

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА**  
**Відділення сфери послуг**  
**Циклова комісія дисциплін готельно-ресторанної справи та туризму**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА**  
**за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа**  
**(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)**

**Формування конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери**  
**Formation of competitive advantages of the restaurant industry enterprises**

Виконав: студент 3 курсу, гр. ГР-386  
Бак Назарій Анатолійович

Керівник: к.е.н., викладач відділення  
Муха Р.А.

Рецензент: керівник ресторану «Хутір»  
Найчук Андрій Володимирович

Тернопіль – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	5
1.1. Сутність та характеристика конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери .....	5
1.2. Конкурентні переваги підприємств ресторанного господарства.....	12
1.3. Управління конкурентними перевагами підприємств сфери послуг .....	17
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНУ «ХУТІР» .....	23
2.1. Аналіз особливостей функціонування ресторану «Хутір».....	23
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторанного підприємства.....	26
2.3. Дослідження конкурентних переваг функціонування підприємства .....	33
Висновки до розділу 2 .....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	44
3.1. Проєкт запровадження нововведень в ресторані «Хутір» для покращення конкурентних переваг на ринку послуг .....	44
3.2. Очікувані результати від впровадження проєкту .....	51
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60
ДОДАТКИ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** обумовлена тим, що ресторанна галузь є однією з найперспективніших та прибуткових у світовій економіці. В Україні ресторанна сфера також має великий потенціал для розвитку, проте існують значні проблеми, які стримують її динаміку та конкурентоспроможність.

Основними проблемами ресторанної сфери в Україні є: низькі темпи розвитку інфраструктури, недостатня кількість ресторанів, які відповідають світовим стандартам, низькі інвестиційні можливості, відсутність ефективної обслуговуючої інфраструктури, орієнтування на двомісні номери, що не відповідають європейським стандартам.

Найбільш важливими чинниками стримування розвитку ресторанної сфери є також низька купівельна спроможність споживачів послуг та недостатній рівень розвинутості сфери обслуговування. Це потребує комплексних досліджень основних тенденцій та напрямів розвитку ресторанного ринку, розроблення та впровадження стратегій і планів розвитку на рівні управлінського персоналу та фахівців з ресторанної сфери.

Використання нових методів управління, залучення інноваційних підходів та оцінка ефективності управлінських рішень є ключовими завданнями для підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери. Це дозволить забезпечити їх стійкий розвиток та підвищити рівень задоволення потреб споживачів, що в свою чергу сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності ресторанних підприємств на національному та міжнародному ринках.

**Метою** даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження, **завданнями**

**даної роботи** є вивчення таких питань:

- дослідження сутності та характеристик конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери;
- визначення конкурентних переваг у ресторанах;
- розгляд управління конкурентними перевагами в ресторанному бізнесі;
- з'ясування особливостей функціонування ресторану «Хутір»;
- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Хутір»;
- дослідження конкурентних переваг функціонування підприємства;
- розробка проєкту нововведень у ресторані «Хутір»;
- визначення очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** виступає процес обслуговування та фінансово-господарська діяльність ресторану «Хутір», а **предметом дослідження** виступають взаємовідносини в процесі реалізації господарської діяльності та формування конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери.

Основними **методами дослідження**, котрі використовувалися при написанні даної кваліфікаційної роботи, є спостереження, порівняння, аналіз, узагальнення – для дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг у ресторанній сфері в Україні; аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування – для дослідження практики функціонування ресторанів в Україні; проєктування, планування, прогнозування – для визначення механізмів підвищення ефективності функціонування та розвитку ресторану «Хутір» та формування напрямів вдосконалень конкурентних переваг закладу.

**Практична значимість** отриманих результатів дослідження в кваліфікаційній роботі полягає у тому, що пропозиції щодо реалізації проєкту розвитку ресторану «Хутір» можуть бути використані у

практичній діяльності підприємства для покращення його конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

**Наукова новизна** представлена у кваліфікаційній роботі полягає в тому, що в даній роботі запропоновано та економічно обґрунтовано проєкт заходів для підвищення конкурентних переваг ресторану «Хутір». Запропоновані заходи включають покращення якості та швидкості обслуговування, розширення доступності закладу людям з обмеженими можливостями, а також впровадження ефективних маркетингових стратегій. Це сприятиме зміцненню позицій ресторану на ринку, збільшенню економічної ефективності його діяльності, підвищенню лояльності клієнтів, формуванню кращих конкурентних переваг на ринку.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи для виконання теоретичної та аналітичної частини слугували наукова періодика, Інтернет-ресурси, дані різних досліджень діючої практики формування програм розвитку підприємств ресторанної сфери, матеріали і документація ресторану «Хутір» у сфері менеджменту, а також інші доступні джерела.

**Кваліфікаційна робота** складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 56 сторінок тексту, 7 рисунків, 9 таблиць, 12 додатків. Список використаних джерел містить 45 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

## **1.1. Сутність та характеристика конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери**

Конкуренція у сфері ресторанного бізнесу посилюється через збільшення кількості конкурентоздатних закладів громадського харчування. Така ситуація змушує ресторани активно розкривати свій стратегічний потенціал, прагнучи до максимально ефективного його використання та формування нових конкурентних позицій. Присутність відповідних посад у ресторанній сфері стає одним із ключових факторів отримання прибутку, що дозволяє закладам успішно функціонувати й розвиватися в сучасних умовах.

Проведення аналізу публікацій, що стосуються проблем конкурентних позицій, дає підстави стверджувати, що ця сфера є складною та багатогранною, а також існує різноманітна інтерпретація семантики відповідного поняття. В більшості досліджень звертається увага на конкурентні позиції з погляду споживача, розглядаючи їх як конкретну специфіку, що приносить суттєвий прибуток чи користь і підтримується ідея, що ці позиції мають ґрунтуватися на споживчій цінності. Однак, в сучасній науковій літературі відсутнє чітке визначення вищезгаданого поняття. Проблеми конкурентоспроможності були розглянуті в роботах різних дослідників. Майкл Портер у своєму творі «Конкурентна перевага націй» (1990р.) розробив теорію конкурентних позицій, де конкурентоспроможність розглядалася як здатність конкурувати на глобальному ринку за умови наявності глобальної стратегії. За словами Портера, конкурентоспроможність визначається як здатність конкурувати на глобальному ринку при наявності глобальної стратегії. Він також вважає, що конкурентоспроможність визначає успіх або невдачу країни в

конкретних секторах виробництва і визначає її місце в системі світової економіки, у той час як внутрішня конкурентоспроможність визначається здатністю галузі до постійного розвитку і впровадження інновацій [1], [33].

А. Сміт вважається новатором у галузі економічних наук, оскільки він першим увів поняття провідної ролі конкуренції у функціонуванні ринкової економіки, що стало фундаментом для сучасної теорії конкуренції. Д. Рікардо також вніс значний внесок у розвиток теорії, визначивши сутність та роль вільної конкуренції, яка стала основою для сучасних розробок у галузі досконалої конкуренції [43].

Проблеми конкурентоспроможності та конкурентних позицій також досліджувалися в роботах вітчизняних вчених, зокрема Т.О. Загорної, О.Сушк, П. Смоленюка, Н.О. Власової, Н.В. Михайлова та інших [1].

Більшість науковців, які досліджують питання конкурентоспроможності, не роблять розрізнення між різними типами підприємств громадського харчування в залежності від їх особливостей. Це призводить до недостатнього вивчення деяких аспектів конкурентоспроможності ресторанів і вимагає розробки критеріїв ранжування конкурентоспроможності. Такі критерії допоможуть визначити ресторани з високою конкурентоспроможністю і виявити потребу у додаткових заходах для ресторанів з низькою конкурентоспроможністю [16, с. 36].

Велика кількість різноманітних закладів громадського харчування, які пропонують широкий або обмежений асортимент продукції в одному й тому ж сегменті ринку, а також легкий вхід та вихід із ринку, свідчать про те, що ці заклади діють у умовах інтенсивної конкуренції.

Згідно з визначенням, наведеним на Європейському Форумі з управління якістю, конкурентоспроможність компанії відображає її реальні та потенційні здібності у сучасних умовах розробки, виробництва та маркетингу продуктів, які вважаються більш привабливими, ніж аналогічні товари конкурентів, враховуючи їх цінові та нецінові переваги

[1].

У ресторанному бізнесі конкуренція має свою специфіку, яка базується на функціях, характерних для промислових підприємств. Сюди входить виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Поєднання цих функцій утворює складну основу конкуренції у сфері громадського харчування. Особливість полягає в тому, що, на відміну від інших галузей промисловості, де конкуренція стосується продукції, робіт або послуг, у ресторанному бізнесі успішність суб'єкта господарювання залежить не лише від якості продукту, але й від рівня наданих послуг. В сучасних умовах розвитку національної економіки все більшу значимість набувають послуги як спосіб підвищення цінності компанії в очах споживача та забезпечення її конкурентоспроможності на тривалий період. Однак, в ресторанному бізнесі, відмінно від інших галузей, надання послуг та організація сервірування є не тільки важливими компонентами, але й неодмінною умовою, яка сприймається споживачем разом з продуктом. Таким чином, діяльність промислової компанії, що включає виробництво, реалізацію та організацію споживання продукції, створює широкі можливості для конкуренції у ресторанному бізнесі, проте, також вимагає уваги до всіх аспектів діяльності, включаючи атмосферу, чистоту, комфорт, кваліфікацію та сервіс персоналу [12].

Згідно з аналізом, проведеним В. Бобровим, конкуренцію систематизують залежно від її ключових характеристик. Інформацію подано у Додатку А.

В умовах сучасного ринку ресторанний сектор визначається як один з найбільш жвавих галузей економіки країни. Ситуація на ринку вимагає від ресторанів не лише виробництва високоякісної продукції та її реалізації, але і впровадження заходів, спрямованих на зниження витрат на виробництво продукту та задоволення зростаючих потреб споживачів. Заклади громадського харчування повинні мати такий арсенал конкурентних переваг, який дозволить їм бути передовими в своїй галузі.



Розв'язання цієї проблеми вимагає розробки нових теоретичних і практичних підходів, спрямованих на формування конкурентних позицій ресторану та його стратегії в умовах конкурентного середовища [1].

У обговоренні конкурентних переваг та позицій ресторану важливо врахувати, що це визначається не лише набором ресурсів (включаючи первинні, просторові, трудові, управлінські, технологічні, інформаційні, маркетингові тощо), але й способами їх ефективного використання. Це дозволяє забезпечити розширені можливості для виробництва та реалізації товарів і послуг порівняно з конкурентами. Таким чином, конкурентні позиції визначаються системою ключових факторів, які роблять ресторан унікальним у порівнянні з іншими учасниками ринку і сприяють його стійкому лідерству протягом певного періоду часу.

Фактори, що визначають конкурентність у галузі ресторанного бізнесу, включають професійний персонал, сприятливі умови виробництва, інновації та впровадження нових продуктів, ефективне зменшення початкових витрат, висока якість продукції, унікальний та оптимальний асортимент товарів, що відповідає попиту споживачів, гнучке ціноутворення, а також високий рівень соціальної підтримки, відповідальність та обслуговування [45, с. 59].

Основне завдання ресторанної індустрії встановлюється концепцією гостинності, яка визначається як задоволення найособливіших побажань клієнта, бо, якщо гості не отримали задоволення від відвідування ресторану, ніщо інше не має значення. Організація громадського харчування передбачає задоволення не тільки гастрономічних потреб, а й відпочинку і розваг, тобто задоволення соціокультурних потреб.

Ефективність ресторану сьогодні визначається комплексом факторів, серед яких ключовими є належно організований менеджмент, сучасний кулінарний підхід, концепція закладу, бездоганне обслуговування, різноманітність асортименту, привабливий дизайн та доступні ціни. Щоб збільшити свою конкурентоспроможність, сучасні ресторани

впроваджують інновації, такі як нові концепції дизайну, модернізований виробничий процес, інноваційні маркетингові стратегії та підвищення кваліфікації персоналу. Якість обслуговування в ресторанній сфері насамперед визначається вимогами клієнтів і охоплює обсяг, різноманітність і якість послуг, що надаються. Серед факторів, які впливають на якість обслуговування, можна виділити зручність розташування, оптимальний час роботи, якість кулінарного виробництва, високий рівень технологічності, дотримання гігієнічних норм та стандартів, комфортність середовища, кваліфікацію персоналу, якісний менеджмент і рівень обслуговування, а також ефективні маркетингові стратегії [1].

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» означає здатність об'єкта змагатися з іншими подібними об'єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір відбувається завдяки наявності унікальних ознак об'єкта – його конкурентних переваг. Варто зазначити, що це трактування не дозволяє повністю визначити поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки воно лише частково пов'язане з проблемою вибору [18], [23].

Бажання збільшити прибуток спонукає управління підприємств до розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. При цьому підприємства ресторанного господарства, конкуруючи між собою, прагнуть досягти більш вигідної позиції на ринку, що дозволить здобути більшу частку споживачів і, відповідно, більший прибуток. Час від часу керівництво підприємства намагається оновити свої стратегії для збереження конкурентних переваг. Підприємства ресторанного господарства активно працюють над створенням конкурентних переваг, які не можуть бути скопійовані конкурентами. Це включає унікальні страви, які не мають аналогів, і послуги, недосяжні для інших закладів [32].

Для вивчення сутності конкурентоспроможності підприємств у сфері ресторанного господарства необхідно враховувати унікальні особливості

підприємства як системи. Це означає аналіз наявності входів та виходів системи, взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку та внутрішньої структури. Складний характер цього процесу обумовлений впливом різноманітних чинників, що визначають конкурентоспроможність. У сфері ресторанного господарства ці фактори включають в себе атмосферу (яка може бути непомітною для клієнтів), якість обслуговування, як матеріальну, так і нематеріальну, створення комфортних психологічних умов для відвідувачів та час, витрачений на обслуговування [14].

