

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА**  
**Кафедра готельно-ресторанної справи**

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

**Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу факторів  
зовнішнього середовища на ефективність функціонування готельно-  
ресторанного підприємства**

**Improving competitiveness and assessing the impact of environmental factors on  
the efficiency of the hotel and restaurant business**

Виконав: студент 2 курсу, гр. ГР-286  
Жак Юрій Юрійович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри  
готельно-ресторанної справи  
Муха Р.А.

Рецензент:

Тернопіль – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	6
1.1 Сутність, основні ознаки та складові конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	12
1.3 Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ» ТА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	23
2.1 Загальна характеристика ресторану «На небі».....	23
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства.....	29
2.3 Діагностика конкурентоспроможності та факторів зовнішнього середовища ресторану «На небі».....	39
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ».....	45
3.1 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ресторану	45
3.2 Очікувані результати від впровадження проєкту.....	54
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку ринкової економіки нашої країни, особливо в період кризових потрясінь, котрі викликані війною та пандемією коронавірусу COVID-19, на основний план виходить питання виходу із кризової ситуації та забезпечення подальшої конкурентоспроможності українських підприємств.

Безпосередньо, ринок готельно-ресторанних послуг є надзвичайно відчутним до найменших змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств, тому адміністрації закладів важливо розробляти та впроваджувати ефективні заходи із збереження рівня завантаження, достатнього для того щоб не бути збитковим та реалізовувати механізми забезпечення конкурентоспроможності. В даному контексті, доцільно подумати про вибір унікальної стратегії ведення конкурентної боротьби, котра в кризовий період зможе не лише забезпечувати обслуговування існуючих сегментів ринку, але й також завойовувати нові ринки збуту готельно-ресторанних послуг, а також виявляти основні тенденції, щодо появи нових вимог та потреб ринку.

Складність формування ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери пов'язані з динамічністю розвитку вітчизняного ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявності багатьох форм світової конкуренції в різних галузях, великою часткою монопольного сектору в українській економіці, малим досвідом роботи готельно-ресторанних закладів. Також неабиякий вплив на сучасну ситуацію в ринковому просторі мають кризові явища, наслідки яких відчувають компанії майже всіх сфер діяльності. За даних умов значно підвищується роль стратегії досягнення конкурентних переваг, що дає змогу сформувати пріоритетні напрямки розвитку підприємства. При цьому для того, щоб розроблена стратегія досягнення конкурентних переваг була ефективною, необхідно докласти значних зусиль для вдосконалення процесу її формування. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня

конкурентоспроможності ресторанного підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується ця кваліфікаційна робота.

На сьогоднішній день теоретичну основу дослідження питання вивчення та формування конкурентоспроможності підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Анісімова О.М., Голомша Н. С., Зборовська Ю.Л., Коваленко В.О., Коломієць І.Ф., Паламарчук М. М., Самойлик Ю.В., Тарнавська Н.П. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та методичних аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо напрямів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність, основні ознаки та складові конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні підходи до управління конкурентоспроможності підприємства;
- провести дослідження методології оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити загальну характеристику ресторану «На небі»
- оцінити фінансовий стан ресторанного підприємства;
- здійснити діагностику конкурентоспроможності та факторів зовнішнього середовища ресторану «На небі»;
- розробити програму заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та здійснити прогностичну оцінку ефективності реалізації запропонованої програми.

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є процес формування програми забезпечення конкурентоспроможності ресторану «На небі».

**Предмет дослідження** складають науково-методичні та практичні аспекти розробки програми забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

**Інформаційною базою** дослідження послужили праці вітчизняних і

зарубіжних вчених в сфері розробки і реалізації програми забезпечення конкурентоспроможності. У процесі дослідження використовувалися законодавчі акти, наукова і методична література з менеджменту і управління, матеріали періодичних видань, присвячені питанням забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства, публікації за матеріалами науково-практичних конференцій. Для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи використали дані різних досліджень діючої практики формування програми забезпечення конкурентоспроможності ряду українських та зарубіжних компаній, матеріали і документація ресторану «На небі» в сфері менеджменту, Інтернет-ресурси тощо.

У процесі дослідження використовувалися **методи** збору та обробки інформації як спеціальні методи дослідження аналізу – при оцінці наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні методичних засад системи оцінки конкурентоспроможності; синтезу – при розробці програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин; системного підходу – при визначенні складових конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення результатів дослідження.** Основні наукові і методичні положення і висновки випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, які можна застосувати в діяльності ресторану «На небі». Зокрема, в практичній діяльності можуть бути використані заходи акцентовані на підвищення конкурентоспроможності ресторану «На небі».

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає у тому, що в даній роботі запропоновано проєкт організації виготовлення екологічної упаковки для пакування ресторанної продукції на виніс, що вплине на зростанні популярності закладу та підвищуватиме імідж соціально відповідного закладу, а, як наслідок забезпечить приріст фінансових показників і конкурентних позиції ресторану «На небі».

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають 19 таблиць та 18 рисунків, висновків, списку використаних джерел, що містить 61 найменування, 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

## 1.1 Сутність, основні ознаки та складові конкурентоспроможності підприємства

Уся діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери як ключових ринкових відносин реалізується в умовах жорсткої конкуренції. Безпосередньо конкурентне середовище формує сприятливі умови розвитку як окремо взятого підприємства, так і суспільства в цілому. Підприємства виступають також рушійною силою економічного та соціального прогресу. Аналіз наукової літератури із проблем пов'язаних із конкуренцією показує, що в сучасних умовах відсутнє єдине визначення дефініції «конкурентоспроможність», що відображено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо тлумачення змісту поняття  
«конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Портер М.	Конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами
Анісімов О.М	Конкурентоспроможність – це одна з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці економічних наук, в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення кращих результатів
О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко	Конкурентоспроможність підприємства - відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Р. Фатхудінов	Конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)

1	2
С.Ф. Покропивний	Конкурентоспроможність - здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку
Г. Азоєв	Конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу
Й. Шумпетер	Конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів

*Джерело: складено автором на основі [3; 13; 27; 30; 37; 52]*

Узагальнюючи основні підходи до визначення дефініції можна визначити три концепції трактування досліджуваного поняття. Зокрема, перший базується на змагальності підприємств на готельно-ресторанному ринку, суперництво та боротьба за досягнення значних фінансово-економічних результатів їх функціонування; другий – визначає конкурентоспроможність як категорію, котра характеризує якість їх продукції та послуг; третій – базується на оцінці ефективності виробничого процесу або планування стратегії розвитку підприємств, спроможності їх використовувати та інтегрувати в господарську діяльність інноваційні технології.

Відповідно, поняття «конкурентоспроможність підприємства» повинне забезпечуватися наступними показниками: висока ефективність виробничо-господарської діяльності, котра забезпечуються через використання сучасних технологій, інноваційного обладнання, кваліфікованому персоналу; здатність завойовувати й тривалий час зберігати завойовану нішу на ринку; ефективне

використання інструментів та принципів маркетингового управління [38]. Тому, під конкурентоспроможністю необхідно розуміти потенційну та реальну спроможність підприємства в існуючих ринкових умовах виготовляти та реалізовувати продукцію (послуг), що за ціновими параметрами є значно привабливішою для власних споживачів, ніж продукція та послуги їх конкурентів.

Досліджуючи визначення дефініції «конкурентоспроможність» можна виділити ключові ознаки даного економічного поняття (рис. 1.1).

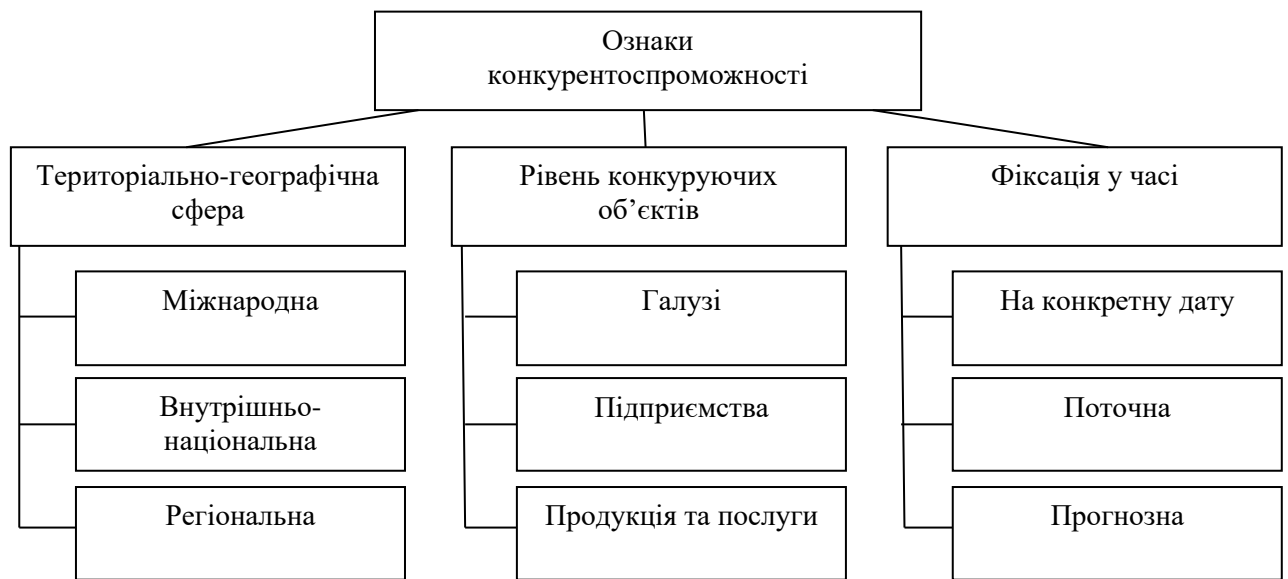


Рис.1.1. Класифікаційні ознаки конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором на основі [30, с.90]*

Із врахуванням властивостей релевантності та відносності, класифікація конкурентоспроможності реалізується у відповідності до територіально-географічної ознаки або конкретного ринкового простору. У відповідності до даної ознаки виділяють наступні різновиди конкурентоспроможності підприємства: регіональна, тобто у межах кількох регіонів держави; внутрішньонаціональна, тобто у межах окремих міст та областей; міжнародна, котра представлена на міжнародних ринках товарів і послуг.

Найбільш важливе значення зазначена класифікація має для підприємств, котрі надають широкий асортимент послуг, в тому числі і готельно-ресторанної



сфери, в даному контексті специфічною рисою є локальність конкуренції, тобто її виключна обмеженість границями конкурентного ринку, готельно-ресторанного зокрема.

Динамізм конкурентних можливостей підприємств готельно-ресторанної сфери зумовлює її класифікацію за характером прояву у часі, відповідно до даної класифікації відбувається поділ на визначену дату, поточну та прогнозну конкурентну спроможність підприємства.

Оцінювання конкурентних можливостей підприємства на локальному ринку передбачає дослідження чинників, котрі впливають на відношення споживачів готельно-ресторанних послуг до закладів та її ресторанної продукції чи готельних послуг, як наслідок – зміна частки продукції (послуг) підприємства на локальному ринку.

Отже, щоб забезпечувати конкурентні можливості підприємства на різноманітних ринках, підприємство повинне мати власні притаманні лише йому конкурентні переваги, котрі проявляються у ціні, інноваційності продукції та послуг, унікальність маркетинговій політиці тощо. В основі наявності конкурентних переваг різноманітних підприємств лежать визначені ресурси – технологічні та технічні, фінансові та кадрові, просторові та інформаційні, організаційні та управлінські та інші.

Усі чинники конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2). Підприємства, в контексті виділення власного конкурентного потенціалу, надають великого значення оцінювання своїх сильних та слабких сторін для оцінювання реальної спроможності мати конкурентні переваги й розробленні ряду заходів та виділення на них фінансових ресурсів, за рахунок яких підприємство може забезпечити зростання конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг на локальному та глобальному ринках збуту продукції чи послуг.

Під час реалізації маркетингового дослідження для аналізування конкурентних можливостей використовують кількісні показники, котрі визначають стабільність функціонування готельно-ресторанного підприємства,

здатність виготовляти та реалізовувати продукцію чи послуги, а як наслідок генерувати ефект підприємницької діяльності – чистий прибуток, створювати додану вартість.



Рис. 1.2. Система чинників конкурентоспроможності підприємства  
готельно-ресторанної сфери

*Джерело: складено автором на основі [12, с.31]*

Окрім цього досить важливе значення має оцінка витрат обігу, тобто величини витрат на збут до отриманого чистого прибутку, з метою визначення рівня непродуктивних витрат під час реалізації ресторанної продукції чи готельних послуг кінцевому споживачу. В даному контексті важливо нагадати, що конкурентоспроможність продукції (послуги) визначає його здатність відповідати запитам споживачів у порівнянні із товарами-аналогами, котрі представлені на ринку збуту. Конкурентоспроможність продукції визначається конкурентними перевагами (рис.1.3): з одної сторони - якістю продукції та

послуг, технічним рівнем забезпечення процесу виробництва, споживчими якостями, з іншого боку - цінами, котрі визначають корисність продукції (послуг) для кінцевого споживача.

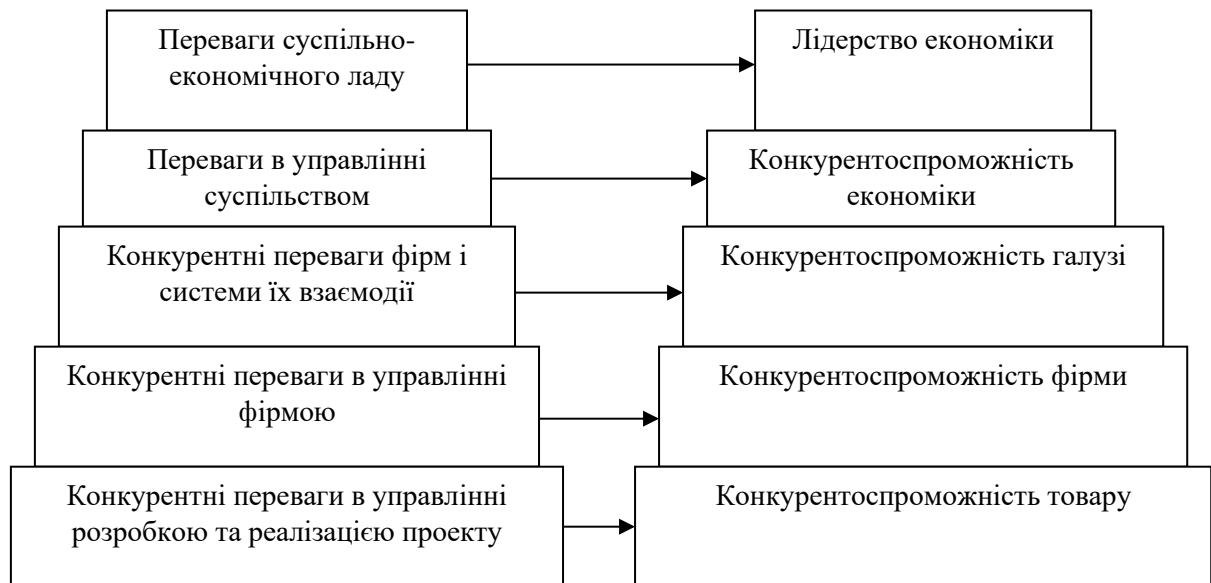


Рис. 1.3. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором на основі [2, с.105]*

Поряд із цим конкурентоспроможність продукції – це не тільки висока якість, помірні ціни, технологічність та уміння вміло маневрувати у ринковому середовищі та часі, поряд із цим, це також врахування можливостей та основних вимог конкретних груп споживачів. Від конкурентоспроможності продукції прямо залежить конкурентоспроможність підприємства, тобто здатність найбільш ефективно розпоряджатися як власними так і позичковими фінансовими ресурсами в умовах насиченого конкурентного ринку збуту. Виробництво та подальша реалізація конкурентної ресторанної продукції та готельних послуг – обов’язкова та беззаперечна умова конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної сфери [21, с.21].

