

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет інноваційних технологій

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»  
на тему: «Оцінка та шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності  
підприємства ресторанного бізнесу»

Виконала:  
здобувач ІV курсу спеціальності  
241 «Готельно–ресторанна справа»  
Федорова А.О.

Керівник:  
к.е.н., доц. Кучер М.М.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Федорова А.О.* Оцінка та шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення ключових напрямків та розробка практичних рекомендацій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження: процес діяльності підприємства ресторанного бізнесу на ринку ресторанних послуг.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: розкрито суть основних постулатів конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу; охарактеризовано методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу; досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері ресторанного бізнесу; наведено загальну характеристику та здійснити аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного бізнесу (кафе «Добробут»); проаналізовано результати господарської діяльності підприємства ресторанного бізнесу; проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу; розроблено та обґрунтовано концепцію програми лояльності для гостей кафе «Добробут»; визначено напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в кафе «Добробут»; запропоновано програми зміцнення конкурентоспроможності кафе «Добробут».

Методи дослідження: аналіз та синтез; системний підхід; графічний тощо.

Практична значущість. Використання отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності на практиці в умовах діяльності закладів ресторанного господарства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 84 сторінках, містить: 35 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 69 найменування

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ, КАФЕ, ЛОЯЛЬНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ.

## ABSTRACT

*Fedorova A.O.* Assessment and ways to increase the level of competitiveness of a restaurant business enterprise. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. - University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to identify key areas and develop practical recommendations for increasing the level of competitiveness of a restaurant business enterprise.

Object of research: the process of activity of a restaurant business enterprise in the restaurant services market.

Subject of research: theoretical and methodological and practical recommendations for increasing the level of competitiveness of a restaurant business enterprise.

Based on the set goal, the following tasks were performed: the essence of the main postulates of the competitiveness of restaurant business enterprises was revealed; methods and indicators of assessing the competitiveness of restaurant business enterprises were characterized; theoretical principles of managing the competitiveness of enterprises in the restaurant business were studied; a general characteristic was given and an analysis of the competitive environment of a restaurant business enterprise (cafe "Dobrobut"); the results of the business activity of the restaurant business enterprise were analyzed; the level of competitiveness of the restaurant business enterprise was assessed; the concept of a loyalty program for guests of the Dobrobut cafe was developed and substantiated; directions for improving the personnel motivation system in the Dobrobut cafe were determined; programs for strengthening the competitiveness of the Dobrobut cafe were proposed.

Research methods: analysis and synthesis; systematic approach; graphic, etc.

Practical significance. The use of the results obtained is the possibility of implementing the proposed directions for increasing competitiveness in practice in the conditions of operation of restaurant establishments.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used. The work is set out on 84 pages, contains: 35 tables, 9 figures. The list of sources used contains 69 names

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES, CAFES, LOYALTY, MOTIVATION.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1 Базові постулати конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.....	8
1.2 Методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.....	13
1.3. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері ресторанного бізнесу.....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «ДОБРОБУТ»).....	23
2.1 Загальна характеристика та аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного бізнесу (кафе «Добробут»).....	23
2.2 Аналіз результатів господарської діяльності підприємства ресторанного бізнесу.....	31
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.....	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	51
3.1. Розробка та обґрунтування концепції програми лояльності для гостей кафе «Добробут».....	51
3.2 Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в кафе «Добробут».....	56
3.3 Програми зміцнення конкурентоспроможності кафе «Добробут».....	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У нинішній ситуації розвитку економіки конкурентоспроможність стає ключовим фактором для багатьох країн світу. Досягнення стабільного успіху в підприємстві та забезпечення ефективності діяльності є неможливими без систематичного збирання інформації про власні перспективи, аналізу ринкових умов та оцінки конкурентного середовища. Моніторинг конкурентоспроможності є важливим завданням для підприємств у сфері ресторанного господарства. Ресторанний бізнес знаходиться на етапі активного впровадження інноваційних технологій та формування сучасних бізнес-моделей, в яких інновації, пов'язані з конкурентоспроможністю, відіграють значну роль. Ця галузь розвивається швидкими темпами, і її оператори усвідомлюють необхідність стратегічного планування для довгострокового виживання та адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Значення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу зросло через появу нових ідей для його розвитку. Серед українських науковців, які досліджують проблеми конкуренції у даній сфері, М.Барна, Л.Гліненко, Ю. Дайновський, Є.Діденко, Л.Малога, О.Загороднюк, Н.Машта, О.Поліщук, О.Савченко, Д.Нагорнюк, Г.Нагорняк, Л.Малюта, Р.Шерстюк, В.Постова та інші. Роботи учених спрямовані на визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, відображують методологію аналізу конкурентного середовища та оцінку рівня конкурентоспроможності, способи вирішення проблем по досягненню конкурентних переваг тощо. Спираючись на результати багаточисельних досліджень, присвячених цьому питанню, кожне підприємство ресторанного господарства має можливість підвищити рівень своєї конкурентоспроможності за рахунок імплементації накопиченого наукового і практичного досвіду до власного виробничо-ресурсного потенціалу та умов функціонування.

Сучасний ринок ресторанних послуг стикається з негативними тенденціями через соціально-економічну кризу в Україні та військові дії, спричинені агресією РФ, що вплинули на всі сфери діяльності. Деякі малі заклади харчування вже закрилися, а великі мережі намагаються зберегти стабільність, розробляють конкурентні стратегії і впроваджують інновації, перш за все, управлінські. Це підкреслює актуальність дослідження проблеми конкурентоспроможності як ключового фактора для підвищення ефективності підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення ключових напрямків та розробка практичних рекомендацій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Для досягнення цієї мети у роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрити суть основних постулатів конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу;
- дослідити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері ресторанного бізнесу;
- навести загальну характеристику та здійснити аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного бізнесу (кафе «Добробут»);
- проаналізувати результати господарської діяльності підприємства ресторанного бізнесу;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу;
- розробити та обґрунтувати концепцію програми лояльності для гостей кафе «Добробут»;
- визначити напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в кафе «Добробут»;

– запропонувати програми зміцнення конкурентоспроможності кафе «Добробут».

Об'єкт дослідження: процес діяльності підприємства ресторанного бізнесу на ринку ресторанних послуг.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та вирішення вище викладених завдань було використано такі методи наукового дослідження, аналіз та синтез (досліджено принципи, постулати та інші засади конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу шляхом розчленування на окремі поняття); системний підхід – проблеми в роботі було досліджено з різних точок зору та за допомогою різних підходів; графічний тощо.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, навчальні посібники, внутрішня статистична інформація досліджуваного підприємства, офіційні ресурси мережі Інтернет тощо.

Практична значущість. Використання отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності на практиці в умовах діяльності закладів ресторанного господарства. Це дозволить покращити ефективність їх функціонування, зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити загальну рентабельність підприємств у цій галузі.

Апробація роботи. Результати дослідження апробовано на міжнародній науково-практичній конференції.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 84 сторінках, містить: 35 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 69 найменування.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ

1.1 Базові постулати конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Відповідно до сучасних теорій конкурентоспроможності, конкуренція є рушійною силою ринку послуг ресторанного господарства, а продукт діяльності підприємств ресторанного бізнесу – знаряддям конкурентної боротьби. Це не лише правило виробництва, але й зовнішній тиск, який заохочує підприємства до постійного удосконалення ефективності праці, оптимізації виробничих витрат, сприяє науково-технічному прогресу та впровадженню структурних і організаційних економічних змін.

Вивчення наукових праць з питань конкуренції та конкурентоспроможності [31–34; 57; 60–61] показало, що під конкуренцією (в широкому сенсі) розуміється суперництво між підприємствами, які прагнуть досягти однієї і тієї ж мети на будь-якому ринку. Наукові підходи щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено у таблиці 1.1.

У готельно-ресторанному бізнесі спостерігається активна конкуренція. Дослідження конкуренції у цій галузі спираються на постулати моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [69], яка є важливим інструментом для аналізу впливу конкуренції на ринок послуг. Використання даного інструменту для проведення дослідження дозволяє оцінити ступінь впливу кожного факторана розвиток ресторанного бізнесу та визначити ключові аспекти, які варто враховувати при стратегічному плануванні.

Дані таблиці 1.2 резюмують п'ять сил конкуренції в ресторанному бізнесі.



Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття і сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Портер М.	Конкурентоспроможність - це здатність продукту, послуги або ринкових відносин ефективно конкурувати на ринку з іншими аналогічними продуктами, послугами та конкурентними учасниками ринку.
Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможність слід розуміти як здатність ефективно працювати на конкурентних ринках і досягати прибуткових результатів. Іншими словами, конкурентоспроможність - це здатність компанії успішно продавати свою продукцію на конкурентному ринку..
Азоєв Г.	Конкурентоспроможність підприємства визначається її здатністю ефективно використовувати власні та залучені ресурси на ринку та забезпечувати собі конкурентні переваги у всіх аспектах управління.
Саєнко М.Г.	Конкурентоспроможність - це повна порівняльна характеристика підприємства, яка вказує на ступінь переваги підприємства над його конкурентами за низкою показників діяльності на даному ринку за певний період часу..
Зав'ялова П.С.	Конкурентоспроможність господарства - це можливість здійснення ефективної господарської діяльності та практичної прибутковості на конкурентному ринку. Реалізація цього забезпечується всіма доступними для підприємства інструментами, в тому числі і маркетингом.

Джерело : складено автором на основі [9,43]

Таблиця 1.2 – Постулати п'яти сил конкуренції ресторанному бізнесі

Сила конкуренції	Значення постулату для ресторанного бізнесу
Впливовість постачальника	оцінює контроль, який постачальник має над бізнесом. В ресторанному господарстві високий вплив постачальників може обмежити гнучкість в ціноутворенні та виборі інгредієнтів.
Впливовість покупців	оцінює, який контроль має покупець над бізнесом. У ресторанному господарстві високий вплив покупців означає, що клієнти можуть вимагати високої якості за нижчу ціну, що впливає на прибутковість.
Поява нових конкурентів	оцінює можливості нових конкурентів, чи легко чи складно їм вийти на ринок наданих послуг. У ресторанному господарстві поява нових конкурентів може бути високою, оскільки відкрити новий ресторан відносно просто за наявності капіталу і навичок.
Загроза зміни товару чи послуги	оцінює загрозу, наскільки покупець може змінити ваш продукт на продукт конкурента. У ресторанному господарстві ця загроза висока, оскільки клієнти можуть легко змінити ресторан, якщо не задоволені якістю їжі чи обслуговування.
Сила конкуренції	Значення постулату для ресторанного бізнесу
Суперництво між конкурентами	аналізує, на якому рівні конкуренції знаходяться конкуренти на ринку. У ресторанному господарстві суперництво може бути дуже високим, особливо в популярних районах чи серед ресторанів з аналогічною кухнею.

Джерело : складено автором на основі [18; 69]

Конкурентні переваги відіграють важливу роль у досягненні успіху у конкурентній боротьбі для будь-якого підприємства. Під конкурентними перевагами розуміють специфічні можливості (характеристики)

підприємства, які забезпечують його конкурентоспроможність. Як стратегічні фактори успіху, вони повинні відповідати наступним вимогам:



Рисунок 1.1 – Інтегрована схема п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Джерело: складено автором на основі [18; 43]

– базуватися на унікальних можливостях підприємства, які мають бути більш оригінальними, ніж у конкурентів, і їх важко або неможливо скопіювати;

– гарантувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами на довготривалу перспективу.

– відповідати специфічним потребам клієнтів. [1; 5]

Для ресторанного сектору економіки нами виділено найпоширеніші типи конкурентних переваг, які доцільно розглянути у процесі подальшого дослідження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Ключові конкурентні переваги підприємств ресторанного бізнесу

Фактор	Значення фактору	Значення фактору для ресторанного господарства
Швидке обслуговування та мінімальний час очікування	Гості цінують швидке та ефективне обслуговування без зайвого часу очікування.	У ресторанному господарстві швидке обслуговування означає швидке приймання замовлень, приготування страв та їх подачу. Це забезпечує задоволення клієнтів, які не люблять чекати, і підвищує пропускну здатність ресторану.
Сучасні методи управління	Використання сучасних підходів до організації роботи дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити високу ефективність	У ресторанному господарстві сучасні методи управління включають використання сучасних систем управління запасами, автоматизованих систем приймання замовлень, сучасних маркетингових стратегій та технологій для підвищення ефективності та якості обслуговування.
Консультаційний підхід у продажах	Надання експертної консультації та активна підтримка клієнтів під час придбання послуг сприяє досягненню бажаного результату та підвищує задоволеність клієнтів	У ресторанному господарстві консультаційний підхід включає допомогу клієнтам у виборі страв, надання рекомендацій щодо меню, врахування дієтичних вимог та смакових уподобань, що допомагає забезпечити високу задоволеність клієнтів.
Зручне розташування	Розташування в зручних та доступних місцях сприяє залученню клієнтів та стимулює їхню відвідуваність	У ресторанному господарстві зручне розташування означає легкий доступ для клієнтів, наявність паркування, близькість до популярних місць або транспортних вузлів. Це сприяє збільшенню кількості відвідувачів та їхньої лояльності.
Використання передових технологій	Застосування новітніх технологій дозволяє підприємствам забезпечити високий рівень сервісу та ефективності.	У ресторанному господарстві використання передових технологій включає автоматизацію процесів приймання замовлень, електронні меню, системи управління запасами, онлайн-бронювання столиків та використання сучасного кухонного обладнання для підвищення якості страв.
Цінова конкурентоспроможність	Можливість пропонувати продукцію та послуги за доступними цінами стає важливим фактором привертання клієнтів.	У ресторанному господарстві цінова конкурентоспроможність означає можливість пропонувати якісні страви та послуги за конкурентними цінами, що дозволяє залучати ширше коло клієнтів та підтримувати їхню лояльність.
Адаптація під індивідуальні потреби клієнтів	Здатність адаптувати послуги та продукцію до унікальних потреб та побажань клієнтів забезпечує їхню відданість та лояльність	У ресторанному господарстві адаптація включає створення спеціального меню для гостей з дієтичними обмеженнями, надання індивідуальних послуг, таких як організація свят або особливих заходів, що забезпечує високу задоволеність та лояльність клієнтів.
Ексклюзивність та авторство	Наявність унікальних продуктів чи послуг, а також власного стилю і образу, сприяє відмінності та привабливості підприємства на ринку	У ресторанному господарстві ексклюзивність може включати авторські страви, унікальний дизайн інтер'єру, власний бренд або концепцію, що робить ресторан привабливим та відмінним від конкурентів.

Джерело : складено автором на основі [16]

Конкурентні переваги формуються у процесі оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємств, що сприяє залученню та утриманню клієнтів. Зазвичай, конкурентні переваги втілюються через стратегічні одиниці бізнесу та є фундаментом корпоративної стратегії. Їх походження можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні джерела.

В таблиці 1.4 наведено характеристики внутрішніх факторів конкурентоспроможності для ресторанному бізнесі.

Таблиця 1.4 – Характеристики факторів конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі

Фактор	Характеристики фактору
Концепція та імідж	Визначення стратегії та зовнішнього вигляду закладу, включаючи його популярність.
Місцезнаходження та оформлення	Інформація про місцезрештування, екстер'єр і інтер'єр, зручність для відвідувачів.
Якість продукції	Оцінка якості страв та напоїв, включаючи джерела продуктів та безпеку харчування.
Унікальність та позиціонування	Особливості кухні та конкурентне перевага у маркетинговій стратегії.
Асортимент страв і напоїв	Розмаїття меню, включаючи опції для дітей та особливі дієтичні потреби.
Система обслуговування	Стиль обслуговування, час обслуговування, та якість взаємодії з персоналом.
Задоволення додаткових потреб	Додаткові послуги та розваги, що задовольняють потреби клієнтів.
Організація подій	Можливості для проведення різних заходів та святкувань у закладі.
Цінова політика	Ціни, знижки, та програми лояльності, що впливають на споживчі покупки.
Обладнання	Рівень технічного оснащення та його вплив на продуктивність та якість.
Інновації	Впровадження нових технологій та концепцій у ресторанний бізнес.
Менеджмент	Система управління та організаційна культура, включаючи соціальну відповідальність.
Персонал	Рівень кваліфікації, мотивація, та продуктивність персоналу.
Маркетинг	Методи просування, реклами, та способи залучення клієнтів.
Масштаби та фінанси	Розмір закладу, фінансова стійкість, та ефективність використання ресурсів.
Безпека	Заходи безпеки, включаючи вимоги пожежної та санітарної безпеки.

Джерело : складено автором на основі [3]

Отже, конкуренція є головним фактором розвитку ресторанного бізнесу, оскільки спонукає підприємства до досягнення успіху через постійне поліпшення своїх технологій та організації, щоб задовольнити потреби

споживачів та забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності. Конкурентні стратегії включають: забезпечення спрямованості на потреби споживачів, стимулювання ефективності виробництва, диференціацію продукції та виробників, тиск на виробництво та розподіл ресурсів, ліквідацію неконкурентоспроможних підприємств і стимулювання зниження цін та підвищення якості продукції.

## 1.2 Методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств є ключовим елементом успішного розвитку та стабільності на ринку. Це складне завдання, яке включає в себе аналіз конкурентоспроможності продукції, що визначає її якість, інноваційність і відповідність ринковим вимогам, та конкурентоспроможності персоналу, що відображає рівень кваліфікації, мотивації та ефективності працівників. Обидва ці компоненти взаємозалежні та взаємодоповнюючі, оскільки високоякісна продукція вимагає професійного та компетентного персоналу. Важливо також розуміти відмінності між цими поняттями: конкурентоспроможність продукції фокусується на матеріальних і технічних аспектах товарів, таких як їх ціна, функціональність і дизайн, тоді як конкурентоспроможність персоналу стосується людського капіталу, включаючи рівень знань, навичок, досвіду та мотивації працівників. Ефективне оцінювання обох аспектів допомагає підприємствам виявляти свої сильні та слабкі сторони, коригувати стратегії розвитку і підвищувати свою позицію на ринку.

Проблемам оцінки рівня конкурентоспроможності продукції присвячено ряд праць [1; 10; 13; 15; 27; 41; 55; 56].