Оцінка рівня конкурентоспроможності є завданням, яке важко вирішити, оскільки вимагає визначення, наскільки підприємство володіє конкурентними перевагами порівняно з іншими гравцями на ринку. Тобто, необхідно визначити характер цих переваг і порівняти їх зі здібностями провідного підприємства в галузі [13, с.47].

Поняття конкурентних переваг пов'язане з особливостями та характеристиками товарів, які дають підприємству певну перевагу перед його безпосередніми конкурентами [32].

Елементи конкурентоспроможності ресторану зображені та розписані у Додатку Б [1].

Як видно з вищезазначеного, конкурентні переваги ресторану розглядаються як інструмент, який сприяє створенню умов, необхідних для максимального використання унікальних характеристик закладу, що відрізняють його від конкурентів. Це сприяє підвищенню ефективності ресторану у найближчій перспективі, а також його довгостроковому виживанню, оскільки ресторан постійно шукає нові можливості та швидко адаптується до змін на ринковому середовищі та умов конкурентної боротьби [28].

Як і у багатьох інших країнах, український сектор готельно-ресторанного бізнесу перебуває під великим тиском конкуренції. Ринок відзначається високим рівнем конкуренції, де пропозиція перевищує

попит, що призводить до труднощів для ресторанів у захисті своїх інтересів. Підвищити конкурентоспроможність можна тільки шляхом покращення якості обслуговування та надання спеціальних послуг. Однак, для невеликих підприємств доводиться боротися за виживання, що часто призводить до компромісів і жертв. Однією з проблем українського ресторанного бізнесу є необхідність окупити витрати протягом 5-6 років, проте, багато малих підприємств не мають можливості існувати стільки часу. Це може бути зумовлено неправильно розрахованими ризиками, нечіткою стратегією власника або вибором замовників у користь конкуруючих ресторанів [40].

Підвищення конкурентоспроможності ресторану значною мірою залежить від ефективності кухні та збалансованого співвідношення ціни та якості, оскільки смакові враження гостей прямопропорційно впливають на їх задоволення гастрономічними потребами. Важливим аспектом також є розташування закладу, яке має бути доступним та привабливим для відвідувачів, з наявністю помітної вивіски та зручним графіком роботи. Атмосфера інтер'єру має створювати комфорт і налагоджувати позитивний настрій у гостей, а також залишати незабутнє враження. Важливо також забезпечити дозвілля, які дозволять гостям насолодитися відпочинком, розвагами та отримати емоційні враження. Якість обслуговування визначає загальне враження від відвідування, що може визначити, чи повернуться гості знову. Зв'язок з історичними, культурними або природними пам'ятками може підвищити привабливість закладу через туристичні маршрути. На жаль, деякі додаткові сервіси, такі як дитячі кімнати часто залишаються недооціненими, незважаючи на їх потенційний вплив на підвищення рівня обслуговування та загальну привабливість закладу [1].

Отже, можна зробити висновок, що гастрономічний сектор відіграє важливу роль у сфері гостинності та малого бізнесу. У конкурентному середовищі ресторани прагнуть утримувати клієнтів, пропонуючи якісний сервіс. Їхній успіх значною мірою залежить від професійного керівництва,

раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, вивчення передового досвіду у галузі, задоволення потреб споживачів через ефективні маркетингові стратегії та ретельний аналіз ринкової ситуації.

## **1.2. Конкурентні переваги підприємств ресторанного господарства**

Гастрономічна сфера підприємницької діяльності представляє собою унікальне поле, що успішно існує поряд з готельним, торговельним та туристичним бізнесом. Вона відзначається не лише високим рівнем партнерства, а й має важливу історію розвитку. Протягом свого існування ресторанний сектор переживав як періоди інтенсивного зростання, так і труднощі, пов'язані зі змінами настроїв суспільства та впливом зовнішніх факторів.

На жаль, на сьогоднішній день недостатньо проведено досліджень, які б ретельно вивчали важливі історичні події, що вплинули на розвиток світового та українського ресторанного бізнесу. Такі дослідження мали б враховувати основні етапи розвитку галузі та ідентифікувати чинники, які відіграють як негативну, так і позитивну роль у цьому процесі. Однак, важливо врахувати, що результати таких досліджень могли б допомогти визначити тенденції розвитку галузі та виявити джерела стійких конкурентних переваг для українських ресторанів [32].

Аналіз наукових джерел, що присвячені конкурентній вигоді ресторанів, показує, що існує кілька підходів до розуміння сутності конкурентних переваг. Одним із поширених визначень конкурентної переваги є розгляд її як тих характеристик товару або бренду, що визначають перевагу фірми перед її безпосередніми конкурентами. Цю перевагу можна досягти, пропонуючи споживачам більше, чи то через надання продукції за більш доступною ціною, чи через пропозицію високоякісних товарів із рядом додаткових послуг, незважаючи на порівняно вищі ціни [11].

Незважаючи на вже наявний науковий корпус досліджень у цій області, питання, пов'язані з ідентифікацією чинників, які визначають конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу з огляду на їхні унікальні особливості, залишаються недостатньо вивченими.

Кожне підприємство, що працює в умовах ринкової економіки, розвиває власні конкурентні переваги, які можуть бути системно спланованими або сформованими в процесі органічного розвитку.

Деякі дослідники описують конкурентну перевагу як порівняльну перевагу ресторану в порівнянні з іншими гравцями на ринку галузі. Вони розглядають конкурентну перевагу як ключовий елемент конкурентоспроможності компанії. Однак, конкурентоспроможність виникає не від однієї конкурентної переваги, а від їхнього комплексного взаємозв'язку. Хоча ці поняття пов'язані між собою, вони не можуть бути повністю ідентифіковані, оскільки мають причинно-наслідкові зв'язки.

Переваги перед конкурентами або конкурентні переваги, є ключовими для успіху підприємства на ринку. Це положення дозволяє не лише ефективно конкурувати, але й залучати нових клієнтів. Їх формування пов'язане з унікальними матеріальними та нематеріальними активами, якими володіє підприємство, а також з стратегічно важливими сферами діяльності, що дозволяють здобувати перевагу в конкурентній боротьбі. Основу конкурентних переваг становлять унікальні активи або специфічні навички в сферах, які є ключовими для даного бізнесу. Часто такі переваги реалізуються через стратегічні одиниці підприємства і є фундаментом його ділової стратегії. Щодо їх джерел, вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Внутрішні конкурентні переваги — це характеристики внутрішньої діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо), які перевищують аналогічні характеристики основних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги — це ті, що базуються на здатності підприємства створювати більш значущі цінності для споживачів його продукції, що відкриває можливості для більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що основою загальних конкурентних переваг підприємства є внутрішні переваги, але це лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Використання зовнішніх конкурентних переваг дозволяє підприємству не лише зростати та максимізувати внутрішні можливості, але й забезпечує стійкі конкурентні позиції, бо спрямовує його на систематичне задоволення потреб конкурентної групи споживачів. Докладнішу інформацію про фактори конкурентних переваг підприємства подано в табл. 1.1 [32].

Підсумовуючи вищезазначене, варто відзначити, що конкурентні переваги ресторанного закладу складаються з різноманітних матеріальних і нематеріальних активів, які дозволяють йому привертати більше клієнтів, будувати позитивний імідж, забезпечувати кращі фінансові результати на протязі розглянутого періоду та в майбутньому – порівняно зі своїми прямими конкурентами.

Таблиця 1.1

Види конкурентних переваг

Внутрішні 1	Зовнішні 2
Виробничі – ефективність праці, економічна вигода, раціональне використання основних фондів, забезпечення ресурсами, якість продукції	Інформаційні – дані про ринок, бізнес-аналітика, моніторинг конкурентів, споживачів та середовища
Організаційні – модернізація, динамічність, адаптивність, ефективна організація	Збутові – портфель замовлень, логістика поставок
Кваліфікаційні – компетентність, досвід, ініціатива, креативне мислення, інноваційне мислення	Цінові – ринкова сила, цінова еластичність

1	2
Технологічні – модернізація, оптимізація, адаптивність технологій, інтеграція інновацій	Іміджеві – імідж підприємства, репутація, популярність бренду
Наслідкові – корпоративна культура, історичний контекст, традиційні цінності	Сервісні – якість обслуговування, рівень сервісу
Інноваційні – інноваційні системи, розробка нових продуктів, послуг, впровадження передових технологій	Кон’юнктурні – ринковий ландшафт, конкурентна ситуація, інтенсивність конкуренції
Управлінські – оптимізація менеджменту, ефективне управління ресурсами, якість процесів, мотиваційна система	Поведінкові – поширення маркетингової культури, орієнтація на потреби цільової аудиторії
Економічні – фінансові ресурси, платіжна спроможність, ліквідність, прибутковість	Якісні – споживча оцінка якості
	Конструктивні – продуктивні параметри, дизайн, пакування

*Джерело: [9], [24, с. 209]*

Конкурентні переваги виявляються у виділенні переваги перед конкурентами у різних аспектах діяльності підприємства, таких як економічні, технічні та організаційні сфери. Ці переваги можуть бути виміряні за допомогою різних економічних показників, таких як додатковий прибуток, підвищена рентабельність, збільшення частки на ринку та зростання обсягів продажів [32].

Конкурентні переваги виявляються у виділенні переваги перед конкурентами у різних аспектах діяльності підприємства, таких як економічні, технічні та організаційні сфери. Ці переваги можуть бути виміряні за допомогою різних економічних показників, таких як додатковий прибуток, підвищена рентабельність, збільшення частки на ринку та зростання обсягів продажів [20, с. 270].

Часто конкурентні переваги асоціюються з новаторськими технологічними розробками, що використовує підприємство та вищою кваліфікацією персоналу. Однак, їх наявність не завжди відображається у



великих обсягах продажу, прибутку та інших фінансових показниках. Тому, можна стверджувати, що вони є передумовами для отримання конкурентних переваг. Конкурентні переваги у сфері ресторанного бізнесу в контексті конкурентоздатності підприємства в сучасних умовах є важливою вимогою ринку у динамічному світі глобалізації.

Конкурентні переваги впливають з кількох ключових чинників, включаючи високу якість продукції, унікальність товарів, глибоке розуміння потреб ринку та здатність швидко реагувати на них. Крім того, важливою складовою конкурентних переваг є ефективність виробничого процесу та висока кваліфікація персоналу на всіх рівнях, що відображається у якості виробів та управлінських практиках, сприяючи зростанню в економічному плані [32].

Суворі конкурентна боротьба у галузі ресторанного господарства вимагає від підприємців переосмислення їхніх стратегій розвитку бізнесу. Умови ринку змінюють акценти виробництва та реалізації продукції, віддаючи перевагу якісним характеристикам над кількісними. Подальший розвиток ресторанної галузі залежить від факторів, що мають тривалий вплив, таких як якість послуг та здатність зберігати конкурентні переваги.

Надзвичайно важливим фактором у функціонуванні підприємств є ефективність управління. Якість управління визначається його ефективністю, яка гарантує досягнення підприємством своїх метацій.

Лідерство становить необхідну складову сфери управління, яка впливає на аспекти, пов'язані з управлінням персоналом в організації. Це охоплює різноманітні аспекти, такі як управління ситуаціями на підприємстві, міжособистісні відносини, вплив на формування волі персоналу, стимулювання мотивації, розробка стратегій для збереження досягнутого успіху та реалізації додаткових цілей [32].

Проведений аналіз визначення терміну «конкурентні переваги» виявив схожість з сучасним визначенням поняття «лідерство». Зокрема, акцентується увага на розвитку таких якостей лідерства, як самовідданість

та високий рівень компетентності персоналу, майстерність управління, створення майбутнього візії, формування корпоративної культури, важливість спрямування на потреби людей, а також відкритість та інші аспекти. Ці аналогії дозволяють зробити висновок, що успішне формування конкурентних переваг підприємства прямо залежить від того, чи володіє управлінець на підприємстві якостями лідера, чи здатний він проявити особистісні лідерські риси та максимально використовувати потенціал своїх підлеглих для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у відповідній галузі.

Можемо прийти до висновку, що головною метою технологій формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі. Це дозволяє оперативно та точно визначити напрямки підвищення конкурентоздатності. Однак, процес цієї адаптації важливий, оскільки досягнуті підприємством результати можуть бути нейтралізовані діями конкурентів. Саме тому, необхідно сформувати такий підхід до управління конкурентними перевагами, який би застосовувався постійно. Лише стійке прагнення до лідерства, увічнення у динаміці змін і покращення якості послуг, а також пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг можуть гарантувати конкурентоздатність підприємств у галузі ресторанного бізнесу [41, с.10-11].

### **1.3. Управління конкурентними перевагами підприємств сфери послуг**

Різноманітність варіантів позиціонування на ринку, необхідність ефективного стратегічного планування та управління, яке гарантує довгострокову конкурентоспроможність, а також потреба в оптимізації ресурсів та управління капіталом – це лише кілька з гострих проблем, які виникають перед будь-яким сучасним підприємством і вимагають негайного вирішення [17, с.7].

Еволюція економічної системи включає в себе модифікацію форм і

підходів до управління учасниками ринкових відносин та забезпечення ефективності господарювання. На організаційному рівні компанії повинні ретельно обґрунтовувати стратегію соціально-економічного розвитку в умовах зростаючої конкуренції. Ключовим завданням є збалансування попиту та пропозиції на ринку, що відображається через взаємозалежність між потребами споживачів та обсягом товарів і послуг, які надають виробники. Цей процес вимагає ефективного використання та розвитку конкурентних переваг [19].

