими параметрами якості та ефективності.

Таблиця 2.10 - Значення секторних індексів «Ефективність діяльності» інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Показник	Ресторан Бачевських	Мушля	Гасова Лямпа	Кумпель	Монс Піус	Вірменка
Індекс роздрібного товарообороту (1-10)	8	8	7	8	9	6
Індекс чистого прибутку (1-10)	7	8	6	7	9	6
Коефіцієнт поточної ліквідності (1-10)	8	8	7	8	9	6
Частка ринку (1-10)	7	8	6	8	9	6

Джерело: побудовано автором

Отже, комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності ресторанів базується на всебічному оцінюванні різних аспектів їхньої діяльності, що дозволяє забезпечити точну і об'єктивну оцінку ефективності. Для аналізу інтегрального індикатора конкурентоспроможності ресторану «Бачевських» у порівнянні з іншими ресторанами («Мушля», «Гасова Лямпа», «Кумпель», «Монс Піус» і «Вірменка») було використано методику побудови комплексного показника на основі трьох ключових блоків: якість продукції, якість обслуговування та ефективність діяльності. Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Інтегральна оцінка за основними блоками

Показник	Бачевських	Мушля	Гасова Лямпа	Кумпель	Монс Піус	Вірменка
Якість продукції	9	8	8	8	9	7
Якість обслуговування	8	8	7	8	9	8
Ефективність діяльності	7	8	6	7	8	6
Середній бал	8,0	8,0	7,0	7,7	8,7	7,0

Джерело: побудовано автором

1. Якість продукції. Ресторан «Бачевських» отримав високу оцінку (9 балів) завдяки широкому асортименту страв та унікальному меню з локальними інгредієнтами. Ресторан досягає високого результату завдяки інтеграції локальних інгредієнтів у меню та поєднанню традиційної галицької кухні з сучасними кулінарними техніками. Унікальні пропозиції дозволяють вирізнитися серед конкурентів і створюють додаткову цінність для гостей. Наприклад, авторські страви з локальними продуктами приваблюють туристів і гурманів, що підтримує високий рівень конкурентоспроможності. Це забезпечує сильну конкурентну перевагу у порівнянні з іншими закладами, зокрема «Мушлею» та «Гасовою Лямпою», які мають дещо меншу різноманітність.

2. Якість обслуговування. Обслуговування в ресторані «Бачевських» оцінено у 8 балів. Персонал ресторану демонструє високу професійність та уважність до деталей. Однак, основний конкурент «Монс Піус» отримав вищу оцінку (9 балів), завдяки підвищеним стандартам обслуговування та камерній атмосфері. Для «Бачевських» ключовим напрямом покращення може бути підвищення якості клієнтського досвіду через додаткові послуги.

3. Ефективність діяльності. Хоча ресторан «Бачевських» показав зростання доходу в 2023 році, загальна ефективність його діяльності оцінюється в 7 балів через попередні роки фінансових труднощів. У цій категорії «Мушля» і «Монс Піус» досягли кращих результатів завдяки стабільним фінансовим показникам та зростанню рентабельності активів.

Таблиця 2.12 - Фінансові показники ефективності діяльності

Показник	Бачевських	Мушля	Гасова Лямпа	Кумпель	Монс Піус	Вірменка
Дохід (тис. грн)	14 790	12 300	10 000	12 800	15 500	8 700
Чистий прибуток (тис. грн)	1 888	1 500	1 100	1 400	2 200	950
Рентабельність активів	20,3%	18%	15%	19%	22%	14%

Джерело: побудовано автором

1. Ресторан «Бачевських» демонструє конкурентоспроможність завдяки високій якості продукції та обслуговування, поступаючись лише «Монс Піус» за загальною ефективністю діяльності.

2. «Монс Піус» є лідером серед конкурентів за всіма трьома блоками, завдяки стабільним фінансовим показникам та високому рівню обслуговування.

3. Інші ресторани, такі як «Мушля» та «Кумпель», займають позицію впевнених конкурентів із середніми збалансованими показниками.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності ресторану «Бачевських» слід оптимізувати витрати та розробити маркетингові кампанії, що залучатимуть нових клієнтів і підвищуватимуть прибутковість.

Аналіз фінансових та ринкових показників ТЗОВ «Ресторан Бачевських» за період 2019–2023 років дозволяє окреслити ключові аспекти існуючої стратегії конкурентоспроможності підприємства. Підприємство орієнтується на забезпечення фінансової стійкості, що підтверджується високими значеннями коефіцієнтів ліквідності (зокрема, поточної та абсолютної), які стабільно перевищували нормативні показники. Це свідчить про здатність ресторану підтримувати короткострокову платоспроможність навіть у складні періоди. Водночас фінансова автономія поступово знижувалася, що вказує на зростання залежності від зовнішнього фінансування. Це, ймовірно, є частиною стратегії залучення інвестицій для розвитку, але потребує уважного управління, щоб не послабити фінансову стабільність.

Ресторан демонструє зосередженість на покращенні рентабельності, що підтверджується позитивною динамікою показників ROA, ROE та чистої маржі у

2023 році після спаду у 2022 році. Це свідчить про прагнення оптимізувати операційні витрати, підвищити ефективність використання активів та забезпечити зростання прибутковості. Такий підхід дозволяє ресторану покращувати фінансові результати навіть у контексті низької ринкової частки.

З точки зору ринкової стратегії, ресторан функціонує у висококонкурентному середовищі з низькою часткою на ринку та субринку. Однак покращення позицій у рейтингах сектору, ринку та субринку вказує на поступове закріплення своїх позицій завдяки стабільному зростанню виручки у 2023 році. Низька частка ринку свідчить про нішеву орієнтацію ресторану, яка дозволяє зосередитися на специфічній аудиторії або унікальній пропозиції, що допомагає вирізнитися серед конкурентів.

Стратегія підприємства також включає адаптацію до зовнішніх викликів. Попри значні коливання абсолютного та відносного приросту виручки протягом аналізованого періоду, позитивні тенденції у 2023 році демонструють здатність ресторану відновлюватися після кризових періодів. Це може свідчити про наявність механізмів оперативного реагування на зміни ринкового середовища та адаптацію до нових умов.

Отже, існуюча стратегія конкурентоспроможності ТзОВ «Ресторан Бачевських» базується на фінансовій стійкості, оптимізації витрат, зосередженні на унікальній ринковій пропозиції та адаптації до зовнішніх викликів. Проте низька ринкова частка та залежність від зовнішнього фінансування вказують на необхідність посилення ринкової експансії та покращення управління капіталом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Врахування кращих практик при розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності ресторану

Ресторанна галузь перебуває на порозі суттєвих змін, зумовлених технологічним прогресом, трансформацією демографічної структури та змінами в поведінці споживачів. Прогнозується значне зростання обсягу продажів — до 2030 року вони можуть досягти 1,2 трильйона доларів США, порівняно з 863 мільярдами доларів у 2019 році. Основними рушіями цього розвитку стануть зміна споживчого попиту та активне впровадження інноваційних технологій.

Демографічні зміни, зокрема збільшення частки людей похилого віку до 21% населення, спонукають ресторани адаптувати меню для різноманітних харчових уподобань і культурних потреб. Зростаюча різноманітність споживачів вимагає від підприємців орієнтації на здорове харчування, інклюзивність у меню та прозорість у постачанні продуктів.

Технології стають ключовим фактором розвитку галузі. Інтеграція штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) і автоматизованих систем управління сприяє підвищенню ефективності операцій, створенню персоналізованого досвіду для клієнтів та оптимізації процесів постачання. Наприклад, використання технологій динамічного ціноутворення дозволяє адаптувати вартість страв у реальному часі залежно від попиту. Також набувають популярності такі концепції, як віртуальні ресторани та кухні-привиди, які зменшують витрати на операційну діяльність.

Водночас галузь стикається з викликами. Підвищення витрат на робочу силу та нерухомість, необхідність інвестування в інновації, а також посилення регуляторних вимог щодо конфіденційності даних і екологічних стандартів створюють тиск на маржу. У таких умовах автоматизація процесів і управління витратами стають критичними для збереження конкурентоспроможності. Стійкість також посідає важливе місце: екологічно чисті практики, зменшення харчових відходів та використання енергоефективного обладнання стають нормою.

Ключовою умовою успіху є адаптація бізнесу до змін ринку та забезпечення високого рівня обслуговування, що включає використання сучасних технологій, створення інклюзивної корпоративної культури та пропозицію здорових і інноваційних страв. У таких умовах ресторани, що впроваджують новітні рішення, здатні не лише зберегти, а й посилити свої позиції в умовах зростаючої конкуренції.

Сучасна ресторанна індустрія зіштовхується з новими викликами, зумовленими розвитком Інтернету, соціальних мереж та посиленням конкуренції. У цих умовах клієнти отримують безпрецедентний доступ до інформації, що полегшує вибір закладів, але створює додаткові труднощі для ресторанів, які прагнуть утримати свої позиції на ринку. Вміння адаптуватися до цих змін стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу у довгостроковій перспективі.