За результатами дослідження слід відмітити, що конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанної сфери є можливістю даних закладів ефективно реалізовувати свою діяльність на локальному ринку, заснованому на функціонуючому на пропозиції високої якості ресторанної продукції та

готельних послуг, що відповідають критеріям та основним запитам споживачів даної продукції (послуг). Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства досліджуваної сфери слід найбільш ефективно організовувати та реалізовувати власну виробничу та фінансово-господарську діяльність із орієнтацією на кінцевого споживача, що стимулюватиме вироблення конкурентних переваг на локальному ринку.

## 1.2 Основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

В контексті формування конкурентних переваг закладу важливо реалізовувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства. До особливостей реалізації такого управління необхідно віднести створення ієрархії управління, багатофункціональний характер реалізації управління, орієнтованість на кінцевий результат діяльності підприємства, необхідність реалізації різних видів підтримки (фінансової, організаційної, інформаційної) в поєднанні із функціонального та ситуаційного підходів [45, с.113]. Визначимо сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємств, при цьому основні рівні управління представимо на рис. 1.4.

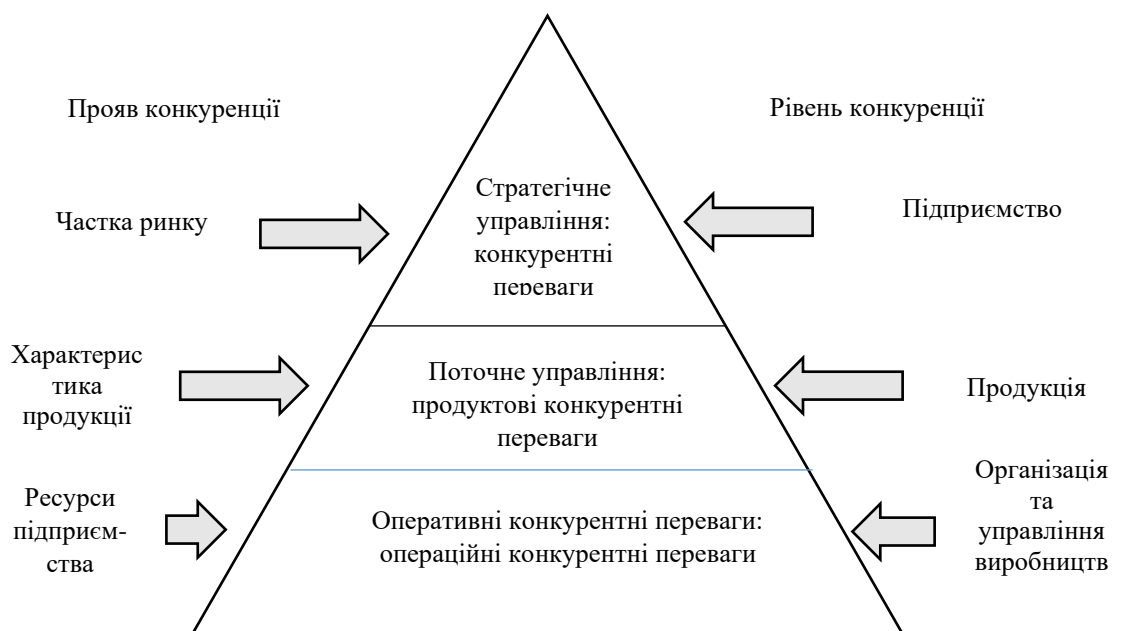


Рис 1.4. Рівні управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [47, с.51]

Забезпечення реалізації конкурентних можливостей підприємства готельно-ресторанної сфери передбачає реалізації усіх функцій менеджменту (рис 1.5).

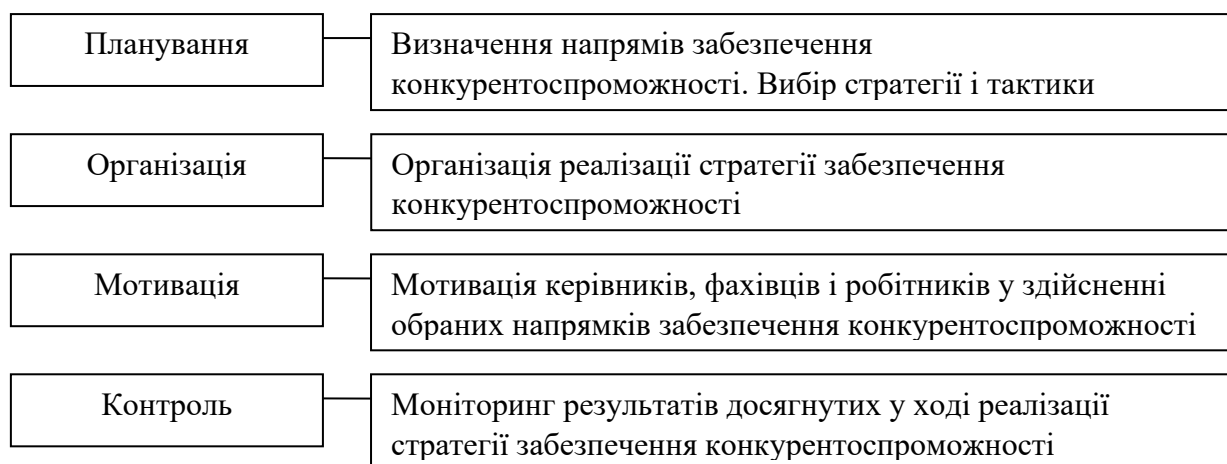


Рис 1.5. Управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках основних функцій

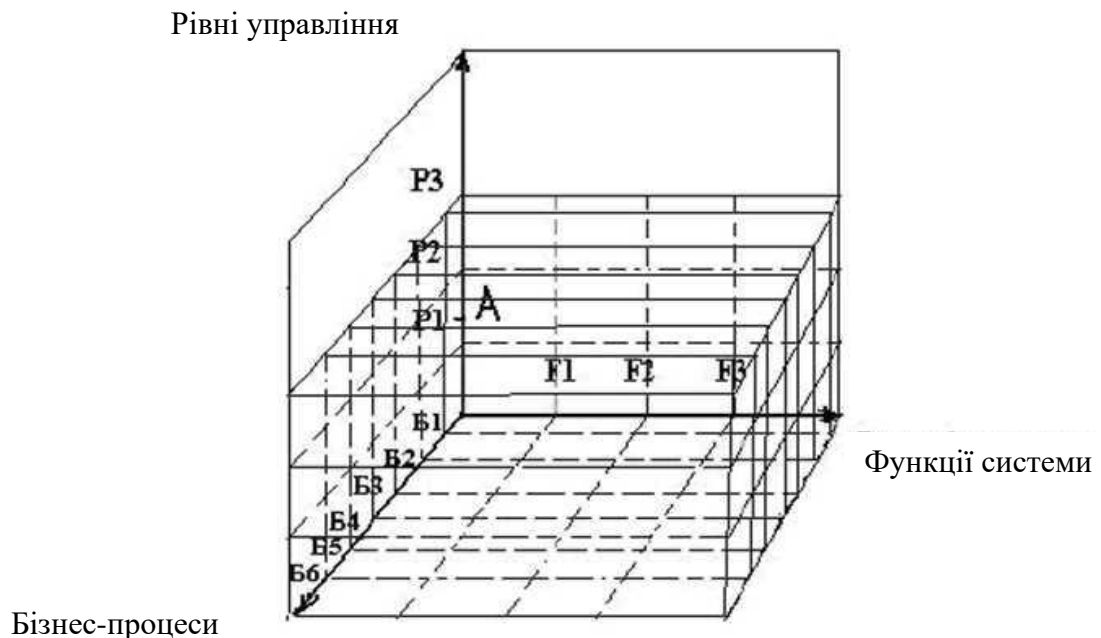
*Джерело: складено автором на основі [19, с.17]*

В контексті системного підходу до визначення, управління конкурентоспроможністю слід визначити, як багатокомпонентну та багатофункціональну систему взаємопов'язаних елементів, які досить чутливі до впливу як зовнішніх так і внутрішніх чинників, котрі формують певну цілісність системи. Тому така система управління належить до цілеспрямованих систем, тобто таких, котрі орієнтована на конкурентну місію та цілі управління.

Структуру ключових елементів реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства готельно-ресторанної сфери формують цільові комплексні блоки, котрі характеризують визначені економічні, організаційні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозалежності та взаємозв'язку, реалізація яких стимулює результативну реалізацію управлінських рішень у визначеній сфері господарювання. Кожен із представлених блоків слід розглядати як систему, котра включає різноманітні системоутворюючі компоненти, при цьому усі блоки системи взаємопов'язані між собою та формують цілісність системи управління.

Вони об'єднані єдиним важливим принципом, тобто кожен із них забезпечує

вирішення локальних проблеми зростання конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його на національному та світовому ринках, забезпечення поступового стійкого розвитку за рахунок формування та подальшої підтримки конкурентних переваг (рис. 1.6).



P3 – стратегічний рівень управління; P2 – тактичний рівень управління; P1 – оперативний рівень управління; F1- діагностика системи на основі інформації; F2- проектування і планування; F3 – аналіз та вибір рішень; B1 – наука; B2 – виробництво; B3 – фінанси; B4 – якість; B5 – маркетинг; B6 – кадри.

Рис 1.6. Графічна інтерпретація взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства та рівнів управління

*Джерело: складено автором на основі [14]*

На реалізацію управління конкурентними можливостями підприємства готельно-ресторанної сфери мають вплив різноманітні чинники. Зокрема, на формування особливостей функціонування підприємства в умовах конкуренції мають вплив чинники зовнішнього середовища, під впливом яких формується конкретна ситуації на ринку. Поряд із цим важливо враховувати особливості та специфіку внутрішньої діяльності підприємства. Відповідно, підприємству готельно-ресторанної сфери, щоб бути максимально конкурентним в умовах насиченості ринку необхідно враховувати та швидко реагувати на різноманітні зміни, котрі відбуваються на ринку. В даному контексті важливо проводити оцінювання динамічності показників витрат

(постійних та змінних), структуру витрат на маркетингові заходи, оплата праці персоналу, цінової позиції на готельні послуги та ресторанну продукцію, обсяг реалізації кожного виду продукції чи послуг. В цьому випадку підприємство в будь-який час може визначити той обсяг випуску і реалізації товару, який необхідний для прибуткової діяльності підприємства та прийняття рішень з питань змін, які залежать від кон'юнктури [46, с. 46]. У сучасних умовах необхідно забезпечити «критичну масу» працівників на ключових посадах і у вирішальних ланках системи корпоративного управління, які розуміють специфіку ринкових відносин, вміють грамотно і професійно реалізовувати діяльність на ринку споживача. Досягти цього можна лише в тому випадку, якщо в основу управління, як пріоритетні, будуть поставлені і вирішені єдиним комплексним блоком такі ключові завдання: формування ефективної корпоративної культури підприємства, створення і впровадження ефективної раціональної системи стимулювання інтересів підприємства та його персоналу.

Узагальнена схема управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища наведена на рис. 1.7.

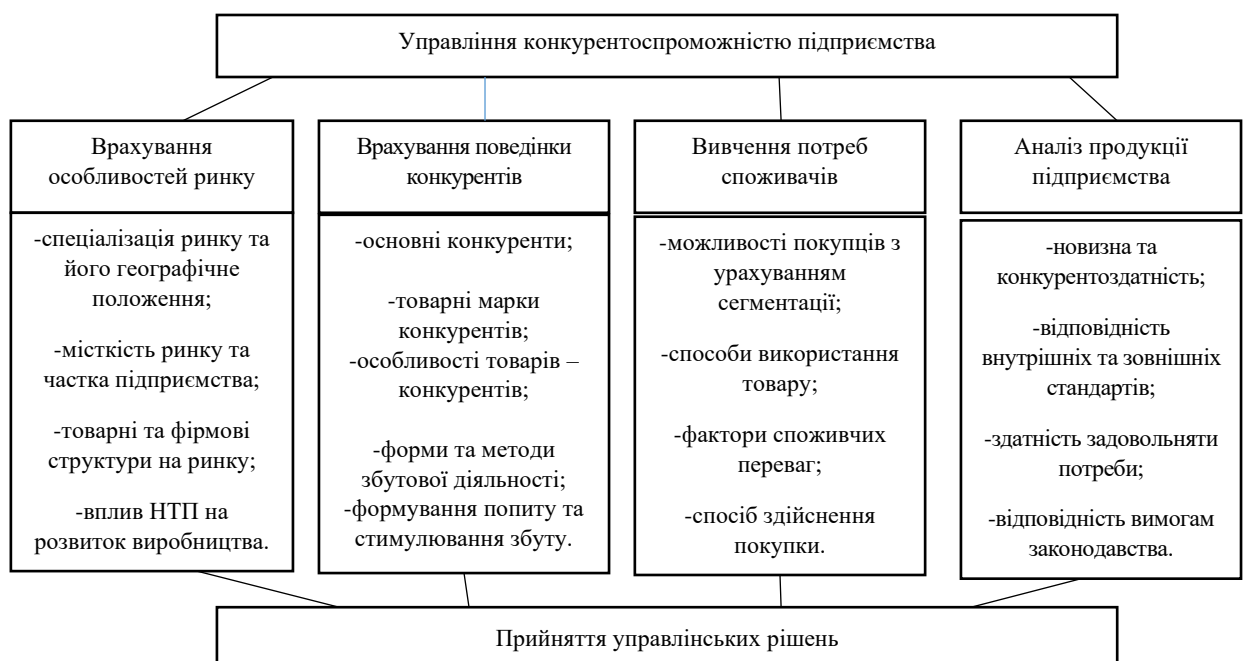


Рис 1.7. Комплексний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища

*Джерело: складено автором на основі [59, с.122]*

В узагальненні слід відмітити, що система управління конкурентними можливостями підприємств готельно-ресторанної сфери є найбільш важливою складовою в системі управління підприємством, при цьому забезпечення конкурентних переваг можливе лише за умов побудови такої системи. Систему управління конкурентоспроможністю підприємства слід формувати досить різнобічно, що враховуватиме різноманітні інтереси підприємства у різноманітних напрямках його діяльності. Зазначена система враховуватиме з однієї сторони особливості функціонування та розвитку підприємства, а з іншої – місце на локальному ринку збуту та поточний стан зовнішнього середовища, а також внутрішній потенціал та можливості розвитку. Спільна сумісна реалізація відзначених вимог можливо досягнути в контексті реалізації стратегії управління конкурентними перевагами.

### **1.3 Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства**

На сучасному етапі формування та розвитку ринкового середовища більш конкурентними є ті підприємства готельно-ресторанної сфери, в яких найбільш якісно та ефективно організована робота усіх служб та структурних підрозділів. Ефективність реалізації управління конкурентними можливостями слід аналізувати протягом визначеного часового періоду, що дасть можливість дослідити якість та раціональність управління конкурентоспроможністю.

В сучасній практиці діяльності підприємств виділяють різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів, котрі можна класифікувати за такими основними критеріями, а саме: за ступенем об'єктивності результатів оцінювання та за підходом до здійснення оцінки (кількісна чи якісна).