У сучасному періоді розвитку ринкової економіки особливу важливість набуває процес управління конкурентними перевагами підприємства та їх раціональне використання з метою ефективної адаптації до змін у ринковому оточенні.

Створення необхідних умов і інструментів, які сприяють забезпеченню економічної безпеки, динамічного й результативного розвитку, впровадженню соціальних програм, підвищенню продуктивності праці та збалансуванню господарської системи підприємства, досягається за рахунок належної ефективності конкурентних переваг.

Ключовими складовими управління конкурентними перевагами підприємства є наступні аспекти:

1. Вплив держави та її політики, який включає законодавство, діяльність спеціальних органів, податкову і тарифну стратегію, особливо в контексті митних відносин.

2. Активності безпосередніх конкурентів та виробників товарів-замінників, які пропонують товари, задовольняючи аналогічні потреби, навіть у інших сегментах ринку.

3. Взаємодія з постачальниками та клієнтами підприємства, включаючи оцінку рівня монополізму. Монополізм постачальників може призвести до ситуації, коли один постачальник обслуговує певного клієнта.

4. Перешкоди на шляху входу в галузь, які складаються з

фінансових, організаційних, управлінських та технічних умов, необхідних для створення бізнесу в цій галузі [19].

Існує ряд позитивних аспектів наявності конкурента для підприємства:

1. Конкурент може вирівнювати піковий попит, розподіляючи навантаження на ринку.

2. Конкурент може формувати цінову парасольку, що дозволяє зберігати стабільні ціни у сегменті.

3. Конкурент може активно працювати у менш вигідних сегментах ринку, що стимулює підприємство зберігати конкурентоспроможність і розвиватися.

4. Конкурент може сприяти скороченню побічних витрат, зокрема на рекламу, шляхом залучення уваги клієнтів своїми пропозиціями [19].

Для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства, розумно використовувати стратегії для різних сценаріїв розвитку. Застосування сценарного підходу до управління конкурентними перевагами передбачає прогнозування розвитку підприємства в різних сценаріях, що може бути здійснено за допомогою методу системної динаміки та агентно-орієнтованого підходу. При цьому, прогнозування розвитку підприємства доцільно проводити з використанням методу системної динаміки, тоді як прогнозування поведінки споживачів може бути здійснене за допомогою методу агентно-орієнтованого підходу. Комбінація цих методів дозволяє сформувати сценарну модель прогнозування розвитку підприємства, що враховує особливості поведінки споживачів.

Формування переліку конкурентних переваг підприємства вимагає об'єктивного аналізу. Наприклад, експортні підприємства найчастіше використовують конкурентоорієнтований, клієнтоорієнтований та ресурсний підходи. Конкурентоорієнтований підхід полягає в уважному врахуванні конкурентів та їхніх переваг для подальшого конкурентного

розвитку. Клієнтоорієнтований підхід, з свого боку, враховує потреби різних категорій клієнтів для створення конкурентних переваг. Ресурсний підхід має сенс, коли підприємство отримує сировину від вибраних постачальників, що є типовим для підприємств, спрямованих на інновації та виготовлення нової продукції [19].

Важливо відзначити, що не кожен чинник безпосередньо відображається на конкурентоспроможності підприємства та визначенні остаточного результату. З цього приводу, необхідно встановити ті фактори, які є пріоритетними.

Дослідження впливу факторів на управління конкурентними перевагами підприємства показало, що ці фактори можна умовно поділити на мікро- та макросередовище з економічного погляду. Проте важливу роль відіграють саме фактори, що впливають на зміни в найближчому оточенні підприємства, або мікросередовище. Мікросередовище підприємства включає в себе комплекс галузевих факторів і умов, що визначають розвиток його діяльності, таких як поведінка конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, засобів масової інформації, інфраструктури, контактних аудиторій, а також кредиторів і потенційних робочих сил.

В умовах інтенсивної конкуренції кожен учасник господарської діяльності має велике значення для успішного функціонування та оцінки своїх можливостей у майбутньому. Розуміння власної конкурентоспроможності стає обов'язковим завданням для кожного підприємства. Отримуючи інформацію про позиції своїх конкурентів, компанія має можливість визначити свої переваги та недоліки, вибрати стратегію та тактику поведінки, що відповідають умовам ринку [19].

Варто відзначити, що ефективне управління підприємством та його конкурентоспроможністю в умовах змінного конкурентного середовища базується на об'єктивних даних, аналітичних прогнозах та розумному прийнятті рішень. Використання спеціалізованих інформаційно-

аналітичних систем стає невід'ємною частиною цього процесу. Аналіз досвіду впровадження таких систем на вітчизняних підприємствах показує, що вони допомагають у вирішенні стратегічних завдань, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Водночас, відсутність таких систем може призвести до необхідності розробки структури інформаційно-аналітичної системи, яка б підтримувала процеси прийняття стратегічних рішень та управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, управління конкурентними перевагами підприємства вимагає балансу між стратегічними та конкурентними аспектами розвитку, інтеграції базових корпоративних положень та конкурентних стратегій. Його сутність полягає у створенні механізмів конкуренції та визначенні норм і правил функціонування в економічній системі. Інновації виступають основним фактором, спрямованим на підвищення ефективності підприємства, а стійке управління конкурентними перевагами - результатом системного підходу, що включає інформаційну підтримку, оптимізацію виробничих процесів і управління збутом.

Конкурентні переваги підприємств ресторанної сфери є ключовим елементом їхньої успішності в сучасному конкурентному середовищі. Ефективність ресторану визначається комплексом факторів, серед яких ключовими є належно організований менеджмент, сучасний кулінарний підхід, концепція закладу, бездоганне обслуговування, різноманітність асортименту, привабливий дизайн та доступні ціни.

Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми (характеристики внутрішньої діяльності підприємства) та зовнішніми (здатність підприємства створювати більш значущі цінності для споживачів). Внутрішні конкурентні переваги включають виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні та управлінські аспекти, тоді як зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності підприємства задовольняти

потреби споживачів кращим чином, ніж конкуренти.

Економічна сутність конкурентних переваг проявляється через такі характеристики, як ефективне розподілення ресурсів, збереження стабільних позицій на ринку, сукупність характеристик, властивостей, ресурсів та цінностей, які забезпечують перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Управління конкурентними перевагами підприємства полягає в створенні необхідних умов та інструментів, які сприяють забезпеченню економічної безпеки, динамічного та результативного розвитку. Ефективне управління конкурентними перевагами вимагає балансу між стратегічними та конкурентними аспектами розвитку, інтеграції базових корпоративних положень та конкурентних стратегій. Інновації виступають основним фактором, спрямованим на підвищення ефективності підприємства, а стійке управління конкурентними перевагами - результатом системного підходу, що включає інформаційну підтримку, оптимізацію виробничих процесів та управління збутом.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНУ «ХУТІР»**

### **2.1. Аналіз особливостей функціонування ресторану «Хутір»**

Ресторан «Хутір» знаходиться в місті Тернопіль, на березі озера, неподалік центру міста (Додаток В). З того часу ресторан визначається як приватний заклад, який пропонує гостям не лише вишукані страви, але й враження від гастрономічного відвідування.

Історія закладу ресторанного господарства включає в себе ряд подій та досягнень, що зміцнили позиції закладу в ресторанній сфері. У свій час введення ресторану в експлуатацію було визначним моментом, оскільки було створено унікальне гастрономічне середовище з поєднанням традиційної гостинності та новаторства у гастрономічних рішеннях.

Саме відкриття ресторану стало ключовою подією в його історії, відзначеною вишуканими стравами, професійним обслуговуванням і бажанням надавати гостям неперевершені враження [35].

Власником ресторану «Хутір» є фізична особа-підприємець Литвин Петро Мирославович. Очолює заклад ресторанного господарства директорка – Литвин Наталія Петрівна, яка одноосібно відповідає за організацію господарської діяльності, виконання договорів та угод, розгляд скарг. Під його підпорядкуванням знаходяться інші структурні підрозділи, які повністю відповідають за поточну діяльність.

Структура управління ресторану «Хутір» характеризується лінійно-функціональним типом. На чолі структурного підрозділу стоїть керівник, який делегує повноваження своїм підлеглим та здійснює централізоване управління персоналом, зосереджуючи всі функції керівництва в своїх руках [26].

Адміністративний підрозділ виступає центральним управлінським органом ресторану, здійснюючи загальне керівництво, планування



діяльності, управління людськими ресурсами та вирішення фінансових питань. Цей підрозділ відіграє ключову роль у координації роботи інших структурних одиниць та забезпеченні їх злагодженої взаємодії.

Кухня є виробничим центром ресторану, де здійснюється приготування страв та контроль якості продуктів. До складу кухні входять висококваліфіковані кухарі, тандирщики та інші співробітники, які забезпечують приготування смачних та якісних страв відповідно до встановлених стандартів та рецептур.

Зал ресторану є місцем безпосереднього контакту з гостями та надання їм високоякісного сервісу. Тут працюють професійні офіціанти та бармени, які забезпечують ефективне обслуговування гостей, надають консультації щодо вибору страв та напоїв, а також створюють атмосферу гостинності та комфорту.

Технічний підрозділ відповідає за підтримку та обслуговування матеріально-технічної бази ресторану, забезпечуючи безперебійну роботу устаткування та інфраструктури. Цей підрозділ здійснює регулярні перевірки, ремонтні роботи та модернізацію обладнання, що є необхідною умовою для ефективного функціонування закладу.

Бухгалтерія ресторану «Хутір» здійснює фінансовий облік та контроль, забезпечуючи точність та прозорість фінансової звітності. Цей підрозділ відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансових звітів, контроль за витратами та доходами, а також за дотримання податкового законодавства [15, с.19].

Всі вищезазначені функціональні підрозділи ресторану «Хутір» працюють у тісній взаємодії, забезпечуючи синергетичний ефект та досягнення спільної мети — надання високоякісних послуг та задоволення потреб клієнтів. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання та сфери відповідальності, що дозволяє забезпечити ефективність та результативність діяльності ресторану в цілому.

Екстер'єр (Додаток Г) та інтер'єр (Додаток Д) ресторану «Хутір»

гармонійно поєднуються, створюючи неповторну атмосферу затишку та вишуканості. Меблі та декоративні елементи в залах ресторану та біля бару відзначаються зручністю, комфортом та естетичною привабливістю, органічно вписуючись в загальний архітектурний та дизайнерський стиль закладу.

Вестибюль ресторану вражає простором та затишком, з високими стелями та елегантними деталями оздоблення. Тут розташовані гардероб, санвузли та зона відпочинку для гостей. Аванзал, з'єднаний з вестибюлем, пропонує додатковий простір для релаксації перед або після трапези.

Зали ресторану, різні за розміром, призначені для проведення різноманітних заходів — від приватних вечірок до масштабних бенкетів. Балкон на другому поверсі дарує можливість насолодитися мальовничими краєвидами місцевості та озера.

Функціональне призначення приміщень ресторану «Хутір» та їх взаємозв'язок забезпечують комфортне обслуговування гостей. Вестибюль слугує для прийому відвідувачів та створення початкового настрою, зали - для безпосереднього обслуговування та подачі страв, аванзал - як додатковий простір для очікування, банкетні зали - для проведення святкових заходів, а тераси та балкони - для відпочинку на свіжому повітрі.

Допоміжні торгівельні приміщення ресторану «Хутір» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи закладу. Сучасне обладнання кухні ресторану відіграє ключову роль у процесі кулінарної творчості, забезпечуючи умови для розробки та реалізації інноваційних гастрономічних концепцій. Комора та склад забезпечують зберігання необхідних запасів посуду, приборів, обладнання та свіжих продуктів. Приміщення для персоналу створює комфортні умови для відпочинку та зберігання особистих речей працівників, а приміщення для зберігання техніки та обладнання дозволяє раціонально організувати простір та

забезпечити належне утримання необхідних елементів матеріально-технічної бази ресторану.

## **2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторанного підприємства**

Для глибокого дослідження результатів діяльності ресторану «Хутір» проведено детальний аналіз фінансових звітів, представлених у Додатках Е й Ж та підсумки основних фінансових та економічних показників підприємства за період з січня 2024 р., що відображають його господарську діяльність.

У процесі дослідження ресторану «Хутір» було проведено аналіз витрат на виробництво кондитерських виробів, що дозволило виявити можливості оптимізації витрат та покращення фінансового результату підприємства. У рамках цього процесу було здійснено дві видаткові операції, які суттєво вплинули на фінансовий результат ресторану. Перша видаткова накладна була направлена на кондитерський цех, де було придбано нові інгредієнти та матеріали для виробництва кондитерських виробів, на загальну суму 11 531,57 грн. Ця операція включала в себе придбання трьох видів морозива у спеціальному контейнері (так зване «м'яке морозиво»), двох видів морозива «ріжка», листового тіста для виробництва пирогів, напівфабрикатів з тіста та компотної суміші для виробництва узвару. Це придбання дозволило поновити асортимент кондитерських виробів та покращити їх якість.

Друга видаткова накладна була направлена на закупівлю гігієнічних та пакувальних матеріалів, необхідних для упаковки та зберігання готової продукції, на загальну суму 17 016,81 грн. Ця операція включала в себе придбання пакетів для сміття, паперових рушників, серветок звичайних та вологих, туалетного паперу, зубочисток, бокалів, столових приборів, харчової плівки, відра харчового, кришок та інших матеріалів, необхідних для забезпечення гігієни виробництва та упаковки готової продукції. Ці

операції дозволили забезпечити належну гігієну виробництва як залу, так і харчових цехів, збільшити ефективність виробництва, що в результаті призвело до збільшення обсягу продажів та покращення фінансового результату ресторану. Саме так відбувається закупка всіх необхідних речей для даного підприємства.