Аналіз інтегральних показників розвитку ресторанного бізнесу в Україні за період 2013–2022 років демонструє нерівномірність розвитку галузі, що відображає вплив соціально-економічних і політичних викликів. У 2013 році галузь перебувала на рівні стабільного зростання із показником 0,37. Однак у 2014–2015 роках цей показник різко знизився до 0,1 через анексію Криму, військові дії на сході України та падіння купівельної спроможності населення, що призвело до кризи в індустрії.

З 2016 року ситуація почала покращуватися, що зумовлено адаптацією бізнесу до нових умов, появою інноваційних підходів до управління та маркетингу. У 2019 році інтегральний показник досяг 0,5, свідчачи про поступове відновлення галузі. Втім, у 2020 році пандемія COVID-19 і супутні карантинні обмеження спричинили спад до 0,42. Після цього, у 2021 році, індустрія демонструвала відносну стабільність із найвищим показником у 0,55 завдяки впровадженню технологічних інновацій, зокрема цифрових платформ для замовлень і доставки.

Розпочата у 2022 році повномасштабна війна в Україні спричинила нову хвилю кризи, і показник знову знизився до 0,1, що свідчить про серйозні труднощі, зокрема через зменшення туристичних потоків, руйнування інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення.

Для подолання цих викликів і створення умов для відновлення ресторанного бізнесу в Україні пропонується реалізація таких стратегічних рішень:

Національні ініціативи:

Розробка загальнодержавної стратегії відновлення ресторанного бізнесу, орієнтованої на підтримку малого та середнього підприємництва.

Запровадження програм державної допомоги, включаючи маркетингові кампанії, спрямовані на популяризацію української гастрономії серед внутрішніх і зовнішніх аудиторій.

Модернізація гастрономічної інфраструктури, включаючи підтримку нових форматів, таких як фудтраки, гастропаби та локальні фермерські ринки.

Ініціативи на рівні бізнесу:

Диверсифікація асортименту страв із урахуванням регіональних особливостей і сучасних гастрономічних трендів, таких як рослинна кухня чи крафтові продукти.

Використання інноваційних цифрових інструментів для замовлень, обслуговування та маркетингу.

Розширення послуг, наприклад, впровадження доставки, організації подій та співпраці з місцевими виробниками продуктів.

Кадрові рішення:

Створення програм навчання та перекваліфікації персоналу, що враховують сучасні вимоги до сервісу та управління.

Мотивація працівників через покращення умов праці та впровадження системи бонусів.

Комплексний підхід до відновлення ресторанного бізнесу дозволить не лише стабілізувати галузь, але й перетворити її на один із драйверів економічного зростання. Заходи сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності, збільшенню внутрішніх і зовнішніх туристичних потоків, а також покращенню соціально-економічного стану країни.

Ресторанна індустрія є одним із найбільш динамічних і конкурентних секторів економіки, який вимагає адаптації до швидкоплинних умов ринку та

постійної оптимізації бізнес-процесів. На основі зарубіжних досліджень визначено ключові елементи успіху, що сприяють сталому розвитку ресторанів у різних країнах. Це дозволяє інтегрувати найкращі практики, враховуючи локальні особливості, для створення універсальної моделі управління, що поєднує в собі набір наступних елементів:

1. Управління якістю як ключ до успіху. Управління якістю є основним елементом стратегій конкурентоспроможності ресторану. Сучасні клієнти очікують не лише якісної їжі, але й унікального досвіду: затишної атмосфери, високого рівня обслуговування та швидкості реагування на їхні запити. Впровадження інноваційних підходів до управління якістю допомагає створити довгострокові конкурентні переваги. Дослідження підтверджують, що ресторани, які інтегрують системи управління якістю, демонструють вищу ефективність у процесах обслуговування, що безпосередньо впливає на задоволення клієнтів та їхню лояльність. Вибір підходів до якості має враховувати унікальність ресторану, його цільову аудиторію та ринкові умови.

2. Сталий розвиток і ринкова диференціація. Сталий розвиток дедалі частіше стає частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності. Ресторани, що впроваджують принципи екологічності, такі як мінімізація харчових відходів або використання локальних продуктів, отримують додаткову перевагу, зокрема серед клієнтів, які цінують відповідальне споживання. Крім того, оптимізація використання ресурсів дозволяє знижувати витрати, що позитивно впливає на фінансові показники.

3. Роль брендингу та інновацій. Брендинг і унікальна концепція ресторану відіграють важливу роль у залученні клієнтів і формуванні конкурентної переваги. Сучасні ресторани активно використовують цифрові канали комунікації, впроваджують мобільні додатки для замовлень, інтерактивні програми лояльності та системи персоналізації сервісу. Згідно з дослідженням [49], ресторани, які зосереджуються на створенні чіткої брендової ідентичності та інтеграції інноваційних технологій, мають більші шанси на успіх. Інноваційний брендинг

сприяє виділенню закладу серед конкурентів, особливо в умовах високої ринкової конкуренції.

4. Фінансовий контроль та операційна ефективність. Ефективне управління фінансами є ще одним критично важливим елементом для підвищення конкурентоспроможності ресторану. Використання цифрових інструментів для автоматизації фінансових процесів дозволяє оптимізувати витрати, краще планувати бюджет і покращувати операційну ефективність. Дослідження [51] наголошує на важливості створення фінансових стратегій, які враховують управління доходами, витратами та продуктивністю персоналу. Інтеграція фінансового планування в загальну бізнес-стратегію допомагає ефективніше адаптуватися до змін на ринку.

5. Клієнтоорієнтованість та лояльність. Досвід клієнтів є основою для створення довгострокових відносин та підвищення конкурентоспроможності ресторану. Програми лояльності, інтеграція системи зворотного зв'язку та аналіз клієнтських даних дозволяють персоналізувати обслуговування, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази. Chen (2018) підкреслює, що персонал є ключовим ресурсом для забезпечення високої якості обслуговування. Інвестиції у навчання співробітників, покращення умов праці та впровадження інструментів мотивації створюють конкурентну перевагу за рахунок кращого рівня обслуговування.

Ресторани, що прагнуть до підвищення своєї конкурентоспроможності, повинні враховувати інтеграцію кількох ключових аспектів (рис.3.1).

Оптимальне поєднання цих елементів у бізнес-стратегію дозволить ресторанам не лише відповідати сучасним викликам, але й формувати унікальні конкурентні переваги, що забезпечать їхню стійкість на ринку.

Опираючись на проведений аналіз сучасних практик, розроблено деталізовані рекомендації для розробки цільової стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства, що умовно поділено на дві групи – стратегічне позиціонування та інноваційний розвиток (табл. 3.1) та операційна досконалість та клієнтоорієнтованість (табл.3.2).