Найчастіше пропонується наступна схема оцінки конкурентоспроможності продукції: необхідно зіставити показники аналізованої продукції виробника і його конкурентів та визначити, який з них

більшою мірою відповідає потребам споживачів послуг [36; 55]. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного сектору вимагає системного аналізу різних аспектів їхньої діяльності. Характеристика основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств наведена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність
Графічний метод	Побудова полігону конкурентоспроможності та стратегічних груп на основі конкурентного профілю та позиції на ринку.
Матричні методи	Використання матриць, які відображають різні аспекти конкурентоспроможності, наприклад, моделі BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC.
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства
П'ять сил конкуренції	Визначення впливу п'яти сил: конкуренція серед існуючих гравців, загроза нових конкурентів, загроза товарів-замінників, переговорна сила постачальників та покупців.
Бенчмаркінг	Порівняння з провідними підприємствами галузі для виявлення найкращих практик і їхнього запозичення.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану, наприклад прибутковість, рентабельність, ліквідність, для оцінки фінансового здоров'я підприємства.
Аналіз ланцюга цінностей	Визначення основних і допоміжних процесів, які створюють цінність для клієнтів.

Джерело : складено автором на основі [1; 10; 15; 36; 56]

Серед методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що представлені у таблиці 1.5, особливе місце посідає метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг - це систематичний процес пошуку та вивчення найкращих практик конкурентів і відомих лідерів у схожих галузях з метою отримання інформації, необхідної для покращення власної діяльності. Цей метод управління ефективністю включає порівняльний аналіз з компаніями-лідерами у тій же або інших галузях, що дозволяє оцінити результати власної діяльності, виявити та проаналізувати їх досвід, а також впровадити відповідні покращення [19; 26].

Бенчмаркінг – це інструмент для оцінки й порівняння власних можливостей з найпотужнішими конкурентами у своїй галузі та

підприємствами з інших сфер. Він дозволяє визначити фактори успіху найефективніших підприємств та використовувати цю інформацію для розробки стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей [62]. Функції бенчмаркінгу зображені на рисунку 1.2.

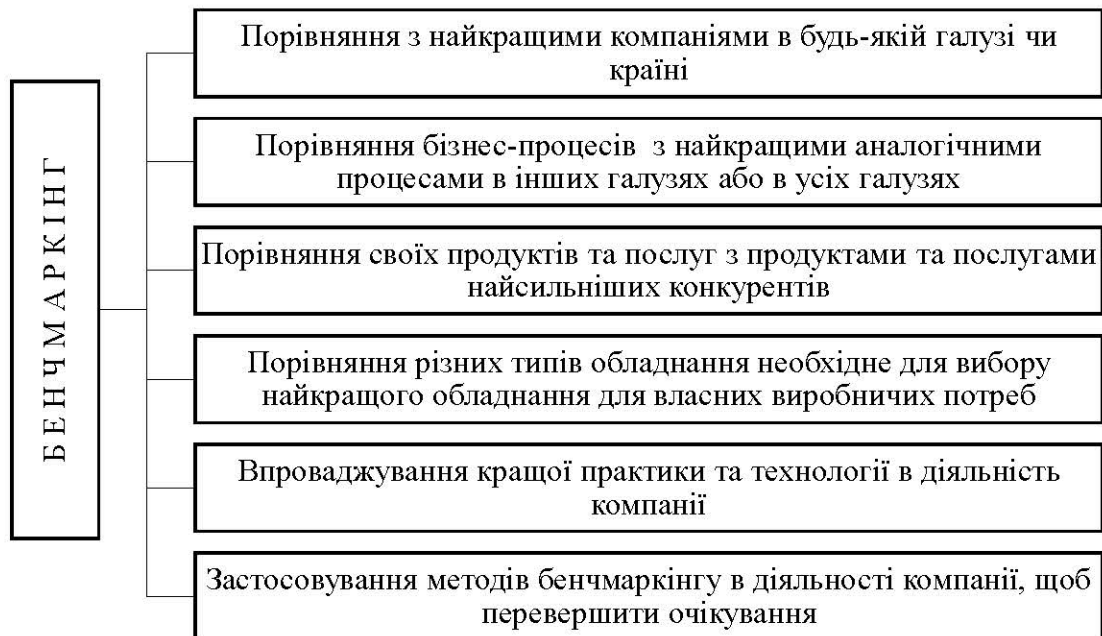


Рисунок 1.2 – Функції бенчмаркінг

Джерело : складено автором на основі [26]

Бенчмаркінг виконується за допомогою конкретної методології, яка включає в себе послідовні кроки для досягнення бажаного результату. Кількість цих кроків може варіюватися в залежності від розглядуваного процесу, оскільки його можна поділити на більш дрібні етапи. Проте, основні принципи бенчмаркінгу є однаковими в усіх випадках.

На рисунку 1.3 представлено принципову схему виконання бенчмаркінгу. Бенчмаркінг відіграє значне значення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи виявити сильні та слабкі сторони власної діяльності порівняно з успішними гравцями на ринку. Цей метод дозволяє підприємствам адаптуватися до найкращих практик галузі, вдосконалювати свої процеси та підвищувати ефективність у всіх аспектах бізнесу. Бенчмаркінг допомагає підвищити конкурентоспроможність,

оскільки компанія може швидше реагувати на зміни в економічному середовищі та ефективніше використовувати свої ресурси.

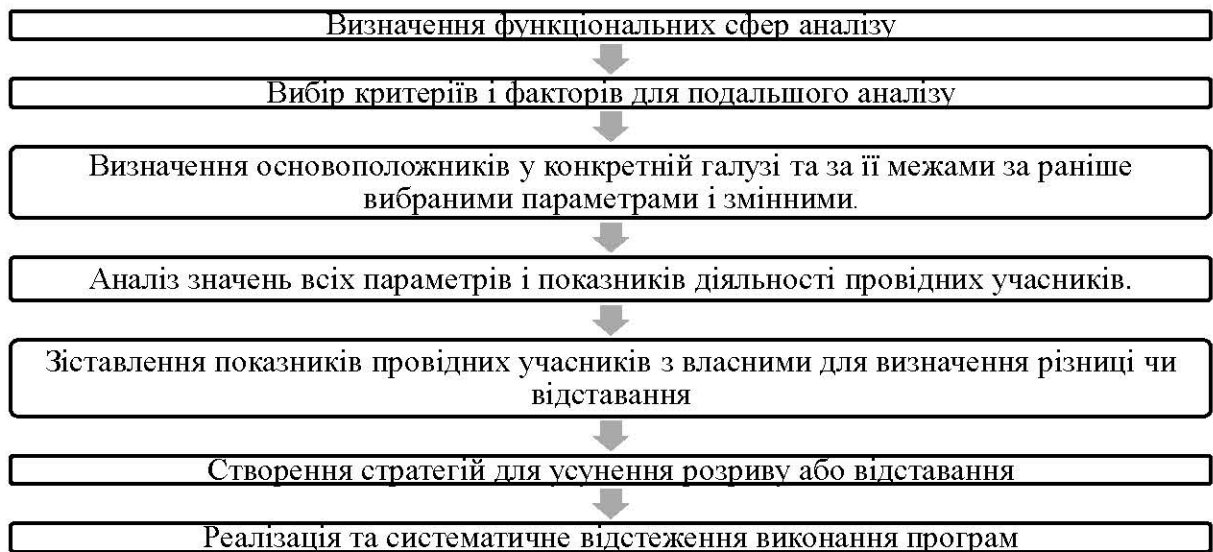


Рисунок 1.3 – Порядок виконання бенчмаркінгу

Джерело : складено автором на основі [19; 26]

Комплексна оцінка діяльності підприємств ресторанного бізнесу здійснюється за допомогою як кількісних, так і якісних показників.

В таблиці 1.6 наведено систему основних показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Показники, що представлені у табл. 1.6, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його ринкову позицію, рівень задоволеності клієнтів, операційну ефективність та інноваційний потенціал. Система показників-стандарт визначається зі стандартів, якими керуються підприємства ресторанного бізнесу в Україні.

Стандарти в ресторанному бізнесі відіграють важливе значення для забезпечення якості обслуговування, безпеки для клієнтів та персоналу, екологічної відповідальності та ефективного управління. Вони створюють рамки для стабільної та високоякісної роботи підприємств ресторанного бізнесу, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.



Таблиця 1.6 – Основні показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Група	Показники	Значення для ресторанного господарства
Фінансові показники	Прибутковість (рентабельність продажів, активів, капіталу). Ліквідність (коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності). Оборотність активів.	У ресторанному господарстві фінансові показники включають рентабельність продажів (прибуток від реалізації страв і напоїв), активів (ефективність використання обладнання та приміщень) і капіталу (віддача на вкладений капітал). Ліквідність відображає здатність ресторану своєчасно виконувати свої зобов'язання. Оборотність активів вказує на ефективність використання активів у процесі здобуття прибутку.
Показники якості обслуговування	Рівень задоволеності клієнтів (відгуки, опитування). Кількість скарг і претензій. Час обслуговування клієнтів.	У ресторані рівень задоволеності клієнтів можна оцінити через відгуки та опитування. Кількість скарг і претензій відображає проблеми в обслуговуванні, а час обслуговування клієнтів показує ефективність роботи персоналу. Показники якості обслуговування важливі для підтримання високого рівня задоволеності клієнтів і їхньої лояльності.
Маркетингові показники	Частка ринку. Впізнаваність бренду. Кількість постійних клієнтів.	У ресторані частка ринку відображає позицію закладу на ринку серед конкурентів. Впізнаваність бренду оцінюється через маркетингові дослідження. Кількість постійних клієнтів вказує на рівень лояльності та ефективність маркетингових заходів. Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки успішно ресторан приваблює та утримує клієнтів.
Операційні показники	Завантаженість номерного фонду (для готелів). Коефіцієнт використання потужностей (для ресторанів). Ефективність управління запасами.	У ресторані коефіцієнт використання потужностей показує, наскільки ефективно використовуються ресурси закладу (кухня, зали для відвідувачів). Ефективність управління запасами включає контроль за запасами продуктів та матеріалів, що дозволяє уникнути втрат та зниження якості страв. Ці показники допомагають оптимізувати роботу ресторану та підвищити його продуктивність.
Інноваційні показники	Впровадження нових технологій. Інвестиції в інновації. Рівень автоматизації процесів.	У ресторані впровадження нових технологій може включати використання сучасного кухонного обладнання, автоматизованих систем управління замовленнями та інноваційних методів обслуговування. Інвестиції в інновації відображають здатність ресторану підтримувати конкурентоспроможність. Рівень автоматизації процесів показує, наскільки ефективно використовуються технологічні рішення для покращення роботи закладу.

Джерело : складено автором

Склад основних стандартів, які використовуються при формуванні системи показників-стандарт для оцінки конкурентоспроможності підприємств представлений у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Стандарти та методи забезпечення якості і безпеки в готельно-ресторанному бізнесі

Стандарти	Опис	Застосування
ISO 9001	Міжнародний стандарт систем управління якістю.	Використовується для забезпечення високої якості обслуговування та виробництва, включаючи готельно-ресторанний бізнес.
HACCP	Аналізу ризиків та визначення критичних контрольних точок, які мають на меті забезпечити безпеку харчових продуктів	Застосовується для забезпечення безпеки та якості харчових продуктів, що подаються в закладах харчування.
DSTU ISO 22000	Система менеджменту безпеки харчових продуктів.	Забезпечує відповідність стандартам безпеки харчових продуктів та гігієнічних норм.
СанПіН	Національні нормативні акти, що регулюють санітарні умови в закладах громадського харчування.	Визначають стандарти гігієни та безпеки для закладів громадського харчування.
ISO 14001	Міжнародний стандарт системи екологічного менеджменту.	Використовується для забезпечення екологічної відповідальності та покращення екологічної ефективності готельно-ресторанних підприємств.
Green Key	Міжнародна екологічна сертифікація для готелів та ресторанів.	Підтверджує відповідність готелів та ресторанів стандартам сталого розвитку та екологічної діяльності.
Mystery Shopping	Метод оцінки якості обслуговування через прихованих покупців.	Використовується для оцінки якості обслуговування та виявлення слабких місць у роботі персоналу.
NPS	Індекс задоволеності клієнтів.	Вимірює рівень задоволеності клієнтів та допомагає виявляти та вирішувати проблеми в обслуговуванні.
ISO 30414	Міжнародний стандарт управління людськими ресурсами.	Використовується для вдосконалення управління персоналом та забезпечення ефективності роботи колективу.
EFQM	Модель досконалості для оцінки управлінських практик.	Використовується для оцінки та покращення управлінської діяльності готельно-ресторанних підприємств.

Джерело : складено автором на основі [14; 23-25; 32; 39; 59; 66-68]

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу вимагає систематичного підходу до оцінки різних аспектів діяльності, впровадження інноваційних технологій та дотримання міжнародних стандартів якості, гігієни, екології та управління. Завдяки використанню комплексних методів оцінки та системи показників-стандарт підприємства можуть ефективно визначити свої сильні та слабкі сторони, знайти шляхи для вдосконалення і підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

### 1.3. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері ресторанного бізнесу

Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління, яке спрямоване на створення, розвиток та успішну реалізацію конкурентних переваг. Мета управління конкурентоспроможністю полягає в забезпеченні життєздатності підприємства як активного учасника економічної конкуренції. [60]

У науковій літературі [3; 19; 26] виділяють кілька важливих аспектів управління конкурентоспроможністю:

- встановлення стандартів конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності як власної продукції, так і продукції конкурентів;
- визначення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- підвищення характеристик продукції до визначеного рівня шляхом контролю та регулювання;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності з урахуванням різних чинників, таких як темпи науково-технічного прогресу, розвиток ринків, соціальні та політичні зміни, тощо.

У кожному випадку підприємство створює власну систему управління конкурентоспроможністю, яка належним чином враховує його унікальні особливості.

Проаналізувавши сучасний етап розвитку наукових досліджень щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств, було відзначено дуалістичний підхід до визначення її рівня. Відповідно до глобалізації дослідницьких завдань у науковій літературі виділяють чотири рівні конкурентоспроможності інституційного потенціалу: світове лідерство (глобальний стандарт); національне лідерство (національний стандарт); галузеве лідерство (галузевий стандарт); пороговий рівень.

Якщо підприємство опускається нижче порогового рівня, його потенціал вважається повністю неконкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна розділити на чотири рівні в які описані в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Рівні конкурентоспроможності підприємств

Рівень	Опис	Значення для ресторанного господарства
Рівень 1	Підприємства першого рівня розглядають структуру управління як внутрішньо нейтральний фактор потенціалу, роль менеджменту зводиться до ініціювання виробництва і не стосується питань конкурентоспроможності або потреб споживачів.	У ресторанному господарстві це означає, що ресторан функціонує за стандартними внутрішніми процесами, не звертаючи уваги на потреби клієнтів або дії конкурентів. Управління орієнтується лише на забезпечення базових операцій без стратегії підвищення конкурентоспроможності чи задоволення споживачів.
Рівень 2	Підприємства другого рівня намагаються зробити виробничий фактор потенціалу "зовнішньо нейтральним" і орієнтуються на критерії, встановлені конкурентами.	У ресторанному господарстві це означає, що ресторан прагне досягти рівня, прийнятого в галузі, та орієнтується на стандарти, встановлені конкурентами. Такі ресторани слідують галузевим нормам, намагаючись бути на одному рівні з іншими учасниками ринку, без особливих інновацій чи унікальних стратегій.
Рівень 3	Підприємства цього рівня розуміють свою конкурентну перевагу на ринку і намагаються вивести свій менеджмент за межі загальних виробничих стандартів.	У ресторанному господарстві це означає, що ресторан розуміє свої унікальні конкурентні переваги та намагається впроваджувати інноваційні підходи у менеджменті та обслуговуванні клієнтів, щоб виділитися на ринку. Такий підхід може включати унікальні страви, особливий дизайн інтер'єру або високий рівень обслуговування.
Рівень 4	Ринковий успіх стає залежним від якості менеджменту та організації виробництва, що свідчить про четвертий рівень конкурентоспроможності.	У ресторанному господарстві це означає, що успіх ресторану залежить від високої якості менеджменту та ефективної організації всіх процесів. Такий ресторан постійно вдосконалює свої операції, впроваджує нові технології та стратегії для підвищення задоволеності клієнтів та підтримання конкурентоспроможності на високому рівні.

Джерело: Складено автором на основі [22; 35]

Як показують результати теоретичних досліджень, більшість вітчизняних підприємств залишаються на першому рівні конкурентоспроможності, деякі підприємства перейшли на потенційний третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності, що свідчить про значні зміни в їхній діяльності.

Мета забезпечення конкурентоспроможності полягає в тому, щоб визначити оптимальні показники конкурентоспроможності продукції та підтримувати їх на всіх етапах підприємницького процесу. Це також включає встановлення вимог до виробництва, маркетингу, реклами, обслуговування після продажу та контролю за їх виконанням, що сприяє ефективному управлінню конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Принципи, які лежать в основі забезпечення конкурентоспроможності в сфері ресторанного господарства, представляють собою важливий фундамент для успішної діяльності та розвитку підприємств цієї галузі. Вони не лише визначають стратегічні напрямки розвитку, і надають підприємствам орієнтир у складних умовах ринкової конкуренції. Основні принципи, які варто враховувати у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу представлені у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Принципи управління у ресторанному господарстві

Принцип	Зміст принципу у ресторанному господарстві
Орієнтація на клієнтів	Клієнт – основний актив будь-якого ресторанного господарства. Принцип полягає в завжди розумінні та задоволенні потреб та очікувань клієнтів. Аналіз реакцій, вимог і побажань гостей допомагає адаптувати меню, сервіс та інші аспекти діяльності підприємства з метою покращення взаємодії та задоволення клієнтів.
Якість продукції і сервісу	Висока якість страв, обслуговування та загального досвіду від відвідування ресторану є вирішальними для задоволення клієнтів. Принцип якості вимагає постійного контролю та покращення процесів готування страв, обслуговування персоналу та атмосфери в закладі.
Інновації та творчість	Ресторанне господарство повинне бути гнучким у впровадженні нових ідей, концепцій та технологій. Здатність до інновацій допомагає привертати нових клієнтів, забезпечує конкурентні переваги та сприяє стійкому розвитку.
Ефективне управління ресурсами	Оптимальне використання людських, фінансових, матеріальних та інших ресурсів є важливим принципом. Ефективне управління допомагає знижувати витрати, підвищує продуктивність та сприяє стабільному функціонуванню підприємства.
Зворотний зв'язок та постійне вдосконалення	Важливо враховувати думку та відгуки клієнтів, колег та інших сторін. Зворотний зв'язок допомагає виявляти проблеми, вдосконалювати процеси та забезпечувати стале поліпшення якості послуг.