Типологію основних методів оцінки конкурентних можливостей підприємства можна подати у двомірному полі, що представлено на рис.1.8.

Розглянуті методи можна поєднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів. До якісних методів оцінки конкурентних можливостей підприємства слід віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні



ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL).

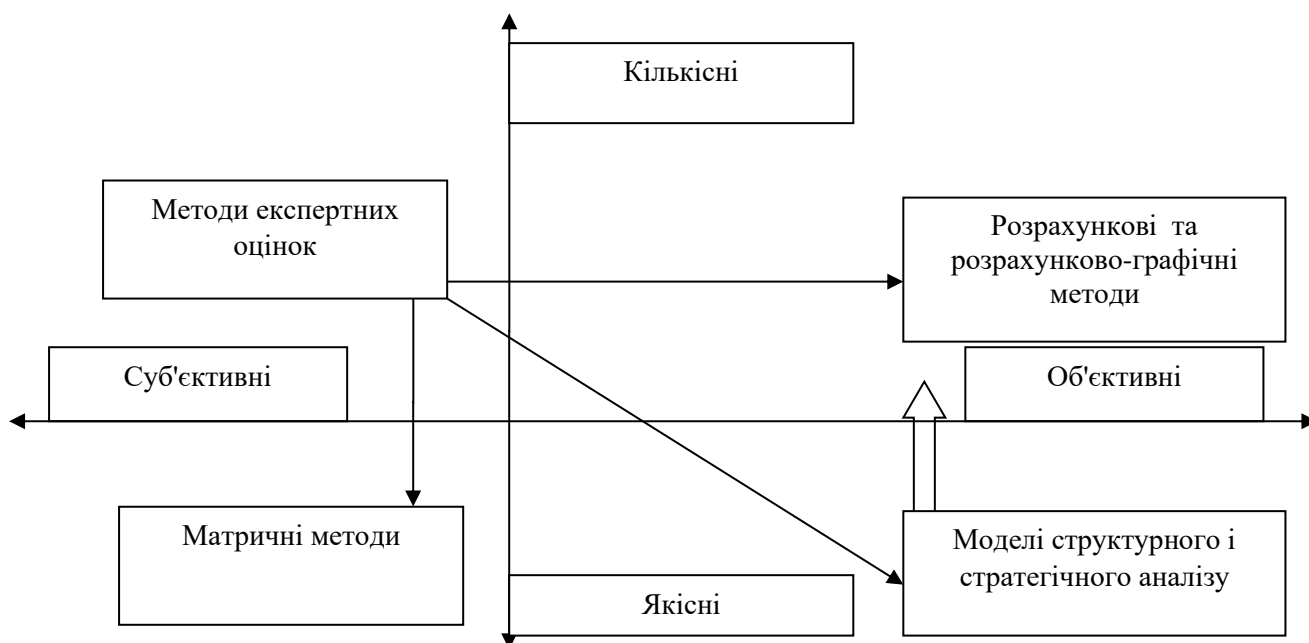


Рис. 1.8. Типологія методів оцінки конкурентоздатності організації

*Джерело: складено автором на основі [53, с.158]*

Найбільш популярним, котрий використовується на практиці є матриця BCG («Бостонської консалтингової групи») (додаток Б), що побудована за методом системи координат, при цьому по вертикалі розміщуються темпи зростання місткості ринку збуту; по горизонталі (стовпці матриці) – визначається частка виробника продукції на локальному ринку. Таким чином, формується чотири квадрати зон із визначеними особливостями та стратегіями подальшого розвитку.

Більш модифікованою ніж матриця Бостонської консалтингової групи є матриця McKinsy, що представлена у таблиці 1.2. Дана матриця складається із дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість сфери діяльності підприємства та конкурентну його позицію на ній.

Матриця McKinsy враховує значну кількість впливів, зокрема сукупність двох параметрів – п'яти конкурентних ринкових позицій підприємства та

чотирьох стадій життєвого циклу продукції, що в сукупності складають так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 клітинок.

Таблиця 1.2

Матриця McKinsy

Ринкова привабливість	Конкурентна позиція підприємства			
		Сильна	Середня	Слабка
	Висока	Інвестування, ріст, утримання позицій	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркове інвестування
	Середня	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркове інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку
	Низька	Сегментування та вибіркове інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку	Збір урожаю, вихід з ринку

*Джерело: складено автором на основі [45, с.113]*

До кількісних методів оцінювання конкурентних можливостей підприємства слід віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, котрі базуються на баченні, інтуїції, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.) [17, с.72], а також різноманітні об'єктивні розрахунково-графічні та розрахункові методи.

Об'єктивність даних методів пояснюється тим, що для реалізації розрахунку рівня та стану конкурентних можливостей підприємства використовується ряд різноманітних оцінювальних критерії, на основі котрих за фактичними даними здійснюється розрахунок одиничних та групових, а також інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючим етапом оцінювання конкурентного середовища підприємства є побудова конкурентної карти ринку.

Дана карта ринку має вигляд матриці, в котрі за рядками різноманітні підприємства групуються за темпом зростання ринкової частки (покращення конкурентної позиції; швидке покращення конкурентної позиції; погіршення конкурентної позиції; швидке погіршення конкурентної позиції), а за стовпцями – групування відбувається в залежності від розміру ринкової частки (лідер,

сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер) (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Метод побудови конкурентної карти ринку

Ринкова позиція		Класифікаційні групи			
Темп приросту ринкової частки		I Лідери ринку	II Фірми з сильною конкурентною позицією	III Фірми з слабкою конкурентною позицією	IV Аутсайдери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	1	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що повільно погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16

*Джерело: складено автором на основі [9, с.7]*

Графічний метод представлення конкурентних можливостей підприємства готельно-ресторанної сфери вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. Особливостями побудови такого багатокутника є визначення чинників впливу на конкурентні позиції підприємства та врахування бальної оцінки даних чинників, що відображено (основні показники) у багатокутнику.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність, а недоліком варто вважати те, що він не дозволяє встановити значення узагальненого критерія конкурентоспроможності підприємства.

На ефективність діяльності кожного підрозділу впливає безліч факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожної зі служб передбачає оцінку ефективності використання зазначених ресурсів. В основі методу лежить оцінка трьох груп показників чи критеріїв конкурентоспроможності (додаток А).

В першій групі поєднані показники, котрі мають на меті оцінити ефективність управління виробничим процесом: ефективність використання виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

В другій групі поєднані критерії, котрі відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

В третю групу згруповані показники, що дозволяють оцінити ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами стимулювання.

Четверта група включає критерії конкурентоспроможності ресторанної продукції та готельних послуг, а також його ціни [13, с.127-128].

Дана методика дає можливість на підставі ринкових спостережень та показників фінансового стану оцінити інтегральний показник конкурентоспроможності в динаміці, що якісно відрізняє її серед інших методик.

В цілому, вибір методу оцінювання рівня конкурентоспроможності безпосередньо залежить від спеціалізації підприємства, кон'юнктури ринку, кількості та конкурентних можливостей інших підприємств, економічної та політичної ситуації в регіоні (країні, світі). Проте найбільш повну характеристику конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку можна отримати використовуючи одночасно декілька методів оцінки. На сучасному етапі надзвичайно важливо якісно та ефективно побудувати систему управління, що є важливою компонентною успішної підприємницької діяльності. Щоб виживати у надзвичайно складній конкурентній боротьбі підприємства готельно-ресторанного типу повинні постійно ставити завдання забезпечувати підвищення конкурентоспроможності не тільки власної продукції чи послуг, але й також формувати можливості зростання фінансово-економічного потенціалу.

## Висновки до розділу 1

За результатами дослідження поданого у першому розділі кваліфікаційної роботи представимо наступні висновки:

1. Узагальнюючи основні підходи до визначення дефініції можна визначити три концепції трактування поняття «конкурентоспроможність», відповідно перший базується на змагальності підприємств на готельно-ресторанному ринку, суперництво та боротьба за досягнення значних фінансово-економічних результатів їх функціонування; другий – визначає конкурентоспроможність як категорію, котра характеризує якість їх продукції та послуг; третій – базується на оцінці ефективності виробничого процесу або планування стратегії розвитку підприємств, спроможності їх використовувати та інтегрувати в господарську діяльність інноваційні технології.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» повинне забезпечуватися наступними показниками: висока ефективність виробничо-господарської діяльності, котра забезпечується через використання сучасних технологій, інноваційного обладнання, кваліфікованому персоналу; здатність завойовувати й тривалий час зберігати завойовану нішу на ринку; ефективне використання інструментів та принципів маркетингового управління. Щоб забезпечувати конкурентні можливості підприємства на різноманітних ринках, підприємство повинне мати власні притаманні лише йому конкурентні переваги, котрі проявляються у ціні, інноваційності продукції та послуг, унікальність маркетинговій політиці тощо.

2. Система управління конкурентними можливостями підприємств готельно-ресторанної сфери є найбільш важливою складовою в системі управління підприємством, при цьому забезпечення конкурентних переваг можливе лише за умов побудови такої системи. Систему управління конкурентоспроможністю підприємства слід формувати досить різнобічно, що враховуватиме різноманітні інтереси підприємства у різноманітних напрямках його діяльності. Зазначена система враховуватиме з однієї сторони особливості функціонування та розвитку підприємства, а з іншої – місце на локальному ринку

збуту та поточний стан зовнішнього середовища, а також внутрішній потенціал та можливості розвитку. Спільна сумісна реалізація відзначених вимог можливо досягнути в контексті реалізації стратегії управління конкурентними перевагами.

3. В сучасній практиці діяльності підприємств виділяють різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів, котрі можна класифікувати за такими основними критеріями, а саме: за ступенем об'єктивності результатів оцінювання та за підходом до здійснення оцінки (кількісна чи якісна). До якісних методів оцінки віднесено об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL). До кількісних методів - методи експертних оцінок, котрі базуються на баченні, інтуїції, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.).

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ» ТА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

### **2.1 Загальна характеристика ресторану «На небі»**

Об'єктом дослідження виступає ресторанне підприємство «На небі», що є закладом ресторанного типу і входить у мережу ресторанних закладів «Клуб файного міста». Ресторанне підприємство функціонує на ринку м.Тернополя із 2015 року. Основними споживачами ресторанної продукції є молодь, а також незадоволені обслуговування клієнти, котрі відвідували інші заклади ресторанного ринку [34].

Особливістю функціонування, що виділяє ресторан «На небі» із різноманіття ідентичних закладів, є розташування в центральній частині міста та стильний інтер'єр; професіоналізм, доброзичливість та привітність персоналу, широкий спектр продукції та послуг, та інноваційний підхід до реалізації ресторанної справи. Обідній зал ресторану «На небі» представимо у додатку В.

Метою діяльності ресторанного підприємства «На небі» є забезпечення задоволення споживачів у ресторанній продукції та послугах обслуговування, і як наслідок отримання позитивних фінансових результатів діяльності.

Відмінністю ресторанного підприємства «На небі» є те, що заклад знаходиться в центральній частині міста Тернопіль, неподалік від історичного центру, зокрема Театральної площі та популярного в місті закладу «Файне місто». Досліджуваний ресторан працює

Ресторан «На небі» працює щодня з 8.00 до 0.00, при чому із 22.00 кухня закладу припиняє приймати замовлення - працює лише бар. У ресторанному закладі «На небі» діє доставка страв та напоїв, період доставки варіюється від 30 хвилин до години часу в залежності від кількості страв та місце розташування споживачів ресторанних послуг. Доставка продукції на дім та офіс користується значною популярністю серед мешканців та гостей міста Тернопіль [34].

Ресторанний зал закладу розділений на три різноманітних зони, в яких

комфортно розміщуються клієнти, зокрема «основний зал» - 26 посадочних місць, при проведенні банкету – 50; «м'який куточок» - 24 посадочних місць, при проведенні банкету – 40; обідній зал - 25 посадочних місць, при проведенні банкету – 30.

Заклад реалізує наступні напрями діяльності, зокрема здійснює влаштування банкетів, бізнес-ланчів, ділових зустрічей, корпоративних свят, весілля тощо. Послуга харчування ресторанного підприємства «На небі» являє собою послугу із виготовлення страв та напоїв, та подальшої її реалізація, а також організація споживання широкого асортименту страв та ресторанної продукції складного приготування із різноманітних видів сировини та матеріалів, що надається кваліфікованими виробничим та обслуговуючим персоналом даного закладу в поєднанні із організацією дозвілля.

Обслуговуючий персонал ресторанного закладу має спеціально пошитий фірмовий одяг із позначкою «На небі»: для чоловіків - біла ситцева сорочка і чорні брюки; для дівчат (жінок) - біла ситцева блуза з чорною спідницею і жилетом. Персонал у закладі (управлінський, офіціанти та бармени) досить кваліфікованими, оскільки проходять системи відбору персоналу. Протягом зміни працює два адміністратори, два бармени та вісім офіціантів.

При відвідуванні закладу ресторану «На небі» перш за все пропонується меню, котрі подається в обкладинці із шкіряною палітуркою, окремо подається преїскурант на вино-горілчані напої та тютюнові вироби (кальян). Асортимент пропонованих у закладі страв складається із української та зарубіжною кухонь, меню ресторанного підприємства представлено у додатку В.

Здійснюючи дослідження меню даного закладу, необхідно відзначити, що ресторанне підприємство «На небі» пропонує широкий вибір холодних та других страв, канапе та холодних закусок, поряд із цим слід відзначити малу кількість десертів та напоїв пропонованих закладом. Асортимент ресторанної продукції та рівень обслуговування у закладі, свідчать про те, що даний заклад відповідає типу сучасного ресторанного підприємства, є конкурентним та відповідає сучасним ринковим вимогам. Поряд із цим, у даного закладу є значний потенціал



удосконалення асортименту ресторанної продукції та підвищити якість обслуговування.

Разом з тим у даного ресторану є резерви удосконалення асортименту продукції, а також збільшення кількості послуг. Повне обслуговування споживачів ресторанної продукції у залі закладу включає ряд пов'язаних операцій, а саме: зустріч гостей закладу адміністратором, привітання та подальше розміщення гостей за столом, приймання замовлення у відповідності до поданого меню, передача замовлення на кухню для виробництва їжі та приготування напоїв, подача страв та напоїв відвідувачам закладу, заміна та подальше прибирання посуду (при підготуванні столу до подачі наступної страви, при реалізації прибирання столу після залишення зали відвідувачами), надання і інших послуг та організація дозвілля.

Протягом зміни у ресторанному підприємстві «На небі» виробничу діяльність реалізують три кухарі, котрі мають четвертий розряд, що свідчить про досить високий рівень їх кваліфікації. На робочому місці працівників виробництва лежать технологічні карти із рецептурою основних страв, а також технологією їх приготування. Всі вироби, котрі виготовляються на кухні мають технологічні картки. Відбувається постійний контроль та моніторинг старшого кухаря щодо приготування страв та напоїв.

У ресторані «На небі» страви, кулінарні вироби та напої також готують у відповідності до збірника рецептур та технологічних карток, в яких приводиться перелік та кількісний склад необхідних продуктів, а також технологія приготування страв, подальше їх оформлення та подача офіціантами закладу. Окрім української кухні, котра домінує в раціоні споживачів ресторану «На небі» також в закладі готують страви класичної європейської та італійської кухні.