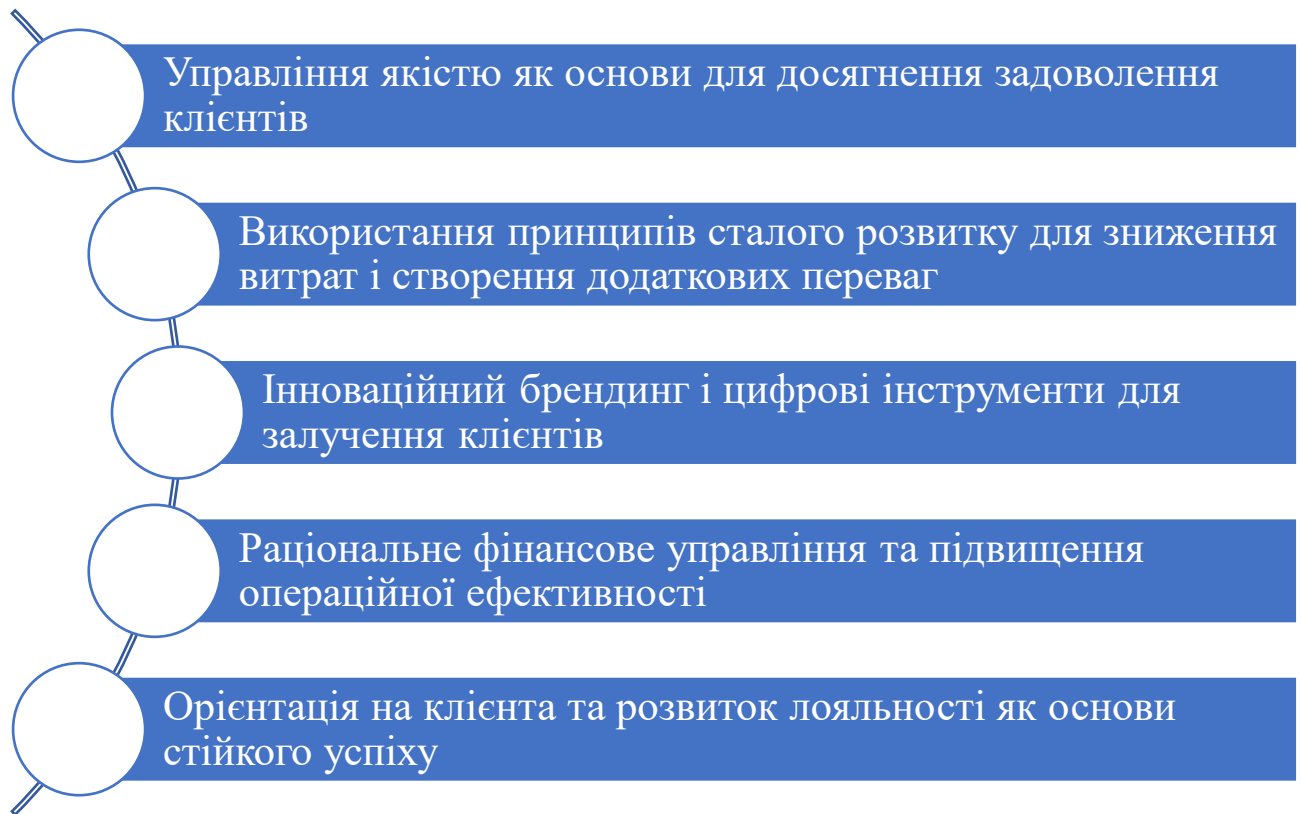


Рис. 3.1. - Врахування передового досвіду при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Джерело: побудовано автором

Група 1 «Стратегічне позиціонування та інноваційний розвиток» – це поєднання ключових аспектів аналізу ринку, стратегічного планування, ролі брендингу та впровадження інновацій. Це цілісний підхід до формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу через дослідження ринку, адаптацію бізнес-стратегії, створення унікальної ідентичності бренду та використання сучасних технологій.

Група 2 «Операційна досконалість та клієнтоорієнтованість» підкреслює інтеграцію ефективного управління фінансами, оптимізації операційних процесів та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Вона відображає прагнення до збалансованої роботи бізнесу, орієнтованої як на внутрішню ефективність, так і на задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 3.1 – Група 1 «Стратегічне позиціонування та інноваційний розвиток» в розробці цільової стратегії конкурентоспроможності ресторану

Вектор	Рекомендації	Операційні процедури
1.1. Аналіз ринку та стратегічне планування	Оцінка ринкових ризиків	Використання аналітичних інструментів для збору даних про демографічний, соціальний та економічний профіль регіону.
		Аналіз платоспроможності цільової аудиторії та її споживчі уподобання
		Проведення історичного аналізу місця для ресторану, включаючи оцінку попередніх невдач закладів.
	Вибір локації	Пріоритет - райони із високою мобільністю населення, молодим демографічним складом або близькістю до туристичних чи бізнес-центрів.
		Використання геомаркетингових досліджень для визначення оптимального розташування
	Стратегічне планування	Розробка гнучкого бізнес-плану із врахуванням сезонних коливань попиту та макроекономічних факторів
Планування відкриття або зміна формату ресторану з урахуванням прогнозу поведінки ринку.		
1.2. Роль брендингу та інноваційних концепцій	Унікальний бренд	Розробка брендової ідентичності, яка відобразить цінності ресторану (наприклад, екологічність, локальна кухня чи преміум-сервіс).
		Створення візуальної уніфікації (логотип, меню, інтер'єр), щоб підвищити впізнаваність.
	Інноваційний підхід до брендингу	Впровадження цифрових каналів комунікації, такі як мобільні додатки, соціальні мережі та e-mail маркетинг
		Використання інтерактивних програм лояльності, які включають персоналізовані пропозиції та знижки
	Інновації в концепції	Застосування сучасних технологій: інтерактивні меню, QR-коди для доступу до інформації, системи попереднього замовлення та доставки
		Розгляд нестандартних форматів, наприклад, ресторан із "відкритою кухнею" або фудтраки

Джерело: побудовано автором

Для успішного функціонування ресторанного бізнесу необхідно синхронізувати стратегічне планування, брендинг, управління фінансами та якістю обслуговування. Використання сучасних інформаційних технологій та персоналізованих підходів до клієнтів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, утриманню постійної клієнтської бази та досягненню довгострокових фінансових результатів.

Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії для ТзОВ «Ресторан Бачевських» пропонується використання адаптованої матриці стратегій, де кожній

із них відповідає певний набір заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладу. Як критерії оцінки використовуються дані про потенціал та реальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2 – Група 2 «Операційна досконалість та клієнтоорієнтованість» в розробці цільової стратегії конкурентоспроможності ресторану

Вектор	Рекомендації	Операційні процедури
2.1 Управління фінансами та операційна ефективність	Фінансовий контроль	Інтегрування фінансового планування в загальну стратегію за допомогою інформаційних систем (ERP-системи для управління ресурсами).
		Створення плану управління доходами та витратами з регулярним моніторингом рентабельності
	Автоматизація процесів	Використання цифрових платформ для обліку витрат, формування фінансових звітів та управління складом
		Впровадження системи моніторингу ефективності роботи персоналу
	Оптимізація витрат	Розробка програми для зниження витрат на постачання через оптимізацію логістики та використання довгострокових контрактів із постачальниками.
		Аналіз найбільш популярних страв та усунення з меню позицій, які не користуються попитом.
2.2 Досвід роботи з клієнтами	Зворотний зв'язок	Впровадження системи збирання та аналізу клієнтських відгуків через цифрові платформи та мобільні додатки
		Регулярне опитування клієнтів для виявлення слабких місць у сервісі
	Персоналізація сервісу	Використання даних про історію замовлень клієнтів для надання персоналізованих пропозицій (наприклад, у рамках програми лояльності)
		Забезпечення індивідуального підходу до постійних клієнтів, включаючи VIP-обслуговування
	Навчання персоналу	Регулярна організація тренінгів для працівників щодо підвищення якості обслуговування
		Мотивація персоналу за допомогою бонусних програм на основі результатів роботи.

Джерело: побудовано автором

З огляду на особливості конкурентного середовища, для ТзОВ «Ресторану Бачевських» пропонується реалізація стратегії фокусованої диференціації. Ця

стратегія орієнтована на створення унікальної пропозиції, яка виділяє заклад серед конкурентів за рахунок таких факторів, як [56]:

- розробка унікальних гастрономічних концепцій, що відображають історичну спадщину та автентичність;
- підвищення якості сервісу та атмосфери закладу;
- створення програм лояльності, які заохочують повторні візити постійних клієнтів.

Реалізація стратегії повинна здійснюватися паралельно з аналізом ключових бізнес-показників ресторану, що дозволить максимально ефективно адаптувати стратегію до можливостей підприємства. Важливими аспектами цього процесу є:

Оцінка якості обслуговування клієнтів – забезпечення відповідності очікуванням та запитам цільової аудиторії.

Оптимізація асортименту – включення позицій, які є ексклюзивними для ринку, враховуючи попит та смакові вподобання клієнтів.

Підвищення впізнаваності бренду через маркетингові кампанії та активну взаємодію в соціальних мережах.

Пропоновані заходи сприятимуть зростанню задоволеності клієнтів, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у сфері ресторанного бізнесу. Задоволені клієнти не лише повертаються, а й стають амбасадорами бренду, рекомендують заклад своїм знайомим.

Таким чином, запропонований підхід спрямований на розробку практичних рішень, що дозволять ТЗОВ «Ресторан Бачевських» отримати стійку конкурентну перевагу та закріпити свої позиції на ринку.

3.2. Розробка маркетингових та управлінських заходів для зміцнення конкурентних позицій ТЗОВ «Ресторан Бачевських»

Зарубіжний досвід показує, що конкурентоспроможність ресторанного бізнесу залежить від інтеграції стратегічного планування, брендингу, інновацій та фінансового управління. Успішні ресторани демонструють адаптивність до потреб

ринку, впроваджують новітні технології та орієнтовані на довгострокову співпрацю з клієнтами. Ці принципи можуть бути використані для створення локальної моделі управління ресторанним бізнесом. Проаналізуємо основні можливості та загрози для ресторанного бізнесу в Україні.

Можливості для ресторанного бізнесу в Україні:

Зростання внутрішнього попиту: Акцент на локальні ринки у зв'язку з обмеженнями міжнародного туризму створює умови для збільшення клієнтської бази серед українських споживачів.

Використання вітчизняної сировини: Значний потенціал у задоволенні потреб ресторанного бізнесу продукцією українського рослинництва та тваринництва, що сприяє зниженню витрат на імпорт.

Розвиток технологій: Автоматизація бізнес-процесів, використання CRM-систем та цифрових платформ для замовлень і доставки їжі дозволяють підвищувати операційну ефективність.

Підтримка від міжнародних партнерів: Фінансова допомога для відновлення інфраструктури та впровадження інновацій може бути використана для модернізації ресторанної галузі.

Попит на екологічні та локальні продукти: Тренд на стійкий розвиток і екологічно чисті продукти сприяє диференціації закладів і формуванню конкурентних переваг.

