

Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет  
Факультет митної справи, матеріалів та технологій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО  
ПІДПРИЄМСТВА  
НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «ДІМ»

спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ГРС–41  
НЕДБАЛО Софія Андріївна

---

Керівник:  
к.г.н., доцент  
ГРОМИК Оксана Миколаївна

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«30» травня 2024 р.  
Гарант освітньої програми:  
к.г.н., доцент  
ГРОМИК Оксана Миколаївна

---

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи  
Ступінь вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень  
Галузь знань: 24 Сфера обслуговування  
Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Л.Ю. Матвійчук  
(підпис)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Недбало Софії Андріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення конкурентоспроможності ресторанного підприємства на прикладі кафе «Дім»  
Керівник роботи: Громик Оксана Миколаївна, к.г.н., доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» грудня 2023 р.  
№ 439/01-02
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи  
*основними джерелами інформації послужили нормативно-правові документи, стандарти ресторанних послуг, нормативні документи в досліджуваній області, дані звітності ресторанних підприємств, спеціалізовані періодичні видання, окремі Інтернет-ресурси*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
**ВСТУП**  
*Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства*  
*Розділ 2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності кафе «Дім»*  
*Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства*  
**ВИСНОВКИ**
5. Перелік графічного матеріалу.
  1. *Графічне відображення організаційної структури управління в кафе «Дім».*
  2. *Графічне відображення основних економічних показників діяльності кафе «Дім», динаміка балансового прибутку підприємства за 2021-2023 роки.*

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доцент Громик О.М.		
Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентноспроможності підприємства	доцент Громик О.М.		
Розділ. 2. Аналіз та оцінка конкурентноспроможності кафе «Дім»	доцент Громик О.М.		
Розділ. 3. Шляхи підвищення конкурентноспроможності ресторанного підприємства	доцент Громик О.М.		
Висновки та рекомендації	доцент Громик О.М.		

7. Дата видачі завдання 15.12.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 15.12.2023	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 10.01.2024	
3	Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентноспроможності підприємства	до 10.02.2024	
4	Розділ 2. Аналіз та оцінка конкурентноспроможності кафе «Дім»	до 10.03.2024	
5	Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентноспроможності ресторанного підприємства	до 10.04.2024	
6	Висновки та рекомендації	до 01.05.2024	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.05.2024	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра	до 15.05.2024	
9	Нормоконтроль	до 20.05.2024	
10	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 24.05.2024	
11	Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту	до 26.05.2024	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

(Недбало С. А.)  
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

(Громик О.М.)  
(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Недбало С.А.* Удосконалення конкурентоспроможності ресторанного підприємства на прикладі кафе «Дім». – Рукопис

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

У роботі встановлено, що конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби. Саме вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. А систематичний та ретельно проведений конкурентний аналіз фірми є необхідною передумовою для прийняття правильних та виважених управлінських рішень. Конкуренція примушує ресторани підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни попиту та пропозиції, вартість матеріальних ресурсів, забезпечувати підвищення якості своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, сприяти зміцненню своєї конкурентоспроможності.

Ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних завдань. Його основним призначенням є забезпечення населення кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, кафе «Дім», ресторан, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, споживач, чинники.

## ANNOTATION

*Nedbalo S.A.* Improving the competitiveness of a restaurant enterprise using the example of the «Dim» cafe. – Manuscript

Qualification work of a bachelor of hotel and restaurant business, specialty 241 Hotel and restaurant business. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2023.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The work established that competitiveness is the main characteristic of the enterprise from the point of view of competition. It determines the viability of the enterprise, the results of its production and sales activities in the conditions of market competition. A systematic and carefully conducted competitive analysis of the company is a necessary prerequisite for making correct and balanced management decisions. Competition forces restaurant enterprises of all forms of ownership to constantly monitor changes in supply and demand, the cost of material resources, ensure the improvement of the quality of their products and services sold on the market, and contribute to strengthening their competitiveness.

The restaurant industry occupies an important place in the implementation of socio-economic tasks. Its main purpose is to provide the population with culinary products and to organize a high level of service according to their needs.

*Key words:* competitiveness, "Dim" cafe, restaurant, competition, competitiveness of a restaurant enterprise, consumer, factors.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	4
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Методи та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ДІМ»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності кафе «Дім»	20
2.2. Оцінка динаміки та ефективності економічної діяльності закладу	25
2.3. Аналіз зовнішньої та внутрішнього середовища кафе «Дім»	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства	32
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	40
ДОДАТКИ	45

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Ринковий характер економічних відносин означає вільний вибір для покупця і продавця. Механізм ринку діє через співвідношення попиту і пропозиції, що передбачає необхідну зміну цін, конкуренцію товарів. Конкуренція - це невід'ємна частина ринкового середовища, необхідна умова розвитку підприємницької діяльності.

Чим сильніша конкуренція на внутрішньому ринку, тим краще національні ресторанні заклади виявляються підготовленими до боротьби за ринки за кордоном, і тим у вигіднішому становищі опиняються споживачі на внутрішньому ринку і за рівнем цін, і за якістю продукції.

Адже конкурентоспроможна продукція повинна мати такі споживчі властивості, якими б вона вигідно відрізнялася від подібної продукції інших конкурентів.

В умовах ринку, що формується, переважає стихійний початок конкуренції, що супроводжується руйнівними процесами – військовим станом, кризами тощо. В умовах сформованого ринку конкуренція стає організованою.

Конкуренція має важливе значення в механізмі ринку. Вона стимулює діяльність ресторанних закладів. Через конкуренцію вони ніби контролюють один одного. Їхня боротьба за гостя призводить до зниження цін, зменшення витрат виробництва, поліпшення якості продукції, посилення науково-технічного прогресу. Але слід враховувати, що конкуренція загострює протиріччя економічних інтересів виробників, зумовлює зростання невиробничих витрат, спонукає створення монополій. Без втручання держави конкуренція перетворюється на руйнівну силу для економіки. Конкуренція передбачає свободу вступу економічних одиниць у будь-яку конкретну галузь і свободу виходу з неї. Ця свобода необхідна для того, щоб економіка могла належним чином адаптуватися до змін смаків гостей, технологій або ресурсів. Основна економічна перевага ринкової системи полягає в її постійному

стимулюванні ефективності виробництва. Показує досвід ринкових країн, у бізнесі переважали тривалі періоди стабільності й найважливішими чинниками ринкового успіху були масштаб і частка ринку, у більшості випадків вони слугували запорукою рентабельності.

Актуальність теми бакалаврської роботи також визначається тим, що фактори - це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності ресторанного підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які спричиняють зміну абсолютної та відносної величини витрат на виробництво, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого ресторанного підприємства.

*Стан вивченості проблеми.* Існує ряд наукових публікацій щодо удосконалення конкурентоспроможності ресторанних підприємств, зокрема Дружиніна В.В., Сосновська Ю.Р. визначили значущість показників конкурентоспроможності ресторанних закладів [12], Нагернюк Д. В. окреслює основні чинник, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства [26], Воронюк Т.А. досліджує механізми управління конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [6]. Потребують подальшого вивчення питання удосконалення конкурентоспроможності ресторанних підприємств в Україні під час війни.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є конкурентоспроможність послуг та шляхи її підвищення у кафе «Дім».*

*Предмет дослідження – є теоретико-методологічні засади пошуку напрямів удосконалення конкурентоспроможності ресторанного підприємства на прикладі кафе «Дім».*

*Мета кваліфікаційної роботи є пошук напрямів конкурентоспроможності кафе «Дім», виявити шляхи покращення рівня конкурентоспроможності.*

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

– дослідити визначення поняття конкурентоспроможність підприємства та факторів впливу на конкурентоспроможність;

- охарактеризувати основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати особливості господарсько-економічної діяльності кафе «Дім»;
- окреслити шляхи підвищення конкурентоспроможності кафе «Дім».