Джерело: складено автором на основі [47]

Узагальнюючи, впровадження принципів, які зазначені вище в табл.19 дозволить ресторанам забезпечити стійку конкурентоспроможність та зайняти лідерські позиції на ринку харчового сервісу. Вони відображають

важливі аспекти управління, які допомагають ресторанам досягати успіху та впевнено розвиватися в сучасному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами написання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено, що базові принципи конкурентоспроможності створюють фундамент для стійкого розвитку підприємств та забезпечення їх лідерських позицій на ринку. В ресторанному бізнесі до їх складу включають: орієнтацію на клієнтів, забезпечення високої якості продукції та сервісу, впровадження інноваційних підходів, ефективне управління ресурсами та постійне вдосконалення процесів.

2. В ході дослідження було охарактеризовано методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Основними методами є аналіз рівня задоволеності клієнтів, порівняння з конкурентами, оцінка фінансових показників, таких як прибутковість та рентабельність, а також вивчення конкурентної позиції підприємства. Ці показники дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства і розробити стратегії для підвищення його конкурентоспроможності.

3. Визначено, що управління конкурентоспроможністю сприяє ефективній організації роботи підприємства, підвищенню задоволеності клієнтів та забезпеченню стійкої конкурентної позиції на ринку. Основними інструментами управління конкурентоспроможністю підприємства є методи, що дають змогу виявляти вузькі місця в потенціалі й вирішувати проблему управління конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «ДОБРОБУТ»)

2.1 Загальна характеристика та аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного бізнесу (кафе «Добробут»)

Досліджуване підприємство – кафе «Добробут», – розташоване у місті Жовті Води Дніпропетровської області, за адресою : вул. Кропоткіна 35/1. Це заклад громадського харчування, зареєстрований як фізична особа підприємець (ФОП), з директором Лосевою Аллою Михайлівною. Кафе має 30 посадкових місць та 50 місць на літній терасі.

Згідно з ДСТУ 4281:2004 [24], підприємство ресторанного бізнесу «Добробут» відповідає типу «кафе».

Кафе розпочало свою діяльність у 2010 році, працює з 9:00 до 22:00 без вихідних; обслуговування відвідувачів забезпечують офіціанти; розрахунок може бути як готівковим, так і безготівковим.

Кафе має сторінку в інстаграмі та свій веб-сайт. (Додаток А 1.2-1.3)

Назва "Добробут" вибрана для відображення духу сімейного закладу, де кожен гість має відчувати себе як вдома. Кафе створено подружжям, що завжди мріяло про таке місце, яке символізує душевний комфорт і щастя.

Затишна атмосфера робить "Добробут" місцем, де сім'я та друзі можуть провести час разом. Кафе стало не просто місцем для поїдання, а надійною та душевною засідкою для усіх, хто прагне відчути радість і щасливі миті сімейного та дружнього спілкування.

Завдяки своєму розташуванню в жвавому районі міста, кафе є популярним серед населення. Кафе відвідують сімейні пари з дітьми, а також компанії друзів, що шукають сучасне та комфортне місце для відпочинку в маленькому місті Жовті Води (загальна чисельність населення - ? чол.).

Напрями діяльності кафе "Добробут" представлено у таблиці 2.1.

У сучасному ресторанному бізнесі важливо враховувати різноманітність споживчих потреб та уподобань, аби успішно задовольнити клієнтів і залишатись конкурентоспроможними. Сегментація ринку є одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети. Вона дозволяє детально вивчити свою цільову аудиторію та адаптувати свої послуги для різних груп споживачів.

Таблиця 2.1 – Напрями діяльності кафе «Добробут»

Функціональна область	Опис
Приготування та подача їжі	Готування та подача страв, що відповідають різним кулінарним смакам, з використанням свіжих та якісних інгредієнтів
Організація заходів та розваг	Проведення тематичних вечірок, живої музики, культурних подій тощо для різноманітності та привабливості для клієнтів
Управління людськими ресурсами	Підбір, навчання та мотивація персоналу для забезпечення ефективної роботи та високого рівня обслуговування
Забезпечення безпеки та санітарії	Регулярний контроль за дотриманням норм санітарії та гігієни для безпеки клієнтів і персоналу
Управління запасами та постачанням	Планування, контроль та оптимізація запасів інгредієнтів, посуду та інших необхідних ресурсів
Збір та аналіз зворотнього зв'язку	Систематичний збір відгуків, скарг та пропозицій для подальшого вдосконалення якості обслуговування та розвитку кафе

Джерело: складено автором на основі даних спостережень.

Таблиця 2.2 – Сегментація ринку

Вікова група	Статус	Інтереси	Географічні фактори	Дохід	Рівень освіти	Сімейний стан	Стиль життя
18-25 років	Студенти	Кава	Місцеві жителі	Низький дохід	Студенти	Одинокі	Активний
26-35 років	Обітники	Кава, Десерти	Жителі прилеглих районів, Місцеві жителі	Середній дохід	Середня освіта	В стосунках	Розслаблений
36-45 років	Робітники	Здорове харчування	Жителі прилеглих районів	Середній дохід	Середня освіта	Одружені	Сімейно орієнтований
46-55 років	Бізнес-люди	Італійська кухня	Місцеві жителі	Високий дохід	Вища освіта	З дітьми	Кар'єро-орієнтований
55 років і старше	Пенсіонери	Українська кухня	Місцеві жителі	Середній дохід	Незавершена середня освіта	Бездітні	Творчий

Джерело: складено автором на основі даних спостережень і анкетування



Дані табл. 2.2 показують, що кафе «Добробут» успішно орієнтує свою діяльність на задоволення потреб різноманітних груп споживачів. Цільовими сегментами є мешканці міста Жовті Води, а саме молоді студенти, працівники середнього віку, родини з дітьми, бізнесмени та пенсіонери. Кожен сегмент має свої унікальні потреби та вподобання, що враховується при наданні послуг. Такий підхід дозволяє закладу бути привабливим для широкої аудиторії, створюючи комфортні умови для різних стилів життя та інтересів клієнтів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності кафе «Добробут» на ринку та забезпечує постійний потік відвідувачів.

Кафе пропонує основні та додаткові послуги (рис.2.1) відповідно до ГОСТ 30523-97 [42], які відповідають загальним вимогам міждержавного стандарту (41944) щодо послуг комунального харчування.

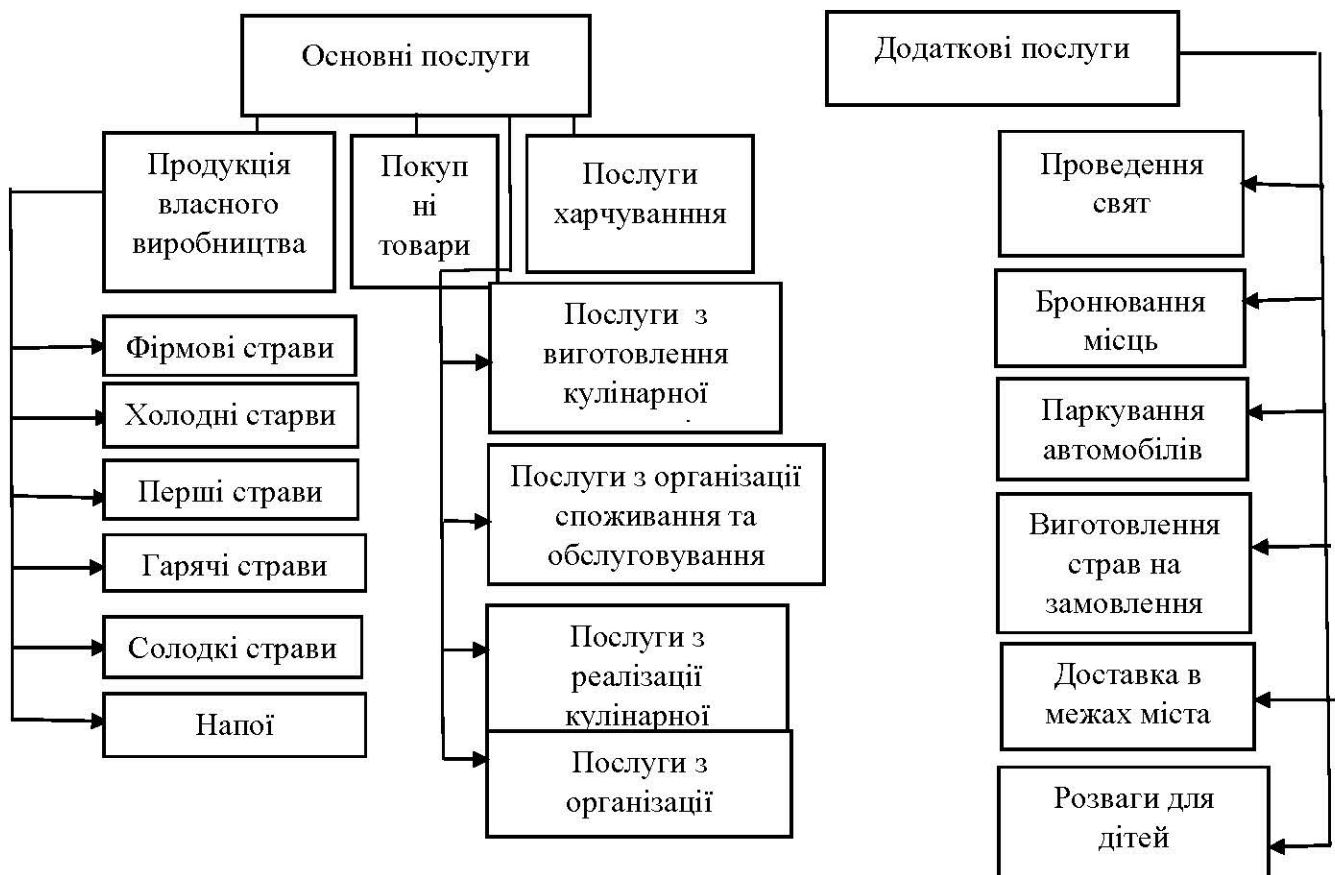


Рисунок 2.1 – Основні та додаткові послуги кафе «Добробут»

Джерело: складено автором на основі даних інтерв'ювання

Кафе «Добробут» зазнає впливу різних факторів, які визначають сезонний та щоденний попит на послуги закладу. Ця інформація важлива для керування роботою кафе, оптимізації персоналу та планування пропозицій і заходів у різні періоди року, складання меню та закупівлю продуктів.

Таблиця 2.3 – Додаткові послуги

Проведення свят	Кафе має досвід у проведенні різноманітних банкетів та святкових заходів, забезпечуючи високий рівень обслуговування для близько 50 подій на рік.
Бронювання місця	Бронювання здійснюється через кілька каналів: Онлайн на офіційному сайті кафе. Телефонний дзвінок. Безпосередньо на місці у кафе.
Паркування автомобілів	Для зручності відвідувачів кафе має власну парковку, що забезпечує безпечне та зручне місце для залишення автомобіля під час відвідування
Виготовлення страв на замовлення	Кафе пропонує виготовлення тортів та інших страв на замовлення, при цьому кожне замовлення попередньо обговорюється з клієнтом для уточнення всіх деталей та побажань.
Доставка в межах міста	Для забезпечення зручності клієнтів кафе здійснює доставку страв по місту за допомогою таксі, що дозволяє швидко та надійно доставити замовлення до клієнта
Розваги для дітей	Кафе дбає про сімейний відпочинок, пропонує великий надувний батут та спеціальну зону для дітей, де малеча може весело та безпечно провести час.

Джерело: складено автором

У таблиці 2.4 представлено рівень завантаженості торговельної зали кафе «Добробут» протягом дня. З 16:00 до 23:00 години кафе найбільше відвідується, коли зайнятість досягає 70%.

Таблиця 2.4 – Відсоток завантаження торговельної зали кафе «Добробут» протягом дня

Година	Відсоток завантаження торгового залу закладу, %
08:00	10
12:00	30
16:00	50
20:00	70
23:00	70

Джерело: складено автором на основі спостереження

Дані табл. 2.5 відображують рівень завантаженості торговельної зали кафе «Добробут» протягом тижня. Найбільшим попитом на послуги кафе припадає на суботу (70%) та неділю (60%), коли багато людей відпочивають та мають більше часу для відвідування кафе. Дні середи, четверга і п'ятниці також мають значну активність (від 30% до 40%).

Таблиця 2.5 – Відсоток завантаження торгового залу кафе «Добробут» протягом тижня

День тижня	Відсоток завантаження торгового залу закладу, %
Понеділок	20
Вівторок	25
Середа	30
Четверг	35
П'ятниця	40
Субота	70
Неділя	60

Джерело: складено автором

У таблиці 2.6 показана сезонний рівень завантаженості торговельної зали кафе «Добробут» протягом року. Сезонність має значущий вплив на зайнятість кафе «Добробут». Літом кафе переживає пік активності, з досягненням 60% зайнятості, що свідчить про більший потік клієнтів під час теплих місяців. У весняний та осінній періоди також спостерігається підвищена активність (40% і 45% відповідно), але зимовим місяцям притаманна менша зайнятість (35%).

Таблиця 2.6 – Відсоток завантаження торгового залу кафе «Добробут» протягом року

Сезон	Відсоток завантаження торгового залу закладу, %
Весна	40
Літо	60
Осінь	45
Зима	35

Джерело: складено автором

Організаційна структура управління у кафе «Добробут» на момент проведення аналізу представлена на рисунку 2.2.

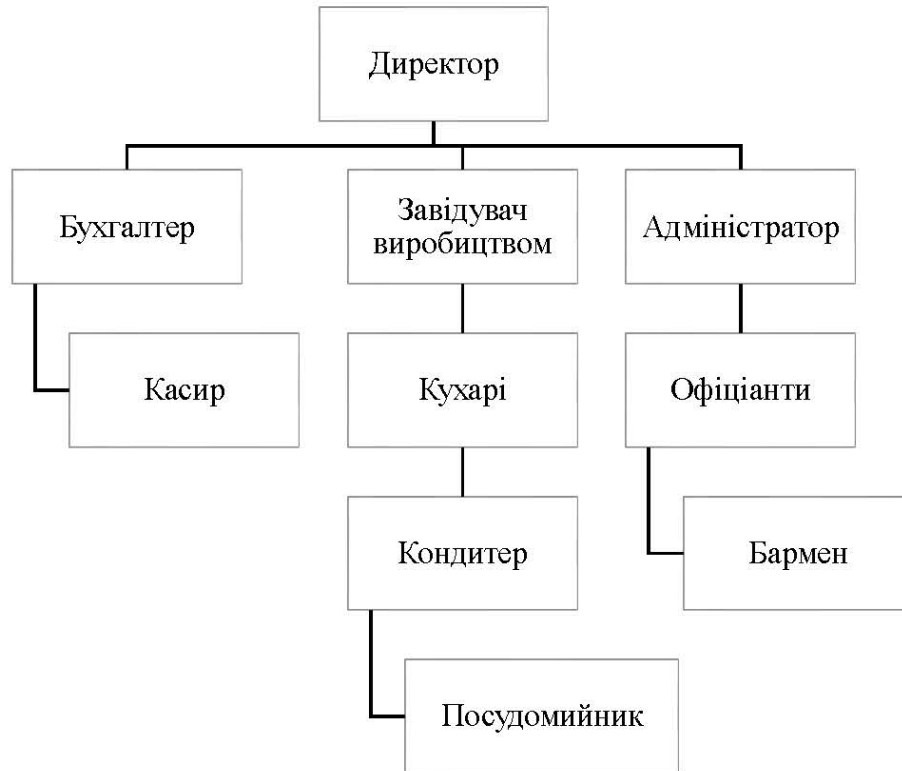


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління кафе «Добробут»

Джерело: складено автором

Кафе приймає до використання концепцію децентралізації, що передбачає делегування відповідальності за стратегічні рішення на менші рівні управління. Цей підхід спрямований на зменшення централізованого контролю над управлінськими рішеннями. Збільшення автономії сприяє підвищенню відповідальності кафе за фінансові результати та надає організації більше гнучкості та динамічності.

Організаційна структура управління кафе «Добробут» - дворівнева.

Чисельність персоналу кафе складає - 13 чоловік , з них чисельність: управлінського персоналу (директор, завідувач виробництвом, бухгалтер) – 3 чол., адміністративного (адміністратор залу) – 5 чол., торговельно-виробничого персоналу - 5 чол.

Функціональні обов'язки персоналу кафе «Добробут» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура посад та їхні обов'язки за рівнями управління

Посада\професія	Виписки з посадових інструкцій	Функціональне навантаження
1.Вищий (стратегічний) рівень: Директор Бухгалтер Адміністратор	Аналізує ринки послуг, оцінює конкурентне середовище та вивчає ринки постачальників новітніх виробничих та інформаційних технологій, обладнання, сировини та витратних матеріалів.	Загальне керівництво процесами функціонування і розвитку системи управління і приймання рішень, включають підготовку і розробку управлінських рішень. Фахівці здійснюють підготовку та ведення документації, бухгалтерський облік, адміністративно-господарське обслуговування, а також надають технічну та інформаційну підтримку керівникам.
2.Середній (функціональний) рівень: Завідувач виробництвом Адміністратор залу Кухарі Офіціанти Бармени Касир	Забезпечення своєчасного та належного рівня продажів, що відповідає ситуації з продажами та концепції продукту чи послуги; Зменшення можливих розбіжностей між очікуваннями споживачів і тим, що пропонує бізнес.	Забезпечення виконання основних функцій, впровадження виробничо-технологічного процесу, контроль за дотриманням технології виробництва продукції, гарантування високої якості виготовленої та реалізованої продукції.
3.Нижчий (операційний) рівень: Мийник посуду Прибиральник	Виконання угоди про працю, підтримка у щоденній роботі закладу, допомога у обслуговуванні клієнтів.	Виконання обов'язків, що стосуються обслуговування обладнання для виробництва, торгівлі та виробничо-технологічного обладнання.