Досліджуючи особливості формування меню, подачу страв та організацію обслуговування, слід відмітити, що у ресторан «На небі» надає споживачам можливості вибору:

- класичне меню (перелік страв, що представлені в мені);
- комплексні обіди, що включають в себе салат (закуску), гаряча перша

страва, гаряча друга блюдо (основне блюдо і гарнір), хліб і напій на вибір (чай або компот);

- доставка ресторанної продукції на офіс;

- кейтерингове обслуговування (виїзне обслуговування);

- аутсорсинг персоналу - обслуговування приватних заходів, корпоративних вечірок та свят, організація днів народжень, весіль, ювілеїв, а також обслуговування банкетів різних видів та тематичних вечірок.

Споживачі ресторанних послуг мають можливість замовити будь-яку їжу та взяти запаковану із собою, пакування здійснюється у спеціальні бокси та пакети. Основні акценти доставки їжі: замовлення та доставка піци, замовлення страв та напоїв із меню доставки, замовлення кондитерських виробів із індивідуальними побажаннями та помітками.

У споживачів є можливість бронювати місця та здійснювати попереднє замовлення на вільні у закладі столики, залишивши свій телефон та вказавши час прибуття. Послуга резервування столів у закладі є безкоштовною, відповідно людина зберігає свій час та приходить у ресторан, коли страви вже готові і чекають для подачі.

Досить часто у ресторані «На небі» проводяться бенкети із музикою, при цьому грає фоновіа музика або відбувається живе виконання. В залежності від події, часу та сезону до уваги клієнтів закладу може бути запропонована у виконанні професійних вокалістів та музикантів жива музика. При вході в ресторан «На небі» розташований стенд із журналами та газета, які близькі духу даного закладу. На території закладу діє зона Wi-Fi і дає можливість відвідувачам ресторану користуватися Інтернет-ресурсами безкоштовно [34].

Здійснимо дослідження організаційної структури ресторану «На небі» представивши її на рисунку 2.1.

Досліджуючи організаційну структуру ресторанного підприємства «На небі» необхідно відмітити те, що вона лінійного типу. Очолює заклад директор ресторану, котрий відповідає за ефективність функціонування закладу, формування кадрового та виробничого потенціалу, формування стратегії

розвитку закладу, проводить наради. Робочий день керівника починається о 8-00 та закінчується у 17-00, обідня перерва від 12-00 до 13-00. Керівник відзначається достатньо демократичним стилем управління, що обумовлюється прислухання до думки колег, створення позитивного мікроклімату в колективі, колегіальні рішення щодо проблемних питань, є авторитетом та з повагою ставиться до всіх працівників закладу.

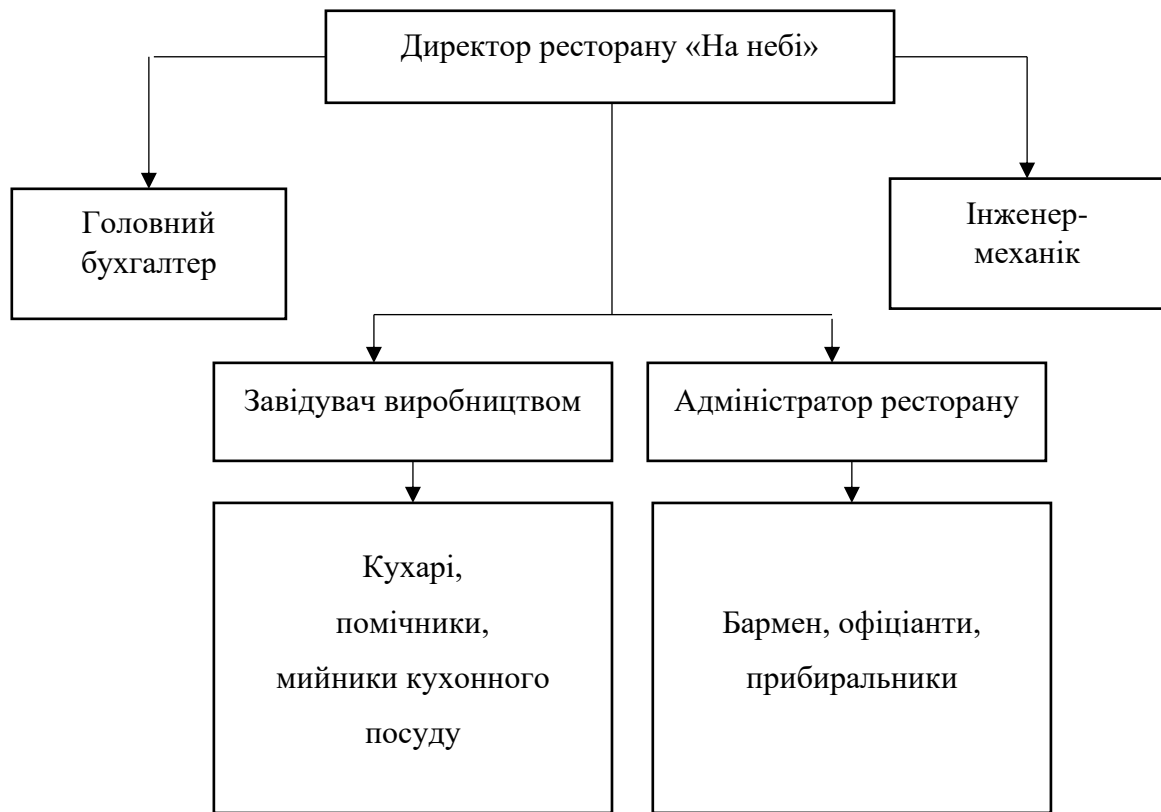


Рис.2.1. Організаційна структура ресторану «На небі»

Джерело: складено автором на основі [34]

Важливе значення в контексті планування та організації роботи закладу відіграє бухгалтерія (очолю головний бухгалтер, а також є бухгалтер із фінансових операцій), при чому основними функціями бухгалтерії є:

- безперервна реалізація бухобліку на підприємстві;
- організація бухобліку відповідно до нормативно-правових та установчих документів;
- забезпечення дотримання правил документообігу та принципів обліку, оформлення первинних документів;

- контроль дотримання порядку оформлення первинних документів закладу;
- контроль вчасності нарахування та сплати заробітної плати, податків та платежів визначених податковим законодавством.

Адміністратор залу ресторану «На небі» зустрічає та проважає до столу гостей закладу, веде контроль за дотримання порядку у приміщенні, вирішені всіх конфліктних ситуацій, слідкує за дотриманням високих стандартів якості обслуговування споживачів ресторанних послуг. До управлінського штату адміністратора даного закладу входять бармени (функції - зустріч гостей, знайомство з основним асортиментом та рецептурою напоїв, отримувати замовлення, приготувати напоїв та закусок), офіціанти (функції – сервірування столу, зустріч споживачів ресторанної продукції та послуг, подача та знайомство із меню, порада у виборі страв, отримання та передача замовлення, розрахунок гостей, збір посуду для миття) та прибиральники (забезпечують прибирання зали доробочий та післяробочий період).

Завідувач виробництвом у ресторані «На небі» є важливим працівником закладу, оскільки від якості та вчасності подачі блюд і напоїв залежить успіх господарської діяльності ресторану. Основні його функції: здійснює управління працівниками, котрі входять в структуру виробничого підрозділу, спрямовує діяльність колективу на ритмічний випуск ресторанної продукції у необхідному асортименті та високої якості, а також слідкує за удосконаленням основних аспектів виробництва продукції за рахунок впровадження інноваційних технологій у виробничий процес. У віданні завідувача ресторану знаходяться кухарі (функції – приготування страв та напоїв для подальшої подачі, раціоналізація управління запасів та зменшення відходів виробництва, дотримання чистоти робочого місця, зберігання у належному стані кухонних приладів), помічники (допомагають у приготуванні страв та напоїв, здійснюють порізку овочів та фруктів, слідкують за чистотою та порядком на робочому місці, допомагають у постачанні сировини на склад і зі складу, виконують адміністративні завдання за наказом завідувача виробництва), мийники

кухонного посуду (миття посуду, зберження цілісності посуду, розтановка посуду у відповідності до місць зберігання).

В цілому, слід відмітити організованість діяльності персоналу закладу, оскільки управлінські процеси відлагоджені до автоматизму, відбувається достатньо ефективна та якісна взаємодія між працівниками підрозділів, якщо виникають помилки та прогалини у процесах управління персонал вказує на них і відбувається їх швидка ліквідація. Зазначена якісна взаємодія впливає на показниках фінансово-господарської діяльності та показниках фінансового стану досліджуваного ресторану, що представимо у параграфі 2.2.

## 2.2 Оцінка фінансового стану підприємства

Використовуючи дані фінансової звітності, представлені у додатку Д досліджуваного ресторану «На небі» подамо у табл. 2.1. його основні фінансово-економічні показники.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану  
«На небі» за період 2017-2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість активів	339,9	293,4	313,4	390	718,3	378,4	328,3
Вартість основних засобів	47,2	28,9	0	36,3	105	57,8	68,7
Запаси та готова продукція	286,7	212,5	219	292,8	542,7	256	249,9
Вартість власного капіталу	197,9	266,5	300,2	367,1	645,5	447,6	278,4
Вартість реалізованої продукції	7917	4241	3033	3475,5	7776,2	-140,8	4300,7

продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції	6345,9	3243	2770,8	3183,6	7128,5	782,6	3944,9
% собівартості в структурі реалізації продукції	80,16%	76,47%	91,36%	91,60%	91,67%	11,52%	0,07%
Інші операційні витрати	215,9	207,3	218,8	210,5	308,2	92,3	97,7
Кредиторська заборгованість	142	26,9	13,2	22,9	72,8	-69,2	49,9
Дебіторська заборгованість	2,3	29,9	68,6	34,6	0	-2,3	-34,6
Чистий прибуток	22,8	68	35,6	66,8	278,5	255,7	211,7
Рентабельність реалізації	0,29	1,6	1,17	1,92	3,58	3,29	1,66
Рентабельність активів	6,7	23,2	11,4	17,1	38,8	32,06	21,64

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «На небі» представленої у додатку Д*

Здійснюючи дослідження основних показників господарської діяльності ресторанного підприємства «На небі», слід відзначити приріст вартості активів ресторану на 378,4 тис.грн. за весь досліджуваний період, при цьому протягом 2020-2021 рр. приріст показника становив 328,3 тис.грн. Якщо на початок періоду у 2017 році значення показника складало 339,9 тис.грн., то у звітному 2021 році показник зростає до рівня 718,3 тис.грн., в більшості за рахунок приросту основного капіталу та запасів, готової продукції підприємства.

Протягом досліджуваного періоду змінюються обсяги реалізації ресторанної продукції та послуг закладу, зокрема у 2017 році показник реалізації складав 7917 тис.грн., проте у 2019 році спостерігається тенденція до падіння обсягів реалізації до 3033 тис.грн., що обумовлено політикою дорогих цін на асортимент продукції та послуг. У 2020 році пророблена робота для нівелювання проблемних моментів діяльності підприємства «На небі» відповідно у 2021 році приріст показника становив 4300,7 тис.грн. за останні два роки. Зазначене

обумовлено оптимізацією цін, розширенням асортименту ресторанної продукції, значними маркетинговими витратами для залучення постійного клієнта, зростанням якості продукції та послуг, зміни системи управління, орієнтування на стратегію розвитку закладу. Ідентично змінюється собівартість виготовлення та реалізації ресторанної продукції, зокрема за останні два роки собівартість зросла на 3944,9 тис.грн. або більше ніж у 2 рази.

Узагальнюючий фінансовий результат діяльності підприємства «На небі» чистий прибуток зростає на 255,7 тис.грн. за весь досліджуваний період та на 211,7 тис.грн. за останні два роки, зростання чистого прибутку зумовлено переважанням приросту чистих доходів від реалізації ресторанної продукції та послуг і оптимізації витрат, що знижувало темпи приросту собівартості реалізації продукції. Ефективність діяльності вплинула на приріст показників рентабельності реалізації ресторанної продукції та активів, зокрема рентабельність реалізації продукції збільшується із 0,29% у 2017 році до рівня 3,58% у 2021 році, а рентабельність реалізації активів збільшується із 6,7% у 2017 році до показника 38,8% у 2021 році.

Зростання чистого прибутку та основних фінансових результатів досліджуваного підприємства обумовило приріст власного капіталу із 197,9 тис.грн. у 2017 році до рівня 645,5 тис.грн. у 2021 році, за весь досліджуваний період приріст показника становив 447,6 тис.грн., при цьому за останні два роки показник збільшується на 278,4 тис.грн.

Негативним проявом в фінансовій діяльності підприємства «На небі» є те, що в структурі джерел формування активів ресторанного підприємства спостерігається приріст кредиторської заборгованості, переважно за розрахунками із бюджетом, зокрема за останні два роки показник збільшився на 49,9 тис.грн., що негативно впливає на структуру капіталу підприємства.

Здійснивши дослідження основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства відмічено позитивні зміни в його діяльності, а саме: зростання обсягів реалізації ресторанної продукції та послуг, зростання чистого прибутку та показників рентабельності, оптимізація витрат та зростання розміру

основного капіталу. Негативними тенденціями в діяльності закладу є зростання собівартості продукції та послуг (становить більш ніж 90% від реалізації продукції та послуг закладу), збільшення рівня кредиторської та дебіторської заборгованостей.

Наступним етапом оцінювання стане аналіз основних показників фінансової стійкості ресторану «На небі», представивши дані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансової стійкості ресторану «На небі»  
за період 2017-2021 рр.**

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
Коефіцієнт автономії	0,582	0,908	0,958	0,941	0,899	0,316	-0,043
Коефіцієнт фінансової залежності	0,418	0,092	0,042	0,059	0,101	-0,316	0,043
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,756	0,889	0,942	0,854	0,835	0,079	-0,019
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,756	0,889	0,942	0,854	0,835	0,079	-0,019
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,394	9,907	22,742	16,031	8,867	7,473	-7,164
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,718	0,101	0,044	0,062	0,113	-0,605	0,050
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт незалежності)	0,582	0,908	0,958	0,941	0,899	0,316	-0,043
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,418	0,092	0,042	0,059	0,101	-0,316	0,043

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «На небі» представленої у додатку Д*

Аналізуючи дані представлені у табл. 2.2. необхідно відмітити значну фінансову автономію підприємства, показник зростає до 0,958 пунктів у 2019 році (95,8% власного капіталу в структурі пасивів), потім показник знизився до



рівня 0,899 пункти у 2021 році. Низькою є показник фінансової залежності від позичкового капіталу, значення показника складало 0,101 пункт, відповідний приріст показника становив 0,043 пункти. Фінансова автономність досліджуваного закладу засвідчує можливість негайного погашення поточних зобов'язань ресторанного підприємстві «На небі».

Маневреність робочого капіталу визначає частку запасів у робочому капіталі закладу. Результати розрахунків засвідчують, що частка запасів в загальній сумі робочого капіталу збільшилася із 0,756 пункти до рівня 0,835 пунктів, оскільки знизився показник маневреності робочого капіталу. Дане зумовлено зростанням суми робочого капіталу підприємства, що знайшло своє відображення в розрахунку показника робочого капіталу. Зростання запасів ресторанного підприємства характерно для закладу, що швидко реалізує ресторану продукцію, не затримуючи значні обсяги запасів на складах.

Коефіцієнт фінансової стабільності підприємства характеризує відношення власного до позичкового капіталу. Результати аналізу засвідчують зростання даного показника у ресторані «На небі», що обумовлено значним приростом власних фінансових ресурсів. Зокрема, у 2017 році показник становив 1,394 пункти (тобто власного капіталу в 1,39 рази більше ніж наявного позичкового), а у звітному 2021 році показник становив 8,867 пункти (перевищення власного капіталу у 8,9 разів).