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дослідження є: теоретичні та наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, метод аналізу і синтезу наявних наукових даних з проблеми дослідження; методи спостереження, абстрагування; математичні методи обробки даних; ресурси Internet; аналіз підприємств індустрії гостинності.

*Джерела інформативної бази дослідження.* Основну інформативну базу нашого дослідження складають нормативні документи, огляд літературних джерел, актуальні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти, економічні показники ресторанного бізнесу, монографічні дослідження, матеріали конференцій, періодична література з предмету дослідження.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в можливостях застосування запропонованих шляхів підвищення конкурентоспроможності та його ефективності в діяльності суб'єкта підприємництва сфери обслуговування.

*Апробація результатів дослідження.* Аналіз питань шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу апробовано на апробовано на I Всеукраїнській інтернет-конференції молодих учених та студентів «Перспективи розвитку туризму та сфери гостинності в Україні і світі» (травень, 2024).

*Структура роботи* складається зі вступу, 3-х розділів, висновків; містить 47 сторінок, 7 рисунків, 7 таблиць. Список джерел включає 41 найменування літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### *1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства*

Термін «конкуренція» в літературі має різні трактування.

Адам Сміт (шотландський економіст, один із основоположників сучасної економічної теорії) розглядав конкуренцію як поведінкову категорію, коли індивідуальні продавці та покупці суперничають на ринку за більш вигідні продажі та купівлі товарів.

Френк Хайнеман Найт (американський економіст, розробляв теорії підприємництва, невизначеності та прибутку) визначає досконалу конкуренцію як ситуацію, за якої конкуруючих одиниць багато і вони є незалежними.

Йозеф Алоїз Шумпетер (австрійський та американський економіст, політолог, соціолог та історик економічної думки) стверджував, що по принаймні з погляду економічного зростання конкуренція представляє собою суперництво старого з новим, з інноваціями.

Отже, конкуренція (лат. concurrentia, від лат. concurreo - збігаюся, стикаюся) – боротьба, суперництво в будь-якій галузі.

В економіці – це боротьба між економічними суб'єктами за максимально ефективне використання факторів виробництва [11].

Конкуренція являє собою економічний процес взаємозв'язку та боротьби між фірмами, метою якого є завоювання переваг у збуті своєї продукції.

Підприємства, що працюють на ринку, мають на меті привернути увагу і спонукати споживача до купівлі свого товару, конкуруючи при цьому з іншими підприємствами. Проте розглядати в якості конкурентів тільки підприємства, які виробляють аналогічний товар або надають послугу, не правильно.

Поняття «конкурентоспроможність організації» є ринковим, багатофакторним та міждисциплінарним. Воно виходить із конкуренції та проявляється у конкурентних перевагах підприємства. Конкуренція є головним елементом ринкового механізму регулювання попиту та пропозиції товарів, постає як форма соціально-економічних відносин та взаємодії ринкових суб'єктів господарювання у процесі виробництва, докладання праці та капіталу, купівлі та продажу товарів.

Вихідними засобами конкуренції є ціна та якість товару, співвідношення ціни та якості, сервіс, престижність, торгова марка підприємства.

Конкуренція виконує такі найважливіші функції [6]:

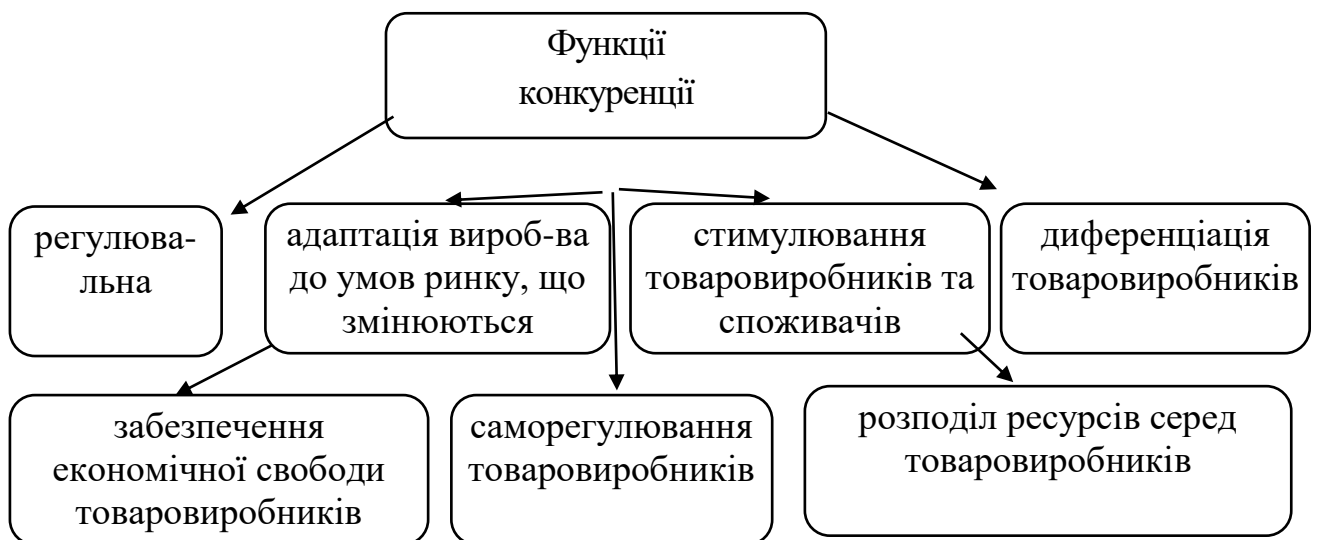


Рис. 1.1. Функції конкуренції

Майкл Портер відзначив кілька найважливіших конкурентних переваг (чинників конкурентоспроможності), що дозволяють фірмі бути конкурентоспроможною:

- нові технології;
- виробничі фактори;
- фактори маркетингу;
- нові або змінені запити споживачів, що змінилися;
- фактори менеджменту [17].

Нові технології пропонують: компетентність у наукових дослідженнях та розробках; інновації виробничого процесу на основі досконаліших технологій; поява нових галузей (під впливом нових виробничих процесів); поява продуктових інновацій.

Фактори маркетингу - це продуманий та перевірений спосіб продажу, зручний доступ до ринків, потужна та ефективно функціонуюча мережа дистриб'юторів та дилерів, швидка доставка на замовлення, чітке задоволення споживчих запитів, наявність гарантій після придбання; висока якість післяпродажного обслуговування [13-14].

Фактори менеджменту – це компетентність в управлінні, наявність управлінських ноу-хау, здатність швидко реагувати на зміни довкілля; сучасні системи комунікацій та інформаційної підтримки бізнесу.