Джерело: складено автором

Розподіл функціональних обов'язків між управлінським персоналом кафе представлено у таблиці 2.8. Слід підкреслити, що ефективність кафе «Добробут» визначається передусім продуктивністю його працівників. Конкурентоспроможність кафе та економічна ефективність інвестицій у її діяльність безпосередньо залежать від кадрового потенціалу (рис.2.3). Рівень обслуговування в кафе відзначається своїм професіоналізмом та уважністю. Співробітники проходять ретельний відбір, що дозволяє їм надавати якісний сервіс. Офіціанти, кухарі та інший персонал володіють необхідними навичками та знаннями, аби забезпечити гостям найкраще обслуговування. Кожному клієнту надається індивідуальна увага, офіціанти враховують всі побажання гостей, роблячи їхнє перебування максимально комфортним.

Таблиця 2.8 – Матриця розподілу функцій управління між управлінським персоналом кафе «Добробут»

Функції управління	Директор	Адміністратор	Бухгалтер
Організаційні питання	+	+	+
Узгодження укладення договорів.	+		+
Відповідальність за облік товарів та послуг в компанії.		+	+
Управління процесом розробки проєктів договорів на виконання робіт та надання послуг.		+	
Створення наказів і розпоряджень для виконання цілей.	+		
Моніторинг наданих послуг.	+	+	
Організація замовлення матеріально-технічних ресурсів	+		
Мотивація працівників	+	+	
Спостереження за ефективністю комунікаційних процесів на підприємстві.	+	+	

Джерело: складено автором

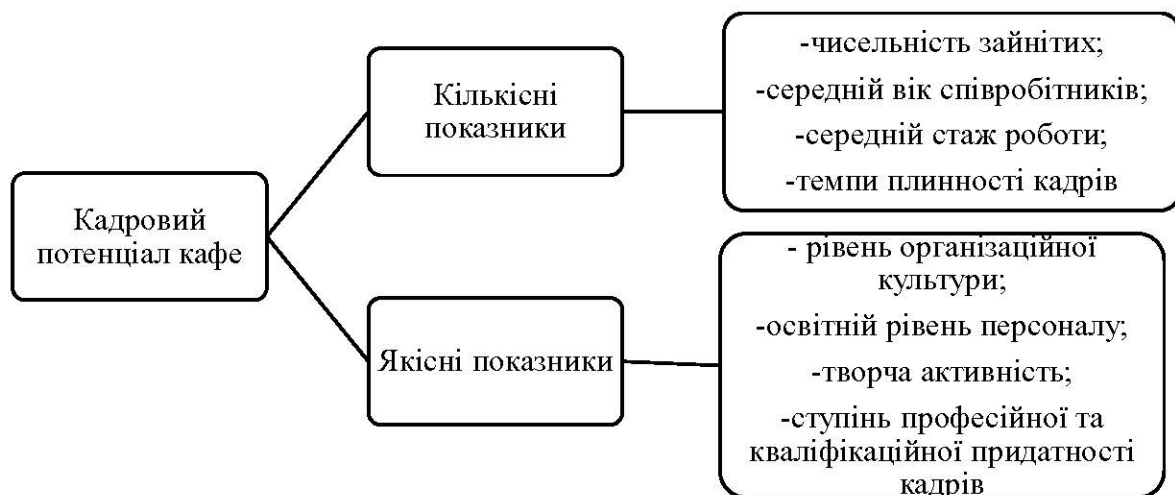


Рисунок 2.3 – Структура кадрового потенціалу кафе

Джерело: складено автором

Співробітники кафе носять уніформу, що складається з фартухів з логотипом та штанів. Уніформа завжди чиста та охайна, підкреслюючи професійність закладу. На уніформі присутні бейджики з іменем та посадою співробітника, що допомагає клієнтам легко ідентифікувати персонал.

Кафе строго дотримується санітарних норм і регулярно проходить перевірки. Усі співробітники зобов'язані мити руки та дезінфікувати робочі поверхні. У закладі встановлено сучасні системи пожежогасіння та евакуаційні виходи, забезпечені вогнегасниками та іншими засобами пожежної безпеки. Для забезпечення безпеки відвідувачів та персоналу на території кафе встановлено системи відеоспостереження.

Кафе активно рекламує себе через соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram, де публікує фотографії страв, інтер'єру, анонси подій та спеціальні пропозиції. На офіційному веб-сайті кафе регулярно оновлюються новини, меню та акції, і сайт також використовується для онлайн бронювання. Рекламні матеріали кафе розміщуються в місцевих газетах, на радіо та в рекламних буклетах, які розповсюджуються у місті.

Веб-сторінка кафе оновлюється щотижня або за потреби. Нові акції, зміни в меню та спеціальні пропозиції додаються одразу після їх впровадження. Оновлення включають публікацію нових фотографій страв, оголошення про майбутні заходи, блоги з кулінарними порадами та відгуки клієнтів. На сайті працює форма зворотного зв'язку та чат для спілкування з клієнтами, де вони можуть залишати свої побажання та коментарі.

Отже, кафе відзначається високим рівнем обслуговування, де професійний та уважний персонал забезпечує комфортне перебування гостей. Заклад дотримується всіх санітарних норм і активно просуває себе через соціальні мережі та офіційний веб-сайт, який регулярно оновлюється з урахуванням потреб клієнтів.

## 2.2 Аналіз результатів господарської діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником для оцінки результатів його діяльності. Показники фінансового стану, як кількісні, так і якісні, визначають конкурентоспроможність підприємства та його здатність

адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Прибуток є ключовим показником ефективної роботи підприємства і визначає його здатність фінансувати науково-технічний, соціальний та інноваційний розвиток. В умовах сучасного господарювання високий рівень досягнень підприємств в значній мірі обумовлений ефективним управлінням як власними, так і залученими фінансовими ресурсами та активами.

Проведемо аналіз формування фінансових результатів кафе «Добробут» у 2021–2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.9 – Аналіз формування фінансових результатів кафе «Добробут» у 2021–2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від продажу.	4692,6	2473,2	5332,5	-2219,4	-53%	2859,3	115,6
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	3190,5	1722,6	3540,6	-	-54%	1818	105,5
Валовий прибуток, тис. грн.	1502,1	750,6	1791,9	-751,5	-50,0	1041,3	138,7
Інші операційні доходи, тис. грн.	39,6	18,9	50,4	-20,7	-52,3	31,5	166,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	80,1	55,8	72,8	-24,3	-30	17,0	30,6
Витрати на збут, тис. грн.	62,1	45,9	70,2	-16,2	-26,1	24,3	52,9
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1399,5	667,8	1699,2	-731,7	-52,3	1031,4	154,4
Фінансові витрати	25,2	5,4	10,8	-19,8	-78,6	5,4	100,0
Фінансовий результат до оподаткування прибуток / збиток, тис. грн.	1374,3	663,6	1685,2	-710,7	-51,8	1021,6	154,9
Податок на прибуток, тис. грн.	247,5	19,7	04,2	-127,8	-51,6	184,5	154,1
Чистий прибуток / збиток, тис. грн.	1126,8	542,9	1380,8	-583,9	-	837,9	155,0
					107,6		

Джерело: складено автором

Проведений аналіз фінансової діяльності показав, що у порівнянні з 2021 роком чистий дохід зменшився в 2022 році. Це зменшення відбулося внаслідок значного вторгнення на територію України.

Конфлікт в Україні змусив кафе «Добробут» тимчасово призупинити



свою діяльність, що показало зниження прибутку, але після відновлення роботи влітку він зміг швидко наростити обсяги виробництва та послуг. Частково це відбулося завдяки збільшенню кількості відвідувачів у Жовтих Водах через зростання кількості внутрішньо переміщених осіб

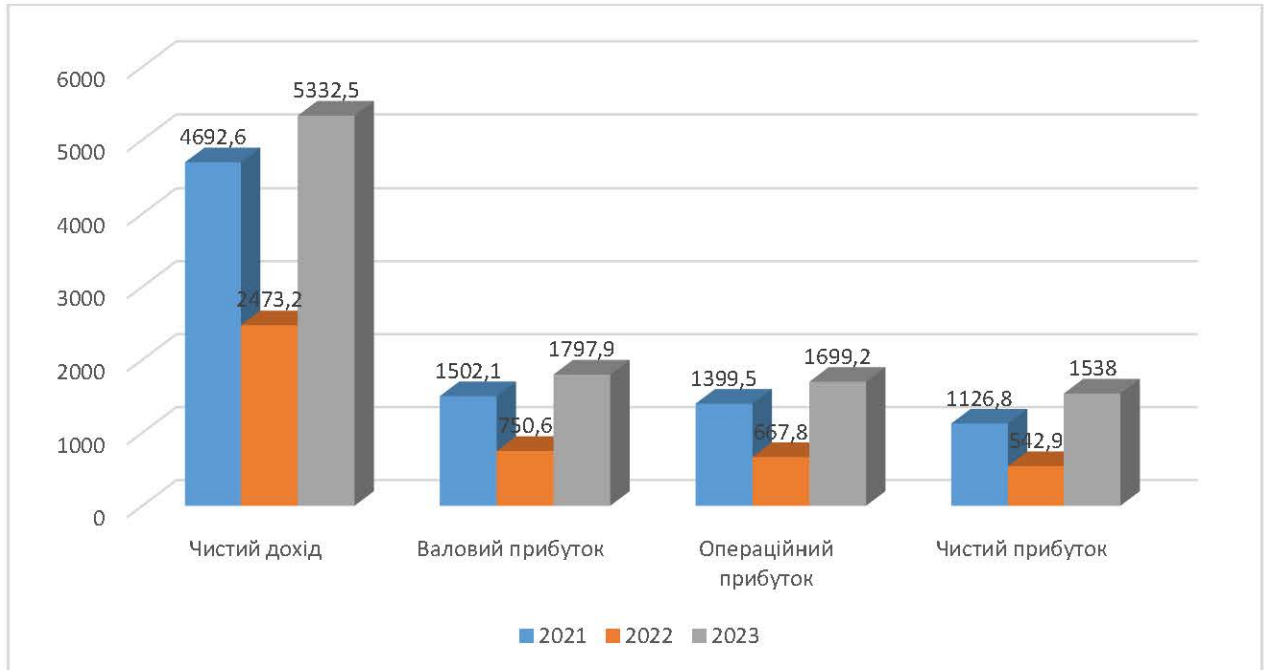


Рисунок 2.4 – Формування основних фінансових результатів кафе «Добробут» за 2021–2023 рр.

Джерело : складено автором

У 2023 році порівнюючи з 2022 роком чистий дохід збільшився та склав 5332,5 тис. грн. Вартість виробництва у 2022 році, у порівнянні з 2021 роком, зменшилася, а в 2023 році порівняно з 2022 роком зросла і становить 3540,6 тис. грн.

Валовий прибуток у 2022 році порівнюючи з 2021 роком зменшився. У 2023 році порівнюючи з 2022 роком він зріс і склав 1791,9 тис. грн.

Адмін витрати в 2022 році порівнюючи з 2021 роком зменшились. У 2023 році вони порівняно з 2022 роком зросли і складають 72,8 тис. грн.

Витрати на збут у 2022 році порівнюючи з 2021 роком зменшились. У 2023 році порівняно з 2022 роком вони зросли і становлять 70,2 тис. грн.

Операційний прибуток у 2022 році порівнюючи з 2021 роком зменшився.

У 2023 році порівнюючи з 2022 роком він зростає і склав 1685,2 тис. грн.

Фінансові витрати у 2022 році порівнюючи 2021 роком зменшилися. У 2023 році вони порівняно з 2022 роком зросли і складають 10,8 тис. грн.

Прибуток до оподаткування у 2022 році порівнюючи з 2021 роком зменшився. У 2023 році порівнюючи з 2022 роком він зріс і становить 1685,2 тис. грн. Чистий прибуток у 2022 році порівнюючи з 2021 роком зменшився. У 2023 році порівнюючи з 2022 роком зростає і становить 1380,8 тис. грн.

Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості кафе «Добробут» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості кафе «Добробут»

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2022\2021	2023\2022
Коефіцієнт автономії	0,51	0,58	0,54	0,07	-0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,21	1,71	1,35	0,50	-0,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,25	0,35	0,27	0,09	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	1,36	1,49	-0,19	0,12
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,66	0,46	0,59	-0,19	0,12
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,37	0,30	0,3	-0,07	0,05

Джерело : складено автором

Аналіз показників, наведених у табл. 2.10.

Коефіцієнт автономії: у 2022 році коефіцієнт автономії зріс на 0.07 відносно 2021 року, показує збільшення самостійності компанії у фінансовому плані. Однак у 2023 році відбулось зменшення на 0.04 відносно 2022 року, що може вказувати на певне зменшення стабільності фінансового стану компанії.

Коефіцієнт фінансової стабільності: відношення збільшилося на 0.50 між 2021 і 2022 роками, але зменшилося на 0.30 між 2022 і 2023 роками. Це

може свідчити про те, що хоча фінансова стабільність збільшилася порівняно з 2021 роком, вона все ще коливається.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами: хоча цей показник зріс між 2021 і 2022 роками, він зменшився між 2022 і 2023 роками. Це може вказувати на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності: відношення зменшилося на 0.19 між 2021 і 2022 роками, але зросло на 0.12 між 2022 і 2023 роками. Це може означати, що компанія спочатку знижує свою залежність від зовнішніх фінансових ресурсів, але потім знову починає більше покладатися на них.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу: значення цього показника також показує зміну фінансової структури компанії. Хоча він зменшився між 2021 і 2022 роками, він зростає між 2022 і 2023 роками.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу: показник також показує зміну відношення між різними джерелами капіталу. Зменшення між 2021 і 2022 роками вказує на більшу концентрацію власного капіталу, але подальше зменшення до 2023 року може показувати ріст залученого капіталу.

Аналіз показників ліквідності кафе "Добробут" за 2021–2023 роки наведено у табл. 2.11.

Коефіцієнт загальної ліквідності: у 2022 році показник перевищив норму, але в 2023 році знизився до рівня 1,46, що відповідає параметрам рекомендованого діапазону. Відхилення від норми в 2022 році становить +0,24, а в 2023 році -0,17.

Коефіцієнт поточної ліквідності: у 2022 році показник також перевищував норму, але в 2023 році повернувся до рівня 0,88, що відповідає встановленій нормі. Відхилення від норми в обох роках становить -0,17.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: у обох роках показник значно нижче норми, але в 2023 році спостерігається певне покращення. Відхилення від норми в 2022 році складає -0,105, а в 2023 році -0,224.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ліквідності кафе «Добробут»

Показники	Норма	Роки			Відхилення (+/-)	
		2021	2022	2023	2022\2021	2023\2022
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	1,39	1,63	1,46	0,24	-0,17
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,88	1,05	0,88	0,17	-0,17
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,095	0,396	0,172	0,301	-0,224
4.Робочий капітал	>0	490	700	560	210	-140

Джерело : складено автором

Робочий капітал: у 2022 році робочий капітал перевищував норму, але в 2023 році зменшився, проте залишився позитивним. Відхилення від норми становить +210 у 2022 році та -140 у 2023 році.

У цілому, аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підприємство управляється ефективно, а більшість показників знаходяться у межах нормативних значень.

Розрахунок показників рентабельності кафе «Добробут» у 2021-2023 рр. Наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників рентабельності кафе «Добробут»

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2022\2021	2023\2022
Рентабельність продажу, %	32.0	30.3	33	-1.7	2.7
Рентабельність продукції, %	47.08	43.5	50.5	-3,58	7
Рентабельність власного капіталу, %	76.08	31.94	65.0	-44.14	33.06
Рентабельність активів, %	24.0	21.95	25.86	-2.05	3.91

Джерело : складено автором

Висновки та узагальнення за даними табл. 2.12.

Рентабельність продажу знизилася на 1.7% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зросла на 2.7% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Тому це свідчить, що компанія має певні проблеми у збереженні прибутковості у 2022 році, але здатна до покращення ситуації у 2023 році.

Рентабельність продукції також відобразила падіння на 3.58% у 2022 році, але потім зросла на 7% у 2023 році. Це може бути результатом ефективних заходів по оптимізації виробництва та управління витратами.

Рентабельність капіталу відображає значний спад на 44.14% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але відновилася і зросла на 33.06% у 2023 році. Це може свідчити про проблеми з управлінням капіталом у 2022 році, які були вирішені у 2023 році.

Рентабельність активів також спочатку зменшилася на 2.05% у 2022 році, але потім підвищилася на 3.91% у 2023 році. Це може бути наслідком ефективного управління активами та їх використання.

Загалом, важливо враховувати, що падіння рентабельності у 2022 році може бути обумовлене різними факторами, такими як економічні умови, конкуренція на ринку, або внутрішні проблеми управління. Проте, позитивний тренд у 2023 році свідчить про потенційні можливості покращення ситуації та відновлення прибутковості компанії.

Проведений аналіз фінансової діяльності показав, що після значного зниження чистого доходу та інших фінансових показників у 2022 році через вторгнення на територію України, кафе «Добробут» успішно відновило свої позиції у 2023 році, значно покращивши фінансові результати.

Отже, підприємство є перспективним та здатним до швидкого відновлення після кризових ситуацій. Воно потребує постійного контролю за фінансовими показниками та ефективного управління ресурсами для забезпечення стабільного розвитку.

### 2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу

Усі заклади громадського харчування входять у склад ринку послуг у сфері харчування. Тому аналіз існуючих ринкових процесів та механізмів їх впливу може відкривати нові можливості та горизонти для розвитку

ресторанного бізнесу. Ступінь конкурентоспроможності надаваних послуг є комплексним визначенням намірів споживачів придбати конкретний продукт, віддаючи йому перевагу у порівнянні з аналогічними товарами і послугами на конкурентному ринку. Критерії якості послуг, що відповідають потребам споживачів, піддаються аналізу та порівнянню.

Конкуренція спонукає компанії до розвитку, стимулює виникнення нових послуг, а також покращує їх якість та обслуговування. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє визначити конкурентів, оцінити їхні переваги і недоліки. Знання дій конкурентів і можливість їх передбачення дозволяє підприємству краще розуміти, які товари або послуги варто пропонувати, як знайти ринок збуту для них і визначити позиціонування свого бізнесу на ринку.