Оцінка ефективності діяльності ресторану «Хутір» неможлива без аналізу заробітної плати персоналу, оскільки вона є одним з основних компонентів витрат підприємства. У цьому контексті було проведено дослідження даних про добові ставки постійного персоналу ресторану за січень та квітень 2024 р. Результати цього дослідження представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика ставок персоналу на день за січень та квітень 2024 р.

Найменування персоналу	Січень	Квітень	Відхилення	
	грн.		абсолютне, грн.	відносне, %
Офіціант	546	600	+ 54	+ 9,8
Бармен	650	750	+ 100	+ 15,3
Посудомийник	500	500	0	0
Прибиральник	500	500	0	0
Кухар	925	925	0	0
Шашличник	1000	1000	0	0
Сторож	300	300	0	0

*Джерело: розроблено автором на основі Додатків II та K*

Дана таблиця за січень та квітень показує динаміку зміни заробітної плати різних категорій персоналу ресторану. Аналіз цих даних дозволяє виявити тенденції та закономірності в зміні розміру кінцевої заробітної

плати, що може бути використано для оптимізації системи оплати праці.

Ця таблиця показує, що середня кінцева заробітна плата персоналу ресторану «Хутір» на день зросла лише в офіціантів та барменів у квітні порівняно з січнем 2024 р. Найбільший приріст заробітної плати спостерігався у барменів (15,3%), а найменший — в офіціантів (9,8%). У всіх інших категоріях заробітна плата залишилася незмінною. Це може бути пов'язано з сезонними змінами в обсязі продажів та чисельності персоналу.

Моніторинг доходів є одним з ключових аспектів успішного управління закладом ресторанного бізнесу. Регулярне відслідковування фінансових результатів дозволяє виявити тенденції, оцінити ефективність роботи різних відділів та приймати інформовані рішення щодо розвитку бізнесу. У цьому контексті, аналіз доходів закладу «Хутір» за визначений період є особливо важливим, оскільки він дозволяє оцінити результати роботи різних відділів та загальну фінансову ситуацію в закладі.

Детальний аналіз доходів за період з 01.01.2024 р. по 09.01.2024 р. дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, оцінити результати роботи різних відділів та приймати інформовані рішення щодо розвитку бізнесу.

Нижче наведена динаміка доходів закладу «Хутір» з 1 січня 2024 р. по 9 січня 2024 р. (табл. 2.2), розділена по відділах. У таблиці відображено доходи відділу холодної кухні, гарячої кухні, бару, шашличної та обслуговування після 24 години, а також загальний дохід закладу за кожен день. Крім того, наведено частку кожного відділу в загальному обсязі доходу закладу за даний період.

Таблиця 2.2

Дохід закладу «Хутір» в період з 01.01.2024 р. по 09.01.2024 р.

Найменування відділу	01. 01.	02. 01.	03. 01.	04. 01.	06. 01.	07. 01.	08. 01.	09. 01.	Загальний дохід кожного відділу за весь період	Частка в загальному обсязі, %
	грн.									
Холодна кухня	6,250.6 6	4,181.5 7	29,402. 36	14,393. 81	13,471. 96	29,455. 11	3,377.1 0	23,769. 71	124,302.28	40,12
Гаряча кухня	4,209.8 0	10,044. 24	18,877. 95	10,711. 93	16,419. 63	21,539. 76	3,731	23,321. 84	108,856.15	35,14
Бар	2,901	3,504.4 6	4,765.2 0	5,166.5 0	9,365	8,177.8 2	1,572	8,464.4 6	43,916.44	14,17
Шашлична	1,304	—	5,645.8 0	2,740.2 0	7,311.1 8	2,761	1,457	965.50	22,184.68	7,16
Обслуговування після 24	19,095	—	4,500	7,305	2,950	3,376	—	1,500	38,726	12,5
Всього:	33,760. 46	17,730. 27	62,191. 31	39,317. 44	48,517. 77	41,109. 69	10,137. 10	57,021. 51	309,785.55	100

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку Л*

Аналіз доходів ресторану «Хутір» за період з 01.01.2024 р. по 09.01.2024 р. дозволив виявити кілька важливих тенденцій та результатів, які можуть бути використані для покращення фінансових результатів та розвитку бізнесу.

Першим важливим висновком є те, що холодна кухня є лідером за доходами, акумулюючи 40,12% від загального обсягу доходів закладу. Це свідчить про популярність та ефективність меню холодних страв, а також про добре організовану роботу відділу. Гарячій кухні також вдалося показати високі результати, займаючи 35,14% від загального обсягу доходів. Це вказує на те, що меню гарячих страв також є популярним серед клієнтів, а відділ гарячої кухні працює ефективно.

Бар, займаючи 14,17% від загального обсягу доходів, також показав задовільні результати. Це свідчить про популярність барних алкогольних та безалкогольних, гарячих та холодних напоїв серед клієнтів, а також про добре організовану роботу бару. Шашлична, займаючи 7,16% від загального обсягу доходів, також показала позитивні результати, хоча вони є нижчими, ніж у відділах вище. Це може бути пов'язано з сезонними змінами в попиті на шашличні страви або з необхідністю покращити маркетингову кампанію для цього відділу.

Підсумкова статистика ресторану «Хутір» за період січня 2024 р. є гідним інструментом для оцінки ефективності роботи закладу та виявлення можливостей. Аналіз доходів, витрат та інших фінансових показників дозволяє виявити тенденції, оцінити результати роботи різних відділів та приймати інформовані рішення щодо розвитку бізнесу. Для стимулювання відвідування закладу у ресторані сформована певна цінова політика, яка представлена дисконтною програмою. Нижче наведена підсумкова статистика ресторану «Хутір» за січень, яка включає в себе ручні знижки та знижки по групах (табл. 2.3 та табл. 2.4 відповідно).

Таблиця 2.3

Знижка по групах у ресторані «Хутір» (вказана сума знижки)

Дисконтна група	Рахунків	Знижка, грн.
Знижка 10%	4	3948,45
Знижка 12%	2	1483,98
Знижка 15%	27	6180,36
<b>Всього:</b>	<b>33</b>	<b>11612,79</b>

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку М*

Таблиця 2.4

Ручні знижки (вказана сума знижки)

Відсоток знижки	Рахунків	На суму, грн.
5,00	1	541
7,00	13	8146,52
8,00	1	213,84
10,00	92	34947,62
12,00	20	10535,46
15,00	13	5837,51
20,00	2	1072,50
<b>Всього:</b>	<b>142</b>	<b>61294,45</b>

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку М*

Аналіз даних про знижки по групах та ручні знижки за січень 2024 р. розкрив кілька важливих тенденцій, зокрема:

➤ загальна сума знижок по групах склала 11 612,79 грн, що свідчить про популярність ресторану серед різних груп клієнтів. Це може бути пов'язано з високим рівнем сервісу, якістю продуктів та послуг, а також з успішною реалізацією програм лояльності, які сприяють збільшенню кількості клієнтів та доходів ресторану;

➤ що стосується ручних знижок, то їхня загальна сума склала 61 294,45



грн. У свою чергу — це високий рівень довіри клієнтів до ресторану, оскільки багато постійних відвідувачів, які довірять ресторану, отримують індивідуальні знижки та спеціальні пропозиції. Це також може бути пов'язано з ефективною роботою персоналу ресторану, який здатний забезпечити високий рівень сервісу та задоволення клієнтів.

Ці результати свідчать про успішну роботу ресторану «Хутір» у напрямку збільшення клієнтської бази та покращення фінансових результатів. Ефективна система знижок та програм лояльності, а також високий рівень сервісу, забезпечують ресторану конкурентні переваги на ринку ресторанного бізнесу. Додатково, це свідчить про те, що ресторан «Хутір» є популярним місцем для зустрічей та святкувань, де клієнти можуть отримати високоякісні послуги та продукти за конкурентоспроможними цінами.

Товарооборот по відділах є ключовим індикатором, який відображає результати роботи кожного відділу, виявляє приховані можливості для збільшення доходів та покращення фінансових результатів, а також допомагає визначити стратегію розвитку бізнесу. Нижче наведені дані товарообороту по відділах ресторану, виявляє сильні та слабкі сторони бізнесу та дає можливість для оптимізації бізнес-процесів, покращення ефективності тощо. Детальніше можна побачити у табл. 2.5.

Детальніші дані, включаючи конкретні цифри та відсотки, на які спирається дана таблиця можна переглянути в Додатку Н.

Ресторан «Хутір» демонструє високий рівень виручки, із загальною сумою оплати без знижок у 1 506 153, 21 грн. Ефективна система знижок дозволила збільшити клієнтську базу та доходи ресторану, знизивши загальну суму оплати до 1 433 245, 97 грн. Холодна та гаряча кухні є найбільш прибутковими відділами підприємства. Бар та шашлична також показали задовільні результати. Обслуговування після 24 години потребує додаткового аналізу, щоб виявити можливості для покращення результатів.

Таблиця 2.5

## Товарооборот по відділах за січень 2024 р.

Найменування	Без знижки, грн.	Знижка, грн.	Сума оплати, грн.
Холодна кухня	665,983.71	33,508.95	632,474.76
Гаряча кухня	542,283.40	25,171.20	517,112.20
Бар	209,446.50	8,394.16	201,052.34
Шашлична	142,137.20	5,281.33	136,855.87
Обслуговування після 24	68,158	551.60	67,606.40
Завдаток	- 121,855.60	0.00	- 121,855.60
<b>Всього:</b>	<b>1,506,153.21</b>	<b>72,907.24</b>	<b>1,433,245.97</b>

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку М*

Отож, ресторан демонструє успішну роботу та ефективно фінансове управління.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторанного підприємства дозволив виявити сильні: висока рентабельність продажу, значне збільшення обсягу продажів, висока оцінка клієнтами рівня обслуговування та слабкі сторони його функціонування: низька рентабельність продажу напоїв, відсутність витрат на рекламу та маркетинг. Загалом, підприємство демонструє стабільну фінансову ситуацію, що підтверджується зростанням обсягу реалізації. Ефективне використання ресурсів, оптимізація витрат та збільшення продажів дозволили підприємству збільшити свою виручку.

### 2.3. Дослідження конкурентних переваг функціонування підприємства

Для ресторану «Хутір», який спеціалізується на традиційній українській кухні, дослідження конкурентного середовища є важливим

етапом розробки стратегії позиціонування та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Конкурентне середовище ресторану «Хутір» формується під впливом низки факторів, серед яких варто виділити географічне розташування, цінову політику, якість кухні та обслуговування, унікальність концепції, маркетингові зусилля та репутацію закладу. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ресторану доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, такі як PEST та SWOT-аналіз.

Оскільки ресторан «Хутір» працює в динамічному середовищі, яке постійно змінюється під впливом різних факторів, аналіз зовнішнього середовища є важливим кроком у процесі розробки стратегії ресторану, оскільки він допомагає визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на діяльність ресторану. Один з найпоширеніших інструментів аналізу зовнішнього середовища — це PEST-аналіз, який розглядає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на ресторан [2].

PEST-аналіз закладу «Хутір» передбачає:

1. Політичні фактори:

- Урядові регуляції: ресторанна індустрія в загальному підпадає під різні урядові регуляції, такі як стандарти охорони здоров'я та безпеки, закони про працю та політики оподаткування, які можуть вплинути на операції та прибутковість підприємства.

- Ліцензії та дозволи: отримання та утримання необхідних ліцензій та дозволів, таких як дозволи на надання послуг з харчування та ліцензії на продаж алкоголю, є критичними для легальної діяльності ресторану «Хутір».

- Урядова підтримка місцевих бізнесів: ініціативи уряду щодо підтримки місцевих бізнесів, такі як податкові інсентиви або субсидії, можуть бути корисними для ресторану.

2. Економічні фактори:

- Темп економічного зростання: темп економічного зростання України може вплинути на звички споживання відвідувачів.

- Рівень інфляції: інфляція може збільшити вартість інгредієнтів та праці, впливаючи на ціни та прибутковість ресторану.

- Конкуренція: кількість ресторанів у місті та їхні стратегії ціноутворення можуть вплинути на ринок та доходи підприємства.

### 3. Соціальні фактори:

- Демографічні тенденції: зміни в демографічній структурі, такі як старіння населення або збільшення урбанізації, можуть вплинути на цільову аудиторію та пропозиції меню ресторану «Хутір».

- Упередження споживачів: зміни в упередженнях споживачів, такі як тренд до кориснішої їжі можуть вплинути на меню та продажі.

- Культурні тенденції: зростаючий інтерес до української культури та традицій може збільшити попит на традиційну українську кухню та культурні досвіди.

- Вплив соціальних мереж: соціальні мережі можуть вплинути на поведінку споживачів та упередження, з онлайн-відгуками та рейтингами, що впливають на репутацію та продажі ресторану.

### 4. Технологічні фактори:

- Онлайн-замовлення та доставка: зростаючий попит на онлайн-замовлення та доставку може надати можливість ресторану «Хутір» розширити своє охоплення та збільшити доходи.

- Цифровий маркетинг: використання цифрових маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі та реклама, може допомогти підприємству досягти нових клієнтів та збільшити визнання бренду.

- Технології харчової промисловості: розробки в харчовій промисловості, такі як комплекти для приготування їжі та послуги доставки їжі, можуть змінити спосіб, яким споживачі взаємодіють з ресторанами та вплинути на бізнес-модель ресторану.

PEST-аналіз ресторану «Хутір» виділяє різні політичні, економічні,

соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на операції та прибутковість ресторану. Розуміючи ці фактори, ресторан може розробити стратегії для мінімізації ризиків та капіталізації можливостей, таких як урядова підтримка місцевих бізнесів, зростаючий попит на традиційну українську кухню та збільшення популярності онлайн-замовлення та доставки.