Управління конкурентноспроможністю на всіх рівнях вимагає дотримання певних принципів [9, 18]:

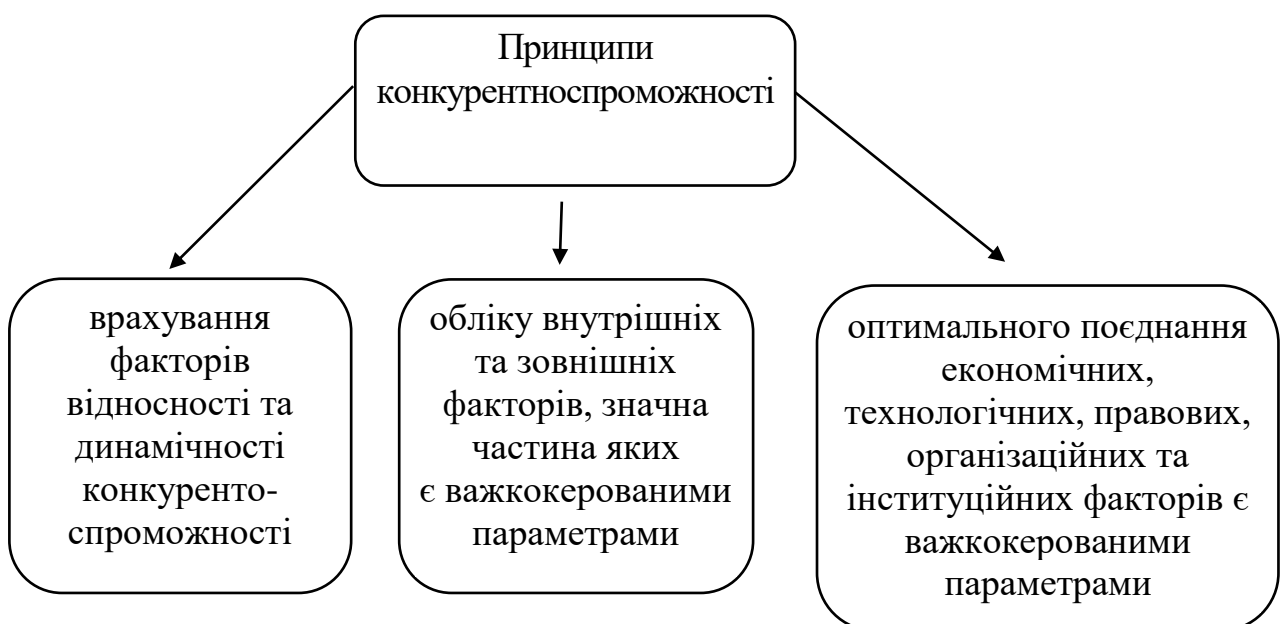


Рис. 1.2. Принципи конкурентноспроможності

Головні ознаки конкурентноспроможності представлені на рис 1.3.

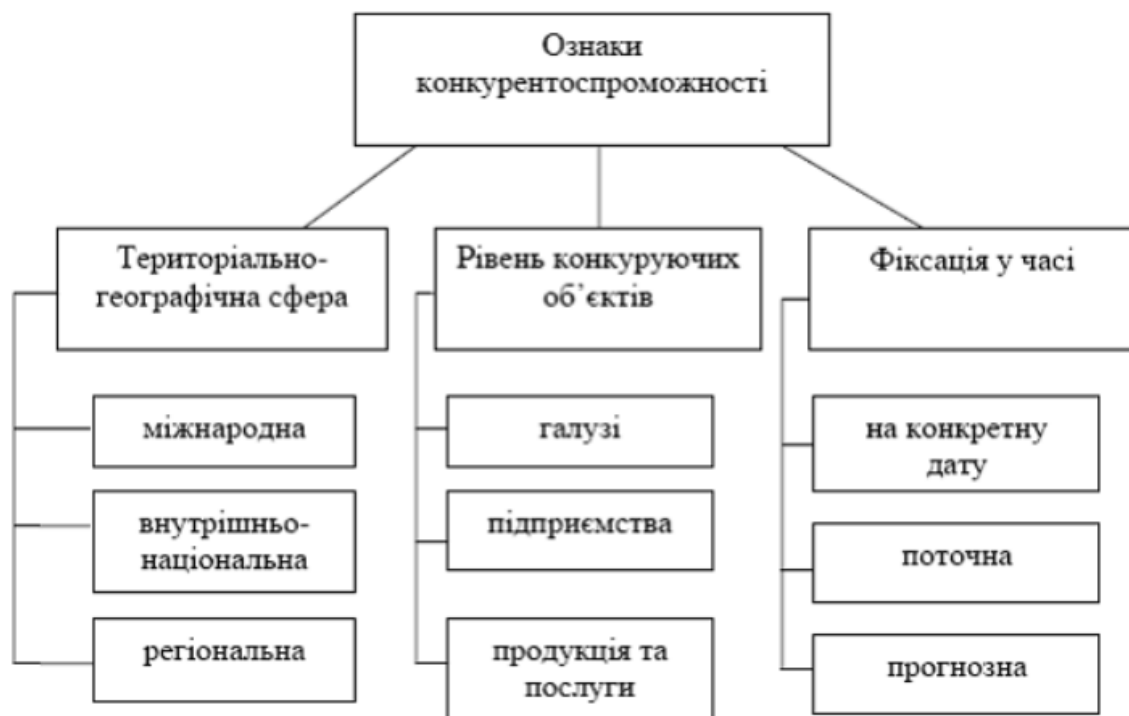


Рис. 1.3. Ознаки конкурентоспроможності підприємства

На конкурентоспроможність можуть вплинути зміни на ринку, пов'язані з діяльністю фірми. Конкурентоспроможність – це не раз і назавжди набута якість, вона прив'язана до тимчасових умов та обумовлено конкретними причинами. Конкурентоспроможність фірми на відміну від конкурентних переваг відчуває на собі сильний вплив стратегічних та тактичних змін на ринку, не пов'язаних з діяльністю фірми (зміна попиту, демографічні зміни, природні явища і т.д.). Тому конкурентоспроможність передбачає вмиле маневрування в ринковому просторі та в часі та максимальний облік вимог та можливостей конкретних груп покупців.

Також на конкурентоспроможність фірми впливають зовнішні та внутрішні фактори. Під внутрішніми факторами варто розуміти внутрішнє середовище фірми:

- елементи, що становлять економічний потенціал підприємства, який визначається сукупністю ресурсів підприємства та ефективністю їх використання.

Зовнішні фактори – це все, що знаходиться за межами фірми (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Оцінивши конкурентоспроможність своїх послуг, фірма може розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, вибрати підприємства-партнерів для організації спільного надання послуг, залучити кошти інвесторів для організації конкурентоспроможного виробництва, скласти маркетингові програми для виходу підприємства на нові ринки збуту, своєчасно ухвалити рішення про оптимальне зміни товарного асортименту, про розробку та виробництво нових та модернізованих послуг, розширення та створення виробничих потужностей та ін [23-24].

Природно, що основний фактор зовнішнього середовища - це діяльність конкурентів та загалом безпосереднє оточення підприємства.

Важливу роль відіграє державна політика у сфері розвитку конкуренції та обмеження монополістичної діяльності, законодавчо-правові норми у сфері захисту прав споживачів, стандартизації, сертифікації, державне регулювання експортно-імпоротної діяльності, спрямоване на захист вітчизняного виробника, доступ позикового капіталу, доступ до дешевших і зручніших сировинних джерел.

Таким чином, під факторами конкурентоспроможності можна розуміти такі явища та процеси виробничо-господарської діяльності організації та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на надання послуг, а в результаті – зміна рівня конкурентоспроможності підприємства.

### *1.2. Методи та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності, в економічній літературі давно досліджується проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Свій внесок у рішення цих проблем внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як О. Амосова, Г. Асселя, І. Ансоффа, Р. Горбенко, О. Дубенко, О.І. Драгана, Ф. Котлер, О. Кузьміна, Г. Минцберга, М. Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Л.Ф. Чумак, А. Юданова О. Шкуратова та інших [1-5, 7-8, 15-16, 19-22, 25, 34-41].

Аналіз діяльності підприємства малого бізнесу щодо підвищення конкурентоспроможності передбачає оцінку поточних результатів господарської діяльності через з'ясування його потенціалу (організованого, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціального, фінансово-економічного), загальних результатів його господарської діяльності; фінансового стану та платоспроможності; ефективності виробничої діяльності; ступеня адаптації до умов господарювання за звітний період (зазвичай, річний) чи певну дату.

Існують різноманітні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на таких показниках, як [27-28]:

- потреба в капіталовкладеннях фактичних та на перспективу, як у загальному та і за окремими видами продукції і на конкретних ринків;
- асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість;
- набір ринків або їх сегментів для кожного продукту;
- потреба у коштах на формування попиту та стимулювання збуту;
- перелік заходів та прийомів, якими фірма може забезпечити собі перевага на ринку: створення сприятливого іміджу для ЗРГ у гостей, випуск високоякісної та надійної продукції, постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом, сумлінне та чітке виконання зобов'язань щодо угод щодо термінів поставок послуг (таблиця 1.1).