Під час аналізу конкурентоспроможності важливо постійно збирати інформацію про конкурентів: періодично відвідувати їх офіційні веб-сайти, читати літературу про їхні товари або послуги, стежити за рекламою, яку вони розміщують, і аналізувати її; якщо є можливість, отримувати їхню продукцію; читати про конкурентів у ЗМІ; спілкуватися з власними клієнтами, щоб дізнатися їхню думку про товари або послуги конкурентів.

Для аналізу конкуренції кафе «Добробут» використовуємо модель М. Портера "П'ять сил конкуренції" (табл. 2.13). Ця модель допоможе оцінити привабливість кафе шляхом аналізу п'яти ключових сил.

Отримавши середній бал 3,6 у конкурентному середовищі, можемо узагальнити, що кафе «Добробут» слід розробити та впровадити програму конкурентних переваг. Це охоплює підвищення стандартів якості та розвиток ефективної співпраці з постачальниками заради задоволення ростучих потреб клієнтів.

Оцінюємо конкурентний профіль ресторанного бізнесу на прикладі закладів у місті Жовті Води, таких як кафе "Добробут" , кафе "Торт і кава" та ресторація «Білий Лев» (Додаток Б). Давайте розглянемо конкурентний профіль кафе "Добробут".

Таблиця 2.13 – Ключові сили конкуренції кафе «Добробут»

Сили конкуренції	Оцінка за 5- бальною шкалою	Помітка
Загроза появи нових конкурентів	4	Імовірність появи нових конкурентів на ринку висока.
Загроза з боку альтернативних товарів.	2	Враховуючи різноманітність конкурентів, загроза з боку альтернативних продуктів є помірною
Вплив споживачів	5	Зміни в структурі попиту мають значний вплив на підприємства, оскільки надають споживачам можливість вибору.
Вплив постачальників	2	Наявність великої кількості оптовиків гарантує вибір.
Конкуренція серед підприємств ресторанного бізнесу	5	У сфері послуг спостерігається висока концентрація гравців.

Джерело : складено автором

Кафе «Торт і кава» – відносно молодий заклад, розташований в людному місці, багатий асортимент страв та тістечок з тортами, власного виробництва. Дизайн закладу мінімалістичний з декількома столиками на вулиці. Незважаючи на мало посадкових місць заклад має кожного дня багато клієнтів та постійних клієтів.

Ресторація «Білий Лев» – молодий заклад, відкрив свої двері в 2023 році. Заклад знаходиться майже поряд від нашого аналізуючого кафе «Добробут» . В ресторації є як банкетний зал, але на нашу думку він потребує модернізації та оновлення інтерєру , так і тераса з альтанками на дворі, гарний ландшафтний дизайн.

Вибір був здійснений за такими критеріями:

- асортимент наданих послуг;
- середня вартість замовлення;
- місце знаходження.

Результати дослідження конкурентних переваг кафе : «Добробут», «Торт і кава», «Білий Лев» наведено у табл. 2.14.

Для аналізу були обрані страви : салат Цезар з куркою, паста Карбонара, суп грибний, бургер, чай, капучино, Чізкейк, тому що вони є

популярними і присутні майже в кожному закладі, що ми розглядали для порівняння. Це дозволяє об'єктивно порівняти наші ціни з конкурентами та зрозуміти наші переваги на ринку.

Таблиця 2.14 – Дослідження конкурентних переваг кафе «Добробут», «Торт і кава», «Білий Лев»

Показники	Найменування закладу		
	Добробут	Торт і кава	Білий Лев
Місцезнаходження	Центр міста		
Тип кухні	Італійська, японська, європейська	Італійська	Італійська, європейська
Середній чек, грн	500	450	400
Рівень сайту	Дуже інформативний	Потребує розробки	Потребує розробки
Дисконтні карти	-	-	+
Комплімент від повара	+	+	+
Наявність доставки	+	-	+
Район доставки	У радіусі усього міста		
Мінімальна сума замовлення для безкоштовної доставки, грн.	350	-	400
Надання послуг з організації свят, обідів та бенкетів	+	-	-
Бронювання	+	-	+
Прийом платежів за допомогою банківських карток	+	+	+
Місце для дітей	+	-	+
Меню для дітей	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [28-30; 54]

Характеристики порівняння цін на основні пункти меню конкурентів наведена у табл. 2.15.

Таким чином, згідно з нашим аналізом, найвищий середній чек у «Торт і кава», далі йдуть «Добробут» та «Білий Лев», а найнижчий - у «Білий Лев».

На основі зібраної інформації варто створити конкурентний аналіз для кафе "Добробут" (див. Таблицю ), щоб визначити його переваги і недоліки порівняно з основними конкурентами. Основним методом дослідження було спостереження за діяльністю кафе "Добробут" та його основних конкурентів – "Торт і кава" та "Білий Лев". Спостереження здійснювалося протягом кількох місяців, що дозволило зібрати детальну інформацію про якість



послуг та страв, рівень обслуговування, місце розташування, цінову політику, комфорт та дизайн інтер'єру, а також вмісткість закладу.

Таблиця 2.15 – Характеристики порівняння цін на основні пункти меню конкурентів

Позиція в меню	Добробут		Торт і кава		Білий Лев	
	Ціна, грн	Обсяг, г/мл	Ціна, грн	Обсяг, г/мл	Ціна, грн	Обсяг, г/мл
Салат Цезар з куркою	130	200	130	360	125	235
Паста Карбонара	135	300	120	330	120	300
Суп грибний	50	350	90	300	-	-
Бургер	165	350	180	450	115	300
Чай	50	500	45	500	45	600
Капучино	35	300	40	300	32	300
Чізкейк	50	250	60	200	-	-
Середній чек	615		665		437	

Джерело: складено автором на основі [38,39,41,42]

Для аналізу були обрані наступні показники:

- якість страв;
- рівень обслуговування;
- місце розташування;
- цінова політика;
- комфорт та дизайн інтер'єру;
- вмісткість закладу.

Ці показники були обрані через їх значущість для клієнтів та вплив на загальне сприйняття закладу. Кожен показник мав свій ваговий коефіцієнт, що відображає його відносну важливість.

Кожен показник оцінювався за 10-бальною шкалою, де 10 балів означають найвищий рівень задоволеності. Вагові коефіцієнти використовувались для розрахунку зважених оцінок, що дозволяє порівняти загальну конкурентоспроможність кожного закладу.

Разом з тим, кафе «Добробут» поступається тільки конкуренту кафе «Торт і кава» за кількістю балів. Заклад «Добробут» показав добрі результати, набравши 9,65 балів. Він відзначається високими показниками у

всіх аспектах, хоча трохи поступається «Торт і кава» в питанні комфорту та дизайну інтер'єру.

Таблиця 2.16 – Результати конкурентного аналізу

Показники	Ваговий коефіцієнт	Добробут		Торт і кава		Білий Лев	
		Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
Якість страв	0,20	9	1.8	10	2	9	1.8
Рівень обслуговування	0,25	9	2.5	9	2.5	8	2
Місце розташування	0,12	10	1.2	8	1.6	9	1.08
Цінова політика	0,15	9	1.35	9	1.35	9	1.35
Комфорт та дизайн інтер'єру	0,25	10	2.5	10	2.5	8	2
Вмісткість закладу	0,03	10	0.3	9	0.27	9	0.27
Сума балів	1	-	9.65	-	10.22	-	8.5

Джерело: складено автором

«Торт і кава» набрав найвищий зважений бал серед розглянутих показників, становлячи 10.22. Це говорить, що цей заклад має високу оцінку якості страв, рівня обслуговування, цінової політики, комфорту та дизайну інтер'єру. Місце розташування також відіграло позитивну роль у загальній оцінці, але не настільки визначальну, як інші аспекти.

Кафе «Добробут» також показало себе вельми конкурентоспроможним закладом, набравши 9,65 балів. Воно характеризується високими показниками у всіх аспектах, хоча трохи поступається «Торт і кава» в питанні комфорту та дизайну інтер'єру.

Виходячи з аналізу конкурентного середовища необхідно розробити графічну схему, яка відобразить різноманітні аспекти діяльності конкурента. Цей багатокутник конкуренції відобразить всі можливі позиції та стратегії конкурента у візуальній формі.

Аналізуючи радіограму трьох закладів «Добробут», «Торт і кава» та "Білий Лев", можна зробити кілька висновків:

Якість страв: найвищу оцінку має заклад «Торт і кава» (2), тоді як «Добробут» та «Білий Лев» мають однакові оцінки (1,8).

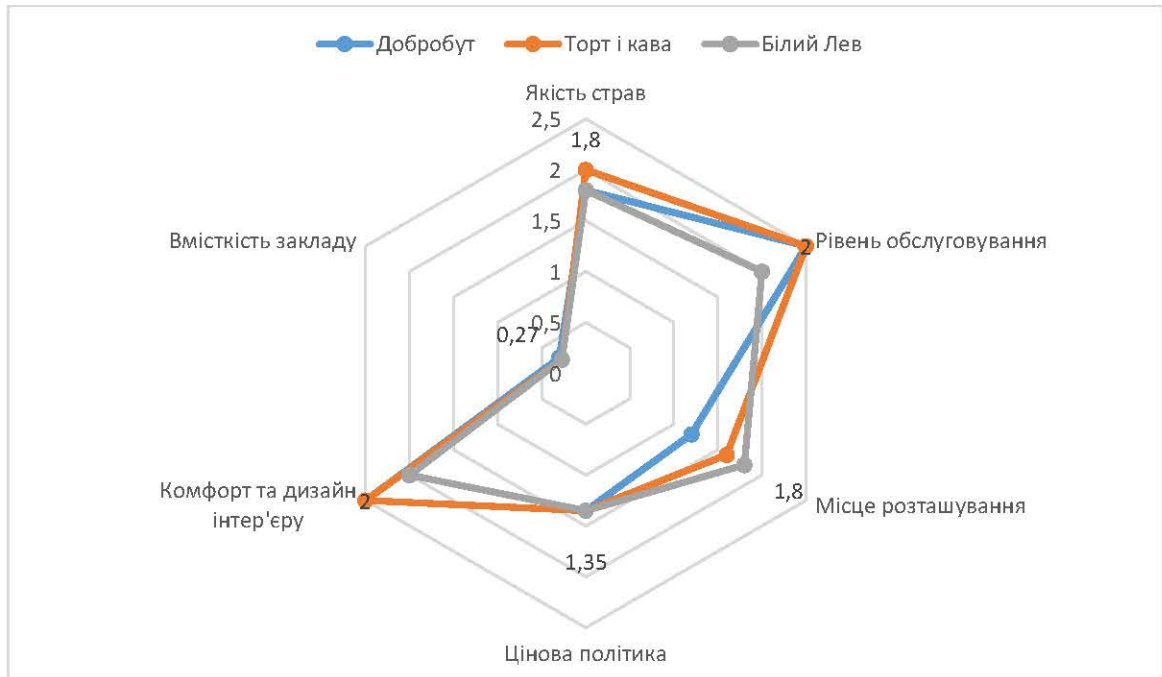


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоздатності закладів ресторанного господарства «Добробут», «Торт і кава», «Білий Лев»

Джерело: складено автором

Рівень обслуговування: «Добробут» і «Торт і кава» мають найвищі оцінки (2,5), тоді як «Білий Лев» трохи відстає (2).

Місце розташування: «Білий Лев» має найкраще місце розташування (1,8), «Торт і кава» на другому місці (1,6), а «Добробут» найнижчу оцінку (1,2).

Цінова політика: усі три заклади мають однакові оцінки (1,35), що свідчить про схожість у ціновій політиці.

Комфорт та дизайн інтер'єру: «Добробут» і «Торт і кава» мають однакові високі оцінки (2,5), тоді як «Білий Лев» має трохи нижчу оцінку (2).

Вмісткість закладу: «Добробут» має найвищу оцінку (0,3), а «Торт і кава» та «Білий Лев» мають однакові оцінки (0,27).

У кожного закладу є свої сильні та слабкі сторони. Вибір залежить від індивідуальних пріоритетів клієнта, таких як якість страв, рівень

обслуговування, місце розташування, цінова політика, комфорт та вмісткість закладу.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що кафе «Добробут» ще потрібно розвиватися, щоб зайняти перші місця на ринку ресторанних послуг міста Жовті Води

Для успішності кафе «Добробут» і виживання в умовах конкуренції, необхідно ефективно керувати рівнем його конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю стає ключовим елементом розвитку будь-якого підприємства. Щоб організувати цей процес, важливо мати можливість оцінювати якість продукту та самого закладу, враховуючи всі фактори конкурентоспроможності. Без системної оцінки всі заходи щодо підтримки і зростання конкурентоспроможності можуть бути неефективними і невпорядкованими. Однак аналіз кафе показує, що підприємство все таки розвивається, охоплює ринок, продукція орієнтована на всі категорії споживачів і відповідає їхнім потребам. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішню та зовнішню політику управління господарством, аналіз середовища дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, можливість удосконалити проект і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства. До факторів, що впливають на конкурентоспроможність кафе «Добробут» варто віднести: макросередовище (міжнародні; політичні; правові; економічні; культурні; соціально-демографічні аспекти); мікросередовище (конкуренти; постачальники; маркетинг; законодавство; податкова система; економічна діяльність); інфраструктура (ринкова інфраструктура; культура; харчування; зв'язок; транспорт). Для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності кафе «Добробут» проведемо PEST – аналіз (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – PEST – аналіз кафе «Добробут»

ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ	ЕКОНОМІЧНІ
Законодавство на ринку Зміна міжнародних стандартів Нововедення законів та норм Торгова політика	Інфляція Платоспроможність Курс доллара та гривні Основні зовнішні витрати: -Транспорт -Сировина -Оренда -Комунікації
СОЦІОКУЛЬТУРНІ	ТЕХНОЛОГІЧНІ
Зміна споживчих уподобань Структура доходів та витрат Репутація або імідж кафе Реклама та зворотній зв'язок	Розвиток соціальних мереж Адаптація під нові технології Розробка нового меню та страв

Джерело : складено автором

Кафе «Добробут» стикається з численними викликами та можливостями, пов'язаними з політичними, економічними, соціокультурними та технологічними чинниками. Політична нестабільність та війна в Україні є серйозними ризиками, які можуть вплинути на всі аспекти діяльності кафе.

Однак, адаптація до нових технологій, активне використання соціальних мереж та увага до змін у споживчих уподобаннях можуть допомогти кафе залишатися конкурентоспроможним та привабливим для клієнтів. Важливо продовжувати інвестувати в якість послуг, дотримуватися нових законодавчих вимог та підтримувати позитивний імідж кафе.

SWOT аналіз допомагає проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори середовища підприємства, виявити сильні і слабкі сторони у діяльності кафе "Добробут", а також потенційні загрози та можливості (табл. 2.18).

Аналіз кафе «Добробут» чітко визначив можливості та загрози, сильні та слабкі сторони. Стратегії подальшого розвитку включають використання новітнього технологічного обладнання, залучення нових клієнтів шляхом активного просування через соціальні мережі та рекламу, а також можливість залучення інвесторів є основними можливостями для розвитку. Однак, існує ряд проблем, таких як збій в постачанні, відсутність рішень в управлінських

питаннях персоналом, довге приготування страв, недостатній контроль виконання наказів та плинність кадрів, які можуть вплинути на успішність бізнесу. Також в кафе немає системи лояльності до відвідувачів.

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз діяльності кафе «Добробут»

	Можливості	Загрози
	Розширення мережі; Розширення меню; Привертання нових клієнтів за допомогою соціальної мережі та реклами; Залучення інвесторів.	Економічна нестабільність. Сильні конкуренти. Кухня стане «немодною». Зростання інфляції. Зміна смаків покупців. Зростання податків.
<b>Сильні сторони</b>		
Велике меню, декілька видів кухонь; Сучасне обладнання; Якісна продукція; Зручне розташування; Порівняно невелика кількість конкурентів; Висока швидкість приготування; Середній рівень цін; Наявність доставки.	Використати сучасне обладнання Впровадити програми навчання та стандартизації Впровадження програми лояльності та рекламних акцій Доставка для привертання уваги	Оптимізувати витрати та операційні процеси. Провести аналіз конкурентів та з'ясувати їхні слабкі сторони. Постійно оновлювати меню. Працювати з фахівцями з фінансів для розробки стратегій мінімізації податкових витрат.
<b>Слабі сторони</b>		
Збій в постачанні; Персонал не приймає рішення в управлінських питаннях; Довге приготування страв в повну посадку Недостатній контроль виконання наказів; Плинність кадрів Немає системи лояльності	Пошук надійних постачальників та укладання договору на постійні поставки. Альтернативні інгредієнти. Додаткове навчання персоналу. Інвестування в сучасне обладнання. Впровадження системи контролю якості та внутрішніх процесів. Впровадження системи лояльності, та постійних знижок для клієнтів. Мотивування персоналу	Брати на роботу тільки постійних кадрів. Створити систему мотивації та стимулювання для персоналу. Встановити систему контролю та звітності для перевірки виконання наказів. Оптимізувати процеси кухні. Створити резервні запаси ключових інгредієнтів

Джерело : складено автором

Кафе «Добробут» має значний потенціал для зростання та розвитку. Впровадження системи лояльності та оптимізація внутрішніх процесів допоможуть зміцнити позиції на ринку та залучити нових клієнтів.

Використання сучасного обладнання, зручне розташування та якісна продукція є сильними сторонами, на які варто спиратися для подальшого успіху. Також, важливо активно працювати над вирішенням існуючих проблем та використовувати свої переваги для максимізації можливостей.

Для оцінки внутрішнього середовища проведено SNW-аналіз (табл. 2.19).

Кожній позиції призначена одна з трьох оцінок: сильна (Strength) - якщо позиція є сильною або переважною; нейтральна (Neutral) - якщо позиція не має значного впливу або нейтральна; слабка (Weakness) - якщо позиція є слабкою або недостатньою.

Головне завдання даного аналізу є виявлення активних та пасивних сторін підприємства.

Дані табл. 2.19 показують, що сильними сторонами даного кафе є психологічний клімат серед персоналу, імідж, обсяги продаж, розташування. Слабкими сторонами є плинність кадрів, планування, маркетинг та реклама.