Оберненим показником є коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу. Значення показника знижується, зокрема у 2017 році показник становив 0,718 пункти і знизився до рівня 0,113 пункти у 2021 році.

Узагальнюючи результати аналізу показників фінансової стійкості необхідно відмітити орієнтування ресторанного підприємства «На небі» на власний капітал, що позитивно впливає на структуру джерел формування майна, а також визначає можливості, в разі необхідності, швидкого погашення поточних зобов'язань ресторану «На небі».

Наступним етапом стане оцінка ліквідності та платоспроможності ресторану «На небі», основні показники наведені в табл. 2.3.

Основні показники ліквідності та платоспроможності  
ресторану «На небі» за період 2017-2021 рр.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,714	0,447	0,314	0,907	0,904	0,592
Коефіцієнт проміжної ліквідності	2,019	7,900	16,591	12,786	7,455	5,436	-5,331
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,054	9,807	22,417	14,694	8,404	6,350	-6,290
Показник покриття	2,054	9,807	22,417	14,694	8,404	6,350	-6,290
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,016	1,112	5,197	1,511	0	-0,016	-1,511

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «На небі» представленої у додатку Д*

Досліджуючи аналітичні дані представлені в табл. 2.3. можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає можливість погашення поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів. Результати аналізу засвідчують те, що розрахункове значення показника є значно вищим нормативних значень (0,2-0,35), що свідчить про можливість погашення поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів. Значення показника збільшується на 0,904 пункти за весь досліджуваний період та на 0,592 пункти за останніх два роки. Зокрема, якщо у 2017 році показник становив 0,003 пункти, то у 2021 році збільшується до рівня 0,904 пункти. Отже, спостерігається збратання швидкості обороту капіталу, яка збільшилася майже на 60%, що позитивно впливає на формування грошових коштів та їх еквівалентів.

2. Показник проміжної ліквідності засвідчує можливість досліджуваного ресторанного підприємства погасити свої поточні зобов'язання при умові отримання від дебіторів всієї суми короткострокової заборгованості. Розрахункове значення показника вище нормативного значення (0,7-0,8). Показник має значення 2,019

пункти у 2017 році і зростає на 5,436 пункти до рівня 7,455 пункти. Ресторанне підприємство «На небі» змогло б погасити 201,9% поточних зобов'язань у 2017 році та 745,5% у 2021 році. Отже, слід відзначити достатньо хорошу платоспроможність та достатню ліквідність через здатність оперативного погашати поточні зобов'язання протягом усього аналізованого періоду.

3. У досліджуваному ресторані «На небі» є достатньо оборотних засобів для погашення поточних боргів, оскільки значення показника є більшим ніж нормативне значення 1 (нормативного значення). Зазначене засвідчує перевищення загальної суми оборотних коштів підприємства над наявними поточними зобов'язаннями. Відповідний показник зростає із 2,054 пункти у 2017 році до значення 8,404 пункти у 2021 році, зростання показника покриття складало 6,35 пункти.

4. У ресторані «На небі» змінюються рівень кредиторської та дебіторської заборгованостей. Спостерігається перевищення дебіторської над кредиторською заборгованістю у 2018 році коли показник становив 5,197 пункти (відповідно на 1 грн. поточних зобов'язань приходилося 5,2 грн. дебіторської заборгованості). Слід засвідчити дієвість політики управління заборгованістю ресторанного закладу «На небі», безпосередньо раціонально проводиться дієва політика ліквідації заборгованості, зазначене позитивно впливає на стану та структуру капіталу і стимулює достатність резервного капіталу для забезпечення платоспроможності на майбутні періоди.

Узагальнюючи результати аналізу ліквідності та платоспроможності діяльності ресторанного підприємства «На небі» необхідно відзначити досить високі аналізовані показник і ліквідності і платоспроможності. Підприємство забезпечено власним оборотним капіталом, котрий значно перекриває поточні зобов'язання та дає можливість засвідчить певну його фінансову стабільність і наявний резерв для нівелювання поточної та довгострокової заборгованостей.

Наступним етапом стане реалізація дослідження основних показників ділової активності ресторанного підприємства «На небі» за період 2017-2021 рр. Дані аналізу представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ділової активності ресторану «На небі»  
за період 2017-2021 рр.**

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	23,292	14,455	9,678	8,912	10,826	-12,466	1,914
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	27,150	16,077	10,250	10,328	12,710	-14,440	2,382
Коефіцієнт оборотності запасів	27,614	19,958	13,849	11,870	14,329	-13,286	2,459
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3442,174	141,839	44,213	100,448	0	-3442,174	-100,448
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	55,754	157,658	229,773	151,769	106,816	51,062	-44,953
Тривалість оборотності активів, дні	15,67	25,25	37,72	40,96	33,72	18,05	-7,24
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	13,44	22,70	35,61	35,34	28,72	15,27	-6,62
Тривалість оборотності запасів, дні	13,22	18,29	26,36	30,75	25,47	12,26	-5,28
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	0,11	2,57	8,26	3,63	0,00	-0,11	-3,63
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	6,55	2,32	1,59	2,40	3,42	-3,13	1,01
Тривалість виробничого циклу, дні	13,22	18,29	26,36	30,75	25,47	12,26	-5,28
Тривалість операційного циклу, дні	13,32	20,86	34,61	34,38	25,47	12,15	-8,91
Тривалість фінансового циклу, дні	6,78	18,55	33,02	31,98	22,06	15,28	-9,92

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «На небі»  
представленої у додатку Д*

Результати аналізування, котрі подані у табл. 2.4. відзначено значні показники ділової (ринкової) активності аналізованого закладу, що обумовлено незначною оборотністю оборотного капіталу та запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості.

Специфіка господарської діяльності ресторанного підприємства «На небі»

визначає необхідність досить швидкої реалізації ресторанної продукції та оптимізації виробничого циклу від закупівлі сировини до виготовлення необхідних страв та напоїв, зазначене забезпечувати достатній розмір фінансових ресурсів для ефективної та раціональної комерційної діяльності закладу.

Дані аналізу засвідчили незначну тривалість виробничого циклу тобто інтервалу часу від початку до закінчення процесу виробництва ресторанної продукції та напоїв – тривалість виробничого циклу становить 25,47 днів.

Операційний цикл – період оборотності оборотних активів в контексті якого відбувається перехід від ресурсних активів до грошових. Показник операційного циклу складає також 25,47 днів.

Фінансовий цикл – час, протягом якого оборотні активи виконують повний оборот. Показник становить 22,06 днів.

Поряд із цим, досить високим виступають значення оборотності власного капіталу (знижується показник із 40,01 пункти у 2017 році до рівня 12,05 пунктів у 2021 році), знижується оборотність готової продукції до рівня 14,33 пункти у 2021 році.

Здійснивши дослідження показників ділової активності ресторанного підприємства «На небі» слід відзначити їх досить високі показники, проте ряд із них протягом досліджуваного періоду знижується. На оптимальному рівні знаходять показники операційного, фінансового та виробничого циклів даного підприємства.

На завершення представимо показники, котрі характеризують фінансові результати діяльності підприємства – показники рентабельності фінансово-господарської діяльності ресторану «На небі» (табл. 2.5).

Досліджуючи дані представлені в табл. 2.5. необхідно відмітити наступні тенденції:

1.Протягом досліджуваного періоду нами відзначено зростання чистого прибутку в діяльності ресторанного підприємства. Чистий прибуток закладу збільшується на 255,7 тис.грн. за період 2017-2021 рр. та зростає на 211,7 тис.грн.

за останні два роки.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ресторанного підприємства «На небі»  
за період 2017-2021 рр.

Показники	Рік					Відхилення, (+/-)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
Рентабельність активів, %	6,71	23,18	11,36	17,13	38,77	32,06	21,64
Рентабельність власного капіталу, %	0,36	2,1	1,28	2,1	3,91	3,55	1,81
Рентабельність продукції, %	0,57	2,59	1,57	2,56	4,76	4,2	2,2
Валова рентабельність продажу, %	0,45	1,98	1,43	2,34	4,37	3,91	2,02
Операційна рентабельність продажу, %	19,84	23,53	8,64	8,4	8,33	-11,52	-0,07
Чиста рентабельність продажу, %	0,29	1,6	1,17	1,92	3,58	3,29	1,66

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства «На небі» представленої у додатку Д*

2. Ресторанне підприємство «На небі» також якісно та ефективно використовує активи. Що засвідчує зростання показника рентабельності активів (38,77% у 2021 році), рентабельності власний капітал (3,91% у 2021 році), ефективною є також маркетингова збутова діяльність, про що свідчить показник рентабельності продажу (8,33% у 2021 році).

Узагальнивши результати аналізу основних показників фінансового стану ресторанного підприємства «На небі» слід відзначити його значну фінансову міцність та стабільність. Зазначене обумовлено наступним: зростанням чистого прибутку та показників рентабельності, підприємство орієнтується в фінансуванні поточної діяльності на власний капітал, який становить практично 90% обсягу пасивів, достатньо високими і зростають показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Оптимальними є показники операційного, фінансового та виробничого циклу ресторанного підприємства, що свідчить про ефективність використання наявних матеріальних ресурсів для створення та реалізації ресторанної продукції.

## 2.3 Діагностика конкурентоспроможності та факторів зовнішнього середовища ресторану «На небі»

В Тернополі функціонують різноманітні заклади готельно-ресторанної індустрії, які є достатньо конкурентоспроможними на локальному ринку, серед них слід виділити наступні: ресторан «Мамонт», ресторан «Шинок», ресторан «Jan Amor».

Для оцінювання особливостей діяльності ресторанного підприємства «На небі» розглянемо сильні та слабкі сторони конкурентів даного і представимо основні результати дослідження у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Контент-аналіз сильних та слабких сторін функціонування ресторану «На небі» та його конкурентів

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Ресторан «На небі»	Широта асортименту страв та напоїв Готовність та впровадження інновацій в діяльність закладу Достатньо диверсифіковані та помірні ціни на асортимент ресторанної продукції Постійне зростання попиту, а як наслідок виручки Ефективна маркетингова політика закладу Висока кваліфікованість персоналу	Обмежені фінансові можливості Орієнтування лише на власні фінансові ресурси Повноцінна залежність від постачальників та сезонних коливань під час закупівлі продукції (риба, фрукти, овочі) Зростання дебіторської заборгованості та наявність її простроченого різновиду
Ресторан «Мамонт»	Достатньо відомий заклад на ринку м.Тернопіль Широта асортименту страв та напоїв Висока якість обслуговування споживачів ресторанних послуг Наявність широкої гами додаткових послуг – доставка додому, кейтеринг, організація бенкетів різної складності Висококваліфікований персонал закладу	Часті та довгі перебої із постачанням необхідної сировини Постійне зростання цін на асортимент ресторанної продукції та напоїв Низькі витрати на маркетингові заходи
Ресторан «Jan Amor»	Ресторан новий, проте має хороші традиції та коло постійних клієнтів Досить вигідне місцезонашування Широта асортимент страв та напоїв Доступні ціни на основний асортимент страв та напоїв Кваліфікований персонал та висока якість обслуговування	Відсутність додаткових послуг доставка у офіс, кейтерингові послуги Зростання вартості ресторанної продукції та напоїв Низька ефективність витрат на маркетингові заходи

1	2	3
Ресторан «Шинок»	Зручне місце розташування Диверсифікація асортименту продукції та послуг закладу Інноваційна політика розширення асортименту страв та напоїв Висока якість реалізації обслуговування Достатньо кваліфікований персонал закладу	Орієнтування на поточний фінансовий результат Відсутність ефективної маркетингової стратегії Орієнтування на постійних клієнтів Відсутність додаткових послуг – доставка та кейтеринг. Відсутність дієвого маркетингового інструментарію

*Джерело: складено автором на основі [32-35]*

Досліджуючи контент-аналіз сильних та слабких сторін функціонування конкурентів ресторану «На небі» необхідно відмітити, що всі підприємства-конкуренти володіють широким асортиментом страв та напоїв, досить привабливе місце розташування, адже практично всі розміщують в центрі міста, кваліфікований персонал закладу, оптимальні ціни на асортимент послуг.

Поряд із цим необхідно виділити негативні моменти в діяльності даних закладів – відсутність ефективної маркетингової стратегії підприємства, орієнтування на власний капітал, низька ефективність залучення позичкового капіталу, відсутність додаткових послуг – кейтерингу та організації доставки, перебої із постачанням сировини та матеріалів.

Наступним етапом стане оцінювання конкурентоспроможності ресторанного підприємства «На небі», що представлено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

#### Оцінка конкурентоспроможності ресторану «На небі»

Основні показники	Ресторан «На небі»*	Ресторан «Мамонт»	Ресторан «Jan Amor»	Ресторан «Шинок»
1	2	3	4	5
1. Прихильність споживачів	8	6	8	5
2. Популярність	7	5	8	6
3. Потенціал ресторану	5	8	7	7
4. Маркетинг	3	3	3	2
5. Можливості збуту	6	6	8	6
6. Отримуваний дохід	7	6	7	6
7. Можливості товароруху	7	8	6	6
8. Витратність послуг	4	3	5	5



1	2	3	4	5
9. Отримувані прибутки	3	3	2	2
10. Перспективи розвитку та відтворення	7	8	6	6
<b>Всього:</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>51</b>

\* - 10- ти бальна оцінка параметрів конкурентоспроможності ресторану

*Джерело: складено автором на основі [32-35]*

Здійснюючи дослідження показників конкурентоспроможності ресторанних підприємства на ринку м. Тернополя необхідно відзначити сильну позицію аналізованого підприємства – ресторану «На небі» (57 балів із 100 балів загального рейтингу). Основними перевагами діяльності даного закладу є: прихильність споживачів та значна частка ринку, котра зростає; значні можливість підвищення ефективності збутової діяльності підприємства за рахунок приросту обсягів виробництва та реалізації продукції; зростаючий дохід від реалізації ресторанної продукції та напоїв, значні перспективи розвитку підприємства як у короткотерміновому так і довготерміновому періодах.

Негативними рисами господарської діяльності досліджуваного ресторанного підприємства «На небі» є: значні витрати на виготовлення та реалізацію продукції та напоїв, відсутність ефективної системи маркетингу, котра б давала можливість найбільш ефективно стимулювати продаж ресторанної продукції; зниження рівня платоспроможного попиту клієнтів закладу. На досліджуваному підприємстві негативними рисами в діяльності є: низькі фінансові можливості, відсутність ефективної системи маркетингу, низька прибутковість та рентабельність виробничо-господарської діяльності закладу.

Завершуючи дослідження подамо матрицю конкурентоспроможності ресторану «На небі» на ринку (табл. 2.8). Результати аналізу представлені в таблиці 2.8. засвідчують те, що за положенням на ринку, послугами та методами товароруху ресторанне підприємство «На небі» займає одне із лідируючих позицій по відношенню до конкурентів. Інтегральний рейтинг підприємства знаходиться на рівні із рейтингом лідера ресторану «Jan Amor» – 3,6 балів.

## Матриця конкурентоспроможності ресторану «На небі»

на локальному ринку

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Базова оцінка				Ранг фактора	Інтегральна оцінка			
	1*	2	3	4		1	2	3	4
Положення на ринку	4,2**	3,5	4,2	3,1	0,15	0,63	0,525	0,63	0,465
Послуги	4,2	4	4,1	3,6	0,3	1,26	1,2	1,23	1,08
Виробничий потенціал	3,8	3,7	3,9	3,3	0,2	0,76	0,74	0,78	0,66
Методи товароруху	3,7	3,4	3,3	2,5	0,1	0,37	0,34	0,33	0,25
Можливості збуту	2,5	2,7	2,4	2,4	0,25	0,625	0,675	0,6	0,6
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>18,4</b>	<b>17,3</b>	<b>17,9</b>	<b>14,9</b>	<b>1</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,1</b>

\*1- ресторан «Jan Amor» (п-ство 1), 2- ресторан «Мамонт» (п-ство 2), 3- ресторан «На небі» (п-ство 3), 4 - ресторан «Шинок» (п-ство 4); \*\*- 5 – ти бальна система.