Матричні методи.

Група методів базується на оцінці маркетингової стратегії підприємства з урахуванням побудови матриці конкурентних стратегій. В основі методики лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства

Методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові методи, в основі більшості яких є знаходження співвідношення ціна-якість.

Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано роботу всіх підрозділів та служб. Суть підходу полягає в оцінці здатності підприємства по забезпечення конкурентоспроможності. Кожна із сформульованих у ході попереднього аналізу здатність підприємства щодо досягнення конкурентних переваг

оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів. До переваг даного підходу варто віднести облік дуже різнобічних аспектів діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Критерії конкурентоспроможності підприємства [7, 28]

Групи критеріїв конкурентоспроможності	Критерії конкурентоспроможності
1. Задоволеність споживача товарами та послугами підприємства	1.1 Відповідність якості продукції підприємства умовам споживання 1.2 Наявність для підприємства умов підвищення якості продукції 1.3 Наявність для підприємства тенденцій до збільшення своєї частки у доступних та традиційних для підприємства сегментах ринку 1.4 Наявність та рівень розвитку передпродажного та післяпродажного обслуговування 1.5 Своєчасність виходу продукції ринку 1.6. Прийнятність цін на продукцію підприємства для споживачів
1. Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	2.1 Економічна ефективність НДДКР 2.2 Економічна ефективність виробництва 2.3 Економічна ефективність позавиробничої діяльності підприємства 2.4 Виробнича активність підприємства 2.5 Фінансова стійкість підприємства
2. Позитивність іміджу підприємства	3.1 Наявність та переконливість для кредитора стратегії розвитку підприємства 3.2 Стійкість позитивного ставлення покупців до підприємству та його товарам 3.3 Престижність реклами 3.4 Участь у благодійності 3.5 Спонсорство у галузі науки, мистецтва, культури 3.6 Стійкість інформаційних зв'язків підприємства з споживачами, органами державного управління

Комплексні методи.

Методи, віднесені до цього підходу, визначені як комплексні міру того, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного із методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства

До переваг підходу слід віднести те, що він враховує не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, а також його можливу динаміку у майбутньому.

У ході дослідження оцінки конкурентоспроможності підприємства було показано, що методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції є найефективнішими. Запропонована оцінка повинна здійснюватися на основі зіставлення відповідних показників розглянутого господарюючого суб'єкта та конкурентів [5, 27-28].

SWOT-аналіз - даний метод дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, потенційні небезпеки зовнішнього середовища та на основі аналізу виявити існуючі можливості для розвитку підприємств.

Крім того, конкурентоспроможність готельно-ресторанного закладу можна визначити як відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної потреби, і щодо ефективності діяльності. У цьому випадку основний сенс поняття «конкурентоспроможність підприємства» у тому, що воно характеризує можливості та динаміку пристосування діяльності до змінних умов конкуренції над ринком.

Показник конкурентоспроможності підприємства повинен включати два елементи: критерій, що відображає в динаміці ступінь задоволення споживача, та тимчасовий критерій ефективності діяльності.

Перший – показник конкурентоспроможності товару ( $I_t$ ), а стосовно диверсифікованої фірми або галузі - конкурентоспроможність товарної маси. Він визначається відношенням суми споживчої вартості всіх товарів продуцента до вартості споживання цих товарів [16, с. 92].

Ефективність діяльності конкурентів може бути охарактеризована за допомогою другого критерію ( $I_e$ ), що є відношенням показників ефективності у розглянутого продуцента та у суперника. Цей критерій також залежить від часу.

Загальний показник рівня конкурентоспроможності підприємства загалом вигляді визначається за такою формулою (1):

$$K_p = I_t * I_e,$$

де,  $K_p$  – загальний показник конкурентоздатності підприємства;

$I_t$  - індекс конкурентоспроможності щодо товарної маси;

$I_e$  - індекс відносної ефективності.

Показник  $K_p$  є інтегральною чисельною характеристикою конкурентоспроможності продуцента. Якщо  $K_p < 1$ , то фірма, що розглядається поступається іншій компанії з конкурентоспроможності, якщо  $K_p > 1$ , то перевершує; за рівної конкурентоспроможності  $K_p = 1$ .

Серед економічних показників, які можуть бути використані при зіставленні фірм найбільшого поширення набули такі.

Рентабельність продажів визначається за формулою (2):

$$R_{пр} = \frac{\Pi}{N_{пр}} * 100 \%$$

де,  $R_{пр}$  - рентабельність продажів;

$\Pi$  – прибуток за звітний період або рік;

$N_{пр}$  – об'єм продажу за звітний період.

Фінансове становище фірми визначається ступенем фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування, здатністю в необхідні терміни погашати свої фінансові зобов'язання, платоспроможністю, та можливістю надання кредитів клієнтам, тобто кредитоспроможністю [10, с. 18].

Таким чином, існуючі методи та наукові розробки по питанням оцінки конкурентоспроможності стосуються в основному продукції та меншою мірою торкаються діяльності підприємства. Аналіз методичних та теоретичних розробок з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства підтверджує необхідність її комплексної оцінки для виявлення можливих резервів покращення основних показників його господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «ДІМ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності кафе «Дім»

Назва закладу ресторанного господарства: торгово-розважальний центр «Сім'я» кафе «Дім» (рис. 2.1). Адреса: місто Володимир-Волинський, вул. Привокзальна, 45 (додаток А-Б).



Рис. 2.1. Організація розважальних заходів у кафе «Дім»

Підприємство є юридичною особою, комерційною організацією, створеною у формі приватного підприємства, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банку.

Підприємство незалежно від самостійності у своїй діяльності керується нормативними актами вищих органів влади та управління.

Підприємство має печатку і бланки зі своїм фірмовим найменуванням, товарний знак та інші реквізити.

Головною метою підприємства є господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку.

Структура управління працівників закладу кафе «Дім» представлена на рис. 2.1



Рис. 2.1. Організаційна структура управління в кафе «Дім»

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор, який є виконавчим органом. Майно підприємства утворюється за рахунок:

- статутного фонду;
- доходів, отриманих від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів господарської діяльності;
- інших джерел, не заборонених законодавчими актами України.

Майно підприємства є неподільним і не може бути розподілено за вкладками, частками, у тому числі між працівниками підприємства.

Основними завданнями кафе «Дім»:

- забезпечення якісного обслуговування гостей;
- організація роздрібною торгівлі харчування;
- приготування якісних та смачних страв та напоїв;

- закупівля у населення сільськогосподарської продукції та сировини, плодів, ягід та грибів, технічної сировини, вторинних матеріальних ресурсів та інше;
- надання платних послуг;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- забезпечення комфорту та безпеки гостям;
- проведення маркетингових компаній з метою залучення гостей;
- фінансове управління кафе «Дім»: контроль витрат, ціноутворення; аналіз прибутків і витрат;
- підтримка репутації, шляхом надання якісних послуг;
- інноваційний розвиток: впровадження новинок та технічне оновлення кафе;
- провадження інших видів діяльності, не заборонених законодавством України.

Меню в кафе «Дім» – це ключовий елемент, який впливає на загальне враження від закладу та задоволення гостей. Воно є добре структуроване, різноманітне, збалансоване та привабливе для різних категорій відвідувачів (рис. 2.1).

Характеристика меню в кафе включає кілька важливих аспектів:

1. Різноманітність страв. Меню кафе «Дім» пропонує широкий вибір страв, включаючи закуски, основні страви, десерти та напої. Це дозволяє задовольнити різні смаки та вподобання гостей. Крім того у кафе пропонуються страви різних національних кухонь, що додає екзотичності та приваблює більше гостей.