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ресторану «Хутір», а також потенційні можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, що на рис. 2.1.

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- унікальна концепція хутора</li> <li>- високоякісні інгредієнти</li> <li>- досвідчені кухарі</li> <li>- затишна атмосфера</li> <li>- багато посадкових мість</li> <li>- різноманітність меню</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від сезонних інгредієнтів</li> <li>- нестабільні обсяги реалізації</li> <li>- відсутність маркетингового бюджету</li> <li>- слабка онлайн-присутність</li> </ul>
<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростаючий попит на традиційну кухню</li> <li>- розширення на кейтеринг та події</li> <li>- партнерство з місцевими постачальниками</li> <li>- онлайн-замовлення та доставка</li> <li>- туристичний ринок</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростаюча конкуренція</li> <li>- економічна криза</li> <li>- перебої в ланцюжку поставок</li> <li>- сезонні коливання попиту</li> </ul>

Рисунок 2.1. SWOT-аналіз ресторану «Хутір»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

SWOT-аналіз закладу виділяє унікальні переваги ресторану, включаючи його концепцію, інгредієнти та атмосферу, а також його слабкості, такі як відсутність маркетингового бюджету та слабкої онлайн присутності. Аналіз також визначає можливості для зростання, включаючи розширення на кейтеринг та події, партнерство з місцевими постачальниками та онлайн-замовлення та доставку. Нарешті, аналіз визначає потенційні загрози, включаючи зростаючу конкуренцію та економічну кризу. Розуміючи ці фактори, ресторан «Хутір» може розробити стратегії для капіталізації своїх переваг, вирішення своїх слабкостей та мінімізації потенційних загроз, щоб залишатися конкурентоспроможним та успішним на ринку [7, с.448-449], [30].

Внутрішньогалузева конкуренція ресторану «Хутір» стикається з інтенсивною конкуренцією з боку закладів зі схожою концепцією, кухнею та атмосферою, розташовані в безпосередній близькості до нього і/або неподалік Тернопільського озера. Серед них можна виділити ресторани «Шинок» та «Старий млин». Ці заклади мають подібну концепцію, засновану на традиціях української кухні та гостинності, проте відрізняються деталями інтер'єру, меню та ціновою політикою тощо. Для посилення конкурентних позицій необхідно зосередитися на унікальних перевагах, якості обслуговування та ефективних маркетингових комунікаціях.

«Шинок» та «Старий млин» — це два конкуренти «Хутора» у Тернополі. «Шинок» — це ресторан, що пропонує різноманітне меню, включаючи напої, піцу, страви з тандиру та інші закуски [36]. «Старий млин» — це ресторан, що пропонує традиційні українські страви, напої тощо [34].

Обидва місця пропонують відпочинок і розвагу, але «Шинок» має більш широкий вибір напоїв і закусок, тоді як «Старий млин» пропонує більш традиційні українські страви.

Обидва місця відрізняються за інтер'єром і атмосферою. «Шинок»

має більш сучасний інтер'єр, тоді як «Старий млин» має більш традиційний, що відповідає його назві. Також відрізняються за цінами на їжу і напої, «Шинок» — має більш низькі ціни, тоді як другий має більш високі ціни.

У загальному, «Шинок» і «Старий млин» — це два різні місця, які пропонують відпочинок і розвагу, але відрізняються за інтер'єром, атмосферою і цінами на їжу і напої. Хоч ці заклади і різні між собою, вони все-таки є конкурентами ресторану «Хутір».

Оцінка конкурентоспроможності є важливим елементом стратегічного планування для будь-якої організації, оскільки вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози в оточуючому середовищі. У зв'язку з цим, представлені конкурентні переваги серед трьох підприємств, які дозволяють отримати комплексне уявлення про їхню конкурентоспроможність, визначити напрямки для покращення їхньої конкурентоспроможності та переваг на ринку послуг [22].

Оцінюючи конкурентоспроможність ресторану «Хутір», повинно враховуватися не тільки внутрішні можливості та слабкості підприємства, а й порівнюватися з аналогічними показниками конкурентів. Нижче наведена порівняльна таблиця, яка відображає результати аналізу конкурентоспроможності ресторану «Хутір» у порівнянні з його основними конкурентами — рестораном «Шинок» та «Старий млин» (Табл. 2.6). Ці дані були отримані в результаті опитувань клієнтів, які дозволили отримати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності кожного з підприємств.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика переваг ресторану «Хутір» та його конкурентів на ринку послуг

№	Критерій оцінки	Хутір (від 0 до 10 балів)	Шинок (від 0 до 10 балів)	Старий млин (від 0 до 10 балів)
<b>1.</b>	<b>Критерій: Зовнішній вигляд</b>			
1.1	Відповідність закладу типу та класу	9	9	9
1.2	Наявність гардеробу	10	8	9
1.3	Наявність хостеса	9	9	9
1.4	Наявність реклами, вивіски та режиму роботи	6	9	9
1.5	Стан прилеглої території	10	8	9
1.6	Чистота залу, столів, посуду	9	9	9
1.7	Наявність банкетних кімнат	10	6	7
1.8	Співвідношення кількості посадкових місць до площі залу	9	8	7
1.9	Освітлення	8	9	9
1.10	Наявність кондиціонера	10	8	8
1.11	Стильове поєднання інтер'єру	8	8	10
1.12	Наявність паркування, пандусу	6	7	7
1.13	Наявність якісного WI-FI, відео спостереження	5	6	6
1.14	Наявність додаткових сервісів	8	8	8
1.15	Стан туалетних кімнат	9	9	9
1.16	Музичний супровід	8	6	7
1.17	Середнє арифметичне:	<b>8,3</b>	<b>7,9</b>	<b>8,25</b>
<b>2.</b>	<b>Критерій: Стандарти обслуговування</b>			
2.1	Наявність у персоналу фірмового одягу, бейджу	10	10	10
2.2	Акуратність зовнішнього вигляду персоналу	8	8	9
2.3	Володіння іноземними мовами персоналом закладу	5	5	7
2.4	Вміння вирішити конфліктну ситуацію	8	7	8
2.5	Професіоналізм поведінки	8	8	9
2.6	Швидкість обслуговування	7	7	7
2.7	Середнє арифметичне:	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>8,3</b>
<b>3.</b>	<b>Критерій: Якість продукції/послуг</b>			
3.1	Зовнішній вигляд меню	5	7	8
3.2	Наявність в меню фірмових страв	6	6	8
3.3	Подача та оформлення страв	9	8	9
3.4	Відповідність температури подачі страв	9	9	9
3.5	Асортимент страв	10	9	9
3.6	Наявність банкетного меню	10	9	10
3.7	Наявність меню на іноземній мові	2	2	2
3.8	Наявність пісних страв	6	7	8
3.9	Відповідність ваги страв на вигляд	8	8	8
3.10	Смакові показники страв	9	9	9
3.11	Середнє арифметичне:	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Критерій: Ціна-Собівартість</b>			
4.1	Середній чек	8	8	9
4.2	Наявність системи знижок та бонусів	10	8	9
4.3	Середнє арифметичне:	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Критерій: Імідж та реклама</b>			
5.1	Представлення закладів у ЗМІ	2	3	6
5.2	Проведення акцій та промоцій	4	4	6
5.3	Участь у місцевих заходах, виставках, ярмарках	5	5	6
5.4	Наявність бренду	9	7	9
5.5	Відгуки клієнтів	9	9	9
5.6	Середнє арифметичне:	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>7,2</b>
	<b>Загальний показник конкурентоспроможності закладу</b>	<b>301 / 7,62</b>	<b>290 / 7,28</b>	<b>316 / 8,15</b>

Джерело: [25]



У результаті проведеного дослідження було визначено, що ресторан «Старий млин» має перевагу над рестораном «Хутір» та рестораном «Шинок» за конкурентоспроможністю, що може бути пов'язано з його ефективнішим менеджментом, кращим сервісом або більш привабливими пропозиціями для клієнтів.

Ресторан «Хутір» посідає друге місце за конкурентоспроможністю, що може бути результатом його зусиль з покращення якості послуг, розвитку якості продукції та стандартів обслуговування.

Ресторан «Шинок» займає третє місце за конкурентоспроможністю, що може бути пов'язано з необхідністю покращення його сервісу, розвитку маркетингових стратегій або інновацій в меню для збільшення його привабливості для клієнтів.

Також ці результати можуть свідчити про те, що ресторан «Хутір» має усі можливі ресурси для підтримування своєї конкурентоспроможності, включаючи банкетні зали, які можуть бути використані для організації різних заходів. Крім того, заклад не мав порушень під час обстеження, що може свідчити про його дотримання санітарних норм та правил.

Для візуалізації та узагальнення результатів дослідження конкурентоспроможності ресторанів доцільно створити графічну модель «Павутина конкурентоспроможності», яка подана на рис. 2.2, яка дозволить визначити сильні та слабкі сторони кожного підприємства, порівняти їхні переваги з конкурентами та ідеальним підприємством, сформулювати стратегію покращення конкурентоспроможності та визначити конкретні напрямки вдосконалення [44, с.9].

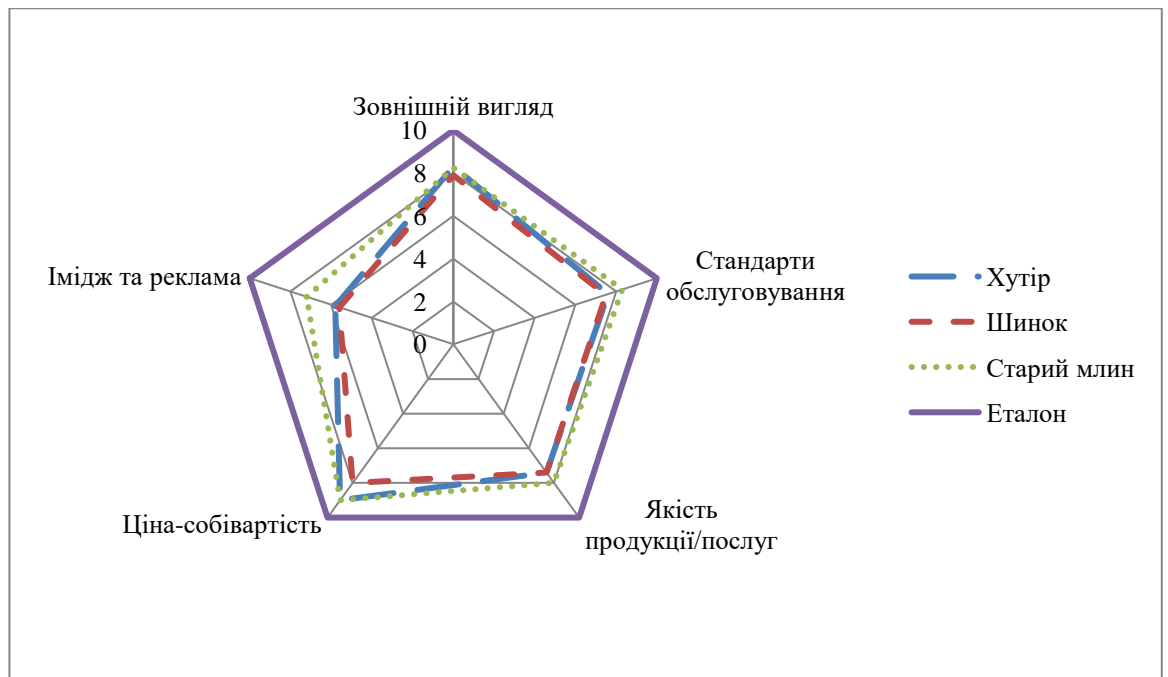


Рисунок 2.2. Павутина конкурентоспроможності ресторану «Хутір»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Проведений аналіз дозволив виявити ключові висновки про недоліки ресторану «Хутір»:

- Недостатня реклама та просування. Ресторан отримав низькі бали за критерієм «Імідж та реклама», зокрема за представлення в ЗМІ (2 бали), проведенням акцій та промоцій (4 бали) та участю в місцевих заходах, виставках, ярмарках (5 балів). Це може вказувати на недостатню активність ресторану в просуванні бренду та послуг.

- Недостатня якість WI-FI та відеоспостереження. Заклад отримав лише 5 балів за наявність якісного WI-FI та відеоспостереження, що може бути недоліком, особливо для клієнтів, які шукають зручності та безпеки.

- Недостатня якість паркування та доступності. «Хутір» отримав лише 6 балів за наявність паркування та пандусу, що може бути недоліком, особливо для клієнтів з обмеженими можливостями.

- Недостатня якість меню на іноземній мові (або, точніше, відсутність такого меню). Підприємство отримало лише 2 бали за наявність меню на іноземній мові, що може бути недоліком, особливо для

туристів та іноземних клієнтів.

- Недостатня якість зовнішнього вигляду меню. Хутір отримав лише 5 балів за зовнішній вигляд меню, що може бути недоліком, особливо з точки зору естетики та привабливості меню.

- Недостатня швидкість обслуговування. Заклад ресторанного господарства отримав лише 7 балів за швидкість обслуговування, що може бути недоліком, особливо під час піків відвідуваності.

Загалом, ресторан Хутір має високі показники за критеріями «Зовнішній вигляд» та «Стандарти обслуговування», чого недостатньо, щоб займати лідируючі позиції серед конкурентів на ринку ресторанних послуг Тернополя, але потребує покращення в таких областях, як реклама, просування, якість WI-FI та відеоспостереження, паркування та доступності, меню на іноземній мові, швидкість обслуговування та зовнішній вигляд меню.