Розвиток переробної промисловості: Збільшення обсягів переробки сільськогосподарської продукції в Україні створює умови для постачання локальних напівфабрикатів і продуктів із високою доданою вартістю.

Гастрономічний туризм: Інтеграція у туристичні маршрути та створення унікальних гастрономічних концепцій може залучити іноземних туристів і підвищити престиж ресторанного бізнесу.

Загрози для ресторанного бізнесу в Україні [1, 2]:

Економічна нестабільність: Падіння купівельної спроможності та зростання цін на продукти можуть обмежити доступність ресторанів для широких верств населення.

Інфраструктурні виклики: Руйнування логістичних ланцюгів, проблеми з транспортною інфраструктурою та блокування морських портів ускладнюють доступ до міжнародних ринків і постачання сировини.

Кліматичні ризики: Непередбачувані погодні явища, такі як посухи та повені, можуть впливати на стабільність постачання сільськогосподарської продукції.

Зростання витрат: Підвищення собівартості продукції через зростання цін на енергоносії, нерухомість та робочу силу створює додатковий фінансовий тиск на підприємства.

Кадровий дефіцит: Відтік кваліфікованого персоналу через міграцію та небезпеку в окремих регіонах ускладнює пошук працівників для закладів харчування.

Проблеми фінансування: Високі ставки кредитування та обмежений доступ до фінансових ресурсів ускладнюють впровадження інновацій та розвиток бізнесу.

Підвищення конкуренції: Вихід міжнародних мереж на ринок та зростання кількості бюджетних форматів ресторанів збільшує тиск на локальні заклади.

Екологічні ризики: Заміновані території та наслідки руйнування гідроелектростанцій впливають на сталий розвиток регіонів та екосистем.

Посилення регулювання: Зростання вимог до екологічності, безпеки харчових продуктів та прозорості бізнесу створює додаткові бар'єри для ресторанного бізнесу.

Сукупність цих можливостей та загроз підкреслює важливість стратегічного підходу до управління ресторанами, впровадження інновацій, адаптації до зовнішніх викликів і орієнтації на змінювані потреби споживачів.

Для доповнення інформації про стан ресторанного господарства на локальному ринку було проведено опитування серед менеджерів рестораних підприємств міста Львів та доповнено особистими інтерв'ю з керівниками підприємств. Анкета була поділена на три основні розділи: практика управління якістю, ефективність якості та діяльність фірми. Четвертий розділ також був включений, щоб знати характеристики компаній. Відповідними аспектами цього четвертого розділу є співробітники і місцезнаходження підприємства. Методологія,

яка використовувалася для проходження анкети, яку взяли інтерв'юери, була безпосередньо або по телефону залежно від доступності менеджера. В ресторанах в середньому працюють 14 працівників. Більшість ресторанів є незалежними (60,62%), у них в середньому працює 11 працівників. Франчайзингові, національні та іноземні ресторани становлять 39,38% вибірки, і в них у середньому працює 18 працівників.

Таблиця 3.4 підсумовує проаналізовані параметри, їх складові змінні та кожен конструкцію разом із її представленням у літературі, яка підтримує використання кожної з цих змінних у розробленій анкеті.

Таблиця 3.4. – Фактори впливу на конкурентоспроможність ресторану

Код	Визначення	Середнє	Стандартне відхилення
1	2	3	4
Практики управління якістю – ПУЯ			
ПУЯ1	Керівництво віддає пріоритет якості продукту та послуг.	6,22	1,19
ПУЯ2	Поточні та майбутні потреби клієнтів відомі.	5,77	1,23
ПУЯ3	Компанія працює із клієнтами над покращенням продукту/послуг.	5,81	1,34
ПУЯ4	Компанія працює з постачальниками над вдосконаленням продукту.	5,75	1,31
ПУЯ5	Весь персонал бере участь у створенні продукту/послуг.	5,93	1,48
ПУЯ6	Працівників активно мотивують покращувати якість.	5,67	1,34
ПУЯ7	Існує культура якості з акцентом на постійне вдосконалення.	5,88	1,34
Якісна продуктивність – ЯП			
ЯП1	Глобальна якість обслуговування покращилася.	6,09	1,22
ЯП2	Скоротилася кількість скарг від споживачів щодо обслуговування.	5,84	1,40
ЯП3	Співробітники більш залучені у своїй роботі.	5,65	1,34
ЯП4	Клієнти більш задоволені обслуговуванням, оскільки скарг стало менше.	5,81	1,37
ЯП5	Клієнт працює з нами частіше, ніж раніше.	5,65	1,36
ЯП6	Зріс рівень уваги до якості нашого запланованого постачання.	5,88	1,30
Діяльність підприємства – ДП			

ДП1	Поліпшення ринкового впливу об'єкта.	5,68	1,47
ДП2	Рівень задоволення клієнтів зріс під час кризи.	5,61	1,73
ДП3	Рівень задоволеності співробітників вищий, ніж у конкурентів.	5,54	1,78
ДП4	Підвищена здатність залишатися на ринку під час кризи.	5,55	1,74
ДП5	Продажі зросли більше, ніж у конкурентів.	4,91	1,75

Джерело: побудовано автором

Ці три конструкції були перевірені учасниками опитування за допомогою 7-значної шкали Лайкерта, де 1 означає «повністю не згоден», а 7 - «повністю згоден». Дані розділені на три категорії: практики управління якістю (ПУЯ), якісна продуктивність (ЯП), та діяльність підприємства (ДП), із зазначенням середнього значення та стандартного відхилення для кожного показника.

Статистичний аналіз підтверджує прямий позитивний вплив ПУЯ на ресторанні підприємства. Можна підтвердити, що якість має бути частиною глобальної стратегії компанії. Після видалення елементів, які не відповідали стандартам попереднього розділу, кожен елемент, представлений у моделі, показав коефіцієнт завантаження понад 0,7.

Дані табл. 3.4-3.5 представлені як інструменти оцінки ефективності впровадження маркетингових та управлінських заходів. Зокрема

Практики управління якістю (ПУЯ). Дані свідчать, що найвищі показники (6.22 для ПУЯ1) демонструють пріоритет керівництва у забезпеченні якості продуктів і послуг. Цей фактор підкреслює важливість системного підходу до якості на рівні стратегічного управління. Інші показники, такі як участь персоналу (ПУЯ5, 5.93) та культура постійного вдосконалення (ПУЯ7, 5.88), вказують на значення залученості працівників у процес забезпечення якості.

Якісна продуктивність (ЯП). Згідно з результатами, найбільший вплив на підвищення конкурентоспроможності мають покращення глобальної якості обслуговування (ЯП1, 6.09) та зменшення кількості скарг від клієнтів (ЯП2, 5.84). Ці результати підкреслюють важливість управління взаємовідносинами з клієнтами та ефективною роботи з відгуками.

Таблиця 3.5 – Статистична перевірка внутрішньої узгодженості

Розмір	Код	Підтверджувальний факторний аналіз	Статистика внутрішньої узгодженості та надійності
Практики управління якістю			Альфа Кронбаха: 0,91 Композиційна надійність: 0,93 AVE: 0,61
	ПУЯ1	0,79	
	ПУЯ2	0,71	
	ПУЯ3	0,79	
	ПУЯ4	0,76	
	ПУЯ5	0,74	
	ПУЯ6	0,84	
	ПУЯ7	0,80	
Якісна продуктивність			Альфа Кронбаха: 0,85 Композиційна надійність: 0,89 AVE: 0,57
	ЯП1	0,72	
	ЯП2	0,77	
	ЯП3	0,73	
	QP4	0,80	
	QP5	0,76	
Діяльність підприємства			Альфа Кронбаха: 0,88 Композиційна надійність: 0,92 AVE: 0,69
	ДП1	0,83	
	ДП2	0,90	
	ДП3	0,87	
	ДП4	0,85	
	ДП5	0,70	

Джерело: побудовано автором

Діяльність підприємства (ДП). Таблиця демонструє, що такі показники, як поліпшення ринкового впливу (ДП1, 5.68) та здатність залишатися на ринку під час кризи (ДП4, 5.55), є вирішальними для довгострокової стійкості бізнесу. Водночас показник ДП5 (4.91) вказує на необхідність додаткових зусиль для зростання продажів.

На основі отриманих даних можна деталізувати ключові рекомендації для ресторанного бізнесу:

1. Посилити пріоритети якості на всіх рівнях, зокрема:
 - забезпечити участь керівництва у формуванні стандартів якості (ПУЯ1);
 - стимулювати залученість працівників через мотиваційні програми (ПУЯ5, ПУЯ6).

2. Розвивати програми лояльності:

- акцентувати увагу на покращенні обслуговування (ЯП1);
- використовувати клієнтські відгуки для зменшення кількості скарг (ЯП2, ЯП4).

3. Створити адаптивну бізнес-модель:

- впроваджувати заходи для посилення ринкового впливу (ДП1).
- розробляти антикризові стратегії для утримання позицій на ринку (ДП4).