2. Якість продуктів. Для приготування страв використовуються свіжі та якісні інгредієнти. Як уже зазначалось вище перевага надається використанню місцевих продуктів, що підкреслює їхню автентичність і підтримує місцевих виробників.

3. Меню кафе «Дім» є збалансоване. Передбачені страви вегетаріанські, безглютенові та низькокалорійні. Велика пропозиція здорових

страв, тобто багатих на вітаміни та мікроелементи, позитивно впливає на репутацію кафе.

Дім		Меню		Піца 32	
<b>Салати</b>		<b>Фрі меню</b>		<b>Бургери</b>	
<b>З сиром фета</b> листя салату Лоло Біондо, помідор, осірок, перець болгарський, цибуля червона, маслина, сир фета, соус Діжон 200г	90грн	<b>Сільська пані</b> картопля, часник, кріп 200г	60грн	<b>Великий тато</b> котлета з яловичини, котлета зі свинини, осірок маринований, цибуля карамелізована, листя салату Лоло Біондо, помідор, сир чеддер, соус Барбекю 415г	170грн
<b>Цезар</b> листя салату Лоло Біондо, курка, помідор, яйце, бекон, сухарі, сир пармезан, соус цезар 220г	130грн	<b>Картопля фрі</b> 150г	50грн	<b>Мамина радість</b> котлета куряча в папіровці, листя салату Лоло Біондо, помідор, сир чеддер, соус Коктейльний 280г	95грн
<b>Теплий з телятиною</b> листя салату Лоло Біондо, картопля, телятина, цибуля маринована, помідор, осірок маринований, соус Вігелло Тонато 240г	135грн	<b>Цибулеві кільця</b> 100г	65грн	<b>Поцілунок теці</b> котлета з яловичини, скрембл, бекон, помідор, шпаци чизлі, соус Сирний, соус Чизлі 295г	145грн
<b>З прошуто</b> Листя салату, прошуто, груша карамелізована, помідори черрі, зорічки хедрові, сир фета, соус Діжон 200г	160грн	<b>Нагетси</b> 150г	75грн	<b>Золота свекруха</b> котлета зі свинини, осірок маринований, листя салату Лоло Біондо, цибуля червона, помідор, сир чеддер, гірчиця, кетчуп 280г	95грн
		<b>Крила фрі</b> 230г	70грн	<b>Малятко</b> котлета куряча, листя салату Лоло Біондо, осірок, помідор, сир чеддер, соус Коктейльний 185г	100грн
		<b>Сирні палички</b> 100г	80грн		
		<b>Нуф-нуф</b> котлета куряча в папіровці 100г	55грн		
		<b>Наф-наф</b> котлета зі свинини в папіровці 100г	45грн		
		<b>Ніф-ніф</b> котлета яловича в папіровці 100г	80грн		
		<b>Соуси</b>			
		<b>Сирний. Діжон.</b>			
		<b>Барбекю. Цезар.</b>			
		<b>Коктейльний.</b>			
		<b>Джек Деніелс.</b>			
		<b>Вігелло Тонато.</b>			
		<b>Перчик.</b> одна порція 40г	20грн		
		<b>Кетчуп.Майонез.</b>			
		<b>Гірчиця</b> одна порція 40г	15грн		
		<b>Асорті</b>			
		<b>Овочево асорті</b> осірок, помідор, перець болгарський 100/50/50г	50грн		
		<b>М'ясна нарізка</b> бекон, шинка, селямі 50/100/100г	115грн		

*Червоною кольорою позначені алергенні інгредієнти страв*

Рис. 2.2. Меню кафе «Дім»

Цінова політика меню кафе «Дім» є доступна для гостей. Постійно діє «Спеціальні пропозиція»: наявність ланч-меню, знижок, акцій та пропозицій «щасливої години» може значно збільшити кількість гостей.

4. Наявне електронне меню де максимально описані страв, включаючи інгредієнти та способи приготування, щоб гості и знали, що вони технологію

приготування страв. Значна кількість страв є сезонними, що додає різноманіття та дозволяє використовувати найсвіжіші продукти.

5. Меню кафе «Дім» відповідає загальній концепції та стилю, підкреслює його унікальність та особливість.

Отже, меню в кафе «Дім» - це не просто перелік страв, а важливий інструмент для залучення та утримання гостей. Воно є добре продуманим, щоб відповідати потребам та вподобанням різних категорій відвідувачів, а також відображати концепцію і стиль закладу.

З метою оцінки ефективної роботи закладу та його фінансового стану необхідно проаналізувати основні показники господарсько-економічної діяльності кафе «Дім» (табл. 2.1).

За даними таблиці 2.1 стверджуємо, що темпи зростання обсягу виробництва продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 158,6%.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності кафе «Дім»,  
динаміка товарообігу за 20022-2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темпи росту, %
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	1396256	1421612	2254608	158,6
Кількість працівників, чол.	6	6	6	100,0
Середньорічне вироблення одного працівника, тис. грн.	373514	547333	852190	155,7
Фонд оплати праці працюючих, тис. грн.	544608	589406	623664	105,8
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	94410	113236	135131	119,3
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	976808	991802	1284000	129,5
Повна собівартість продукції, тис. грн	2467474	3002820	4162272	138,6
Прибуток від реалізації, тис. грн	964 676,68	2076680	3185374	153,4

Чисельність працюючих у 2023 р. не змінилася порівняно з 2021 р. та становила 6 чоловік. Середньорічне вироблення одного працівника у 2023 р. порівняно з попереднім роком збільшилась на 155,7 %, що свідчить про зростання продуктивності праці для підприємства. Фонд оплати праці працівників у 2023 р. склав 623664 тис. грн., що вище за показник попереднього року на 105,8 %. Темпи зростання продуктивності праці (як загалом по працівникам підприємства) вище за темпи зростання середньої заробітної плати: на 36,4 пункта (155,7 – 119,3). Цей факт свідчить про виконання на підприємстві вимоги щодо дотримання відповідності між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Таким чином, діяльність кафе «Дім» у 2023 р. можна характеризувати як економічно ефективну:

- обсяг виробництва продукції збільшився на 158,6 %, що досягнуто за рахунок зростання продуктивності праці;
- темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати працівників;
- основна діяльність підприємства прибуткова, темп зростання прибутку на 2023 р. порівняно з 2022 р. становив 153,4 %.

## *2.2 Оцінка динаміки та ефективності економічної діяльності закладу ресторанного господарства*

Оцінка динаміки та ефективності економічної діяльності закладу ресторанного господарства включає аналіз різних фінансових операцій. Дані балансового прибутку кафе «Дім» за 2021-2023 роки наведено у таблиці 2.2.

З даних таблиці 2.2 видно, що основна діяльність кафе «Дім» протягом усього аналізованого періоду – прибуткова. У 2023 прибуток від реалізації продукції склав 778654 тис. грн. що на -497756 тис. грн., або -6,1 % нижчий за показник 2021 р. і на 497475 тис. грн., або на 176,9 % вище за показник 2022 р.

## Аналіз динаміки балансового прибутку підприємства за 2021-2023 роки

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021		2023 до 2022	
				в грн.	%	в грн.	%
Виручка від реалізації продукції, послуг (без ПДВ), тис. грн	2241086	3283999	4940926	2699840	120,5	1656927	50,4
Собівартість реалізації продукції, послуг, тис. грн	2467474	3002820	4162272	1694789	68,7	1159452	38,6
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн	1276410	281179	778654	-497756	-6,1	497475	176,9

Напрями, послідовність та методики аналізу звіту про прибутки та збитках загалом аналогічні аналізу фінансових результатів. Умовно аналіз можна розбити на чотири етапи:

- аналіз динаміки та структури звіту;
- факторний аналіз чистого прибутку;
- аналіз впливу облікової політики на показники звіту про прибутки та збитки;
- аналіз рентабельності.