## **Висновки до розділу 2**

Ресторан «Хутір» є приватним закладом, який пропонує традиційну українську кухню та високоякісні послуги. Заклад має унікальну концепцію, досвідчених кухарів, затишну атмосферу та багато посадкових місць, що є конкурентними перевагами. Структура управління ресторану характеризується лінійно-функціональним типом, з центральним управлінським органом, що координує роботу різних відділів, а також має добре організовану систему обслуговування, з чітко визначеними функціями для кожного відділу.

Щодо аналізу доходів ресторану «Хутір» за період з 01.01.2024 р. по 09.01.2024 р. виявив, що холодна кухня є лідером за доходами, акумулюючи 40,12% від загального обсягу доходів закладу. Гарячій кухні також вдалося показати високі результати, займаючи 35,14% від загального обсягу доходів. Бар, займаючи 14,17% від загального обсягу доходів, також показав задовільні результати. Шашлична, займаючи 7,16%

від загального обсягу доходів, показала позитивні результати, хоча вони є нижчими, ніж у відділах вище.

SWOT-аналіз ресторану «Хутір» виявив унікальні переваги, включаючи його концепцію, інгредієнти та атмосферу, а також його слабкості, такі як відсутність маркетингового бюджету та слабкої онлайн присутності. Даний аналіз також визначає можливості для зростання, включаючи розширення на кейтеринг та події, партнерство з місцевими постачальниками та онлайн-замовлення та доставку.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові висновки про недоліки ресторану «Хутір», включаючи недостатню рекламу та просування, якість WI-FI та відеоспостереження, паркування та доступності, меню на іноземній мові, швидкість обслуговування та зовнішній вигляд меню.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **3.1. Проєкт запровадження нововведень в ресторані «Хутір» для покращення конкурентних переваг на ринку послуг**

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг, утримання лідерських позицій та залучення нових клієнтів вимагає від підприємств постійного вдосконалення та адаптації до потреб ринку. Ресторан «Хутір», який спеціалізується на традиційній українській кухні та відомий своєю затишною атмосферою, демонструє стабільні фінансові результати. Однак, проведений аналіз виявив кілька недоліків, що заважають ресторану повністю реалізувати свій потенціал. З метою зміцнення своїх конкурентних позицій, підвищення задоволеності клієнтів та забезпечення сталого розвитку, необхідно впровадити комплекс нововведень, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Цей проєкт запровадження нововведень є ключовим етапом на шляху до підвищення конкурентоспроможності ресторану «Хутір» на ринку послуг. Вся вартість удосконалень і заробітних плат враховується виключно в місті Тернопіль.

Успішне функціонування ресторану значною мірою залежить від ефективності його реклами та маркетингових зусиль. Наразі ресторан «Хутір» стикається з проблемою недостатньої реклами та просування. Аналіз показників свідчить про недостатню активність ресторану у просуванні свого бренду та послуг. Ефективна реклама та просування є ключовими елементами для залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності закладу. Напрями вдосконалення заходів та популяризації закладу представлено на рис. 3.1.

Покращення представлення в ЗМІ	Проведення акцій та промоцій	Участь у місцевих заходах
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Співпраця з місцевими ЗМІ для висвітлення подій та акцій ресторану.</li> <li>• Залучення професійного PR-агентства для створення позитивного іміджу.</li> <li>• Активізація роботи у соціальних мережах (Facebook, Instagram).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація регулярних акцій та спеціальних пропозицій.</li> <li>• Проведення тематичних вечорів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активна участь у місцевих фестивалях, виставках та ярмарках.</li> <li>• Організація виїзних заходів з дегустацією страв ресторану.</li> <li>• Спонсорство місцевих подій для підвищення впізнаваності бренду.</li> </ul>

Рисунок 3.1. Напрями вдосконалення заходів та популяризації ресторану «Хутір»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Окрім того потрібне збільшення трудових ресурсів у закладі, зокрема один кваліфікований PR-менеджер, який також буде відповідати за маркетинг ресторану, один спеціаліст з соціальних мереж та 2 представники для участі в заходах. Заробітна плата першого складе близько 30000 грн, другого — 20000 грн, а одного представника 15000 грн (30000 грн загалом за двох). Отже, бюджет ресторану на утримання спеціалістів за місяць складе 80000 грн. На основі цих даних створена табл. 3.1.

Одним із суттєвих недоліків ресторану «Хутір» є недостатня якість WI-FI та відеоспостереження. Відсутність стабільного інтернет-зв'язку та ефективної системи відеоспостереження може негативно впливати на загальне враження від закладу та знижувати рівень довіри клієнтів. Шляхи вирішення проблеми подано на рис. 3.2.

Таблиця 3.1

## Витрати на додаткові ресурси у ресторані «Хутір»

Додаткові трудові ресурси	Заробітна плата, грн
1 PR-менеджер	30000
1 спеціаліст з соціальних мереж	20000
2 представники від ресторану	30000
<b>Загальні витрати на додаткові трудові ресурси</b>	<b>80000</b>

Джерело: розроблено автором самостійно

Покращення якості WI-FI	Покращення системи відеоспостереження
<ul style="list-style-type: none"> <li>Оновлення мережевого обладнання для забезпечення стабільного та швидкого інтернет-зв'язку.</li> <li>Розширення зони покриття WI-FI, щоб забезпечити доступність у всіх залах ресторану та максимізувати охоплення сигналу на всій обслуговуючій території закладу.</li> <li>Впровадження системи контролю доступу для запобігання перевантаження мережі.</li> </ul> <p><b>Ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Люди: 1 мережевий інженер.</li> <li>Бюджет: 80000 грн на обладнання та 6000 грн на місяць на обслуговування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встановлення додаткових відеокамер у критичних зонах ресторану (вхід, паркування, основні зали).</li> <li>Оновлення існуючих відеокамер до сучасних моделей з високою роздільною здатністю.</li> <li>Впровадження системи зберігання відеозаписів з можливістю доступу до архівів.</li> </ul> <p><b>Ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Люди: 1 спеціаліст з безпеки.</li> <li>Бюджет: 120000 грн на обладнання (оскільки його потрібно багато на територію ресторану) та 12000 грн на місяць на обслуговування.</li> </ul>

Рисунок 3.2. Напрями вдосконалення та дії для боротьби з відсутністю відеоспостереження та недостатнім Wi-Fi сигналом ресторану «Хутір»

Джерело: Розроблено автором самостійно

Отже, загальний бюджет на покращення WI-FI: 80000 грн на обладнання, 6000 грн на місяць на обслуговування; загальний бюджет на покращення відеоспостереження: 120000 грн на обладнання, 12000 грн на місяць на обслуговування. Отже, бюджет ресторану на впровадження удосконалення та обслуговування спеціалістами на місяць складе 218000 грн.

Одним із важливих аспектів комфорту клієнтів є наявність зручного паркування та доступності для всіх відвідувачів, включаючи людей з обмеженими можливостями. Відсутність цих зручностей може значно знизити привабливість ресторану для широкої аудиторії та вплинути на загальну кількість відвідувачів. Вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями подані на рис. 3.3.

Покращення якості та доступності паркування	Покращення доступності для людей з обмеженими можливостями
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення паркувальної зони для забезпечення додаткових місць.</li> <li>• Встановлення чіткої розмітки паркувальних місць, включаючи місця для людей з інвалідністю.</li> <li>• Організація освітлення паркувальної зони для забезпечення безпеки в темний час доби.</li> <li>• <b>Ресурси:</b></li> <li>• Люди: 1 архітектор, 2 робітники.</li> <li>• Бюджет: 160000 грн на матеріали та роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення пандусів для людей з обмеженими можливостями біля входу в ресторан.</li> <li>• Створення безперешкодного доступу до всіх зон ресторану, включаючи туалетні кімнати.</li> <li>• Встановлення відповідних знаків та маркувань для зручності навігації.</li> <li>• <b>Ресурси:</b></li> <li>• Люди: 1 архітектор, 2 робітники.</li> <li>• Бюджет: 140000 грн на матеріали та роботи.</li> </ul>

Рисунок 3.3. Напрями вдосконалення паркування та доступності в ресторані «Хутір» та необхідні ресурси для їх реалізації

*Джерело: розроблено автором самостійно*



Отже, бюджет ресторану на покращення паркувальних місць та встановлення пандусів (і не тільки) складатиме 300000 грн.

Як згадувалося раніше, ресторан «Хутір» отримав лише 2 бали за наявність меню на іноземній мові, що свідчить про суттєвий недолік у обслуговуванні іноземних клієнтів. Відсутність якісного меню на іноземних мовах може бути серйозною перешкодою для туристів та іноземних відвідувачів, що ускладнює їх вибір страв і знижує загальне враження від ресторану. Наявність меню на декількох мовах є важливим аспектом для закладу, що прагне обслуговувати міжнародну клієнтуру та підвищувати свою конкурентоспроможність. Напрями вдосконалення якості меню на іноземних мовах проілюстровано на рис. 3.4.

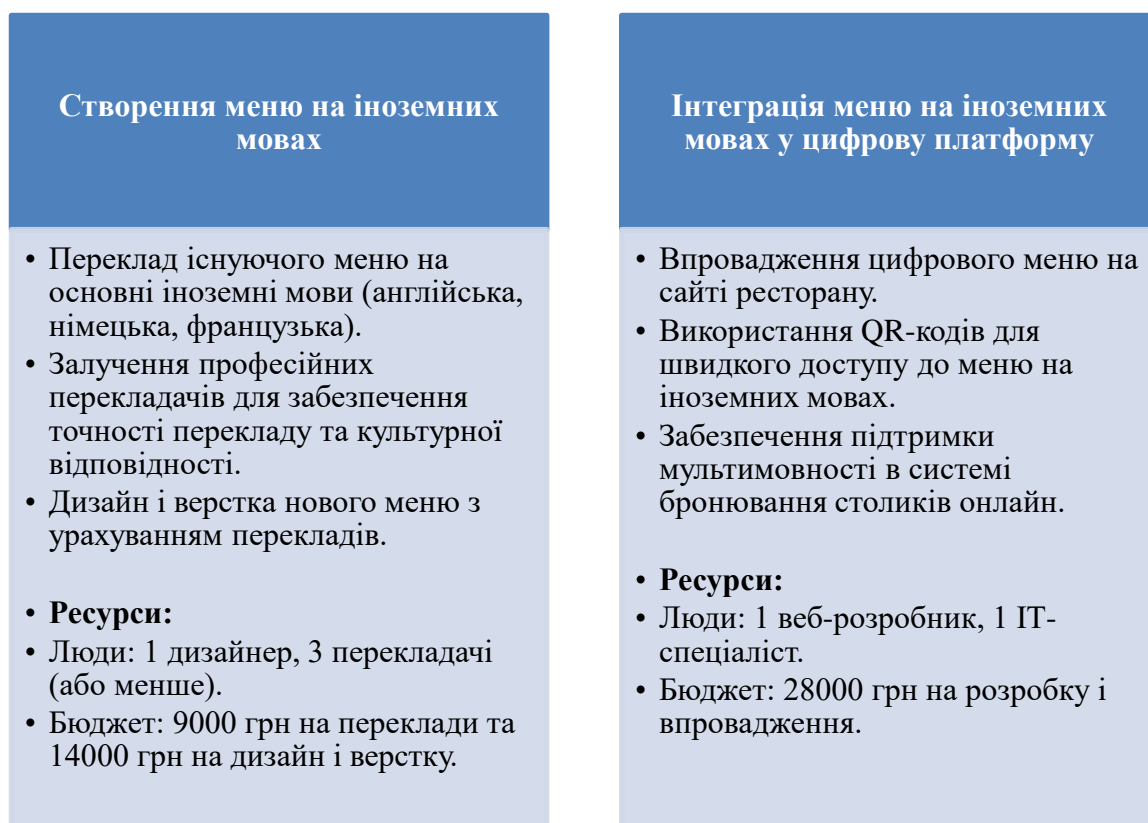


Рисунок 3.4. Напрями вдосконалення якості меню на іноземних мовах у ресторані «Хутір»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Під час цього нововведення можна вирішити ще один естетичний недолік — якість зовнішнього вигляду меню. Тобто, коли буде відбуватися друк меню іноземною мовою, доцільно на основі меню іноземного зразка додати фотографії страв і зробити редизайн україномовного меню. Вартість: 4500 грн.

Отже, загальний бюджет на створення меню на іноземних мовах 23000 грн та загальний бюджет на розробку і впровадження меню у цифрові платформи — 28000 грн.

Аспект обслуговування особливо актуальний під час піків відвідуваності, коли клієнти очікують швидкого та якісного обслуговування. Повільне обслуговування може призвести до незадоволення клієнтів і зниження загальної репутації закладу. Для поліпшення швидкості обслуговування в ресторані «Хутір» запропоновано ряд заходів. На рис. 3.5 представлені основні напрями вдосконалення швидкості обслуговування та необхідні ресурси.

Оптимізація процесів обслуговування	Навчання персоналу
<ul style="list-style-type: none"><li>• Аналіз поточних процесів обслуговування для виявлення можливих пунктів заторів.</li><li>• Впровадження автоматизованих систем замовлення та обробки замовлень.</li><li>• Підвищення ефективності комунікації між персоналом кухні та залом.</li></ul> <p>• <b>Ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Люди: 1 аналітик, 1 ІТ-спеціаліст.</li><li>• Бюджет: 85000 грн на розробку та впровадження програмного забезпечення.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведення тренінгів з оптимізації робочих процесів та ефективної організації робочого часу.</li><li>• Вдосконалення навичок комунікації та спілкування з клієнтами.</li></ul> <p>• <b>Ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Люди: 1 тренер.</li><li>• Бюджет: 40000 грн на проведення тренінгів.</li></ul>

Рисунок 3.5. Напрями вдосконалення швидкості обслуговування у ресторані «Хутір»

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Загальний бюджет на оптимізацію процесів обслуговування становить 85000 грн на розробку та впровадження програмного забезпечення і на навчання персоналу — 40000 грн на проведення тренінгів.