Джерело: складено автором на основі [32-35]

Завершуючи оцінювання побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ресторанних підприємств (рис.2.2).

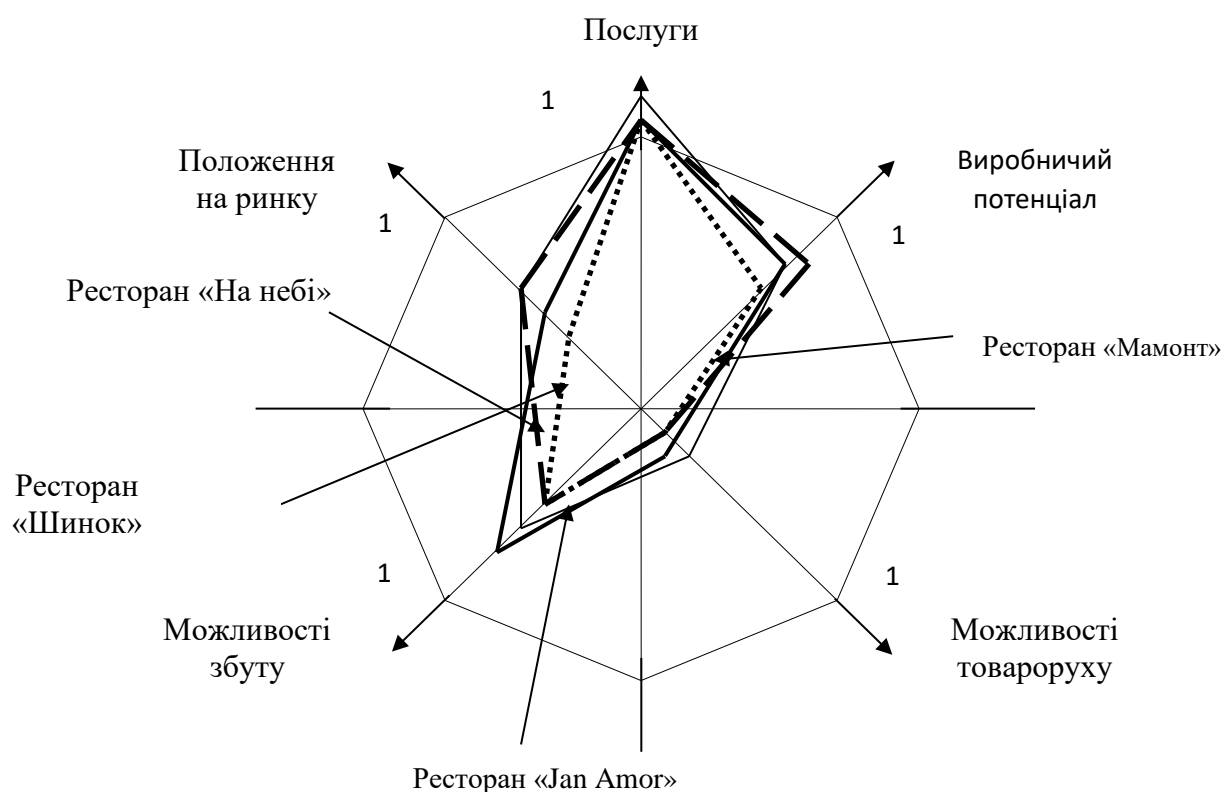


Рис.2.2. Пелюсткова діаграма конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу м. Тернополі (аспект діяльність ресторанів)

Джерело: складено автором на основі [32-35]

Узагальнюючи дані представлені на рис. 2.3. слід відмітити практично однакові позиції аналізованих підприємств-конкурентів ресторану «На небі» 2 і 3, на їхньому фоні програє підприємство 4, яке має дещо менший економічний потенціал та можливості розвитку.

В цілому, за даними оцінювання конкурентних позицій ресторанного підприємства «На небі», слід відмітити, що ресторанне підприємство «На небі» знаходиться серед лідерів ринку. За основними критеріями досліджуване підприємство випереджає конкурентів, при цьому в основі подальшого функціонування та розвитку ресторанного закладу «На небі» повинно бути зростання якості та конкурентоспроможності реалізації ресторанної продукції та послуг обслуговування, активізації маркетингового інструментарію просування продукції та послуг ресторану. Важливо реалізувати захід, котрий б характеризував специфіку функціонування даного закладу та підвищував його ефективність, що буде представлено у розділі 3.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами дослідження поданого у другому розділі кваліфікаційної роботи представимо наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження виступило ресторанне підприємство «На небі», що є закладом ресторанного типу і входить у мережу ресторанних закладів «Клуб файного міста». Ресторанне підприємство функціонує на ринку м. Тернополя із 2015 року. Метою діяльності ресторанного підприємства «На небі» є забезпечення задоволення споживачів у ресторанній продукції та послугах обслуговування, і як наслідок отримання позитивних фінансових результатів діяльності.

Досліджуючи організаційну структуру ресторанного підприємства «На небі» необхідно відмітити те, що вона лінійного типу. В цілому, слід відмітити організованість діяльності персоналу закладу, оскільки управлінські процеси відлагоджені до автоматизму, відбувається достатньо ефективна та якісна взаємодія між працівниками підрозділів, якщо виникають помилки та прогалини

у процесах управлінський персонал вказує на них і відбувається їх швидка ліквідація.

2. Узагальнивши результати аналізу основних показників фінансового стану ресторанного підприємства «На небі» слід відзначити його значну фінансову міцність та стабільність. Зазначене обумовлено наступним: зростанням чистого прибутку та показників рентабельності, підприємство орієнтується в фінансуванні поточної діяльності на власний капітал, який становить практично 90% обсягу пасивів, достатньо високими і зростають показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Оптимальними є показники операційного, фінансового та виробничого циклу ресторанного підприємства, що свідчить про ефективність використання наявних матеріальних ресурсів для створення та реалізації ресторанної продукції.

3. Здійснивши дослідження конкурентів необхідно відзначити наявність на ринку ресторанів «Мамонт», «Шинок», «Jan Amor». Зазначені підприємства-конкуренти володіють широким асортиментом страв та напоїв, досить привабливе місце розташування, адже практично всі розміщують в центрі міста, кваліфікований персонал закладу, оптимальні ціни на асортимент послуг.

Поряд із цим необхідно виділити негативні моменти в діяльності даних закладів – відсутність ефективної маркетингової стратегії підприємства, орієнтування на власний капітал, низька ефективність залучення позичкового капіталу, відсутність додаткових послуг – кейтерингу та організації доставки, перебої із постачанням сировини та матеріалів.

В цілому, ресторанне підприємство «На небі» знаходиться серед лідерів ринку. За основними критеріями досліджуване підприємство випереджає конкурентів, при цьому в основі подальшого функціонування та розвитку ресторанного закладу «На небі» повинно бути зростання якості та конкурентоспроможності реалізації ресторанної продукції та послуг обслуговування, активізації маркетингового інструментарію просування продукції та послуг ресторану.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ»

### 3.1 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ресторану

В аспекті зростання ефективності діяльності ресторану «На небі» важливим є розробка найбільш дієвих заходів забезпечення підвищення конкурентоспроможності даного підприємства. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджуваного ресторану є процесом прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Саме за допомогою стратегії можна вирішувати проблеми незадовільних ситуацій під час управління змінами.

У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану «На небі» притаманні такі компоненти, котрі відображено на рис.3.1.

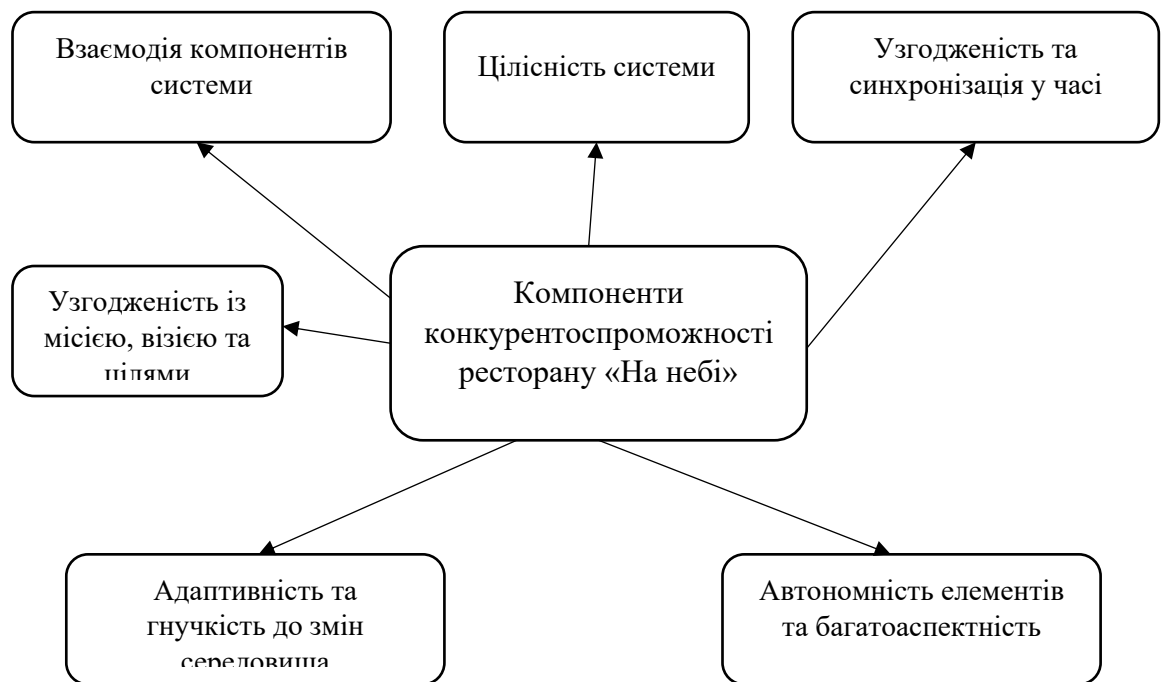


Рис.3.1. Основні елементи (компоненти) стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану «На небі»

*Джерело: складено автором самостійно*

Одним з популярних методів розроблення стратегії конкурентоспроможності є метод «дерево цілей», котрий полягає у графічному відображенні сталих взаємозв'язків стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Основою побудови дерева цілей є декомпозиція, тобто розукрупнювання, що означає конкретизацію стратегічних цілей через тактичні, а тактичних цілей через оперативні.

Використовуючи метод «дерево цілей», розробимо типову стратегію підвищення конкурентоспроможності ресторану «На небі», що представлено на рис.3.2.



Рис.3.2. «Дерево цілей» для забезпечення конкурентоспроможності ресторану «На небі»

Джерело: складено автором самостійно

Відповідно основними акцентами зростання конкурентоспроможності ресторану «На небі» лежить в площині розвитку та активізації наступних напрямів: виробництво, маркетинг, персонал та технології.

Основними напрямками розвитку виробництва повинні стати розробка (оновлення) меню закладу; розробка сезонних страв та напоїв, що дасть можливість розширити меню та забезпечити зміну меню в залежності від сезонності; розвиток та урізноманітнення надання кейтерингових послуг; стимулювання розвитку маловідходного виробництва у ресторані.

Для розвитку системи маркетингу ресторану «На небі» важливим є удосконалення сайту закладу для підвищення впізнаваності закладу; більш ширше просування продукції через різноманітні соціальні мережі; більш ширше використання реклами блогерів, а також проведення різноманітних тематичних вечірок в закладі, розроблення подарункових сертифікатів. Зазначене дасть можливість збільшення доходної бази, зростання кількості клієнтів закладу, підвищення іміджу та рентабельності діяльності підприємства.

Важливо акцентувати увагу на персонал закладу, зокрема слід впроваджувати ефективної системи мотивування персоналу ресторану; впровадження системи KPI (системи ключових показників ефективності) та винагороду за зростання показника; організація тренінгів та майстер-класів від партнерів для підвищення якості та кваліфікованості персоналу закладу. Мотивування та розвиток персоналу ресторану «На небі» дасть можливість підвищити якість праці на підприємстві, а також забезпечити мотивованість персоналу на оптимізацію витрат, зростання доходів та прибутку, підвищення іміджу даного закладу.

Також слід здійснити модернізацію технологічної бази, постійний пошук та оновлення виробничого потенціалу підприємства, створення системи «мобільний офіціант» (мобільні планшети для офіціантів), що прискорить процес обслуговування у закладі та дасть можливість оперативніше реагувати на запити клієнтів, тим самим підвищуючи якість надання послуг та конкурентоспроможність закладу. Важливо використовувати сучасні

інноваційні ІТ-технології в організації виробничо-господарської діяльності закладу, що також стимулюватиме задоволеність клієнтів і забезпечуватиме інноваційність закладу.

Дане впровадження повинно містити в основі синергетичний механізм, оскільки тільки в синергії та взаємодії можливий розвиток та зростання конкурентоспроможності закладу.

Відповідно, необхідним є акцентування на не окремих напрямках удосконалення, а на усіх компонентах розвитку закладу.

Аспект зростання конкурентоспроможності ресторану «На небі» важливим є підвищення рівня та якості обслуговування. Основні напрями підвищення якості обслуговування представимо на рис.3.3.



Рис.3.3. Напрями підвищення якості обслуговування на ресторанному підприємстві «На небі»

*Джерело: складено автором самостійно*

Поряд із реалізацією напрямів важливо дотримуватися стандартів обслуговування, а саме: стандарт чистоти закладу; стандарти подання основних



страв та напоїв у закладі; стандарти сервірування столів; дотримання субординації під час обслуговування. Важливо цікавитися задоволеністю споживачів якості страв та прогалин в обслуговуванні у закладі, а також дослуховуватися до думки споживачів щодо особливостей обслуговування у ресторанному підприємстві «На небі».

В сучасних умовах на перший план виходить процес екологізації продукції ресторанного закладу «На небі», відповідно слід звернути увагу на концепт екологічного маркетингу, що виступає різновидом маркетингу, котрий передбачає виробництво та подальшу реалізацію екологічної продукції, а також механізмів формування відповідного попиту із метою задоволення та реалізації екологічних потреб різноманітних споживачів, отримання фінансового результату та збереження навколишнього середовища, і як наслідок здоров'я людей [48, с.74].

Екологічний маркетинг передбачає виконання ряду етапів, зокрема, перш за все забезпечити відкритість підприємства, що зробить більш ефективним та надійним зворотній зв'язок із споживача продукції та послуг. По-друге, забезпечити прозорість процесу виробництва та подальшої реалізації продукції. По-третє, формування пріоритетності екологічної концепції підприємства.

В контексті використання принципів екологічного маркетингу пропонуємо реалізувати інвестиційний проєкт виробництва екологічної упаковки для пакування продукції ресторанного підприємства «На небі» (кейтеринг та доставка ресторанної продукції). Дана упаковка характеризується екологічністю через можливість багаторазового використання та біорозкладу в разі її утилізації.

Упаковка товарів даного підприємства виступає технічним засобом з реалізації розміщення у ньому товарів, що забезпечує захисту товару від механічних пошкоджень та втрат продукції в процесі транспортування, а також зберігання і подальшого продажу, а найосновніше докiлля захищає від потенційного забруднення.