На підставі проведених досліджень, можна зробити висновок, що кафе «Дім» протягом 2022 – 2023 рр. працювало успішно, що дозволяє стверджувати про правильність визначення стратегії розвитку підприємства та виборі способів підвищення ефективності його діяльності.

Управління процесом використання прибутку включає аналіз прибутку, його планування, та постійний пошук можливостей збільшення

прибутку.

Керівництво підприємства має чітко уявляти, за рахунок яких джерел ресурсів організація здійснюватиме свою діяльність та які сфери діяльності вкладатиметься капітал. Турбота про фінанси є відправним моментом та кінцевим результатом діяльності будь-якого підприємства.

### *2.3. Аналіз зовнішньої та внутрішнього середовища кафе «Дім»*

Ресторанне господарство є важливим елементом в інтегральній оцінці соціально-економічного розвитку суспільства. Ринок закладів ресторанного господарства характеризується високим ступенем диференціації пропонованих послуг та цін, конкуренцією, високим ступенем локалізації підприємств через невіддільність послуги від її постачальника, що надає можливість підприємствам ресторанного господарства формувати конкурентні переваги, що дозволяють обмежити вплив конкурентів.

У цих умовах діяльність підприємствам ресторанного господарства необхідне постійне вдосконалення та оновлення, вироблення відповідної стратегії та тактики управління. Інструментами реалізації даних заходів є:

- оцінка конкуренції у сфері ресторанного господарства, управління внутрішніми та зовнішніми параметрами діяльності підприємства ресторанного господарства з метою максимізації критерію конкурентоспроможності.

Проведемо аналіз конкурентного середовища кафе «Дім».

Для оцінки конкурентного середовища кафе використовуємо такі методи аналізу:

- STEP-аналіз – як метод аналізу для факторів зовнішнього макросередовища;

- SWOT-аналіз - як метод аналізу внутрішнього середовища підприємства;

- багатокутник конкурентоспроможності.

У таблиці 2.3. STEP перелічені фактори зовнішнього макросередовища кафе «Дім»

STEP фактори зовнішнього макросередовища кафе «Дім»

Таблиця 2.3

Політика (P)	Економіка (E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Законодавство у сфері регулювання діяльності організації ресторанного господарства.</li> <li>- Вплив регіонального аспекту на розвиток та функціонування ресторанного бізнесу.</li> <li>- Відсутність єдиного комплексного нормативно-правового акта, що регулював би ресторанний бізнес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Військовий стан.</li> <li>- Зростання рівня інфляції.</li> <li>- Платоспроможний попит основних споживачів послуг</li> </ul>
Соціум (S)	Технологія (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна в базових цінностях населення.</li> <li>- Зміна структури доходів та витрат населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток конкурентних технологій (використання новітніх печей та фритюру для приготування гарячих страв, що прискорює час приготування страв).</li> <li>- Впровадження нового програмного забезпечення забезпечення та енергозберігаючого обладнання (придбання енергозберігаючого холодильного обладнання).</li> <li>- Інформація та комунікації, вплив Інтернету (інформування у ЗМІ про кафе)</li> </ul>

Відповідно до методологічних аспектів оцінки конкурентоспроможності результати STEP-аналізу доцільно доповнити можливостями SWOT-аналізу та узагальнити отриману в результаті дослідження інформації. При проведенні SWOT-аналізу необхідно враховувати сильні та слабкі сторони кафе «Дім», а також можливості та загрози можуть переходити у свої протилежності. Так не використана конкурентна перевага може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало попереджена загроза може відкрити перед рестораним закладом додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю загрозу (рис. 2.4).

## SWOT-аналіз кафе «Дім»

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання числа кваліфікованих спеціалістів у сфері надання послуг ресторанного господарства.</li> <li>- Використання більш досконалих технологій, сучасних засобів комунікації.</li> <li>- Освоєння нових ринків та сегментів ринку;</li> <li>- Зростання платоспроможності гостей.</li> <li>- Підвищення культури спілкування працівників із відвідувачами, формування атмосфери гостинності та доброзичливості.</li> <li>- Розробка та впровадження дитячого меню, організація спеціальних дитячих програм.</li> <li>- Виконання особливих побажань щодо виготовлення страв при гостеві.</li> <li>- Впровадження системи вентиляції та кондиціонування, що забезпечують допустимі параметри температури та вологості.</li> <li>- Постійне впровадження та освоєння нових технологій в обслуговуванні гостей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Незначна кількість претензій повернення страв.</li> <li>- Асортимент пропонованих страв, напоїв.</li> <li>- Сервірування столу, наявність столової білизни.</li> <li>- Висока якість безалкогольних напоїв (води, соки).</li> <li>- Середня тривалість обслуговування відвідувачів (у хвилинах) незначна.</li> <li>- Кількість постачальників.</li> <li>- Оснащення кухні (сучасне універсальне обладнання та посуд для приготування їжі).</li> <li>- Організація та проведення святкових урочистостей.</li> </ul>
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість появи нових конкурентів та посилення позицій вже Існуючих.</li> <li>- Зростаючий конкурентний тиск розширення мережі конкурентів.</li> <li>- Розширення товарного асортименту конкурентами.</li> <li>- Активна рекламна кампанія конкурентів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька капіталізація та слабка ресурсна база в порівнянні з конкурентами, що функціонують на ринку більш тривалий час.</li> <li>- Не використання маркетингового ресурсу.</li> <li>- Відсутність системи кондиціонування повітря, системи вентиляції.</li> <li>- Низька культура спілкування персоналу з відвідувачами.</li> </ul>

Виходячи з результатів аналізу оцінки впливу факторів мікросередовища, можна дійти невтішного висновку у тому, що кафе «Дім»

необхідно приділити пильну увагу таким факторам як:

- «конкуренти», оскільки кафе «Дім» необхідно постійно здійснювати моніторинг конкурентного середовища, відстежувати становище конкурентів;
- якість обслуговування та пропонуванних страв;
- вартість послуг;
- частку ринку;
- використання останніх досягнень у технологіях;
- ефективність реклами;
- кваліфікацію персоналу;
- сильні сторони за її дії над ринком;
- новаторство у послугах, стимулюванні, маркетингу.
- «гості», оскільки їхня купівельна спроможність, а також переваги над ринком впливають на положення ресторанного закладу.

Основними конкурентами кафе «Дім» є: «Лакомка», «Family», «Кафе 2000». Аналіз конкурентів представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Аналіз основних конкурентів

Назва ресторанного закладу	Ключові характеристики
Лакомка	Знаходиться в центрі міста Готові банкетні пропозиції Смачні страви української та європейської кухні Приємні ціни
Каскад	Затишна атмосфера Фірмова піца на дрова з можливістю доставка та самовивіз
Family	Сімейне кафе. Неперевершений смак страв
Кафе 2000	Розташоване в самому центрі міста Смачне, домашнє та вишукане меню з величезним вибором страв
Княгиня Ольга	Вишуканий і стильний заклад, який ідеально підійде для святкування особливих подій. Українська кухня. Жива музика. Є банкетні зали до 200 осіб

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції кафе «Дім» та його конкурентів можна відзначити, що:

- мінімальний рівень цін на пропоновані страви сприяє підвищенню конкурентоспроможності кафе «Дім»;

- висока якість обслуговування відвідувачів характерна для кафе «Дім» та ресторану «Лакомка», тим самим, негативно впливаючи на її конкурентні позиції;

- бренд для кафе «Дім» є не самою сильною стороною. Відомими конкурентами є ресторан «Family»;

- висока якість страв притаманна кафе «Дім» та кафе «Family», що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності;

- атмосфера закладу високо оцінена для кафе кафе «Дім» та «Кафе 2000»;

- реклама та маркетинг добре опрацьовані в кафе «Дім» даний фактор є сильною стороною.