Наразі виникає питання, чому ж велика плинність кадрів, адже і зарплатня і клімат психологічний в колективі чудові, а все тому що керівництво залучає студентів та працівників до сезонного періоду

Результати аналізу допомагають зрозуміти місце кафе «Добробут» на ринку та виявити можливості для покращення. Так, кафе "Добробут" виявилось найкращим за якістю страв або рівнем обслуговування, це можна використати для залучення нових клієнтів і збереження існуючих.

Знання про конкурентну ситуацію на ринку є важливим інструментом для розвитку будь-якого бізнесу. Вони дозволяють кафе "Добробут" адаптуватися до змін на ринку і реагувати на дії конкурентів. За допомогою цих знань кафе може розробити стратегію, яка дозволить йому залишатися конкурентоспроможним та успішним у майбутньому.

Таблиця 2.19 – SNW-аналіз кафе «Добробут»

№ з/п	Основні параметри діяльності ресторанного підприємства	S	N	W
1.	Навчання персоналу	+		
2.	Умови праці	+		
3.	Мотивування та заохочування персоналу		+	
4.	Кваліфікація персоналу	+		
5.	Плинність кадрів		+	
6.	Оцінка ефективності роботи персоналу	+		
7.	Соціальний пакет			+
8.	Організація планування			+
9.	Рівень технічного оснащення	+		
10.	Інформаційне забезпечення	+		
11.	Якість наданих послуг	+		
12.	Організація маркетингу в бізнесі		+	
13.	Обсяги реалізації		+	
14.	Асортимент продукції	+		
15.	Чисельність персоналу		+	
16.	Заробітна плата		+	
17.	Репутація підприємства	+		
18.	Психологічний клімат у команді	+		
19.	Фінансова стабільність бізнесу	+		
20.	Територіальне розташування	+		
21.	Цінова політика		+	
22.	Обсяги продажів	+		
23.	Клієнтоорієнтованість	+		
24.	Стратегічний розвиток підприємства	+		

Джерело : складено автором

Провівши опитування серед відвідувачів кафе «Добробут» аналізуючого кафе, ми зібрали дані від 104 людей, що дозволило зробити кілька ключових висновків. (Додаток В).

32,7% відвідувачів кафе знаходяться у віковій категорії від 18 до 25 років, а 17,3% - від 26 до 35 років. Оцінка співвідношення ціна-якість страв і напоїв показала, що 88,5% респондентів задоволені та вважають, що ціна відповідає якості, що є дуже гарним результатом.

Якість обслуговування: 100% опитаних зазначили, що співробітники кафе «Добробут» терпляче вислуховують замовлення та допомагають у виборі страв. Це свідчить про високий рівень обслуговування в закладі.



72,1% респондентів вважають важливим, щоб персонал кафе мав однакову форму. Це підвищує імідж кафе і створює враження професіоналізму та злагодженої роботи команди.

Щодо уподобань кухні, 66 людей надали перевагу італійській кухні, тоді як 63 обрали українську. Це свідчить про популярність цих напрямків серед відвідувачів кафе.

82% опитаних вважають, що у ресторані повинна бути дитяча зона та послуги аніматора. У кафе "Добробут" вже створена зона для дітей та батут, що відповідає потребам клієнтів. На питання про персональні знижки та більшу лояльність, 99% відповіли стверджувально.

На питання, чи порадили б вони ресторан друзям і знайомим, 83,7% відповіли ствердно, ще 16,3% відповіли "можливо", і жоден респондент не дав негативної відповіді. Цей результат свідчить про високу якість обслуговування та загальну задоволеність відвідувачів.

Проведення цього опитування було необхідним для розуміння потреб клієнтів, оцінки їхньої задоволеності, а також для покращення якості обслуговування. Зворотний зв'язок від відвідувачів дозволяє впроваджувати конкретні зміни для підвищення рівня обслуговування і конкурентоспроможності кафе. Результати опитування також демонструють, що клієнти готові рекомендувати наше кафе своїм знайомим, що допомагає розробити стратегії для залучення клієнтів та утримання існуючих. Отже, проведене опитування є цінним інструментом для розвитку кафе "Добробут" і дозволяє адаптуватися до потреб ринку та постійно підвищувати рівень обслуговування.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами написання другого розділу отримано наступні висновки.

1. Кафе «Добробут» виявилось досить стабільним і успішним у своїй діяльності. Відзначається відмінною репутацією серед клієнтів, які цінують якість обслуговування та продуктів. За останні роки кафе показує позитивну динаміку в обсягах продажів і прибутку, що підтверджує про ефективний управлінський підхід.

2. Кафе «Добробут» опинилося в середовищі, де конкуренція досить висока. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, сезонність та смакові уподобання клієнтів, мають значний вплив на діяльність підприємства. Однак завдяки своєму унікальному пропозиційному пропозиційному пропозиційному підходу та якісному обслуговуванню, кафе "Добробут" зміло зайняти стабільну позицію на ринку, яка дозволяє йому виживати в умовах конкуренції.

3. Кафе «Добробут» демонструє високий рівень конкурентоспроможності в своєму сегменті ринку. Здатність підприємства пристосовуватися до змінних умов та вимог споживачів, а також його здатність до інновацій і вдосконалення, дають йому перевагу перед конкурентами. Відмінна якість продуктів і послуг, активна рекламна політика та вірна стратегія розвитку дозволяють кафе "Добробут" залишатися високо конкурентоспроможним на ринку харчового обслуговування.

РОЗДІЛ 3  
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ

3.1. Розробка та обґрунтування концепції програми лояльності для гостей кафе «Добробут»

З метою поліпшення функціонування кафе «Добробут» та забезпечення задоволення потреб споживачів, рекомендується розробити і впровадити програму лояльності. Запропоновані програми лояльності повинні базуватися на сучасних аспектах діджиталізації та персоналізації пропозицій. Важливо розуміти, що програми лояльності – не є короткострокові маркетингові інструменти, а стратегічні та комплексні ініціативи. Ефективність таких програм може бути гарантована лише завдяки детальному проектуванню та розробці на кожному етапі їх впровадження.

Таблиця 3.1 – Програма лояльності для гостей кафе «Добробут»

Мета	Підвищити та утримати привабливість клієнтів; Посилити усвідомлення лояльності клієнтів; Адаптувати програму до сучасних тенденцій ринку.
Завдання	Впровадження елементів діджиталізації; Персоналізація пропозиції Покращення репутації ресторану
Цільова аудиторія (гості)	Перший сегмент: люди віком 18-45 років, із середнім достатком, які відвідують ресторани з сім'єю, активно користуються мобільними пристроями, цінують свій час та персональний підхід. Другий сегмент: люди віком 50-70 років, із середнім рівнем достатку, які відвідують ресторани поодиночки, надають перевагу акціям та готові витратити час на вибір страв.
Терміни проведення	Впровадження відбуватиметься протягом 6, з липня по грудень 2024 року, далі буде обслуговуватися на постійній основі.
Інструменти	Картки клієнта Персоналізовані рекламні розсилки Мобільний додаток

Джерело: складено автором

В результаті впровадження програм лояльності:  
в середньому 70 відсотків продажів генерують існуючі клієнти;  
збільшення лояльності клієнтів на 2 відсотки призводить до зниження витрат приблизно на 10 відсотків; і це відповідає зниженню витрат приблизно на 10%;

збільшення на 5% кількості постійних клієнтів призводить до збільшення прибутку.

Метою програм лояльності є "перетворення" клієнтів з потенційних на постійних.

Робота над створенням програм лояльності, також:  
залучення клієнтів до взаємодії з кафе;  
внести дані в базу даних;  
возробити унікальну пропозицію, яка відповідає потребам клієнта;  
визначити реакцію клієнта на цю пропозицію і при необхідності відкоригувати базу даних.

Основними компонентами програми лояльності є:  
база даних клієнтів;  
система контактів з клієнтами, спрямована на утримання клієнтів;  
комплекс переваг (матеріальні та нематеріальні стимули) (матеріальні та нематеріальні стимули для поведінки клієнтів).

Клієнти отримують безкоштовну картку, якщо роблять замовлення в ресторані на суму понад 1000 грн. Власник картки є членом клубу "Почесний гість" і може брати участь у спеціальних клубних акціях.

Накопичувальна система знижок за картою "Почесний гість" виглядає наступним чином. Структура: накопичувальна сума замовлення від 10 000 грн. – 10%; накопичувальна сума замовлення від 5 000 грн – 7%; накопичувальна сума замовлення від 3 000 грн - 5%. Додаткові програми включають: у день народження та два дні після дня народження картка працює наступним чином – знижка 10% за дисконтною картою.

Таблиця 3.2 – Робочий план програми лояльності для кафе «Добробут»

1 етап	Липень	Пояснення концепції програми та механізмів її реалізації. Розробка інструкцій для персоналу користування програмою. Проведення тренінгу для персоналу щодо впровадження та роботи з програмою лояльності.
2 етап	Серпень- Жовтень	Запуск програми та моніторинг її впровадження на першому етапі. Оцінка отриманих результатів через 3 місяці після старту програми, виявлення проблем та необхідних модифікацій. Модифікація умов програми відповідно до отриманих результатів та відгуків клієнтів.
3 етап	Листопад- грудень	Створення візуального образу програми на основі сприйняття бренду кафе, включаючи дизайн логотипу, кольорову палітру та інші елементи. Розробка промо-матеріалів для запуску програми, таких як рекламні банери, флаєри, афіші тощо. Проведення промо-кампанії для підтримки запуску програми та привертання уваги клієнтів.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 – Витрати на розроблення та впровадження програми лояльності

Стаття видатків	Одиниця вимірювання	Кількість	Ціна за од.	Загальна сума витрат
Виготовлення пластикових карт	шт.	300	15	4500
Рекламні заходи щодо програми	міс.	12	3600	43200
Видатки на комплементарні матеріали	міс.	12	1500	18000
Разом				106200

Джерело: складено автором

З табл. 3.3 видно, що програма лояльності в кафе «Добробут» є перспективним проектом, розрахованим на середньострокову перспективу (два роки). Її розробка та впровадження коштують 106200 грн.

Планується випустити 300 карток усього. Половина цієї кількості, тобто 150 карток, буде видана в перший рік, а решта 150 - у другий рік. Після цього буде проведений внутрішній маркетинговий аудит, результати якого визначать майбутню долю програми. Якщо програму продовжать, буде вирішено, скільки карток потрібно друкувати знову.

Таким чином, економічна ефективність цього заходу визначається оцінкою додаткового прибутку, який отримується в результаті його

проведення. Ця оцінка включає в себе різноманітні критерії:

- додатковий прибуток від продажу додаткової кількості номерних знаків, виражений у грошовому еквіваленті;
- економія витрат може бути досягнена через залучення молодих кухарів, виражена у відсотках економії витрат;
- збільшення товарообігу після проведення конкурсу, виражене у грошовому еквіваленті як збільшення прибутку ресторану;
- збільшення частоти відвідування ресторану, яку можна порівняти зі статистикою перед проведенням заходу;
- збільшення прибутку від очікуваного рівня;
- збільшення частки ринку та посилення конкуренції, оскільки посилення позиції бренду спонукає конкурентів до активізації своєї діяльності на ринках.

Аналіз економічних показників програми лояльності (табл. 3.4).

Пропонована програма орієнтована на середньостроковий період і розраховано на 2 роки. Кафе може очікувати зростання кількості відвідувань та збільшення прибутку.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності програми лояльності

Параметр	Перший рік	Другий рік
Середній чек для певної групи клієнтів	150	170
Число відвідувань одним клієнтом на рік	20	35
Загальне число відвідувань всіма клієнтами	4563	5389
Затрати на виготовлення лояльнісних карток	300	200
Затрати на рекламу	2000	2000
Затрати на додаткові матеріали	1000	1200
Затрати на маркетинг, включаючи лояльність	5000	5000
Дохід кафе, без урахування затрат на маркетингові програми	5322500	6120875
Приріст доходу порівняно з минулим роком, %	10	10

Джерело: складено автором

Коефіцієнт утримання розраховуємо за формулою:

$$k = \frac{Q_2}{Q_1} \quad (3.1)$$

де  $k$  – коефіцієнт утримання;

$Q_2$  – число клієнтів за другий рік,

$Q_1$  – число клієнтів за перший рік.

$$k = \frac{5389}{4363} = 1,23$$

Частка притягнутих споживачів:

$$\frac{5389 - 4363}{4363 * 100\%} = 2,3\% = 0,023$$

Якщо порівняти ці показники, то можна побачити, що показник утримання клієнтів вищий за показник залучення клієнтів. Це означає, що програми лояльності ефективна.

Середні витрати на залучення клієнта:

$$\frac{\text{Витрати на залучення клієнтів}}{\text{Кількість притянутих клієнтів}}$$

Тому, середні витрати на залучення 1 клієнта становитимуть:

$$\frac{106200}{4363} = 24,3$$

Середні витрати на утримання клієнта:

$$\frac{\text{Витрати на утримання клієнтів}}{\text{Кількість притянутих клієнтів}}$$

Тому, середні витрати на утримання 1 клієнта становитимуть:

$$\frac{106200}{5389} = 19,7$$

В результаті аналізу економічних показників програми лояльності для кафе можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, протягом двохрічного періоду реалізації програми очікується помітне збільшення кількості відвідувань та загального прибутку кафе. Це свідчить про те, що програма виявляється ефективною і приносить очікувані результати.

По-друге, коефіцієнт утримання клієнтів, що становить 1,23, свідчить про успішність програми в утриманні поточних клієнтів. Також, відносно

невеликий показник залучення нових клієнтів підтверджує, що програма лояльності успішно утримує та залучає нових клієнтів.

По-третє, середні витрати на залучення одного клієнта становлять 24,3 грн, тоді як середні витрати на утримання одного клієнта складають лише 19,7 грн. Це свідчить про те, що програма лояльності ефективна з точки зору економічних витрат: вона дозволяє ефективно утримувати клієнтів за менші кошти, ніж на їх залучення.

Отже, на підставі аналізу можна стверджувати, що програма лояльності є успішною та ефективною для кафе на середньостроковий період. Вона сприяє збільшенню прибутку, утриманню поточних клієнтів і залученню нових за рахунок оптимізації витрат.

### 3.2 Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в кафе «Добробут»

Щоб проаналізувати систему мотивації кафе "Добробут" та розробити комплексну програму її вдосконалення, у р.2 проаналізовано склад персоналу, його чисельність та динаміку за останні три роки. Згідно з отриманими даними, загальна кількість працівників ресторану за цей період залишилася майже незмінною. Як висновок щодо кількісних характеристик підприємства, можна сказати, що колектив повністю сформований і персонал укомплектований належним чином. Отже, кількість працівників у кафе є збалансованою для стабільної та конкурентоспроможної діяльності на ринку гастрономічних послуг у м. Жовті Води.

Щоб дослідити мотивацію працівників кафе «Добробут», доцільно провести опитування працівників та виявити основні мотивуючі фактори на робочому місці. Даний метод дозволяє проаналізувати стимули працівників для підвищення ефективності роботи в ресторані та заохочення працівників під час роботи.



Для створення анкети рекомендується використовувати техніку опитування, засновану на спеціальній структурі, яка дозволяє оцінювати людей в цілому або конкретних людей, а не самих респондентів. Техніка планування ґрунтується на тому, що люди можуть відображати власний досвід і думки в інтерпретаціях поведінки інших людей, вигаданих ситуацій і персонажів.

Використуємо наведену нижче таблицю, щоб оцінити запропоновану структуру опитувальника та пункти оцінювання.

Таблиця 3.5 – Оцінка аспектів працевлаштування

Питання	Оцінюваний аспект
Що мотивує людей до найбільш ефективної праці?	Мотивація
Що приваблює людей у сфері праці?	Мотивація
Чому люди обирають ту чи іншу професію?	Мотивація
Що може зумовити звільнення працівника?	Мотивація
Який тип колективу є найбільш продуктивним?	Переваги робочого оточення
Які характеристики найбільш важливі для успіху?	Переваги робочого оточення
За що можна виправдати неправду в певних ситуаціях?	Виправдання обману
В яких випадках виправдане негайне звільнення?	Системні цінності

Джерело: складено автором

В ході проведення аналізу були опитані працівники кафе «Добробут». Тому, проаналізувавши відповіді працівників кафе можна розглянути їх мотиваційний потенціал.

Таблиця 3.6 – Результати анкетування персоналу кафе «Добробут»

Мотиватори	Відсоток відповідей, %
Матеріальна вигода, гроші	51,7
Відповідна оплата праці	9
Змагання, бажання покращення	8
Колективні відносини, мікроклімат	14,3
Умови праці	15

Джерело: складено автором

Кожен працівник хоча б раз згадував матеріальні блага та гроші як мотивуючий фактор; для 51,7% працівників матеріальна мотивація є

домінуючим фактором. Це свідчить про те, що працівники значною мірою мотивовані грошима, і що в цей час вкрай бажано створити додаткові мотиваційні фактори. Інакше працівники легко змінюватимуть роботу, керуючись виключно матеріальними інтересами.

Відповідаючи на це питання, 9% опитаних працівників зазначили, що відповідна оплата за їх працю виділяється як мотивуючий фактор. Це свідчить про те, що ця частина робочої сили надає більшого значення справедливій/несправедливій винагороді.

Крім того, 8% респондентів зазначили, що азарт, конкуренція та бажання бути кращими є мотивуючими факторами. Для цих працівників важливо мати можливість постійно порівнювати свою роботу з іншими та з собою.

14,3% респондентів зазначили, що відносини в колективі та мікроклімат є важливими мотиваторами. Відчуття згуртованості в колективі та відповідність культурі компанії є важливими для працівників. Працівники найбільш мотивовані, коли відчувають, що вони корисні команді та добре сприймаються колегами.

15% респондентів вказали умови праці як основне джерело мотивації. Це свідчить про те, що розташування робочого місця, доступ до транспорту та приємні умови праці відіграють важливу роль для цих працівників.

Проблеми з матеріальною мотивацією персоналу кафе "Добробут" пов'язані з тим, що кафе не має повноцінної системи мотивації персоналу і використовує лише окремі її складові. До елементів матеріальної мотивації можна віднести наступні:

- заробітна плата складається з базової частини (окладу) та преміальної частини; премії поділяються на колективні (нараховуються за результатами роботи за певною схемою) та індивідуальні;

- додаткові пільги надаються за послуги кафе.