Управління якістю в ресторанах є незамінним, оскільки вони є підприємствами з високим ступенем контакту з клієнтами. У цьому сенсі ПУЯ активують три ключові показники ефективності (КРІ) для ресторанного сектору, включаючи два внутрішніх і один зовнішній. По-перше, внутрішньо вони покращують людські ресурси і, по-друге, вони роблять внутрішні процеси більш ефективними. По-третє, зовні вони підвищують задоволеність клієнтів і створюють конкурентну перевагу в порівнянні з конкурентами.

Варто зазначити, що три важелі, активовані ПУЯ, збігаються з трьома з чотирьох точок зору, використаних Капланом і Нортоном для визначення процесу створення цінності компанії в дизайні їх знаменитої системи збалансованих показників. У цьому контексті та враховуючи схожість, можна стверджувати, що зосередження ресторанного сектору на ПУЯ створює цінність для компанії, яка впроваджує їх зсередини назовні, зсередини назовні, від внутрішнього вдосконалення фірми до покращення конкурентоспроможності та фінансів у порівнянні до свого оточення.

Вплив управління якістю на ресторани призводить до більшої задоволеності клієнтів компанією порівняно з конкурентами. Якість стандартизує ключові внутрішні процеси та дозволяє зосередитися на завданнях, які дійсно цінує клієнт, що підвищує їхню задоволеність. Цей факт, разом із покращеним іміджем, спричиненим цим покращеним задоволенням, створює ефективне економічне коло, яке дає змогу перевершити конкурентів і, під час кризи, зменшує ризики через зниження попиту. Зрештою, можна сказати, що якість допомагає зосередити

працівників і процеси на тому, що справді важливо, що генерує синергію, що покращує ефективність, результативність і довгострокову сталість.

Впровадження ПУЯ емпірично підтверджує, що ефект від практики якості не є стандартним, але залежить від типології, сектора та різних інших індивідуальних факторів для кожної фірми.

Варто зазначити, що коли вибірка сегментована, можна спостерігати відмінності в термінах безпосередніх ефектів показників якості фірми (ЯП) відповідно до типології компанії. Ефект від впровадження практик якості позитивний як в готелях, так і в ресторанах. Однак для готелів він значно вищий, ніж для ресторанів. Зрештою, готелі отримують кращі негайні результати (ЯП) від впровадження ПУЯ, ніж ресторани.

Неформальної системи контролю явно недостатньо, щоб гарантувати якісне обслуговування в ресторанах. Потреба в політиці якості, яка стандартизує процеси, навчає працівників, робить їх більш автономними та спрямовує фірму на шлях до орієнтації на клієнта, набагато більш зрозуміла у великих компаніях, ніж у малих компаніях, і більш зрозуміла в готелях, ніж у ресторанах. Ресторани, однак, не бачать особливого позитивного ефекту від впровадження ПУЯ. Що стосується малих фірм, то неформальні системи управління можуть бути більш ефективними, ніж у великих компаніях. У цих випадках менеджеру легше контролювати за допомогою прямого нагляду, ніж коли кількість змінних, що підлягають контролю, значно розширюється.

По-друге, дедалі більше туристи вимагають більше послуг за нижчою ціною, що вимагає не лише розміщення, але й розваг та інших послуг, які забезпечують додаткову цінність візиту. Ця трансформація та потреба підтримувати конкурентоспроможність призвели до підвищення організаційної складності та необхідності розробки та контролю безлічі процесів на додаток до традиційних завдань. Логічно, що з більшою складністю виникає більша потреба в системі якості, яка направляє фірму на ефективність і конкурентоспроможність.

Можна стверджувати, що логічно, що більші переваги отримують від впровадження ПУЯ для фірм з більшою кількістю працівників і більшою кількістю

процесів для контролю. У цьому контексті здається логічним, що готелі отримують кращі результати (ЯП) від впровадження ПУЯ, ніж ресторани.

Розрахованій для ресторанів ПУЯ дійсно позитивно впливають на ЯП, як і в готелях, хоча і з меншою інтенсивністю. По-друге, не спостерігається суттєвих відмінностей щодо впливу ЯП на ДП. ПУЯ незалежно від типології закладу, опосередковано та позитивно впливають на конкурентоспроможність.

Отже, підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу ґрунтується на інтеграції управлінських практик, спрямованих на якість обслуговування, ефективність внутрішніх процесів та довгострокове задоволення клієнтів. Враховуючи особливості ресторанної сфери, запропоновано впровадити такі заходи:

1. Впровадження практик управління якістю (ПУЯ):

- стандартизація процесів: розробка внутрішніх регламентів, які охоплюють приготування страв, обслуговування клієнтів та управління скаргами;

- мотивація персоналу: впровадження програм заохочення для співробітників, орієнтованих на підвищення якості роботи (за даними, середній бал участі працівників у якості – 5,93 з 7);

- підтримка культури постійного вдосконалення: активне залучення персоналу до пропозицій щодо покращення послуг (ПУЯ7, середній бал – 5.88).

2. Оновлення маркетингової стратегії:

- брендинг: розробка впізнаваного бренду, орієнтованого на локальний ринок, із врахуванням клієнтських потреб (ПУЯ2, середній бал – 5.77).

- комунікація з клієнтами: активна присутність у соціальних мережах для інформування про акції, нові послуги та збирання зворотного зв'язку.

- розвиток програми лояльності: запровадження бонусних програм для постійних клієнтів для стимулювання повторних візитів.

3. Інноваційний підхід до управління:

- автоматизація процесів: впровадження CRM-систем для управління клієнтськими замовленнями та оптимізації операцій;

- інтеграція технологій: використання онлайн-сервісів для бронювання столиків та доставки їжі.

4. Орієнтація на співпрацю з постачальниками:

- покращення якості постачання: формування довгострокових контрактів із постачальниками, які орієнтуються на сталість та високу якість продуктів (ПУЯ4, середній бал – 5.75);

- оптимізація логістики: перегляд ланцюгів постачання для зниження витрат.

5. Моніторинг ефективності та адаптивність:

- регулярний аналіз фінансових та операційних показників. Зокрема, використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів, таких як продуктивність праці (у 2023 році – 821.67 тис. грн/особа) та рівень задоволеності клієнтів (ЯП4, середній бал – 5.81);

- використання зворотного зв'язку клієнтів для швидкого реагування на зміну потреб.

6. Переваги від впровадження практик якості:

- внутрішні переваги: підвищення продуктивності працівників та ефективності процесів, що сприяє зростанню рентабельності (ROE у 2023 році – 25%).

- зовнішні переваги: зростання задоволеності клієнтів, зниження кількості скарг та створення конкурентної переваги на ринку.

Інтеграція управлінських та маркетингових заходів, орієнтованих на якість, дозволить зміцнити конкурентні позиції ресторанів, особливо незалежних, які становлять 60,62% ринку. Впровадження практик управління якістю (QMP) у поєднанні з маркетинговими інноваціями сприятиме довгостроковій стійкості бізнесу, навіть в умовах кризи.

3.3. Вплив вибору конкурентної стратегії на ефективність ресторанного підприємства

Гастрономія є ключовим елементом успіху ресторану «Бачевських», що позиціонує себе як унікальне місце, яке об'єднує багату історію, локальну кухню та сучасні тенденції в гастрономії. Львів, відомий своєю культурною спадщиною та туристичними традиціями, створює ідеальне середовище для розвитку гастрономічного туризму, де кухня стає не просто частиною обслуговування, а справжнім туристичним досвідом.

Всесвітня туристична організація наголошує, що гастрономічна складова дозволяє туристичним напрямкам позиціонувати себе як унікальні та привабливі, пропонуючи мандрівникам досвід, який дозволяє глибше зануритися в культуру місця через його смаки. У контексті ресторану «Бачевських» це проявляється через використання локальних продуктів, традиційних рецептів та презентацію страв, що підкреслюють гастрономічну ідентичність регіону. Наприклад, авторські інтерпретації галицької кухні у поєднанні з сучасними техніками приготування створюють незабутній досвід для відвідувачів.

Просування регіональної гастрономії є важливим напрямом діяльності ресторану, що підтримує ідею сталого розвитку. Використання місцевих інгредієнтів, співпраця з регіональними постачальниками та акцент на традиційних кулінарних техніках допомагають не лише підтримувати місцеву економіку, а й формувати конкурентні переваги. Це відповідає світовій тенденції, де локальні страви та гастрономічні традиції стають важливими атрибутами туристичних напрямків.

Гастрономічний досвід у ресторані «Бачевських» сприяє створенню сильного бренду та унікального іміджу закладу. Ретельно продуманий дизайн інтер'єру, тематичні вечори, які пов'язані з історією Галичини, та сучасний сервіс допомагають гостям відчувати автентичність, яка підкріплює їхнє бажання повернутися. Водночас онлайн-репутація, сформована через платформи на кшталт

TripAdvisor, відіграє значну роль у залученні нових клієнтів, оскільки позитивні відгуки створюють додаткову привабливість закладу.