Оцінка конкурентоспроможності показало, що бренд кафе «Дім» є слабкою стороною, як і реклама, на що необхідно звернути особливу увагу керівництву підвищення конкурентоспроможності організації.

Можна зробити висновок: щоб отримати вагому позицію на ринку, необхідно знати своїх конкурентів, розуміти, хто з них представляє реальну загрозу в даний час, а хто представлятиме її завтра; розуміти, яку політику вони ведуть і чого від них слід очікувати.

Конкурентоспроможність підприємства є найважливішим критерієм його виживання та успішності на ринку в умовах зростаючих очікувань та вимог з боку гостей, особливо з урахуванням розвитку процесів глобалізації та міжнародних економічних відносин. Завдання підвищення конкурентоспроможності, як правило, цікавить керівника будь-якої комерційної організації, яка не є монополістом у сфері своєї діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМТВА

#### *3.1. Обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства*

Проаналізувавши особливості діяльності кафе «Дім» нами були розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності які варто окреслити через декілька ключових аспектів:

##### 1. Якість продукту і сервісу:

- Вдосконалення рецептів та інгредієнтів.
- Підвищення кваліфікації персоналу для покращення обслуговування.
- Впровадження нових технологій у приготуванні їжі та обслуговуванні.

##### 2. Маркетинг та реклама:

- Розробка унікальної брендової ідентичності.
- Активне використання соціальних медіа для просування.
- Проведення акцій, спеціальних пропозицій та розіграшів для привернення гостей.

##### 3. Лояльність гостей:

- Впровадження програм лояльності зі збором балів або знижками для постійних гостей.
- Організація тематичних заходів або вечірок для гостей.

##### 4. Оптимізація витрат та операцій:

- Ефективне управління запасами продуктів.
- Використання енергоефективних технологій.
- Автоматизація процесів, де це можливо, для зменшення робочої сили та підвищення ефективності.

##### 5. Розвиток нових продуктів і послуг:

- Аналіз попиту та впровадження нових позицій у меню.
- Підвищення варіативності в меню для задоволення потреб різних сегментів гостей.

#### 6. Якість простору:

- Оновлення дизайну та інтер'єру кафе.
- Створення комфортного та привабливого середовища для гостей.

#### 7. Екологічна відповідальність:

- Зменшення використання матеріалів, що забруднюють навколишнє середовище.
- Впровадження зелених практик, таких як відходозбір або використання відновлюваних ресурсів.

З метою утримання передової позиції необхідно проводити наступні заходи:

- вводити в меню сезонні страви та напої - це забезпечить ефект новизни;
- проводити різноманітні заходи, святкування та конкурси;
- змінити цінову політику, що дозволить розширити сегмент цільових споживачів;
- зробити акцент на рекламі закладу (таблиця 3.1.);
- співпрацювати з підприємствами, що організовують корпоративні заходи для своїх працівників, а також з готелями та кейтеринговими компаніями.

Вибір стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства - це складне завдання, при розв'язанні якого необхідно вибрати і підлаштувати під підприємство стратегію, з урахуванням наявних ресурсів і засобів, а також з оглядкою на стан справ і дії конкурентів на цільовому ринку.

З урахуванням проведених аналізів і досліджень у другій частині бакалаврської роботи можна стверджувати про те, що підприємство не мало чітко визначеної стратегії, що частково підтверджує і директор кафе «Дім», проте керівництво намагалося дотримуватися деяких цілей, які включають у себе діяльність зі зниження витрат.

На ринку закладів ресторанного господарства кафе «Дім» працює вже давно.

Таблиця 3.1

Рекомендовані рекламні заходи в кафе «Дім»

Назва та зміст заходу	Періодичність
Рекламна презентація святкувань, нових страв, тренінгів чи нового меню	Щокварталу
Розробка незвичних візиток	Щокварталу
Поширення рекламних листівок	Щотижня
Реклама на місцевому телебаченні	Щотижня
Проведення анкетування та аналіз результатів	Щотижня
Оренда щита зовнішньої реклами	Одноразово
Реклама в пресі	Щомісяця

Оскільки підприємство досить молоде і з моменту заснування мало непогані показники, які рік за роком тільки збільшувалися, керівництво підприємства вдавалося лише до оперативного і тактичного планування, забувши про те, що стратегічне планування має не менш важливе значення в житті та процвітанні будь-якої організації.

У зв'язку зі зневагою керівництва до стратегічного планування в закладі знизився рівень прибутковості, який торкнувся не тільки скорочення темпу зростання виручки, а й підвищення частки собівартості продукції, що випускається, що є негативним фактором, який створює скорочення чистого прибутку.

Для того щоб правильно вибрати відповідну стратегію, необхідно розглянути й оцінити всі ризики, які можуть чинити будь-який вплив на кафе «Дім».

Оскільки приміщення кафе «Дім» складається з двохприміщень. Площа основного залу становить 250 м<sup>2</sup>, площа банкетного залу 200 м<sup>2</sup>. Графік роботи кафе з 9.00 до 22.00. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропонуємо з 11.00 до 15.00 бізнес-ланч, в інший час робота

кафе у звичайному режимі, обслуговування здійснюється через меню.

Середній чек на страви основного меню без урахування алкогольних напоїв становить 1200 грн. Вартість бізнес-ланчу становить 150-200 грн з людини. Пропонується організація найбільш поширеної європейської кухні без гастрономічних вподобань із додатковим японським або азіатським акцентом. Також пропонується проведення весіль, банкетів, корпоративних і дитячих свят. Відвідувачам будуть запропоновано додати нову послугу - доставку їжі кур'єром.

Їжа належить до такого роду товарів, які ні за яких умов не залишають ринок, адже «їсти хочеться завжди», всім і постійно, незважаючи на кризу чи інші негаразди. Послуги з доставки їжі, хоч і з'явилися порівняно недавно, але швидко набирають популярності з багатьох причин:

- зайняті люди у великих містах не встигають купувати продукти в магазині або не знаходять часу на приготування їжі в магазині або не знаходять часу для приготування їжі;

- деякі фірми забезпечують своїм співробітникам доставку готових обідів, так званих, бізнес-ланчів (або самі працівники офісів і корпорацій замовляють такого роду послуги);

- у багатьох закладах (піцеріях, суші-барах чи ресторанах тощо) одразу існує своє виробництво і доставка (можна їсти в них або оформляти послуги кур'єра);

- у великих масштабах цей бізнес уже називається кейтерингом і передбачає, що ви можете обслуговувати великі заходи (банкети, різні свята, зустрічі або урочисті події).

Підвищення конкурентоспроможності кафе «Дім» залежить від різноманітних факторів, від якості обслуговування до інновацій у меню та маркетингових стратегій.

Ключовими чинниками, які можуть допомогуть підвищити конкурентоспроможність кафе є:

1. *Якісне обслуговування та гостинність*: забезпечить високий рівень

обслуговування для всіх гостей. Доброзичливий персонал і затишна атмосфера покращать конкурентноспроможність кафе «Дім»;

2. *Інновації у меню*: необхідно ввести унікальні та привабливі страви, які виділять кафе серед інших. Варто також звернути увагу на вегетаріанські або веганські опції, які стають все більш популярними;

3. *Якість продуктів*: варто забезпечити високу якість і свіжість усіх інгредієнтів. Постачальники продуктів повинні мати чітку систему цін та знижок. Оновлення запасів необхідно проводити регулярно;

4. *Маркетинг та реклама*: варто використовувати соціальні медіа, місцеві події та інші маркетингові канали, щоб привернути увагу до кафе «Дім». Необхідно проводити акції, знижки або спеціальні пропозиції для залучення нових гостей.