До нематеріальних стимулів належать

- можливості кар'єрного розвитку;

– внутрішні заходи (наприклад, день народження компанії, новорічна вечірка);

– можливість брати участь у тренінгах та семінарах.

Трудова дисципліна в кафе «Добробут» підтримується і зміцнюється використовуючи методи, які включають в себе переконання і навчання, а також матеріальне і моральне стимулювання. Ці методи органічно поєднуються і спрямовані на забезпечення ефективної трудової етики та підвищення рівня організації та дисципліни на всіх рівнях підприємства.

Мотивація персоналу значною мірою визначається рівнем задоволеності працівників своєю роботою.

Тому аналіз задоволеності персоналу доцільно проводити з наступною метою – визначити фактори, які перешкоджають мотивації праці в бізнесі.

Рівень заробітної плати: 53% працівників не задоволені своєю заробітною платою.

Робочі процеси: 74% працівників задоволені своїми робочими процесами.

Очікування щодо професійного кар'єрного зростання: 36% працівників не бачать жодних перспектив зростання.

Гарантії зайнятості: 49% працівників задоволені своєю роботою.

Можливість працювати з різними людьми: 54% працівників задоволені цією можливістю

Стосунки з колегами: 74% респондентів задоволені відносинами з колегами.

Графік робіт: 74% працівників задоволені своїм графіком роботи.

Відповідність навичкам роботи: задоволеність цим показником висока.

Робота як засіб досягнення успіху в житті: 29% працівників демонструють середню задоволеність цим показником.

Ці дані допомагають визначити пріоритетні напрямки для покращення трудової мотивації персоналу кафе «Добробут».

Таким чином, хоча грошова винагорода є основним фактором, що впливає на мотивацію працівників до праці, низька плинність кадрів у компаніях свідчить про те, що задоволеність рівнем заробітної плати сама по собі не є достатнім мотиватором. Недостатній розвиток немонетарних методів мотивації може призвести до негативної зміни задоволеності заробітною платою, що, в свою чергу, може підштовхнути працівників до пошуку іншої роботи. Тому важливо приділяти увагу розробці ефективних методів мотивації, які враховують різні потреби окремих працівників.

Аналіз працівників кафе «Добробут» показує, що, незважаючи на високу матеріальну мотивацію, нематеріальні чинники рідко беруться до уваги. Деякі працівники більше орієнтуються на відносини в колективі, умови праці та конкурентоспроможність. Тому рекомендується розробляти та впроваджувати системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні елементи.

Програми мотиваційного розвитку мають бути спрямовані на підвищення мотивації прихильності та розвиток поведінкових характеристик, що відповідають мотивам досягнення та влади. Цього слід досягати шляхом надання оперативного та конструктивного зворотного зв'язку, можливостей для особистого розвитку та підвищення відповідальності за виконання роботи. Такий підхід сприяє підвищенню рівня суб'єктивного контролю працівника та реалізації мотивації.

Запорукою комплексного підвищення трудової мотивації працівників кафе «Добробут» є поєднання позитивних мотивів до соціальної дії. Тому рекомендовано наступні напрямки розвитку та формування трудової мотивації:

- розвиток мотивації досягнення. Для цього слід реалізувати деякі аспекти мотиву влади, притаманного працівникам;
- посилення мотиву залучення, який виражає прагнення до спілкування з людьми;

- розвиток мотивів влади, в тому числі розвиток поведінкових рис, притаманних працівникам, мотивованим на досягнення;

- створення сприятливих умов для реалізації мотиву допомоги.

Для досягнення цих цілей рекомендуються наступні заходи:

- чітко визначені робочі завдання;

- забезпечення конструктивного та оперативного зворотного зв'язку, включаючи щоденні звіти про прогрес;

- розвиток навичок самодокументування та самопохвали для заохочення внутрішньої оцінки та мотивації;

- організація змагань, де працівники змагаються між собою та іншими групами. Це сприяє розвитку духу суперництва, який важливий для всіх працівників.

Мотивація персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності роботи кафе «Добробут», а її використання позитивно впливає на прибутковість і конкурентоспроможність компанії.

Отже, аналіз мотиваційних факторів серед працівників кафе «Добробут» виявив, що матеріальні стимули є домінуючим фактором. Однак, для забезпечення стабільності та ефективності роботи персоналу, важливо створити додаткові мотиваційні інструменти, такі як адекватна оплата праці, сприятливий мікроклімат та можливість професійного зростання.

### 3.3 Програми зміцнення конкурентоспроможності кафе «Добробут»

Дослідження показало, що кафе є доволі конкурентним за ціною, якістю та різноманітністю меню.

Позицію в конкурентному середовищі можна зміцнити не тільки за рахунок ціни та якості пропонованих послуг, але й за рахунок іміджу. Тому для підвищення конкурентоспроможності ресторанних послуг важливо створити сприятливий імідж в очах клієнтів. Обмін інформацією між

клієнтами посилюється завдяки тому, що клієнти можуть оцінити всі аспекти процесу обслуговування. Це пов'язано з тим, що, крім клієнтів, ринок послуг має тенденцію до насичення. Інформація створює очевидні переваги для побудови іміджу компанії. Елементи, які сприяють формуванню іміджу, швидко розпізнаються ринком. Це створює сприятливий корпоративний імідж. Для розвитку позитивного іміджу кафе, який також сприяє успіху компанії, доцільно вжити заходів у наступних напрямках, як зазначено на рисунку. При просуванні корпоративного іміджу ресторану особливу увагу слід приділяти зв'язкам з громадськістю (PR), які допомагають налагодити і підтримувати комунікацію, взаєморозуміння і співпрацю між рестораном і громадськістю. Оскільки українські ресторани з обмеженою відповідальністю популярні серед дуже вузької аудиторії, одним з головних завдань для них є подальше завоювання популярності на ринку



Рисунок 3.1 – Заходи для підвищення репутації кафе «Добробут»

Джерело: складено автором

Поширення інформації про кафе та професійна робота з PR починаються з впевненої та достовірної інформації. Це передбачає ретельне вивчення основних аспектів діяльності кафе, таких як: список ключового персоналу та його обов'язки; години роботи ресторану: з 10 ранку до останнього клієнта; середні ціни; проведення заходів для клієнтів, наприклад, дитячих свят чи святкування інших свят; опис розташування ресторану, схему проїзду та контактний номер телефону для бронювання столиків; наявність безкоштовної парковки для автомобілів; фірмові страви ресторану: українська, європейська та деякі страви східної кухні; фотографії ресторану та його атмосфери.

Важливо, щоб персонал, який обслуговує клієнтів, не лише був частиною програми зі зв'язків з громадськістю, але й відображав "імідж" кафе. Як інструмент комунікації та маркетингу, діяльність зі зв'язків з громадськістю не повинна знецінювати громадського клієнта. Робота з клієнтами може здійснюватися і в письмовій формі, наприклад, шляхом обробки інформації та публікації у відповідних виданнях.

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності ресторанних послуг рекомендуються такі заходи:

- створення та підтримка ефективної системи внутрішніх комунікацій. Сюди входять планові навчальні заходи, тренінги з підвищення кваліфікації та система матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу.

- регулярне оновлення меню та музичного репертуару ресторану для залучення та підтримки інтересу клієнтів

- підвищення лояльності клієнтів за допомогою бонусних програм, різноманітних акцій та пропозицій, організації бізнес-вечерь.

- підвищення задоволеності та лояльності клієнтів шляхом забезпечення контролю якості продукції та послуг і підтримки вигідних цін.

Таблиця 3.7 – Комплексна програма для підвищення рівня конкурентоспроможності кафе «Добробут»

Пропозиції щодо підвищення конкурентоздатності.	Затрати	Опис заходу, який буде вжитий	Наслідки впровадження заходу
<b>Напрямок: Споживач</b>			
Розроблення програми лояльності на основі бонусних (накопичувальних) карток.	4500 (одна картка коштує 15 грн)	Планується випустити приблизно 150 бонусних карток. На них буде накопичуватись відсоток в розмірі 5-10% від суми покупки. Картки видаватимуться клієнтам, чий чек перевищує 1000 гривень.	Збільшимо лояльність наших гостей, підсвідомо програмуючи клієнтів саме до нашого закладу, де вони можуть зекономити. Це сприяє збільшенню частоти їхніх відвідувань.
Регулярне проведення гастрономічних акцій у кафе (один-два рази на місяць).	Перегляд ціни в угоді купівлі-продажу.	Фактично, пропонується знижка на алкоголь та їжу.	Також це сприяє підвищенню лояльності гостей та збільшенню частоти попиту.
Покращення дитячого куточка з аніматором у вихідні дні.	Аніматор 700 грн. за зміну	Оскільки основний потік гостей припадає на вихідні, а серед них є багато дітей, створення дитячого куточка з аніматором стає надзвичайно важливим.	Клієнти відчувають, що ми дбаємо про їхніх дітей. Це може позитивно вплинути на їхню лояльність.
Маркетинг у соціальних мережах.	Приблизно 7000 грн. у місяць	Продвиження кафе в соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook і т. д.	Створення позитивного іміджу серед споживачів та поширення інформації про кафе.
<b>Напрямок: громадськість</b>			
Участь кафе у різноманітних соціальних ініціативах.	Ніяких витрат	У даному випадку йдеться про благодійну діяльність, яка включає проведення лотереї. Усі зароблені кошти з продажів будуть перераховані на благодійний рахунок.	Створення позитивного враження серед споживачів.
Організація рекламної кампанії.	Приблизно 15000 грн	Рекламна кампанія буде включати такі елементи: 1. Зовнішня реклама: щитова реклама 2. Радіо: рекламний ролик. 3. Інтернет: банер на популярному порталі.	Рекламна кампанія надає кафе можливість впоратися з викликами у сфері продажів, а також дозволяє ефективніше конкурувати з іншими закладами.
<b>Напрямок: персонал</b>			
Запровадження системи комунікації для інформування персоналу про поставлені перед підприємством завдання та їх вирішення.	Менеджеру виплачується премія у розмірі 3000 гривень.	Завдання на такому рівні кваліфікації дозволяють проводити агітаційні збори та тренінги з персоналом залу.	Підвищення рівня відкритості керівництва щодо інформації.



## Продовження табл. 3.7

Розроблення та впровадження системи оцінки роботи персоналу на основі погоджених критеріїв, враховуючи заходи матеріального та морального стимулювання.	Ніяких витрат	Преміювання та депреміювання якості є формою матеріального стимулювання. Моральним стимулюванням займається менеджер.	Покращення контролю за персоналом включає в себе розуміння загальних цілей ресторанного закладу. Колектив перекона-ється у важливості своєї ролі для успіху організації, що позитивно впливає на їхню роботу та почуття відповідальності перед рестораном.
Підсумкові витрати	33 200 (з урахуванням виплат премій менеджерів)		

Джерело: складено автором

Щоб стимулювати працівників працювати ще краще, можна розробити, наприклад, систему додаткових винагород:

– фінансове стимулювання: створити систему, за якою виплачуються премії або збільшується певний відсоток заробітної плати працівника, якщо досягнуто певної суми загального прибутку кафе. Наприклад, якщо офіціант приносить кафе певну суму прибутку, він отримує бонус або додатковий відсоток від загального прибутку.

– моральне стимулювання: пропонуйте сертифікати подяки, заохочувальні подарунки, визнання і похвалу від керівництва за високу продуктивність і відданість справі. Це підвищує моральний дух команди і заохочує до подальших успіхів.

Ресторанний бізнес стає цікавим і перспективним. Правильний вибір місця розташування, кухні та атмосфери, а також належним чином організоване обслуговування приваблюють ринок і створюють умови для отримання хороших прибутків та інвестицій. Отримавши комплексну програму заходів з підвищення конкурентоспроможності, кафе «Добробут» планує збільшити попит на свої послуги. Це допоможе збільшити обсяги продажів, покращити лояльність клієнтів та створити позитивний імідж в очах громадськості. Також метою є підвищення професійного рівня персоналу і закріплення позицій на ринку.

Отже, визначено, що аналіз ефективності програми лояльності та мотиваційних факторів серед персоналу є важливим етапом у процесі управління конкурентоспроможністю. На основі отриманих даних можна розробити імовірні стратегії подальшого розвитку, спрямовані на поліпшення якості обслуговування та збільшення конкурентоспроможності кафе «Добробут» на ринку гастрономічних послуг.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами написання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено, що впровадження програми лояльності для кафе «Добробут» є стратегічним кроком у поліпшенні взаємодії з клієнтами. За результатами аналізу показників ефективності, таких як збільшення числа відвідувань та загального прибутку, можна зробити висновок про успішність та ефективність програми. Ключові напрямки програми включають персоналізовані пропозиції, цільову аудиторію, інструменти діджиталізації та систему знижок.

2. Аналіз мотиваційних факторів серед працівників кафе «Добробут» виявив, що матеріальні стимули є домінуючим фактором. Однак, для забезпечення стабільності та ефективності роботи персоналу, важливо створити додаткові мотиваційні інструменти, такі як адекватна оплата праці, сприятливий мікроклімат та можливість професійного зростання.

3. Визначено, що аналіз ефективності програми лояльності та мотиваційних факторів серед персоналу є важливим етапом у процесі управління конкурентоспроможністю. На основі отриманих даних можна розробити імовірні стратегії подальшого розвитку, спрямовані на поліпшення якості обслуговування та збільшення конкурентоспроможності кафе «Добробут» на ринку гастрономічних послуг.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. Визначено базові постулати конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Дослідження показало, що основними елементами конкурентоспроможності є орієнтація на клієнтів, забезпечення високої якості продукції та сервісу, впровадження інновацій, ефективне управління ресурсами та постійне вдосконалення процесів. Ці принципи створюють фундамент для стійкого розвитку підприємств та забезпечення їх лідерських позицій на ринку.

2. Охарактеризовано різні методи та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Основні методи включають аналіз рівня задоволеності клієнтів, порівняння з конкурентами, оцінку фінансових показників та вивчення ринкової позиції підприємства. Ці показники дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства і розробити стратегії для покращення його конкурентних позицій.

3. Принципи, що забезпечують конкурентоспроможність, включають орієнтацію на клієнтів, забезпечення високої якості продукції та сервісу, впровадження інновацій, ефективне управління ресурсами та постійне вдосконалення. Управлінські підходи, що базуються на цих принципах, сприяють ефективній організації роботи підприємства, підвищенню задоволеності клієнтів та забезпеченню стійкої конкурентоспроможності на ринку.

4. Проведено аналіз діяльності кафе «Добробут». Підприємство показало стабільні та позитивні результати, демонструючи відмінну репутацію серед клієнтів, які цінують якість обслуговування та продукції. Кафе «Добробут» показує позитивну динаміку в обсягах продажів і прибутку, що свідчить про ефективний управлінський підхід. У середовищі

високої конкуренції кафе зуміло зайняти стабільну позицію завдяки своєму унікальному пропозиційному підходу та якісному обслуговуванню.

5. Ідентифіковано зовнішні фактори та описано конкурентну позицію ресторанного підприємства. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, сезонність та смакові уподобання клієнтів, мають значний вплив на діяльність кафе «Добробут». Незважаючи на це, підприємство змогло зайняти стабільну позицію на ринку завдяки своєму унікальному підходу до пропозиції та якісному обслуговуванню.

6. Оцінка рівня конкурентоспроможності: Кафе «Добробут» демонструє високий рівень конкурентоспроможності у своєму сегменті ринку. Здатність підприємства пристосовуватися до змінних умов та вимог споживачів, а також його здатність до інновацій та вдосконалення, дають йому перевагу перед конкурентами.

7. Визначено, що основними напрямками розвитку є впровадження програми лояльності, що включає персоналізовані пропозиції, цільову аудиторію, інструменти діджиталізації та систему знижок. Аналіз мотиваційних факторів серед працівників виявив необхідність створення додаткових мотиваційних інструментів, таких як оплата праці, сприятливий мікроклімат та можливість професійного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10(88). С.10–16.
2. Барна М.Ю, Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/71.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/71.pdf)
3. Безугла В.О., Постіл І.І. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки. *Економіка та держава*. 2007. №11. С. 33–35.
4. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: учебний курс. К.: Ельга Ніка-Центр, 2004. 655 с.
5. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство /* голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 15. Ч.1. С. 42–45.
6. Бондарчук Л.В., Томчук О.К, Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. 2024. №1 (125). С. 109–113.
7. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент: магістерський курс : навч. посіб. 3-тє вид., змінене і доп. Луцьк : Надетир'я, 2023. 640 с.
8. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
9. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №4 (68). С. 83–88.
10. Гаврилець О. В., Чучка І. М., Гайдош М. Управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії на основі

цифрових технологій і маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 2. С. 6–16.

11. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_17)
12. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97
13. Головань Л. О. Метод розрахунку інтегральної конкурентоспроможності підприємства. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 41–47.
14. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. / О. А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова, А. В. Слащева, Ю. А. Горяйнова, Ю. М. Коренець, О. А. Боднарук, О. А. Пусікова, С. Г. Клевцов; ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
15. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14–19.
16. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107-111.
17. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
18. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
19. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. №11. С. 3- 6.