Ресторан також активно працює над своїм гастрономічним іміджем через диференціацію, естетизацію та автентифікацію. Використання історичних сюжетів і кулінарної спадщини Львова допомагає розповідати гастрономічні історії, які цікавлять туристів. Це включає створення унікальних страв, що стають символом місця, та організацію подій, які підсилюють гастрономічний досвід.

З метою забезпечення успішного функціонування ресторану проведено ретельний аналіз ринку, оцінено демографічний та економічний профіль відвідувачів, враховано їхні потреби й уподобання. Важливу роль відіграє локація, яка має сприяти притоку туристів та постійних клієнтів. Наприклад, історична і культурна спадщина Львова, де знаходиться «Бачевських», створює унікальні можливості для формування ідентичності бренду через гастрономічний досвід. Гастрономічна складова, включаючи локальні страви, автентичні рецепти та використання продуктів місцевого виробництва, сприяє створенню конкурентної переваги.

Інтеграція сучасних технологій, таких як QR-меню, онлайн-бронювання столиків, мобільні додатки для замовлень і програми лояльності, допомагає залучити ширшу аудиторію. Система збирання відгуків клієнтів через цифрові канали дозволяє оперативно реагувати на запити та покращувати якість послуг.

Брендинг ресторану «Бачевських» може бути посилений через акцент на унікальності — використання історичних мотивів у дизайні, тематичних вечорів, гастрономічних майстер-класів. Це дозволить не лише підтримувати інтерес локальних відвідувачів, але й залучати туристів, які прагнуть отримати автентичний досвід.

Фінансовий контроль та операційна ефективність мають стати основою стабільного розвитку. Важливо впроваджувати ERP-системи для управління витратами, контролю обсягів запасів і формування фінансових звітів. Автоматизація процесів дозволить знизити витрати та оптимізувати операційну діяльність.

Залучення клієнтів через індивідуалізовані програми лояльності та персоналізацію сервісу стане ключем до довгострокових відносин із відвідувачами. Навчання персоналу, впровадження систем мотивації та регулярні тренінги сприятимуть підвищенню якості обслуговування, що є критично важливим для формування позитивного досвіду клієнтів.

Електронне сарафанне радіо (e-WOM), яке охоплює онлайн-огляди, відіграє ключову роль у формуванні іміджу ресторану «Бачевських» і впливає на рішення туристів відвідати заклад. Популярність платформ на кшталт TripAdvisor дозволяє гостям ділитися враженнями про атмосферу, якість страв та сервіс. Позитивні відгуки слугують потужним інструментом залучення нових клієнтів і формування репутації ресторану як одного з кращих у Львові.

Для ресторану «Бачевських» e-WOM стає не лише каналом поширення інформації, але й індикатором задоволення гостей. Зважаючи на те, що гастрономічний туризм є одним із провідних мотивів для відвідування регіону, відгуки допомагають передбачити поведінку потенційних клієнтів. Гастрономічний досвід, запропонований рестораном, включає автентичну галицьку кухню, вишукану подачу та історичну атмосферу закладу, що отримує позитивні відгуки та сприяє зростанню його популярності.

Зв'язок між e-WOM і гастрономічним іміджем ресторану полягає у створенні інтегрованого образу, який поєднує когнітивні, емоційні та загальні компоненти вражень клієнтів. Коли досвід відвідувачів є позитивним, це формує лояльність до бренду та збільшує шанси повторного візиту. Відгуки, що підкреслюють якість страв, атмосферу та обслуговування, стають основою для подальшого розвитку ресторану.

Репутація ресторану «Бачевських» також залежить від використання сучасних методів аналізу настроїв. Дослідження відгуків, почуттів і емоцій, виражених у цифровому середовищі, дозволяє не лише краще зрозуміти потреби гостей, але й адаптувати стратегії обслуговування та маркетингу. Аналіз настроїв допомагає визначити сильні сторони ресторану, наприклад, автентичність кухні, ідентичність бренду та якість обслуговування, а також сфери для вдосконалення.

Отже, електронне сарафанне радіо є стратегічним інструментом для ресторану «Бачевських», що дозволяє залучати туристів, підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів і формувати унікальний гастрономічний імідж закладу.

Тож успіх ресторану «Бачевських» залежатиме від здатності інтегрувати стратегії управління якістю, інноваційні підходи та клієнтоорієнтованість у повсякденну діяльність. Адаптація світових практик до локального контексту дозволить створити стійку конкурентну перевагу та забезпечити довгострокове процвітання.

Для розвитку ресторанного бізнесу пропонується комплекс заходів, які охоплюють стратегічне планування, управління фінансами, роботу з клієнтами, брендинг і впровадження інновацій. Зокрема, геомаркетингові дослідження спрямовані на оптимізацію локації, що забезпечує зростання відвідуваності, а розробка гнучкого бізнес-плану враховує сезонні коливання, сприяючи зниженню витрат. Впровадження ERP-системи допомагає покращити контроль за фінансами, а програма оптимізації логістики дозволяє економити через довгострокові контракти із постачальниками. Аналіз асортименту забезпечує скорочення витрат на непопулярні позиції меню.

Навчання персоналу покращує якість сервісу та знижує плинність кадрів, тоді як впровадження програми лояльності сприяє залученню постійних клієнтів. Розробка унікального бренду підвищує впізнаваність закладу, інтерактивне меню та QR-коди спрощують процес замовлень, а системи попереднього замовлення підвищують ефективність обслуговування клієнтів. Загальний очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів значно перевищує витрати, що дозволяє окупити інвестиції в найкоротший термін. Це забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність ресторану.

На основі комплексу заходів для підвищення економічної ефективності ресторану Бачевських було проведено детальний розрахунок очікуваного впливу на фінансові показники. Реалізація запропонованих змін передбачає інвестиції в розмірі 143 тис. грн, які охоплюють впровадження сучасних технологій управління,

навчання персоналу, посилення унікальності бренду та оптимізацію операційних процесів. Зокрема, передбачається використання ERP-систем для фінансового планування, аналізу та моніторингу витрат, що сприятиме ефективнішому контролю ресурсів.

Додаткові заходи, такі як автоматизація процесів обслуговування через інтерактивне меню та QR-коди, впровадження програм лояльності та активізація роботи з клієнтськими відгуками, мають забезпечити зростання кількості клієнтів на 15–20%. Підвищення зручності обслуговування і персоналізація пропозицій також вплинуть на збільшення середнього чека приблизно на 10%.

Очікується, що внаслідок цих змін щомісячний приріст доходу ресторану складе 507 тис грн, а чистий прибуток зросте до 101,4 тис грн (при збереженні маржі на рівні 20%). Період окупності інвестицій становитиме лише 1,4 місяця, а рентабельність інвестицій (ROI) досягне 850%. Важливо, що впровадження цих заходів також сприятиме зростанню задоволеності клієнтів, зниженню плинності персоналу та зміцненню брендової позиції ресторану на ринку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів по ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Вектор діяльності	Захід	Витрати, грн	Очікуваний результат	Економічний ефект, грн/місяць
Аналіз ринку та стратегічне планування	Геомаркетингові дослідження	15000	Оптимізація розташування, зростання відвідуваності на 10%	+120000
	Гнучкий бізнес-план	5000	Зменшення витрат через врахування сезонних коливань (5%)	+10000
Управління фінансами	Впровадження ERP-системи	50000	Підвищення фінансової прозорості та контроль витрат	+20000
	Програма оптимізації логістики	10000	Економія на постачанні через довгострокові контракти (5%)	+5000

	Аналіз асортименту для вилучення непопулярних страв	0	Скорочення витрат на сировину (3%)	+7000
Досвід роботи з клієнтами	Навчання персоналу	20000	Покращення сервісу, зменшення плинності кадрів	+30000
	Впровадження програми лояльності	15000	Збільшення кількості постійних клієнтів на 15%	+150000
Брендинг та інновації	Унікальний бренд (розробка логотипу та стилю)	10000	Підвищення впізнаваності, приріст клієнтів (5%)	+60000
	Інтерактивне меню та QR-коди	8000	Підвищення зручності замовлень, середній чек +10%	+45000
	Системи попереднього замовлення	10000	Зростання ефективності обслуговування клієнтів, приріст на 5%	+60000

Джерело: побудовано автором

Загальні витрати та економічний ефект

- Загальні витрати на заходи: 143 000 грн
- Загальний приріст доходу: 507 000 грн/місяць
- Економічний ефект після впровадження (чистий прибуток):

$$507000 \times 0,2 = 101400 \text{ грн/місяць (чистий прибуток 20\%)}$$

Ключові показники ефективності

1. Період окупності інвестицій: $143000 / 101400 \approx 1,4$ місяця
2. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$(101400 \times 12) / 143000 \times 100\% = 850\%$$

Запропоновані заходи забезпечують значний приріст доходів, окупність інвестицій за 1,4 місяця та підвищення конкурентоспроможності ресторану завдяки впровадженню:

- Ефективного фінансового планування (ERP-система, оптимізація логістики);
- Сучасних методів роботи з клієнтами (QR-меню, програма лояльності);
- Потужного брендингу та маркетингу (інноваційний підхід до концепції).