5. *Атмосфера та дизайн*: доцільно створити унікальну та приємну атмосферу у вашому кафе. Важливо, щоб гості відчували затишок та комфорт.

Означені шляхи можуть бути індивідуально або комбіновано використані для підвищення конкурентноспроможності кафе «Дім» в ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати бакалаврської роботи можна узагальнити в таких висновках:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби. Саме вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. А систематичний та ретельно проведений конкурентний аналіз фірми є необхідною передумовою для прийняття правильних та виважених управлінських рішень. Конкуренція примушує ресторанні підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни попиту та пропозиції, вартість матеріальних ресурсів, забезпечувати підвищення якості своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, сприяти зміцненню своєї конкурентоспроможності.

Ресторанне господарство займає важливе місце у реалізації соціально-економічних завдань. Його основним призначенням є забезпечення населення кулінарною продукцією та організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб.

Маркетингова функція - одна з найважливіших функцій організації в умовах ринкової діяльності. Вона тісно пов'язана з виробничо-збутовою, постачальницько-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями організації. Маркетингова функція залужить від перебудови у управлінні організацією на всіх рівнях за принципом «від потреб виробництва до потреб ринку».

Управління маркетинговою функцією здійснюється на основі сукупності його інформаційних, організаційних, планових і контрольних елементів, що забезпечують взаємозв'язок підприємства з ринком.

Виручка або доходи від продажів є результатом основної діяльності підприємства і є основним показником обсягу господарської діяльності. Обсяг продажів є базовим показником бюджетування, тобто кошторисного

планування на підприємстві. Кошторис обсягу продажів продукції (товарів, робіт і послуг) визначається методами маркетингового аналізу (об'єктами якого є сам товар, ринок, тобто споживачі товару, і конкуренція), у результаті якого визначається, скільки товарів може продати виробник.

В умовах конкурентної боротьби і постійно мінливої кон'юнктури ринку дуже велика увага приділяється маркетинговим дослідженням.

Результати наших досліджень є основою для формування кошторису продажів, а виходячи з цього і планованих рівнів виручки і прибутку від реалізації продукції. Маркетингові дослідження допомагають підприємству визначити можливість масового виробництва послуг; встановити ієрархію характеристик послуг, здатних забезпечити їхній успіх на ринку; провести аналіз типологій і мотивацій наявної потенційної клієнтури; визначити ціни та оптимальні умови продажу товарів і послуг

2. Визначено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: кількісні, якісні, матричні, графічні, індексні, інтегральні, багатокомпонентні, стратегічні, поточні, методи порівняння.

З початком економічних трансформацій прибутковість закладів ресторанного господарства стала основною метою діяльності підприємств, досягти якої, працюючи на обмеженому сегменті споживчого ринку, що обумовлений низьким рівнем життя українців, досить важко. Вплив зовнішніх факторів призвів до того, що більше половини підприємств ресторанного господарства в Україні є збитковими. Українським рестораторам доводиться враховувати національні нюанси – низьку купівельну спроможність більшої частини населення, відсутність налагодженої системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу.

3. В ході виконання бакалаврської роботи нами було проведено конкурентний аналіз кафе «Дім» та запропоновано напрямки вдосконалення досліджуваної проблеми у даному закладі ресторанного господарства. Основна діяльність кафе «Дім» є прибуткова.

Після проведеного аналізу діяльності ресторанного закладу «Дім» було

визначено переваги кафе порівняно з конкурентами, а саме: зручне місце розташування; демократична цінова політика; національна та європейська кухня; площа кафе і кількість місць; можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів; порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі; вдала концепція.

Стимулювання збуту є поширеною формою маркетингових комунікацій, яка орієнтована на використання притаманного тільки їй аспекту впливу. Так, якщо реклама доносить інформацію про товар, викликає інтерес до нього, то стимулювання збуту заохочує, активізує стимули до дії – придбання товару, сприяння більш активній його реалізації.

4. На підставі проведеного аналізу були окреслені шляхи підвищення конкурентоспроможності кафе.

Реальна динаміка і структура попиту на ресторанні послуги визначаються численними обставинами, серед яких особливо варто виділити наступні:

- 1) інтенсивність росту ринкових відносин у різних галузях економіки;
- 2) підвищення рівня соціально-економічного становища всіх прошарків населення;
- 3) наявність джерел фінансування ресторанного бізнесу;
- 4) розповсюджені способи реалізації ресторанних послуг та наявність маркетингових комунікацій.

Маркетингові дослідження кафе проводяться адміністратором, що сприяє підвищенню ефективності реалізації ресторанних послуг. Разом з цим вважаємо за доцільне ввести до складу маркетинговий відділ, відділ реклами. Адже належно та вчасно проведена рекламна компанія сприяє підвищенню обсягу попиту на продукцію та зростанню прибутковості діяльності кафе.

Пропонується організація найбільш поширеної європейської кухні без гастрономічних вподобань із додатковим японським або азійським акцентом. Також пропонується проведення весіль, банкетів, корпоративних і дитячих свят.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. С. 203-205.
2. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11.
3. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
4. Бовш Л., Гопкало Л. Концептуалізація Facility менеджменту у готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Том 3. № 1. С. 120-129.
5. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки // *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36-43.
6. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с.
7. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247–260.
8. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах // *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2020. № 154. С. 93-97.

9. 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.
10. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
12. Дружиніна В.В., Сосновська Ю.Р. Визначення значущості показників конкурентоспроможності ресторанних закладів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №2. С.33-38.
13. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. Київ: КНЕУ, 2004. 528 с.
14. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Вип. 3-4. Т. 40. С. 24- 28.
15. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Том 2. № 2. С. 284-291.
16. Кирніс Н.І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі* . 2013. № 5(61). С. 135–140.
17. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.
18. Козак К.Б., Бойчук К.Г. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 1. С. 66–72.
19. Компанець К.А., Литвишко Л.О, Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємств.

*Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 14-15 травня 2020 року). Запоріжжя : Політехніка, 2022. С. 246–249.

20. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

21. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

22. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.

23. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Демчук О.А. Інноваційні підходи до використання реклами та PR-технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. 160 с.

24. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020., Вип. 2 Т. 25. С. 241-245.

25. Момот В.М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3(15) С. 71–78.

26. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства // *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 1-6.

27. Никифоренко В., Кравченко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 69–83.

28. Постова В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг // *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 82. С. 71-75.

29. Продан І.О., Баран О.П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. *Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.
30. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 18–22.
31. Фостолович В. А. Сучасні інструменти управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11-12. С. 18–25.
32. Якименко-Терещенко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 299–303.
33. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144–153.
34. Piyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7– 24.
35. Jennie Germann Molz, Sarah Gibson. *Mobilizing hospitality*. 2017. 232 с. Ashgate Publishing Limited.
36. Jerry J. Weygandt. *Hospitality Financial Accounting*. 2018. 547 с. John Wiley & Sons, INC.
37. Michael Olsen, Virginia Tech, Jinlin Zhao. *Handbook of hospitality strategic management*. 2018. 513 с. Butterworth-Heinemann.
38. Pat Golden-Romero. *Hotel convention sales, services, and operations*. 2017. 331 с. Butterworth-Heinemann.
39. Simon Hudson. *Tourism and Hospitality Marketing*. 2018. 490 с. SAGE Publications Ltd.

40. Tammie J. Kaufmann, Conrad Lashley Lisa, Ann Schreier. Timeshare Management: The Key Issues of Hospitality Managers. 2019. 225 c. Elsevier Butterworth–Heinemann.

41. Yvette Reisinger. International Tourism: Cultures and Behavior. 2019. 450 c. Butterworth-Heinemann.

## ДОДАТКИ



Рис. Кафе «Дім»



Рис. Торговий зал кафе «Дім»