У результаті аналізу було виявлено кілька недоліків, що заважають ресторану «Хутір» повністю реалізувати свій потенціал. Для усунення цих недоліків було розроблено комплекс нововведень, спрямованих на покращення реклами та маркетингу, покращення якості WI-FI та відеоспостереження, вдосконалення паркування та доступності, створення меню на іноземних мовах, оптимізацію процесів обслуговування. Нижче наведена табл. 3.2, яка узагальнює дані про загальний бюджет, необхідний для впровадження цих нововведень.

Таблиця 3.2

Загальний бюджет для впровадження низки нововведень

Нововведення	Загальний бюджет, грн
Реклама та маркетинг	80000
Покращення Wi-Fi	80000 + 6000 (на місяць)
Покращення відеоспостереження	120000 + 12000 (на місяць)
Вдосконалення паркування та доступності	300000
Створення меню іноземними мовами	23000 + 28000 (на розробку та впровадження на цифрові платформи)
Редизайн україномовного меню	4500
Оптимізація процесів обслуговування	85000 + 40000 (на навчання персоналу)
<b>Загальний бюджет:</b>	<b>7785000</b>

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Отже, розпізнавши недоліки та визначивши напрями вдосконалення, ресторан «Хутір» має можливість активно працювати над поліпшенням своєї конкурентоспроможності та залученням нових клієнтів. Цей процес

вимагає систематичного підходу та планування кроків, які включають в себе аналіз ринкових тенденцій, вивчення поведінки споживачів, оцінку конкурентної ситуації, а також розробку та впровадження стратегій покращення. Вирішення виявлених недоліків потребує ретельного планування і розподілу ресурсів, включаючи фінансові, людські та часові витрати. Такий підхід може сприяти досягненню більшої ефективності в управлінні рестораном, покращенню якості послуг та задоволенню потреб клієнтів. Зосередження на пошуку і впровадженні оптимальних рішень в кожній зі сфер діяльності ресторану дозволить забезпечити стале зростання популярності та успішне функціонування на ринку гастрономічних послуг. Тим самим, ресторан «Хутір» може досягти визнання як сучасний та конкурентоздатний заклад, здатний задовольняти потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

### **3.2. Очікувані результати від впровадження проєкту**

Очікувані результати від впровадження проєкту можуть бути визначені як ключовий етап стратегічного планування, спрямований на оцінку потенційних вигод та впливу запропонованих змін на діяльність ресторану. Перед впровадженням будь-яких нововведень важливо чітко сформулювати очікувані результати, щоб мати чітке уявлення про те, яким чином ці зміни сприятимуть досягненню стратегічних цілей закладу.

Відправний пункт у формулюванні очікуваних результатів полягає в аналізі потенційного впливу кожного аспекту проєкту на різні аспекти діяльності ресторану. Це включає оцінку очікуваних змін у фінансових показниках, таких як збільшення прибутку або зниження витрат, а також виявлення можливостей для покращення сервісу та задоволення потреб клієнтів. При визначенні очікуваних результатів важливо враховувати потенційні ризики та виклики, що можуть виникнути під час впровадження проєкту, а також розробляти стратегії їх управління. Тільки з чітко визначеними очікуваннями і реалістичними цілями можна забезпечити

успішну реалізацію проєкту та досягнення бажаних результатів.

Очікувані результати для ресторану «Хутір» від вдосконалення рекламних та маркетингових зусиль включають:

- ❖ збільшення свідомості про бренд;
- ❖ збільшення обсягу продажів (ефективна рекламна кампанія може призвести до збільшення кількості клієнтів, що в свою чергу може позитивно позначитися на обсягах продажів);
- ❖ залучення нових клієнтів у ресторан «Хутір»;
- ❖ підвищення лояльності клієнтів до закладу;
- ❖ покращення конкурентоспроможності ресторану «Хутір»;
- ❖ покращення репутації закладу ресторанного господарства;
- ❖ розширення ринків збуту;
- ❖ покращення співвідношення ціни та якості (якщо рекламні зусилля вдаються, ресторан може переконати клієнтів у вигідності своїх цін та високій якості надання послуг, що веде до збільшення конверсії та збільшення прибутку).

Очікувані результати для ресторану «Хутір» по покращенню WI-FI та впровадженню відеоспостереження включають:

- ❖ покращення задоволення клієнтів від проведення часу у ресторані;
- ❖ залучення нової аудиторії (покращення WI-FI може привернути нових клієнтів, які активно використовують Інтернет або працюють з дистанції. Ресторан «Хутір» може стати привабливішим для тих, хто шукає місце для зустрічей або роботи, що може привести до збільшення обсягу відвідувачів та покупок);
- ❖ підвищення безпеки відвідувачів ресторану «Хутір»;
- ❖ покращення ефективності управління (відеоспостереження може бути використане для відстеження руху клієнтів та виявлення областей, де можна покращити обслуговування. Це дозволяє ресторану аналізувати та вдосконалювати свої процеси, що веде до ефективнішого

управління та покращення якості обслуговування);

- ❖ підвищення рейтингу підприємства (ресторани з високою якістю WI-FI та відеоспостереження можуть мати кращі відгуки та оцінки від клієнтів, що може позитивно вплинути на їхній рейтинг у рейтингових системах та відвідуваність).

Очікувані результати по вдосконаленню паркування та впровадженні доступності для людей з обмеженими можливостями в ресторані «Хутір» включають:

- ❖ збільшення зручності для клієнтів (покращене паркування та наявність пандусів для людей з обмеженими можливостями може зробити візит до ресторану «Хутір» більш зручним та приємним для всіх клієнтів);

- ❖ розширення аудиторії ресторану(забезпечення доступності для людей з різними потребами може привернути нових клієнтів, включаючи тих, хто зазвичай уникає закладів без відповідних умов);

- ❖ підвищення репутації, покращення іміджу та враження від закладу;

- ❖ збільшення конкурентоспроможності закладу «Хутір»;

- ❖ відповідність законодавству (забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями відповідає вимогам законодавства та може уникнути потенційних судових проблем);

- ❖ збільшення середнього чеку (клієнти, які мають фізичні обмеження готові витратити більше грошей на їжу та інші послуги).

Очікувані результати по вдосконаленню якості меню на іноземних мовах та зовнішнього вигляду меню в ресторані «Хутір» включають:

- ❖ залучення іноземних туристів та клієнтів у заклад;

- ❖ покращення задоволення клієнтів (якісно розроблене та представлене меню може зробити вибір страв більш простим та приємним для клієнтів, що може позитивно вплинути на їхнє загальне враження від відвідування ресторану);

- ❖ покращення іміджу ресторану;

- ❖ підвищення конкурентоспроможності ресторану;
- ❖ збільшення ефективності рекламних кампаній (привабливе та смачне меню може стати центральною темою рекламних кампаній, що допоможе залучити увагу нових клієнтів та збільшити впізнаваність бренду «Хутір»).

Очікувані результати від дій по вдосконаленню швидкості обслуговування в ресторані «Хутір» включають:

- ❖ підвищення задоволення клієнтів (швидке обслуговування може призвести до задоволення клієнтів та позитивного враження від відвідування);
- ❖ підвищення товарообороту;
- ❖ збільшення повторних візитів і як результат підвищення конкурентоспроможності;
- ❖ зменшення часу очікування на замовлення.

Впровадження нових рекламних та маркетингових зусиль, покращення WI-FI та впровадження відеоспостереження, вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями, вдосконалення якості меню на іноземних мовах та зовнішнього вигляду меню, а також вдосконалення швидкості обслуговування в ресторані «Хутір» очікується мати значний практичний економічний ефект.

Зокрема, якщо в Україні не настануть ще гірші процеси в економіці, то очікується збільшення обсягу продажів на 15-20% через ефективну рекламну кампанію (за основу бралися фінансові показники ресторану за січень), що призведе до збільшення доходу на 250000 грн. на рік. Крім того, покращення WI-FI та впровадження відеоспостереження очікується збільшити кількість клієнтів на 10-15%, оскільки таким чином ресторан зарекомендує себе, як безпечний заклад, що призведе до збільшення доходу на близько 150000 грн. на рік.

Вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями очікується збільшити кількість клієнтів на 5-10%, що

призведе до збільшення доходу на 75000 грн. на рік. Вдосконалення якості меню на іноземних мовах та зовнішнього вигляду меню очікується збільшити кількість іноземних туристів на 20-25%, що призведе до збільшення доходу на 100000 грн. на рік.

Вдосконалення швидкості обслуговування очікується збільшити оборот на 10-15%, що призведе до збільшення доходу на 120000 грн. на рік. Загалом, очікується, що впровадження цих заходів призведе до збільшення доходу ресторану «Хутір» на 695000 грн. на рік.

### **Висновки до розділу 3**

Проект запровадження нововведень та удосконалень у ресторані «Хутір» має на меті покращити конкурентні переваги закладу на ринку послуг, збільшити задоволеність клієнтів та доходи. Очікувані результати від впровадження нових рекламних та маркетингових зусиль, покращення WI-FI та впровадження відеоспостереження, вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями, вдосконалення якості меню на іноземних мовах та зовнішнього вигляду меню, а також вдосконалення швидкості обслуговування, включають збільшення обсягу продажів, залучення нових клієнтів, покращення репутації та конкурентоспроможності, а також збільшення доходу.

Окрім того, ресторан «Хутір» потребує вдосконалення реклами та маркетингу, покращення якості WI-FI та відеоспостереження, вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями, створення меню на іноземних мовах та оптимізації процесів обслуговування. Загальний бюджет на впровадження цих нововведень становить 7785000 грн.

Очікувані результати від впровадження проекту включають збільшення свідомості про бренд, збільшення обсягу продажів, залучення нових клієнтів, покращення репутації та конкурентоспроможності, а також збільшення доходу. Впровадження нових рекламних та маркетингових



зусиль очікується збільшити обсяг продажів на 15-20%, що призведе до збільшення доходу на 250000 грн. на рік. Покращення WI-FI та впровадження відеоспостереження очікується збільшити кількість клієнтів на 10-15%, що призведе до збільшення доходу на близько 150000 грн. на рік. Вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями очікується збільшити кількість клієнтів на 5-10%, що призведе до збільшення доходу на 75000 грн. на рік. Вдосконалення якості меню на іноземних мовах та зовнішнього вигляду меню очікується збільшити кількість іноземних туристів на 20-25%, що призведе до збільшення доходу на 100000 грн. на рік. Вдосконалення швидкості обслуговування очікується збільшити оборот на 10-15%, що призведе до збільшення доходу на 120000 грн. на рік. Загалом, очікується, що впровадження цих заходів призведе до збільшення доходу ресторану «Хутір» на 695000 грн. на рік.

Впровадження нових рекламних та маркетингових зусиль, покращення WI-FI та впровадження відеоспостереження, вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями, вдосконалення якості меню на іноземних мовах та зовнішнього вигляду меню, а також вдосконалення швидкості обслуговування, може допомогти ресторану «Хутір» збільшити обсяг продажів, залучити нових клієнтів, покращити репутацію та конкурентоспроможність, а також збільшити доходу.

## ВИСНОВКИ

У рамках дослідження сутності та характеристики конкурентних переваг підприємств ресторанної сфери було розглянуто основні чинники, які впливають на успішність та конкурентоспроможність закладів громадського харчування. Визначено, що для досягнення високих результатів підприємствам необхідно орієнтуватися на якість обслуговування, унікальність пропозицій та ефективні маркетингові стратегії.

Аналіз конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства показав, що для успішного функціонування на ринку ресторан повинен постійно вдосконалювати свої послуги, адаптуватися до змін у вподобаннях клієнтів та активно просувати свій бренд. Важливу роль у цьому процесі відіграє управління конкурентними перевагами, яке включає розробку стратегій підвищення ефективності діяльності та забезпечення високої якості обслуговування.

Дослідження особливостей функціонування ресторану «Хутір» виявило його сильні та слабкі сторони. Серед основних переваг закладу - високоякісна українська кухня, затишна атмосфера та професійний персонал. Проте, аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторану та порівняння ставок персоналу, доходів та знижок показали, що є потенціал для покращення у різних сферах.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторанного підприємства «Хутір» за період з січня 2024 року дозволив виявити сильні та слабкі сторони його функціонування. Ресторан демонструє успішну роботу та ефективне фінансове управління, що підтверджується зростанням обсягу реалізації та збільшенням виручки.

Сильні сторони підприємства включають високу рентабельність продажу, значне збільшення обсягу продажів, високу оцінку клієнтами рівня обслуговування. Ефективна система знижок та програм лояльності, а також високий рівень сервісу, забезпечують ресторану конкурентні

переваги на ринку ресторанного бізнесу.

Однак, були виявлені також слабкі сторони функціонування підприємства, зокрема низька рентабельність продажу напоїв, відсутність витрат на рекламу та маркетинг. Крім того, обслуговування після 24 години потребує додаткового аналізу, щоб виявити можливості для покращення результатів.

У цілому, результати аналізу свідчать про те, що ресторан «Хутір» є популярним місцем для зустрічей та святкувань, де клієнти можуть отримати високоякісні послуги та продукти за конкурентоспроможними цінами. Ефективне використання ресурсів, оптимізація витрат та збільшення продажів дозволили підприємству збільшити свою виручку та покращити фінансовий результат.