Це створює передумови для стійкого розвитку та прибутковості ТзОВ «Ресторан Бачевських».

В результаті аналізу запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності ресторану було визначено загальні витрати у розмірі 143 000 грн, що сприятимуть отриманню приросту доходу на 507 000 грн на місяць. Чистий прибуток від цих заходів прогнозується на рівні 101 400 грн, виходячи з маржі у 20%. Таким чином, період окупності інвестицій складає приблизно 1,4 місяця, а рентабельність інвестицій (ROI) досягає 850%, що є надзвичайно високим показником.

Заходи охоплюють впровадження ERP-системи для фінансового планування, оптимізації логістики для скорочення витрат на постачання, інтерактивного QR-меню та програми лояльності для підвищення зручності та утримання клієнтів, а також інноваційного брендингу для покращення впізнаваності. Сукупність цих ініціатив не лише збільшує дохід, але й формує довгострокову стійкість ресторану завдяки ефективному управлінню ресурсами, покращенню клієнтського досвіду та посиленню ринкової позиції.

Для ТзОВ «Ресторан "Бачевських»» рекомендовано стратегію диференціації. Вибір цільової стратегії розвитку ґрунтується на досягненні високих фінансових результатів у короткі строки, а також на створенні умов для стійкого зростання ресторану в умовах динамічної конкуренції. Інтеграція сучасних методів роботи, впровадження технологічних рішень та фокус на клієнтоорієнтованість є ключовими елементами запропонованого підходу. Це дозволяє ТзОВ «Ресторан Бачевських» не лише успішно адаптуватися до викликів ринку, але й формувати нові стандарти якості та ефективності в ресторанній індустрії України. Дана стратегія ґрунтується на створенні унікальної пропозиції, яка дозволяє закладу виділятися серед конкурентів через:

- гастрономічну унікальність: використання локальних продуктів, традиційних рецептів, авторські інтерпретації галицької кухні та сучасні техніки приготування. Це формує унікальний гастрономічний досвід.
- автентичність бренду: акцент на історичній спадщині Галичини, тематичні вечори, дизайн інтер'єру та історичні мотиви.
- інноваційні підходи: інтеграція сучасних технологій (QR-меню, онлайн-бронювання), а також індивідуалізація сервісу та програми лояльності.
- залучення туристів: через створення страв-символів регіону та організацію подій, які підсилюють гастрономічний імідж закладу.

Таблиця 3.7 – Переваги та ризики вибору стратегії диференціації для ТзОВ «Ресторан Бачевських»

Переваги	Ризики
Сприяє формуванню конкурентної переваги через унікальність.	Висока залежність від сприйняття клієнтами унікальної пропозиції (можливі труднощі в підтриманні позитивного іміджу через e-WOM).
Залучає широку аудиторію туристів та постійних клієнтів, які цінують автентичний досвід.	Потреба в постійних інноваціях і підтримці високого рівня обслуговування для утримання лояльності клієнтів.
Висока додана цінність дозволяє підвищити середній чек (+10%) і кількість клієнтів (+15–20%).	
Інтеграція сучасних технологій оптимізує обслуговування та знижує витрати, що сприяє швидкій окупності інвестицій (1,4 місяця) і високій рентабельності (ROI 850%).	

Джерело: побудовано автором

Рекомендована стратегія диференціації є ефективним вибором для ТзОВ «Ресторан Бачевських», оскільки відповідає його унікальній позиції на ринку. Інтеграція локальної культури, автентичного досвіду та сучасних технологій не лише залучає клієнтів, але й забезпечує фінансову стабільність і довгостроковий розвиток ресторану.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дослідження, спрямованої на розробку ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства, та завдань, визначених у процесі роботи, зроблено такі висновки:

Конкурентоспроможність ресторанного підприємства визначається його здатністю ефективно задовольняти потреби споживачів у порівнянні з конкурентами. Основними характеристиками є якість обслуговування, унікальність пропозиції, адаптація до змін у ринковому середовищі та ефективність управління.

У дослідженні використано підходи SWOT-аналізу, оцінки ринкової частки, фінансових показників та конкурентного позиціонування. Ці методи дозволили комплексно оцінити конкурентні переваги та слабкі сторони ресторанного бізнесу.

Характеристика підприємства та його ринкове становище: Аналіз діяльності ТЗОВ «Ресторан Бачевських» показав, що заклад займає середні позиції на ринку з високою конкуренцією. Його ключовими перевагами є якість обслуговування та історична унікальність, тоді як основними викликами залишаються обмежена впізнаваність бренду та фінансові ризики.

Проведений фінансовий аналіз виявив нерівномірність доходів та високу залежність від сезонних коливань. Впровадження систем управління витратами та оптимізації логістики може знизити собівартість послуг та підвищити прибутковість.

Існуюча стратегія недостатньо враховує новітні ринкові тенденції, зокрема цифровізацію процесів та інноваційні підходи до роботи з клієнтами. Це обмежує потенціал для зростання та стійкого розвитку.

Запропонована стратегія диференціації передбачає впровадження сучасних ERP-систем, геомаркетингових досліджень, інтерактивних меню, програм лояльності та активного брендингу.

Комплекс заходів включає оптимізацію фінансового планування, впровадження інновацій у обслуговуванні клієнтів, навчання персоналу та застосування цифрових інструментів маркетингу.

Впровадження запропонованих змін дозволяє досягти приросту доходів до 507 000 грн на місяць із періодом окупності інвестицій у 1,4 місяця. Рентабельність інвестицій складає 850%, що підтверджує високу ефективність заходів.

У цілому, реалізація запропонованої стратегії забезпечує стійке підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства, зменшує ризики зовнішнього середовища та сприяє довгостроковому розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Я.В. Міжнародний досвід відбудови туристичного сектору після збройних конфліктів: можливості для України. Туризм в Україні: виклики та відновлення [Електронний ресурс]: Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. К. : КНЕУ, 2023. С 257-259.
2. Банєва І.О., Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. №67. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/10.pdf
3. Березіна Л.М., Вараксина О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21–22. С. 35–42.
4. Волосова Н.М., Стеблюк Н.Ф. Економіко-математична модель управління конкурентоспроможністю організацій. Ефективна економіка. 2016. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_7_23
5. Воробйов К.С., Гуржій Н.М. Ринок кави в Україні: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. Вип. № 40. 2022. URL: <http://surl.li/tnmva> (дата звернення: 28.04.2024).
6. Воронюк Т. А. Місце і роль кав'ярень у структурі ресторанного господарства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. №1. С. 145-149.
7. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с.
8. Воронюк Т.А., Зибарева О.В. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Науковий журнал «Економічний форум» Луцького національного технічного університету. 2018. Вип. 1. С.25-30.

9. Дружиніна В. В., Сосновська Ю. Р. Визначення значущості показників конкурентоспроможності ресторанних закладів. Вісник Хмельницького національного університету, 2018. № 2. С. 33 – 38.
10. Ємчук, В., & Арпул, О. (2020). Формування конкурентних переваг у ресторанному бізнесі. Економіка та управління, 28(5), 67–75.
11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
12. Кушнірук В.С., Денищенко Л.В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. Modern Economics. 2023. № 38. С. 58–62.
13. Мазуркевич І.О. Підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. «Світ наукових досліджень. Випуск 11»: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна - м. Переворськ, Польща, 22-23 липня 2022 р.) / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б. С. 33 – 37.
14. Мазуркевич І.О. Тенденції розвитку кавового бізнесу в Україні. The 5th International scientific and practical conference - Modern research in world science (August 7-9, 2022) SPC - Sciconf.com.ua, Lviv, Ukraine. 2022. С. 824 – 828.
15. Мазуркевич І.О. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності. Наукові інновації та передові технології. Серія: Економіка. Вип. №11 (13). 2022. С. 183-192. URL: <http://surl.li/tnmvf> (дата звернення 07.04.2024).
16. Мазуркевич І.О., Вівсюк І.О. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2022. С. 24-32.
17. Моца А., Шевчук С., & Серода Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. №41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

18. Носирев О. Повоєнне відновлення індустрії туризму та гостинності: стратегія та пріоритети. Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 27 квітня 2023 р. / оргком.: В. Небрат ; Держ. установа «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» [та ін.]. Київ, 2023. С. 94. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65269>.

19. Обозна А.О., Шабельник Н.М., Федотов І.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 13. С. 17–23.

20. Постова В.В. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 06-07 жовтня 2022 р. Вінниця, 2022. Ч. 3. С. 202-212. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28036.pdf> (дата звернення 07.04.2024).

21. Постова В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю на ринку ресторанних послуг України. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 82. С. 71-75. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/13.pdf (дата звернення 07.04.2024).