Перш за все здійснимо порівняння альтернативних варіантів виробництва упаковок продукції, зокрема пропонується виробниче обладнання компаній

ZEMAT Technology Group Ltd., ТОВ «Бронкопак», ТОВ «Тетрапак», ТОВ «Європак».

ZEMAT Technology Group Ltd. – польсько – американська компанія, котра забезпечує виробництво та постачання різноманітного устаткування для виробництва упаковки (картонна упаковка різних розмірів).

ТОВ «Бронкопак», ТОВ «Тетрапак», ТОВ «Європак» - вітчизняні підприємства, котрі виготовляють та поставляють обладнання для виготовлення екологічної (повторно застосовуваної) упаковки різноманітної продукції.

Здійснимо порівняння цінової позиції кожної із представленої компанії при закупівлі обладнання створення технологічної лінії виробництва екологічної упаковки для ресторанного підприємства «На небі» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Альтернативні варіанти придбання обладнання для створення технологічної лінії виробництва екологічної упаковки ресторанного підприємства «На небі»,

тис.грн.

Обладнання	Підприємство			
	ZEMAT Technology Group Ltd.	ТОВ «Бронкопак»	ТОВ «Тетрапак»	ТОВ «Європак»
Тигельний прес для висікання та тиснення	1900	1350	1350	1400
Каширувальне обладнання	650	620	700	820
Фальцювальне-склеювальне обладнання	720	800	830	870
Агрегат для виготовлення двошарового гофрокартону	190	220	420	300
Травильна машина	400	450	300	400
Витратні матеріали та запасні частини	640	460	500	810
<b>Всього</b>	<b>4500</b>	<b>3900</b>	<b>4100</b>	<b>4600</b>

Джерело: складено автором самостійно

Результати аналізу засвідчують, що серед ряду альтернатив найбільш оптимальніший варіант інвестування коштів у обладнання для створення технологічної лінії підприємства ТОВ «Бронкопак», загальна сума витрат становитиме 3900 тис.грн. Визначимо амортизацію основного капіталу протягом періоду реалізації проєкту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Амортизація основного капіталу, тис.грн.

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Амортизація	780	780	780	780	780

*Джерело: складено автором самостійно*

Протягом досліджуваного періоду розмір амортизаційних відрахувань становитиме 780 тис.грн. щороку, відповідно протягом реалізації проєкту обладнання для виробництва екологічної упаковки ресторанного підприємства «На небі» повністю амортизується, тобто перенесе свою вартість на новостворений продукт.

Для виготовлення упакування необхідно сформувати організаційну структуру та штатний розпис проєкту (рис.3.4).

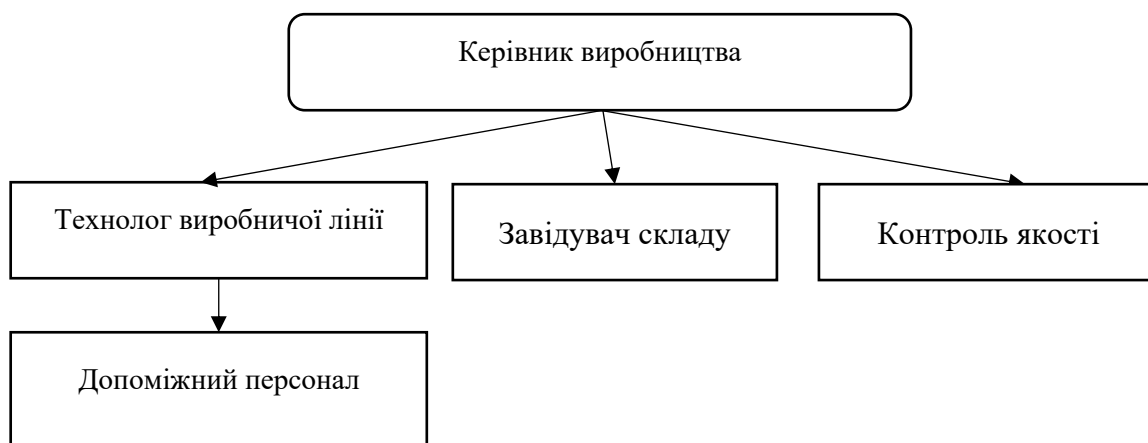


Рисунок 3.4. Організаційна структура проєкту

*Джерело: складено автором самостійно*

Визначимо штатний розпис та розмір оплати праці для реалізації представленого проєкту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Штатний розпис та розмір оплати праці для реалізації  
представленого проєкту

Працівники	Кількість	Оплата праці за міс., грн.	Податкові платежі, грн.	Розмір оплати праці за міс., грн.	Розмір оплати праці за рік, грн.
Керівник	1	25000	4875	29875	358500
Технолог	3	22000	4290	26290	946440
Зав. складу	2	17000	3315	20315	487560
Працівник контролю якості	2	15000	2925	17925	430200
Допоміжний персонал	2	10500	2047,5	12547,5	301140
Всього	10				2523840

*Джерело: складено автором самостійно*

Як свідчать результати дослідження загальний обсяг витрат на оплату праці становитиме 2523,84 тис.грн., при цьому значну частку витрат на оплату праці становитиме оплата праці керівнику проєкту становитиме 358,5 тис.грн., оплата праці технологам становитиме 946,44 тис.грн., оплата праці завідувачам складу становитиме 487,56 тис.грн., оплата праці працівників контролю якості упаковки становитиме 430,2 тис.грн., оплата праці допоміжного персоналу складає 301,14 тис.грн. Протягом періоду реалізації проєкту нараховуватиметься індексація до оплати праці відповідно фонд оплати праці (ФОП) працівників підприємства представимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фонд оплати праці працівників проєкту

	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
ФОП	2523,84	3028,61	3634,33	4179,76	4806,4

*Джерело: складено автором самостійно*

Таким чином, фонд оплати праці працівників за результатами реалізації

проєкту зростатиме із 2523,84 тис.грн. протягом першого року проєкту до 4806,4 тис.грн. протягом п'ятого року реалізації проєкту за рахунок індексації оплати праці. Визначимо рівень витрат на сировину та матеріали для створення екологічної упаковки для ресторанної продукції підприємства «На небі» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на сировину та матеріали для створення екологічної упаковки для ресторанної продукції ресторанного підприємства «На небі»

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Картон	800	900	1000	1100	1200
Ламіновий папір	100	120	140	160	200
Ефалін	50	100	150	180	220
Дизайнерський папір	100	120	140	180	200
Суміш для склеювання	150	160	120	130	180
<b>Всього</b>	<b>1200</b>	<b>1400</b>	<b>1550</b>	<b>1750</b>	<b>2000</b>

*Джерело: складено автором самостійно*

Протягом досліджуваного періоду розмір витрат на сировину та матеріали для створення екологічної упаковки для продукції ресторанного підприємства «На небі» збільшується, зокрема протягом першого року показник становитиме 1200 тис.грн., протягом другого року становитиме 1400 тис.грн., протягом третього року – 1550 тис.грн., 1750 тис.грн. протягом четвертого року та 2000 тис.грн. протягом 5 року.

Визначимо загальний розмір витрат на реалізацію проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Загальний обсяг витрат на реалізацію проєкту

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на сировину та матеріали	1200	1400	1550	1750	2000
Витрати на оплату праці	2523,84	3028,61	3634,33	4179,76	4806,4
Амортизаційні відрахування	780	780	780	780	780
<b>Всього</b>	<b>4503,84</b>	<b>5208,61</b>	<b>5964,33</b>	<b>6709,76</b>	<b>7586,4</b>

*Джерело: складено автором самостійно*

За досліджуваний період розмір витрат на реалізацію проєкту зростатиме із показника 4503,84 тис.грн. протягом першого року реалізації до показника 7586,4 тис.грн. протягом п'ятого року. Структуру витрат реалізації проєкту представимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Структура витрат на реалізацію проєкту

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на сировину та матеріали	26,64%	26,88%	25,99%	26,08%	26,36%
Витрати на оплату праці	56,04%	58,15%	60,93%	62,29%	63,36%
Амортизаційні відрахування	17,32%	14,98%	13,08%	11,62%	10,28%
Всього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*Джерело: складено автором самостійно*

Результати аналізу представлені у таблиці 3.7. засвідчують найбільшу питому вагу витрат на оплату праці яка становитиме 56,04% - 63,36% протягом усього досліджуваного періоду, розмір витрат на сировину та матеріали складає 26-27%, амортизаційні відрахування складатимуть 10,28% - 17,32%.

Далі визначимо планове зростання привабливості продукції ресторанного підприємства через наявність екологічної упаковки та економічний ефект від реалізації даних заходів, відобразивши основні показники у параграфі 3.2.

### 3.2. Очікувані результати від впровадження проєкту

Екологізація – до якої спрямовує свою діяльність весь цивілізований світ дає можливість не тільки збільшити обсяги реалізації продукції, забезпечити зростання основних економічних показників, але й також забезпечить іміджу підприємства орієнтованого на використання основних принципів екологічного маркетингу.

Спершу визначимо можливий приріст доходів реалізації продукції за рахунок використання екологічної упаковки та фінансові показники реалізації даного проєкту на ресторанному підприємстві «На небі», що представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Доходи (реалізація продукції) отримані за рахунок реалізації  
проєкту, тис.грн.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Додаткові доходи за рахунок зміни упаковки на екологічну	4800	6000	6500	7500	8500	33300
Витрати на сировину та матеріали	1200	1400	1550	1750	2000	7900
Витрати на оплату праці	2523,84	3028,61	3634,33	4179,76	4806,4	18172,94
Амортизаційні відрахування	780	780	780	780	780	3900
Прибуток до оподаткування	296,16	791,39	535,67	790,24	913,6	3327
Податок на прибуток	53,31	142,45	96,42	142,24	164,45	598,87
Чистий прибуток	242,85	648,94	439,25	648,00	749,15	2728,19
Грошовий потік реалізації проєкту (чистий прибуток +амортизація)	1022,85	1428,94	1219,25	1428,00	1529,15	6628,19

*Джерело: складено автором самостійно*

Результати дослідження засвідчують наявність позитивних грошових потоків внаслідок реалізації ресторанної продукції із екологічною упаковкою, зокрема плануються доходи від реалізації ресторанної продукції із екологічною упаковкою на суму 4800 тис.грн., протягом другого року – 6000 тис.грн., протягом третього року 6500 тис.грн., протягом четвертого року у сумі 7500 тис.грн. та протягом п'ятого року 8500 тис.грн. Загальний обсяг додаткових доходів становитиме 33300 тис.грн.

Важливо визначити реальний грошовий потік внаслідок реалізації даного проєкту враховуючи інфляційні чинники, котрі впливають на зазначений проєкт. В даному випадку використаємо метод дисконтування грошових потоків, тобто метод оцінювання грошових потоків враховуючи їх зміну вартості в часі. Результати дисконтування представимо у табл. 3.9.

## Дисконтування грошових потоків реалізації проєкту

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Грошовий потік реалізації проєкту (чистий прибуток +амортизація)	1022,85	1428,94	1219,25	1428	1529,15	6628,19
Ставка дисконтування (12%)	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	
Дисконтований грошовий потік	913,41	1138,87	868,11	908,21	867,03	4695,61

*Джерело: складено автором самостійно*

Визначимо ставку дисконтування протягом п'яти років реалізації проєкту ресторанного підприємства «На небі»:

$$СД_1 = 1/(1+0,12)^1 = 0,893$$

$$СД_2 = 1/(1+0,12)^2 = 0,797$$

$$СД_3 = 1/(1+0,12)^3 = 0,712$$

$$СД_4 = 1/(1+0,12)^4 = 0,636$$

$$СД_5 = 1/(1+0,12)^5 = 0,567$$

Сформований дисконтований грошовий потік протягом досліджуваного періоду ресторанного підприємства «На небі» змінюватиметься, зокрема протягом першого року реалізації проєкту складатиме 913,41 тис.грн., протягом другого року 1138,87 тис.грн., протягом третього року складатиме 868,11 тис.грн., четвертого 908,21 тис.грн., п'ятого – 867,03 тис.грн. Підсумковий (сумарний) грошовий потік складатиме 4695,61 тис.грн.

Визначимо залишковий грошовий потік внаслідок реалізації представленого проєкту (табл. 3.10).

За результатами аналізу визначимо основні показники реалізації проєкту виготовлення екологічної упаковки: чистий приведений дохід, індекс рентабельності проєкту та період окупності проєкту.



Таблиця 3.10

## Залишковий грошовий потік реалізації проекту

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	-3900					
Дисконтований грошовий потік		913,41	1138,87	868,11	908,21	867,03
Залишковий грошовий потік		-2986,59	-1847,72	-979,61	-71,4	795,63

*Джерело: складено автором самостійно*

Чистий приведений дохід – це сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового кроку, або перевищення інтегральних результатів над інтегральними затратами [9, с.105]:

$$NPV = 4695,61 - 3900 = 795,63 \text{ тис.грн.}$$

Відповідно залишок чистого грошового потоку внаслідок реалізації проекту становитиме 795,63 тис.грн.

Індекс рентабельності (IP) являє собою відношення суми чистого приведенного доходу до величини капітальних вкладень [9, с.106]:

$$IP = 4695,61 / 3900 = 1,2 \text{ пункти}$$

Відповідно на одиницю вкладених коштів підприємство отримуватиме 1,2 грн. чистого грошового потоку від реалізації проекту.

Період окупності – це мінімальний тимчасовий інтервал (від початку здійснення проекту, за межами якого інтегральний ефект стає і у подальшому залишається незаперечним), тобто це період, з якого інтегральні затрати, пов'язані з проектом, покриваються інтегральними результатами від здійснення інвестиційного проекту [17, с.154].

$$ПО = 4 + (-71,4 / 867,03 * 12) = 4 \text{ роки та } 1 \text{ міс.}$$

Реалізація проекту планується протягом періоду - п'ять років, при цьому чистий приведений дохід внаслідок реалізації проекту становитиме 795,63 тис.грн., індекс рентабельності проекту становитиме 1,2 пункти, а період окупності проекту складатиме 4 роки та 1 міс.

Відповідно, проєкт є економічно вигідним та рентабельним і може бути реалізованим адміністрацією для впровадження екологічних стандартів упаковки ресторанної продукції ресторанного підприємства «На небі». Проєкт також впливатиме на зростання конкурентоспроможності ресторанного підприємства «На небі» оскільки:

–збільшуватиметься прихильність споживачів через екологізацію суспільства, економіки, сектору споживання, а, як наслідок, спостерігатиметься зростання обсягу реалізації ресторанної продукції та послуг в перспективному періоді;

–формуватиметься імідж соціально відповідального підприємства, що збільшуватиме прихильність не тільки споживачів, але й органів державної та регіональної влади, а, як наслідок, стимулюватиме їх прихильність для прийняття важливих управлінських рішень забезпечення розвитку ресторанного підприємства «На небі»;

–дозволить швидше та на вигідних умовах залучати кредитні ресурси та формувати інвестиційний фонд реалізації проєктів, адже інвестиційні проєкти спрямовані на екологізацію та впровадження принципів екологічного маркетингу в діяльність підприємства є пріоритетними для фінансово-кредитних установ;

–дасть можливість більш глибоко та дієвіше налагодити співпрацю із партнерами, спонсорами, органами державної та регіональної влади, що стимулюватиме ефективність та формувати стратегію розвитку спрямовану на екологізацію не тільки ресторанного підприємства «На небі», але й інших підприємств сектору виробництва та надання послуг в нашій країні.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами дослідження поданого у третьому розділі кваліфікаційної роботи представимо наступні висновки:

1. Основними акцентами забезпечення конкурентоспроможності ресторанного підприємства повинні стати: у сфері виробництва ресторанного

виробництва - оновлення основного меню, заміна імпоротної сировини локальною, розвиток кейтерингових послуг, розвиток маловідходного виробництва, екологізація виробничих процесів; у сфері маркетингу - використання принципів екологічного маркетингу, удосконалення офіційного сайту, просування продукції через соціальні мережі, широке використання реклами блогерів, проведення тематичних вечірок, розробка подарункових сертифікатів; у сфері управління персоналом: впровадження ефективної системи мотивування персоналу, впровадження системи KPI, організація тренінгів працівників, проведення майстер-класів від партнерів; у сфері технологій – модернізація технологічної бази ресторану «На небі», створення системи «мобільний офіціант», використання креативних IT-технологій.