Рекомендації для покращення результатів включають збільшення витрат на рекламу та маркетинг, оптимізацію витрат на виробництво кондитерських виробів, покращення системи оплати праці, а також збільшення обсягу продажів напоїв. Крім того, ресторану варто продовжити розвивати свою програму лояльності та систему знижок, щоб збільшити клієнтську базу та покращити фінансові результати.

Проведені PEST- та SWOT-аналізи ресторану «Хутір» дозволили виявити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Порівняльна характеристика переваг ресторану та його конкурентів на ринку послуг, зокрема «Шинок» та «Старий млин», показала, що «Хутір» має добрі перспективи для зростання, але потребує вдосконалення рекламних та маркетингових аспектів, покращення WI-FI та впровадження відеоспостереження, вдосконалення швидкості обслуговування тощо, для зміцнення своїх позицій.

Проект запровадження нововведень у ресторані «Хутір» для покращення конкурентних переваг передбачає комплексний підхід до усунення виявлених недоліків. Зокрема, поліпшення рекламної діяльності та маркетингових зусиль сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та

залученню нових клієнтів. Впровадження якісного WI-FI та відеоспостереження підвищить рівень зручності та безпеки для відвідувачів, що позитивно вплине на їхню лояльність. Вдосконалення паркування та забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями зробить заклад більш привабливим для широкого кола клієнтів. Оновлення меню на іноземних мовах та покращення його зовнішнього вигляду сприятимуть залученню іноземних туристів та підвищенню загальної естетики закладу. Нарешті, вдосконалення швидкості обслуговування забезпечить швидке та якісне обслуговування клієнтів, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

Очікувані результати від впровадження даних заходів включають збільшення кількості клієнтів, зростання доходів та покращення репутації ресторану на ринку. Впровадження нових технологій та підвищення якості обслуговування дозволять ресторану «Хутір» зайняти провідні позиції серед конкурентів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зокрема, підвищення якості WI-FI та відеоспостереження забезпечить додаткову зручність і безпеку для клієнтів, що збільшить їхню задоволеність. Вдосконалення паркування та доступності для людей з обмеженими можливостями сприятиме залученню ширшої аудиторії.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише покращенню обслуговування, але й зміцненню ринкових позицій ресторану, підвищенню його привабливості та конкурентоспроможності. Це дозволить ресторану «Хутір» не тільки утримувати свої поточні позиції, але й активно розширюватися, залучаючи нових клієнтів та зміцнюючи свою репутацію як сучасного та якісного закладу ресторанного господарства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арпул, О., Ємчук, Т. Конкурентні позиції в ресторанному бізнесі в сучасних умовах на прикладі м. Чернівці (Україна). *Дослідження Комісії промислової географії Польського географічного товариства*, 34(1), 2020 р. С. 92-107.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2022. №4.
3. Барабась Д. О., Вакуленко А. В., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 272.
4. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 714. С. 174–179.
5. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. *Економіст*. 2004. № 12. С. 40-44.
6. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 15(1). С. 42-45.
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : львівський торговельно-економічний університет, 2016. 484.
8. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*.

№ 4. 2017. С. 32-37.

9. Власенко В.В., Гребельник М.М., Порфіренко В.І. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 49. С. 97-103.

10. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.

11. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

12. Довбенко В.І. Умови формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств : веб-сайт. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VNULPM\\_2013\\_778\\_24.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013_778_24.pdf) (дата звернення: 12.04.2024).

13. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

14. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.

15. Карбівська В. П. Організація системи виробництва у закладах ресторанного господарства : кваліфікаційна робота : спец. 242 «Туризм» / Поліський нац. ун-т, каф. економіки, підприємництва та туризму ; наук. кер. Паламарчук Т. М. Житомир, 2023. 40 с.

16. Конкурентні переваги : веб-сайт. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5546/konkurentni-perevagy.pdf> (дата звернення: 28.03.2024).

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

18. Кузьмін, О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / Кузьмін О.Є, Мельник О. Г., Романко О. П.. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
19. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 6 (17). С. 223-230.
20. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник*. 2015. № 11. С. 267-272.
21. Максименко І. Г. Зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентоспроможності наукомістких підприємств аграрного сектора. *Агросвіт*. 2013. № 13. С. 54-56.
22. Малярець Л. М., Отенко І. П. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Регіональні перспективи*. 2001. N 4. С. 20-23.
23. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Вересень 2013. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Mimi\\_2013\\_4\\_28](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Mimi_2013_4_28) (дата звернення: 12.05.2024).
24. Мельник В. В., Михайлик Р. Г. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємства. *Економічні науки. «Молодий вчений»*. Вересень 2019. № 9 (73). С. 206 – 210.
25. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельноресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2023. № 8. С. 72-76.
26. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Структура управління організацією.

URL:[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizac\\_ij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizac_ij_administuvannya_ch1/index_3.htm) (дата звернення: 11.04.2024).

27. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2012. № 727. С. 270-276.

28. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 94-100.

29. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

30. Поворознюк, І. М. Роль та особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство. Готельно-ресторанна справа*. 2023. № 47.

31. Полтавська О.А. Конкуренція и конкурентні переваги. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Випуск 141. Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. С. 41–44.

32. Поляк О.В., Шкода М.С. Конкурентні переваги ресторанного бізнесу. *Маркетингове забезпечення просування підприємницьких ініціатив* : матеріали III всеукраїнської наукової Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», м. Київ, 2018 р. С. 236-244.

33. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997. 390 с.

34. Ресторан «Старий млин». URL: <https://ternopil.bestrest.com.ua/ua/info-Restoran-Staryy-mlyn> (дата звернення: 19.05.2024).

35. Ресторан Хутір. URL: <https://tomato.ua/ua/Ternopol/restaurants/khutir> (дата звернення: 16.04.2024).

36. Ресторан Шинок. URL: <https://shynok.choiceqr.com/> (дата



звернення: 19.05.2024).

37. Северинова Ю. М. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 132-135.

38. Ставська Ю. В., Яхно Л. С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. *ЕФМ. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 181-195.

39. Терещук А. І. Формування системи стратегічного управління ресторанными послугами : кваліфікаційна робота : спец. 242 «Туризм» / Поліський нац. ун-т, каф. економіки, підприємництва та туризму ; наук. кер. Тищенко С. В. Житомир, 2023. 31 с.

40. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації . *Часопис економічних реформ*. 2015. № 3. С. 43-49.

41. Формування конкурентних переваг ТОВ «МОЕЗ» на ринку соняшникової олії ЄС : веб-сайт. URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs\\_stud/ES/2019/7.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES/2019/7.pdf) (дата звернення: 02.04.2024).

42. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 24. Частина 1. 2017. С. 152-156.

43. Царенко В. О. Теоретичні основи розвитку формування конкурентних переваг промислових регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009 № 5. С. 54-58.

44. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2020. Випуск 8 (16).

45. Ясінський А.П. Напрями формування і розвитку конкурентних переваг підприємства: кваліфікаційна робота під керівництвом к.е.н., доц. Романчукевичем М. Й. 2022.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Поділ конкуренції за основними характеристиками

Класифікаційна ознака	Вид конкуренції	Характеристика ознак
За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник економічних відносин прагне здійснити вибір найвигідніших умов для проведення торговельних операцій з купівлі та продажу товарів і послуг
	Місцева	Боротьба за перевагу між учасниками ринкових відносин на території з обмеженими ресурсами
	Галузева	Боротьба за перевагу в одній з сегментів ринкової сфери
	Міжгалузева	Конкуренція між учасниками різних секторів ринку, спрямована на привернення уваги та зацікавленості споживачів
	Національна	Конкуренція між внутрішніми компаніями в межах конкретної нації
	Міжнародна	Конкуренція між компаніями та об'єднаннями на міжнародному ринку
За формою	Пряма	Змагання між товаром однієї категорії або бренду на ринку, де вони конкурують один з одним
	Непряма	Боротьба за споживача розгортається не лише між продуктами різних категорій, але й між альтернативними варіантами при прийнятті конкретного вибору
За способом і характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Боротьба між різноманітними продуктами, що задовольняють однакову потребу людей, є загальним явищем

продовження додатка А

	Видова	Змагання виникає всередині одного сегмента товарів, які спрямовані на задоволення тієї ж самої потреби, але відрізняються один від одного за певними ключовими характеристиками
	Предметна	Змагання між компаніями, які пропонують однакові товари, які можуть відрізнитися тільки за якістю, є невід'ємною частиною ринкової динаміки
За методом ведення конкуренції	Цінова	Конкуренція, створена штучно для монополізації ринку шляхом маніпулювання цінами на товари
	Нецінова	Конкурентність полягає у представленні продуктів преміум-якості для привертання нових клієнтів, і це досягається через використання різних законних методів, за винятком стратегії зниження цін
Залежно від моделі ринку	Досконала	Широкий спектр компаній, що здійснюють продаж стандартизованих товарів, мають повністю гнучкий попит, відсутність застосування нецінових стратегій, відсутність контролю над цінами та вільний доступ входу та виходу з ринку
	Монополістична	Багато компаній, що продають різноманітні товари та послуги, стикаються з гнучким попитом, різноманітними факторами, що не пов'язані з ціною, обмеженим контролем над цінами та низькими перешкодами для входу на ринок
	Олігополістична	Маленька частка компаній регулює ціни залежно від рівня їх взаємодії, головним чином використовуючи нетарифні методи конкуренції, зазнаючи значних труднощів у влаштуванні бізнесу
	Чиста монополія	Підприємство, що створює унікальні товари без конкурентів, значно впливає на цінову динаміку, і його вступ на ринок є ускладненим або навіть заблокованим

## Елементи конкурентоспроможності ресторану

---

### Розташування:

- транспортна доступність;
  - наявність парковки;
  - наявність історико-культурних і природних об'єктів;
  - наявність вивіски і її привабливість;
  - комфорт.
- 

### Зображення:

- екстер'єр;
  - інтер'єр;
  - площа ресторану;
  - концепція ресторану;
  - тематичний дизайн;
  - інфраструктура приміщень;
  - стиль ресторану;
  - VIP-гості.
- 

### Кухня:

- широкий вибір страв і напоїв;
  - подача;
  - смак страв;
  - унікальність страв;
  - дотримання технологій приготування.
-

Обслуговування:

- швидкість подачі страв;
- майстерність прислуги;
- комунікабельність персоналу;
- знання іноземних мов;
- мистецтво сервірування столу;
- дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

---

Організація розваг:

- можливість організації різних заходів;
- наявність розваг для дітей;
- наявність фонові музики;
- можливість організації свят і тематичних вечірок.

---

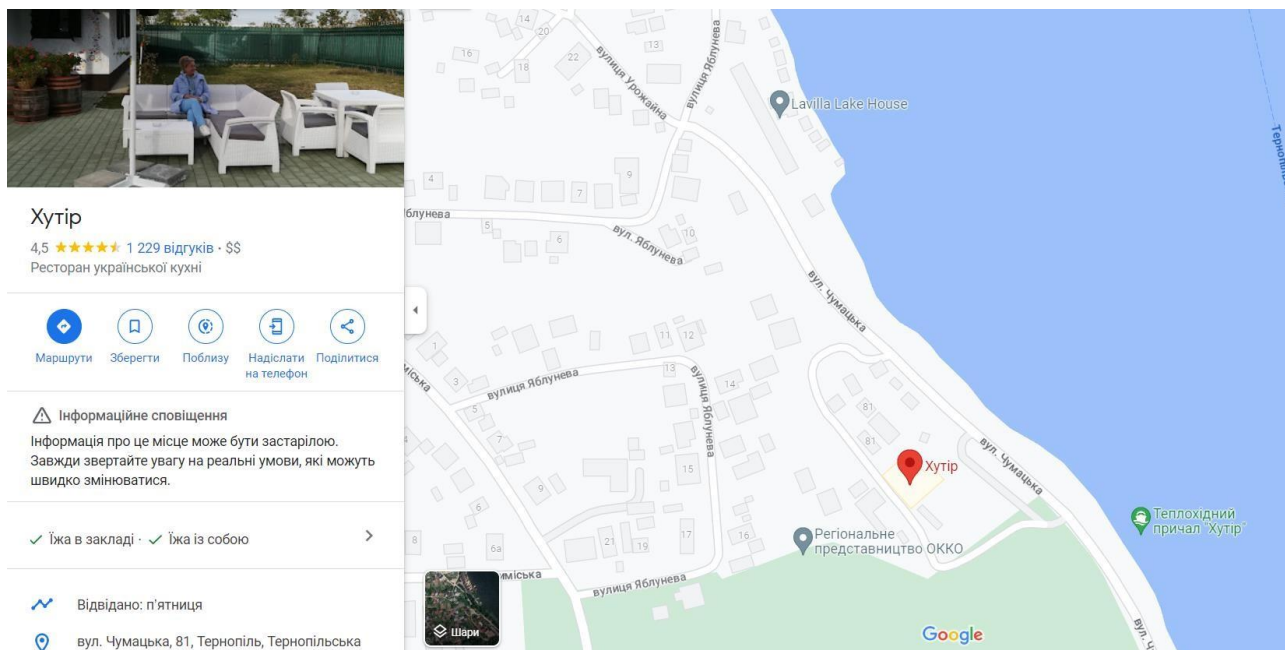
Цінова політика:

- середня вартість чека;
  - наявність знижок / бонусів;
  - адекватна цінова політика в порівнянні з конкурентами.
-

Маркетинг:

- широке просування в засобах масової інформації, радіо, телебаченні, через Інтернет та соціальні мережі;
  - розробка власного веб-сайту;
  - виведення бренду на міжнародний ринок;
  - впровадження інновацій.
-

## Місце розташування закладу «Хутір»





Екстер'єр ресторану «Хутір»





Інтер'єр ресторану «Хутір»