22. Постова В.В. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг закладів ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 8. №1. С.58-67. URL: <http://surl.li/tnmvm> (дата звернення 07.04.2024).

23. Постова В.В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. 2023. № 10 (16). 2023. С. 77-89. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6762> (дата звернення 07.04.2024).

24. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>

25. Рябенюка М.О. Інноваційні заходи забезпечення конкурентних переваг підприємств у сфері ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. Vol.3. pp. 94-96.

26. Рябенюка М.О. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця : РВВ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч. ІІІ. С. 239-245.

27. Рябенюка М.О., Постова В.В. Вплив мотиваційних чинників на підвищення продуктивності праці в закладах ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2022. №2. С. 56-63.

28. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

29. Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку. URL: <http://www.economix.com/ua> (дата звернення: 07.04.2024).

30. Шмадченко О.О., Геращенко І.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

31. Brown, A. (2019). Sustainability in the Hospitality Sector: A Decade of Innovation. *Sustainable Business Review*, 8(1), 78–90.

32. Brykova T., Postova V., Mazurkevych I., Kiziun A., Semko T. Social and Economic Potential of the EU Countries' Tourism and Hospitality Industry. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2023. Vol. 6. No. 2. P. 133–151.

33. Camilleri, M. A., Cricelli, L., Mauriello, R., & Strazzullo, S. (2023). Consumer Perceptions of Sustainable Products: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(11), 8923. DOI: [10.3390/su15118923](https://doi.org/10.3390/su15118923).
34. Chiu, J. (2022). The challenges of market entry and competition in the restaurant industry. *Journal of Business and Economics*, 45(2), 112–123.
35. Clarity Project. Інформація про осіб, пов'язаних із підприємством ТЗОВ «Ресторан Бачевських» [Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/edr/39305403/persons> (дата звернення: 12.11.2024).
36. Ferreira F.A., Ferreira F. & Fernandes P.O. Price and quality competition in the restaurant industry: Effects of restaurants' reputation. *Journal of Tourism and Development*. 2021. № 37. P. 21–29.
37. Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362. DOI: [10.3390/bs14050362](https://doi.org/10.3390/bs14050362).
38. Hill, P. (2016). Differentiation in Tourism Sub-Sectors. *Tourism Economics*, 10(5), 78–92.
39. History International Coffee Organization: URL: https://www.ico.org/icohistory_e.asp?section=About_Us (дата звернення: 17.14.2024).
40. Jackson, R. (2021). Custom Approaches to Sustainability in Tourism. *Journal of Environmental Economics*, 14(1), 56–67.
41. Johnson, P. (2018). Quality Management Practices in Hospitality. *Journal of Hospitality Research*, 45(6), 123–135.
42. Kyrnis, N. (2020). Assessment of the competitiveness of catering companies. *Scientific Horizons*, Vol. 23, No. 9, pp. 77–85.
43. Lee, K., & Wong, H. (2017). Service Quality as a Survival Strategy in Tourism. *Service Industry Journal*, 22(4), 111–124.
44. Miller, J. (2019). Adapting Quality Standards for Diverse Hospitality Firms. *Hospitality Management Today*, 15(3), 101–117.
45. Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/coffee-market> (accessed: 04.04.2024).

46. Olha Nikolaichuk. (2023). Evaluation of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (18), 74-83. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08>
47. Postova V., Klymchuk A., Moskvichova O., Hryhoruk I. Crisis Management of Restaurant Business in Modern Conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*, [S.l.], v. 12, n. 4, june 2021. pp. 977-985. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/6190> (дата звернення: 21.04.2024).
48. Rivera, M. (2020). Impact of COVID-19 on the hospitality industry: Strategies for recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102–115.
49. Roberts, C., & Parker, S. (2020). Understanding Customer Preferences in Hospitality. *Consumer Behavior Journal*, 19(2), 135–150.
50. Shin, H., & Perdue, R. (2022). Adapting hospitality strategies during the pandemic: A focus on competitive resilience. *Hospitality and Tourism Research*, 12(7), 55–63.
51. Shkoda T., Savych O. Transformatson of marketing in wartime and postwar. *Baltic Journal of Economic Studies*.2022. Vol. 8(5). P. 209–216.
52. Smith, J., & Lee, K. (2020). The Role of Digital Tools in Enhancing Customer Decision-Making in Tourism. *Tourism Studies Quarterly*, 12(3), 34–47.
53. Taylor, R., & Green, D. (2021). Resource Efficiency as a Competitive Advantage in Tourism. *EcoTourism Advances*, 9(2), 45–60.
54. Travassos Rosário, A., & Dias, J. C. (2022). Sustainability and the Digital Transition: A Literature Review. *Sustainability*, 14(7), 4072. DOI: [10.3390/su14074072](https://doi.org/10.3390/su14074072).
55. Vasylyshyn, O. (2020). Analysis of competitive strategies for enterprises in the hospitality sector. *Scientific Horizons*, 23(9), 77-85. DOI: [10.48077/scihor.23\(9\).2020.77-85](https://doi.org/10.48077/scihor.23(9).2020.77-85).
56. Williams, T. (2015). Non-Uniform Approaches to Quality in the Service Sector. *Management Strategies*, 18(3), 98–110.
57. Yakubiv, V. M., & Boryshkevych, I. I. (2020). Formuvannya stratehiyi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryemstv restorannoho biznesu [Forming

the strategy to increase the competitiveness of the restaurant business enterprises]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*, 95 (1), 144-153. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15>. [in Ukrainian].

58. Yang, Z., Liu, V., & Lyu, C. (2024). Exploring Social Sharing Value: Effects on Customer Attitudes and Behaviors in Restaurant Livestreaming. *Behavioral Sciences*, 14(7), 621. DOI: [10.3390/bs14070621](https://doi.org/10.3390/bs14070621).

59. YouControl. [Інструмент аналітики для перевірки контрагентів]. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12757467&tb=relations3/> (дата звернення: 12.11.2024).

60. Zibarzani, S., Kalantar, B., & Ashkan, R. (2022). Sustaining competitive advantages in times of crisis: Insights from the restaurant sector. *Journal of Contemporary Business Studies*, 34(3), 88–101.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тлумачення категорії конкурентоспроможності підприємства вченими

Джерело	Визначення
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентноздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Азоєв Г.Л., Челенков А.П.	Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми
Градов А.П.	Конкурентоспроможність фірми - її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
Градова А.П.	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
Круглов М. І.	Конкурентоспроможність підприємства - система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово – господарської діяльності
Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В.	У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Скударь Г.М.	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентноздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
Хруцьким В.Є, Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентноздатних виробів і послуг.

**Анкета оцінки якості управління, продуктивності та діяльності
ресторанного підприємства**

Інструкція: Будь ласка, оцініть, наскільки ви погоджуєтесь з кожним твердженням, використовуючи шкалу від 1 до 7, де:

1 - повністю не згоден, 7 - повністю згоден.

1. Основна інформація про компанію

1.1. Назва компанії:

1.2. Тип компанії:

Кафе

Ресторан

2. Ресторани (заповнюється, якщо компанія є рестораном):

2.1. Тип ресторану:

Незалежний

Національний (включаючи франшизи)

2.2. Кількість працівників, що працює в закладі на постійній основі.

3. Практики управління якістю (ПУЯ):

3.1. Керівництво віддає пріоритет якості продукції та послуг (ПУЯ1)

3.2. Поточні та майбутні потреби клієнтів відомі (ПУЯ2)

3.3. Компанія працює з клієнтами над покращенням продукції/послуг (ПУЯ3)

3.4. Компанія працює з постачальниками над вдосконаленням продукції (ПУЯ4)

3.5. Весь персонал бере участь у створенні продукції/послуг (ПУЯ5)

3.6. Визначено відповідальність за якість послуг/продукції (ПУЯ6)

3.7. Існує культура якості з акцентом на позитивне вдосконалення (ПУЯ7)

4. Якість продуктивності (ЯП)

4.1. Глобальна якість обслуговування покращилася (ЯП1)

4.2. Співробітники швидко реагують на функціональні запити (ЯП2)

4.3. Співробітники більш автономні у своїй роботі (ЯП3)

4.4. Клієнти більше задоволені обслуговуванням, ніж раніше (ЯП4)

4.5. Клієнти приходять до нас частіше, ніж раніше (ЯП5)

4.6. З вуст в уста про якість нашого продукту/послуг позитивно говорять клієнти (ЯП6)

5. Діяльність фірми (ДП):

5.1. Позиціонування ринкового іміджу об'єкта покращилося (ДП1)

5.2. Рівень задоволеності клієнтів вищий, ніж у конкурентів (ДП2)

5.3. Рівень задоволеності співробітників вищий, ніж серед конкурентів (ДП3)

5.4. Підвищена здатність залишатися на ринку під час кризи (ДП4)

5.5. Продажі зросли більше, ніж у конкурентів (ДП5)

6. Додаткова інформація (за бажанням). Ваші пропозиції для покращення послуг