20. Довбуш В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). С. 91–97.
21. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
22. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація. URL:[https://dnaop.com/html/34057/doc%d0%94%d0%a1%d0%a2%d0%a3\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc%d0%94%d0%a1%d0%a2%d0%a3_4281_2004)
23. ДСТУ ISO 9001: 2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
24. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=64015](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015)
25. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT) URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86029](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029)
26. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. *Регіональна економіка*. 2005. №3. С.204–212.
27. Загородній А. Г., Чубай В.М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2007. №1. С.99–110.
28. Інстаграм сторінка кав'ярні «Торт і кава». URL: [https://www.instagram.com/tort\\_i\\_kava/](https://www.instagram.com/tort_i_kava/)
29. Інстаграм сторінка кафе «Добробут». URL: [https://www.instagram.com/sushidobrobut.\\_/](https://www.instagram.com/sushidobrobut._/)
30. Інстаграм сторінка ресторації «Білий лев». URL: [https://www.instagram.com/restoracia\\_white\\_lion/](https://www.instagram.com/restoracia_white_lion/)

31. Климчук А. О., Постова В. В. Моніторинг діяльності закладів ресторанного господарства України. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6. Т. 2. С. 208-212.
32. Клопотенко Є. Святкові страви. Київ : Книголав, 2022. 168 с.
33. Коваленко Л. Г., Нагернюк Д. В. Потенціал закладів ресторанного господарства у формуванні споживчої лояльності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 95–98. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60\\_2021/2](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/2)
34. Корнеєв М.В., Кучер М.М., Третьякова В.О. Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С.50-58.
35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
36. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155-163.
37. Левицька І.В., Климчук А.О. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 238-246.
38. Луцьова Т.С. Оцінка конкурентоспроможності національної економіки України: рейтинговий підхід. *Економічний простір*. 2022. №181. С.38-42.
39. Македон В.В. Курінна І.Г Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони*. 2020. №5 (116). С. 71-77.
40. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020., Вип. 2. Т. 25. С. 241-245. URL: [https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/25\\_2020/37.pdf](https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf)



41. Машта Н., Поліщук О., Савченко О. Метод інтегрального показника в оцінюванні рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства типу «кафе». *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-50>
42. Міждержавний стандарт 30523-97 Послуги громадського харчування. Загальні вимоги. URL: <https://budinfo.org.ua/doc/1816793/gost-30523-97-uslugi-obshchestvennogo-pitaniia-obshchie-trebovaniia-mezhgosudarstvennyi-standart>
43. Нагорнюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
44. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/692/665>.
45. 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. № 13. С. 17–23.
46. Омельченко Т, Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 94-103.
47. Ощипок І. М., Пономарьов П. Х., Філь М. І. Кухні народів світу : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 246 с
48. Павленкова П. П., Тележенко Л. М., Біленька І. Р., Дзюба Н. А. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. стер. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 312 с
49. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного

- розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6049>
50. Петренко Н. О., Поліщук О. А., Коваленко Л. Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/8.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/8.pdf)
51. Поворознюк І., Штангеева Н. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 30–38.
52. Попик М. М. Якість як визначальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 156–160. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/28\\_2019\\_ukr/25.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/25.pdf)
53. Постова В. Покращення процесу обслуговування споживачів шляхом просування послуг підприємства ресторанного бізнесу через Інтернет. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1170/1127>.
54. Сайт кафе «Добробут». URL: <https://dobrobut.choiceqr.com/>
55. Сильчук Т. А., Пушка О. С., Золотарева Е. Шляхи оптимізації роботи закладів готельного та ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 114–118. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/70\\_2023/22.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/70_2023/22.pdf)
56. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7522>
57. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції. Київ : КПІ ім.Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 204 с.
58. Таємний гість у ресторані. URL: <https://skyservice.pro/business->

automation/uk/taemnyi-gist-v-restorani/

59. Ткаченко А.С. Методичні настанови з дотримання вимог законодавства України щодо безпечності харчових продуктів на виробничих підприємствах споживчої кооперації України. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/2/12337-metodicni\\_nastanovi.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/2/12337-metodicni_nastanovi.pdf)
60. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
61. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
62. Федосова К. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1042>.
63. Федорова А.О. Імідж ресторану як фактор впливу на споживчий вибір. Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення : матеріали І всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 26–27 вер. 2023 р., м. Дніпро / відп. ред. Л.С. Безугла / М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С.104-106.
64. Хачатрян В.В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №2(54). С. 92-98.
65. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 143–149.
66. Green Key. URL: <https://www.greenkey.global/>

67. International standard ISO 30414. URL:  
<https://cdn.standards.iteh.ai/samples/69338/47748463fd99442b978dca7e21ef9282/ISO-30414-2018.pdf>
68. National Pension System (Nps). URL:  
[https://npscra.nsdl.co.in/download/NEW\\_WELCOME\\_KIT396945283.pdf](https://npscra.nsdl.co.in/download/NEW_WELCOME_KIT396945283.pdf)
69. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.

## ДОДАТКИ ДОДАТОК А

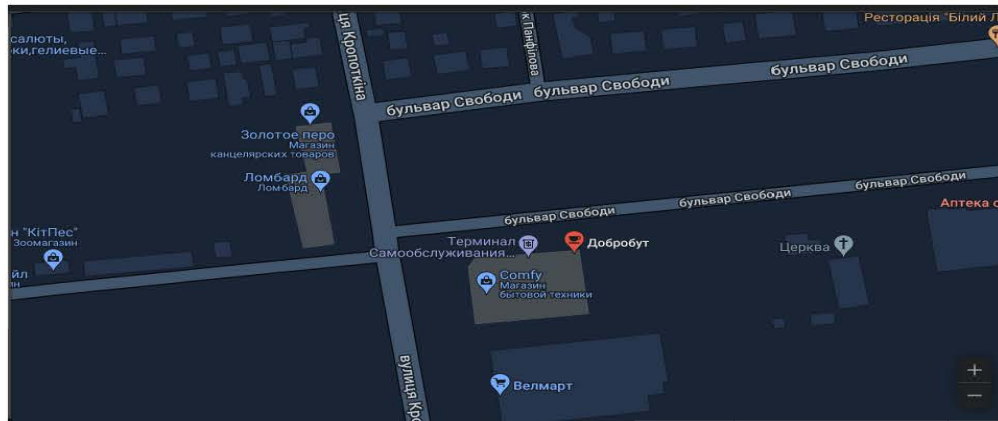


Рисунок А.1 – Геолокація кафе «Добробут»

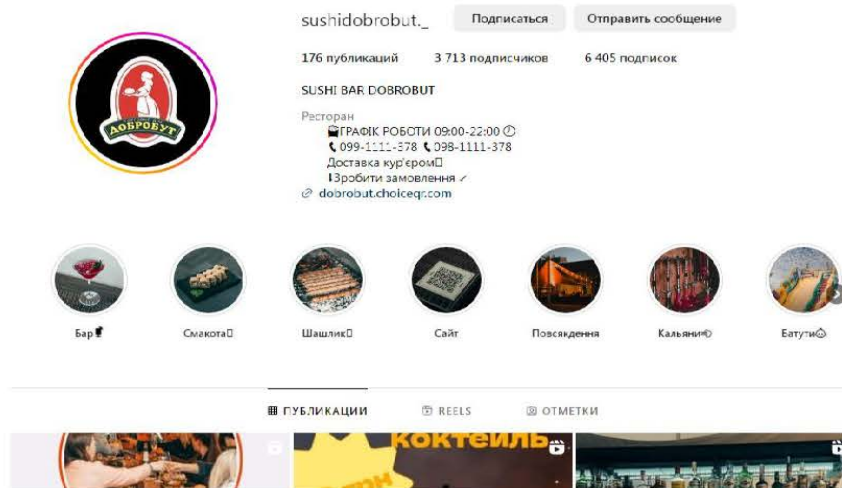


Рисунок А.2 – Сторінка в інстаграм

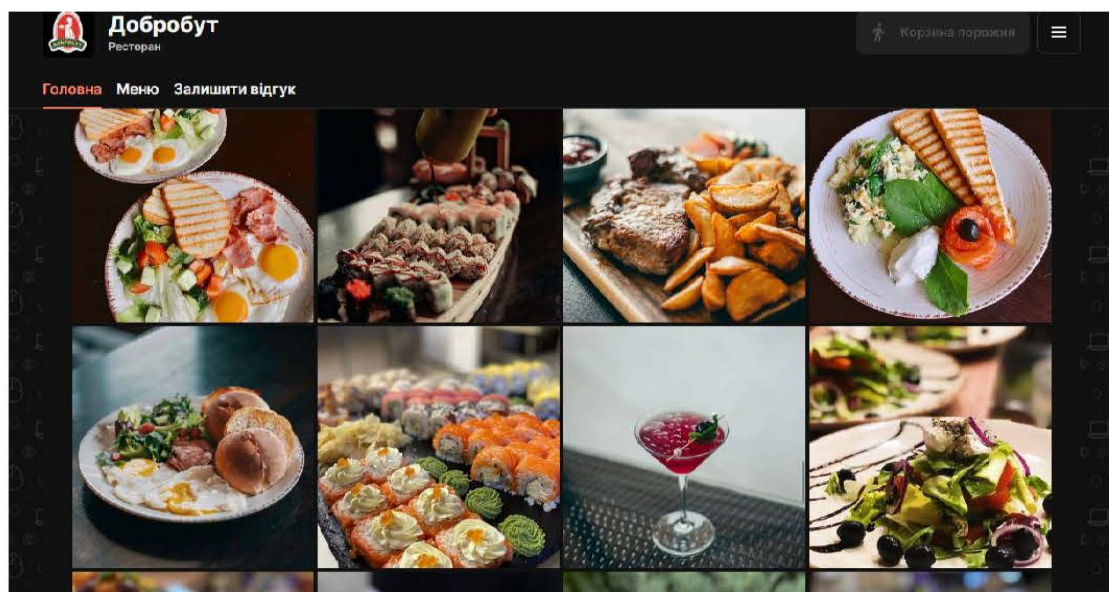


Рисунок А.3 – Сайт кафе «Добробут»



Рисунок А.4 – Вивіска кафе «добробут»



Рисунок А.5 – Інтер'єр в середині



Рисунок А.6. – Літня тераса



Рисунок А.7 – Дитячий батут

## ДОДАТОК Б

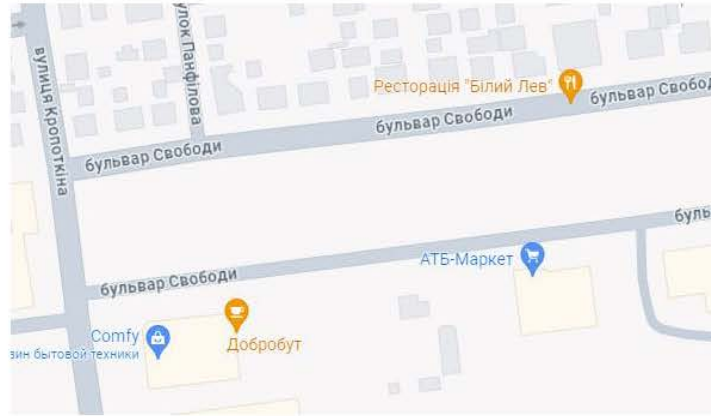


Рисунок Б.1 – Розташування закладів – конкурентів «Білий Лев» та «Добробут»



### ДОДАТОК В

Ваш вік  
104 ответа

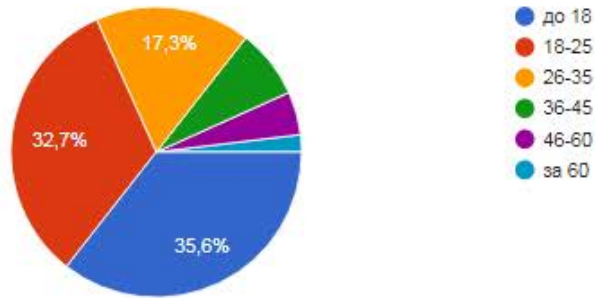


Рисунок В.1 – Ваш вік?

В яку пору року ви частіше відвідуєте ресторани / клуби?  
104 ответа

[Копировать](#)

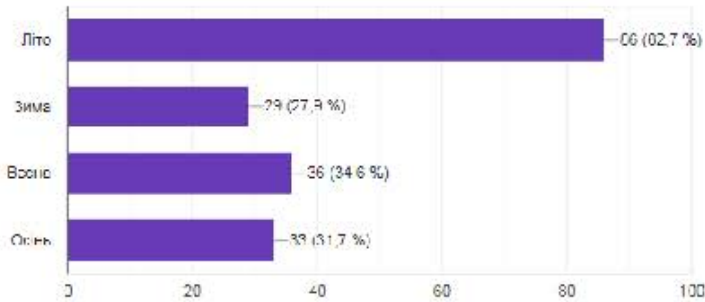


Рисунок В.2 – В яку пору року ви частіше відвідуєте ресторани/клуби?

В який час Ви зазвичай відвідуєте ресторани\кафе ? • 11.00 - 13.00 • 13.00 - 17.00 • 17.00 - 21.00 • 21.00 - 23.00

[Копировать](#)

104 ответа

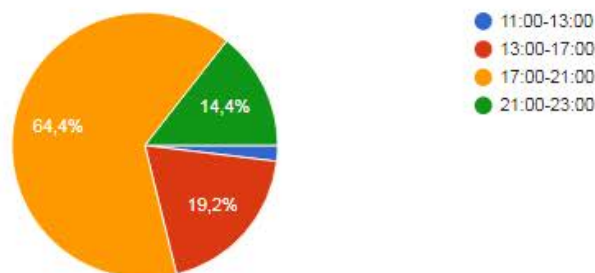


Рисунок В.3 – В який час Ви зазвичай відвідуєте ресторани\ кафе?

Чому Ви вибрали для відвідування наше кафе?

[Копировать](#)

104 ответа

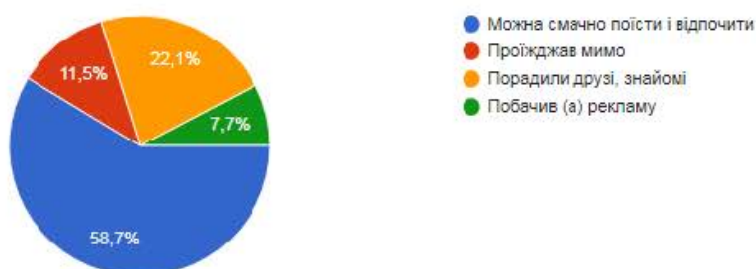


Рисунок В.4 – Чому Ви обрали для відвідування наше кафе?

Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість страв та напоїв?

[Копировать](#)

104 ответа

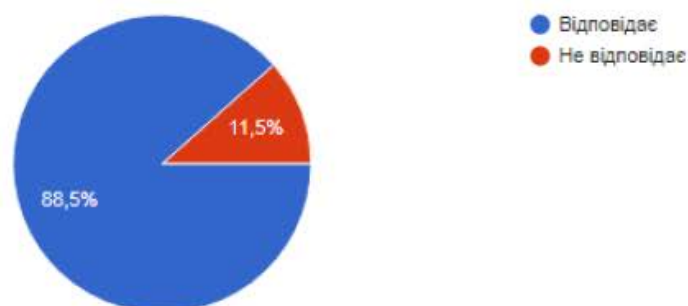


Рисунок В.5 – Як Ви оцінюєте співвідношення ціна-якість страв та напоїв?

Співробітники кафе "Добробут", терпляче вислуховують замовлення і допомагають у виборі?

 Копировать

104 ответа

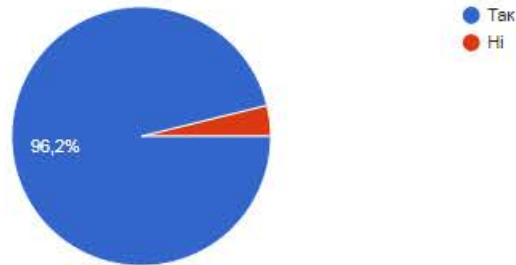


Рисунок В.6 – Співробітники кафе «Добробут», терпляче вислуховують замовлення і допомагають у виборі?

Чи важливий Вам однаковий вигляд (одяг) персоналу?

 Копировать

104 ответа

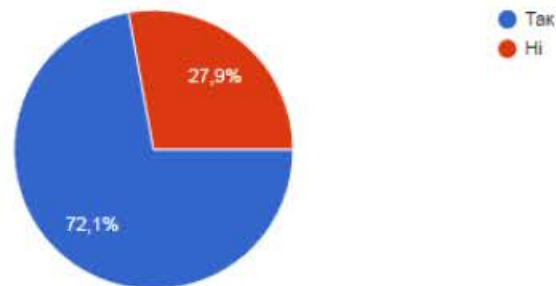


Рисунок В.7 – Чи важливий Вам однаковий вигляд (одяг) персоналу?

Яка кухня більш до душі? \*

 Копировать

104 ответа

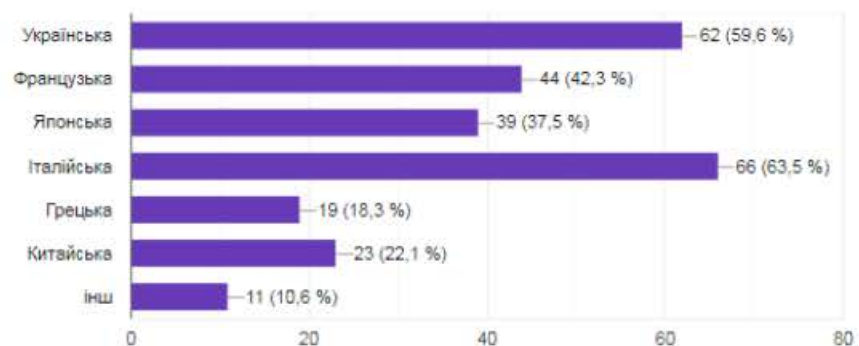


Рисунок В.8 – Яка кухня більш до душі?

Чи потрібен в ресторані куток для дітей та послуги аніматора?

 Копировать

104 ответа

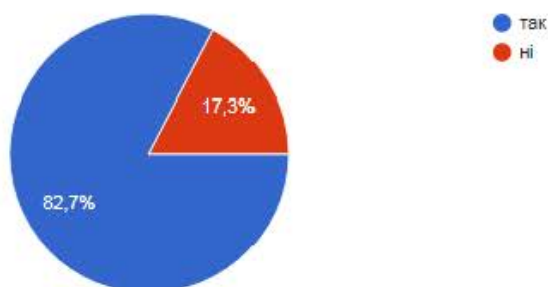



Рисунок В.9 – Чи потрібен в ресторані куток для дітей та послуги аніматора?

Порадили б Ви кафе "Добробут" друзям і знайомим?

 Копировать

104 ответа

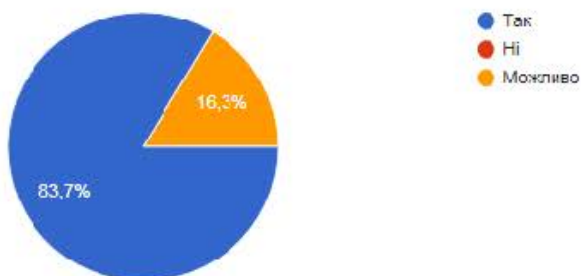


Рисунок В.10 – Порадили б Ви кафе «Добробут» друзям і знайомим?