2. В контексті використання принципів екологічного маркетингу пропонуємо реалізувати інвестиційний проєкт виробництва екологічної упаковки для пакування продукції ресторанного підприємства «На небі». Упаковка характеризується екологічністю через можливість багаторазового використання та біорозкладу в разі її утилізації.

Серед ряду альтернатив найбільш оптимальніший варіант інвестування коштів у обладнання для створення технологічної лінії виробництва екоупаковки підприємства ТОВ «Бронкопак», загальна сума витрат становитиме 3900 тис.грн.

Реалізація проєкту планується протягом періоду - п'ять років, при цьому чистий приведений дохід внаслідок реалізації проєкту становитиме 795,63 тис.грн., індекс рентабельності проєкту становитиме 1,2 пункти, а період окупності проєкту складатиме 4 роки та 1 міс.

Проєкт вплине на конкурентні позиції ресторанного підприємства, зокрема збільшить прихильність споживачів та державних (регіональних) органів влади, що стимулювати додаткові надходження, а також формувати імідж закладу, як соціально відповідного суб'єкта підприємництва котрий дбає за стан навколишнього середовища, а й відповідно і за соціум.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження, слід відмітити наступне:

1. Узагальнюючи основні підходи до визначення дефініції можна визначити три концепції трактування поняття «конкурентоспроможність», відповідно перший базується на змагальності підприємств на готельно-ресторанному ринку, суперництво та боротьба за досягнення значних фінансово-економічних результатів їх функціонування; другий – визначає конкурентоспроможність як категорію, котра характеризує якість їх продукції та послуг; третій – базується на оцінці ефективності виробничого процесу або планування стратегії розвитку підприємств, спроможності їх використовувати та інтегрувати в господарську діяльність інноваційні технології.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» повинне забезпечуватися наступними показниками: висока ефективність виробничо-господарської діяльності, котра забезпечується через використання сучасних технологій, інноваційного обладнання, кваліфікованому персоналу; здатність завойовувати й тривалий час зберігати завойовану нішу на ринку; ефективно використання інструментів та принципів маркетингового управління. Щоб забезпечувати конкурентні можливості підприємства на різноманітних ринках, підприємство повинне мати власні притаманні лише йому конкурентні переваги, котрі проявляються у ціні, інноваційності продукції та послуг, унікальність маркетинговій політиці тощо.

2. Система управління конкурентними можливостями підприємств готельно-ресторанної сфери є найбільш важливою складовою в системі управління підприємством, при цьому забезпечення конкурентних переваг можливе лише за умов побудови такої системи. Систему управління конкурентоспроможністю підприємства слід формувати досить різнобічно, що враховуватиме різноманітні інтереси підприємства у різноманітних напрямках його діяльності. Зазначена система враховуватиме з однієї сторони особливості функціонування та розвитку підприємства, а з іншої – місце на локальному ринку збуту та поточний стан

зовнішнього середовища, а також внутрішній потенціал та можливості розвитку. Спільна сумісна реалізація відзначених вимог можливо досягнути в контексті реалізації стратегії управління конкурентними перевагами.

3. В сучасній практиці діяльності підприємств виділяють різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів, котрі можна класифікувати за такими основними критеріями, а саме: за ступенем об'єктивності результатів оцінювання та за підходом до здійснення оцінки (кількісна чи якісна). До якісних методів оцінки віднесено об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL). До кількісних методів - методи експертних оцінок, котрі базуються на баченні, інтуїції, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.).

4. Об'єктом дослідження виступав ресторанне підприємство «На небі», що є закладом ресторанного типу і входить у мережу ресторанних закладів «Клуб файного міста». Ресторанне підприємство функціонує на ринку м. Тернополя із 2015 року. Метою діяльності ресторанного підприємства «На небі» є забезпечення задоволення споживачів у ресторанній продукції та послугах обслуговування, і як наслідок отримання позитивних фінансових результатів діяльності.

Досліджуючи організаційну структуру ресторанного підприємства «На небі» необхідно відмітити те, що вона лінійного типу. В цілому, слід відмітити організованість діяльності персоналу закладу, оскільки управлінські процеси відлагоджені до автоматизму, відбувається достатньо ефективна та якісна взаємодія між працівниками підрозділів, якщо виникають помилки та прогалини у процесах управлінський персонал вказує на них і відбувається їх швидка ліквідація.

5. Узагальнивши результати аналізу основних показників фінансового стану ресторанного підприємства «На небі» слід відзначити його значну фінансову

міцність та стабільність. Зазначене обумовлено наступним: зростанням чистого прибутку та показників рентабельності, підприємство орієнтується в фінансуванні поточної діяльності на власний капітал, який становить практично 90% обсягу пасивів, достатньо високими і зростають показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Оптимальними є показники операційного, фінансового та виробничого циклу ресторанного підприємства, що свідчить про ефективність використання наявних матеріальних ресурсів для створення та реалізації ресторанної продукції.

6. Здійснивши дослідження конкурентів необхідно відзначити наявність на ринку ресторанів «Мамонт», «Шинок», «Jan Amor». Зазначені підприємства-конкуренти володіють широким асортиментом страв та напоїв, досить привабливе місце розташування, адже практично всі розміщують в центрі міста, кваліфікований персонал закладу, оптимальні ціни на асортимент послуг.

Поряд із цим необхідно виділити негативні моменти в діяльності даних закладів – відсутність ефективної маркетингової стратегії підприємства, орієнтування на власний капітал, низька ефективність залучення позичкового капіталу, відсутність додаткових послуг – кейтерингу та організації доставки, перебої із постачанням сировини та матеріалів.

В цілому, ресторанне підприємство «На небі» знаходиться серед лідерів ринку. За основними критеріями досліджуване підприємство випереджає конкурентів, при цьому в основі подальшого функціонування та розвитку ресторанного закладу «На небі» повинно бути зростання якості та конкурентоспроможності реалізації ресторанної продукції та послуг обслуговування, активізації маркетингового інструментарію просування продукції та послуг ресторану.

7. Основними акцентами забезпечення конкурентоспроможності ресторанного підприємства повинні стати: у сфері виробництва ресторанного виробництва - оновлення основного меню, заміна імпортової сировини локальною, розвиток кейтерингових послуг, розвиток маловідходного виробництва, екологізація виробничих процесів; у сфері маркетингу -

використання принципів екологічного маркетингу, удосконалення офіційного сайту, просування продукції через соціальні мережі, широке використання реклами блогерів, проведення тематичних вечірок, розробка подарункових сертифікатів; у сфері управління персоналом: впровадження ефективної системи мотивування персоналу, впровадження системи KPI, організація тренінгів працівників, проведення майстер-класів від партнерів; у сфері технологій – модернізація технологічної бази ресторану «На небі», створення системи «мобільний офіціант», використання креативних IT-технологій.

8. В контексті використання принципів екологічного маркетингу пропонуємо реалізувати інвестиційний проєкт виробництва екологічної упаковки для пакування продукції ресторанного підприємства «На небі». Упаковка характеризується екологічністю через можливість багаторазового використання та біорозкладу в разі її утилізації.

Серед ряду альтернатив найбільш оптимальніший варіант інвестування коштів у обладнання для створення технологічної лінії виробництва екоупаковки підприємства ТОВ «Бронкопак», загальна сума витрат становитиме 3900 тис.грн.

Реалізація проєкту планується протягом періоду - п'ять років, при цьому чистий приведений дохід внаслідок реалізації проєкту становитиме 795,63 тис.грн., індекс рентабельності проєкту становитиме 1,2 пункти, а період окупності проєкту складатиме 4 роки та 1 міс.

Проєкт вплине на конкурентні позиції ресторанного підприємства, зокрема збільшить прихильність споживачів та державних (регіональних) органів влади, що стимулювати додаткові надходження, а також формувати імідж закладу, як соціально відповідного суб'єкта підприємництва котрий дбає за стан навколишнього середовища, а й відповідно і за соціум.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. А., Охріменко І. В. Системний аналіз факторів конкурентоспроможності продукції промислового підприємства в ринкових умовах. *Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця : ВНТУ, 2012. С. 257–258.
2. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. Острог: Острозька академія. 2015. 398 с
3. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1. С. 111-114.
4. Бабак А. В., Болховітінова О.Ю., Волощенко Л.Ю., Голікова Т.В., Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки. Інститут економіки та прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2010. 495с.
5. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №7. С. 41-42.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.-Вид.2-ге, виправл. і доп. К.: Центр Навчальної літератури, 2011. 400с.
7. Владимірова М.С. Формування екологічного маркетингу на підприємстві. *Young Scientist*. 2016. № 4 (31). С. 35–38
8. Голомша Н. С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентноспроможність». *Інноваційна економіка*. 2020. № 1. С. 59-62.
9. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2017. № 2. С. 3–10.
10. Денисенко М.П., Воронкова Т.Є., Янковець Т.М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науково-технічна інформація*. 2018. № 1. С. 37-46.



11. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (39)
12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2009. № 6 (35). С. 29-35.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
14. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
15. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції - важлива умова нарощування експортного потенціалу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2019. № 4 (34). С. 137-142.
16. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2017. № 8. С. 33-38.
17. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
18. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2020. №1. С. 62–66.
19. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2017. №2. С. 15-18
20. Коваленко О.М., Станіславик О. В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1. С. 65–70.
21. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2018. № 3. С. 16-26.
22. Коростова І.Р. Екологічний маркетинг на промисловому підприємстві. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 241 – 248.

23. Коростова І.Р. Зв'язок зеленого маркетингу з екологічною політикою підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С. 229 – 238.

24. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1(44). С. 219–225.

25. Кравченко О. О. Проектний аналіз Навчально-методичний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальностей «Економіка підприємств» і «Організація перевезень і управління на транспорті». Київ: ДЕТУТ, 2020. 267 с.

26. Кузнєцова А.С., Федотова Т.А. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18).С. 96–99.

27. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3, Т.3. С. 200-204

28. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2017. №7. С. 78–80.

29. Матросова Л.М., Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення економічної сутності поняття. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3. С. 154–159.

30. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21 № 1. С. 86-92.

31. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2018. №5.Т.2. С.212–215.

32. Офіційна інформація про діяльність ресторану «Мамонт». URL: <https://list.in.ua/> (дата звернення до ресурсу 30.01.2022 року)

33. Офіційний сайт ресторану «Jan Amor». URL: <https://fainemisto.com/catalog/jan-amor/> (дата звернення до ресурсу 30.01.2022 року)

34. Офіційний сайт ресторану «На небі». URL: <https://fainemisto.com/catalog/na-nebi/> (дата звернення до ресурсу 30.01.2022 року)
35. Офіційний сайт ресторану «Шинок». URL: <http://shynok.com/menyu-restoranu/> (дата звернення до ресурсу 30.01.2022 року)
36. Паламарчук М. М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки. *Агроінком*. 2013. №4. С. 91–94.
37. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 727. С. 270-276.
38. Пашина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств. Т. 2.: Дніпропетровськ: Герда, 2015. URL : [http://conf.at.ua/monografija\\_ehp\\_t2\\_v\\_a5.pdf](http://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf)
39. Петрушенко Ю., Садовий В., Тарасенко С. Міжнародний досвід формування ринку екологічнобезпечних товарів та послуг. *Механізм регулювання економіки*. 2019. №4. С. 136–141.
40. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. 454 с.
41. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року : тези доп., 26-28 травня 2017 р. Харків : [б. в.], 2017. С. 190-193.
42. Причепа І. В., Стелюк К. О. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний простір : Збірник наукових праць*. 2013. №80. С. 248–256.
43. Ревенко Н., Малихіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник THEU*. 2013. №2. С. 62–70.

44. Рижигов В.С., Яковенко М.М., Латишева О.В., Дегтярьова Ю.В., Щелокова А.Л., Коваленко О.О. Проектний аналіз: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017 384 с.
45. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 112 – 115.
46. Савченко С.М. Системно-функціональна сутність конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 41–46.
47. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник. К. : Знання, 2002. 310 с
48. Садченко О.В. Концепція екологічного маркетингу. *Економічний вісник НГУ*. 2019. №3. С. 71-79.
49. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №3 (53). С. 94–98
50. Смачило В. В., Головка-Марченко І. С. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2(3). С. 61-65.
51. Степанцова Ю. М., Вороненко Х.О. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності. *Наука й економіка*. 2017. №1. С. 53–56.
52. Тарнавська Н. П., Макарова І. І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 57-66.
53. Фальченко О.О., Токарь Н. Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Х. : НТУ «ХП». 2018. № 67(1040). С. 156–158.
54. Фіщук Б. П., Жевега В. П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №4. С. 206–211
55. Халімов Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : Серія:

Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика». 2017. Вип. 10 Ч. 2. С. 117–120.

56. Хринюк О. С., Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №1(21). С. 70–73.

57. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 3 (19). С. 251-253.

58. Чорна Н.Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №1. С. 190-193.

59. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 120-126.

60. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. Випуск 7/1. С. 92-97.

61. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2018. С. 57-66.

## ДОДАТКИ

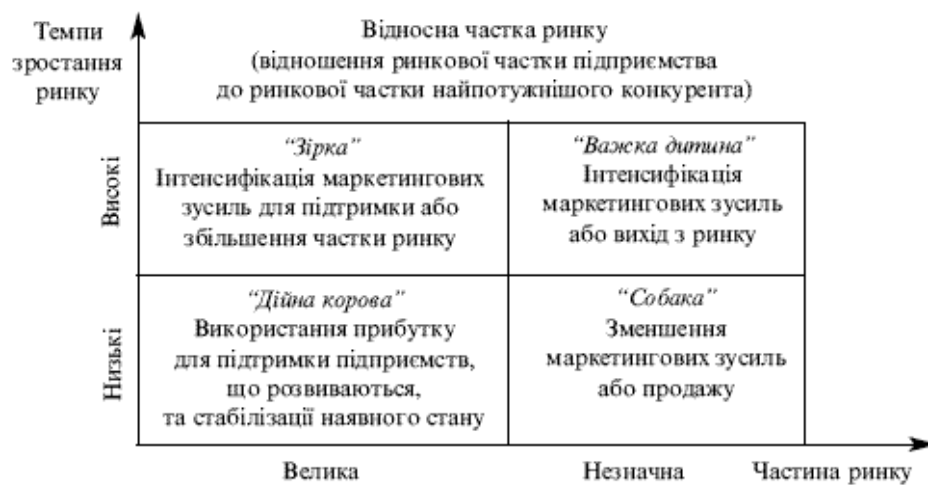
### Додаток А

#### Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Значення показників в оцінці	Формула розрахунку показника
<b>1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)</b>		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$
1.2. Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{100\% / \text{Повна собівартість продукції}}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}}$
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \frac{\text{Власні засоби підприємства}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \frac{\text{Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових засобів}}$
<b>3. Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>		
3.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби у відповідальності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

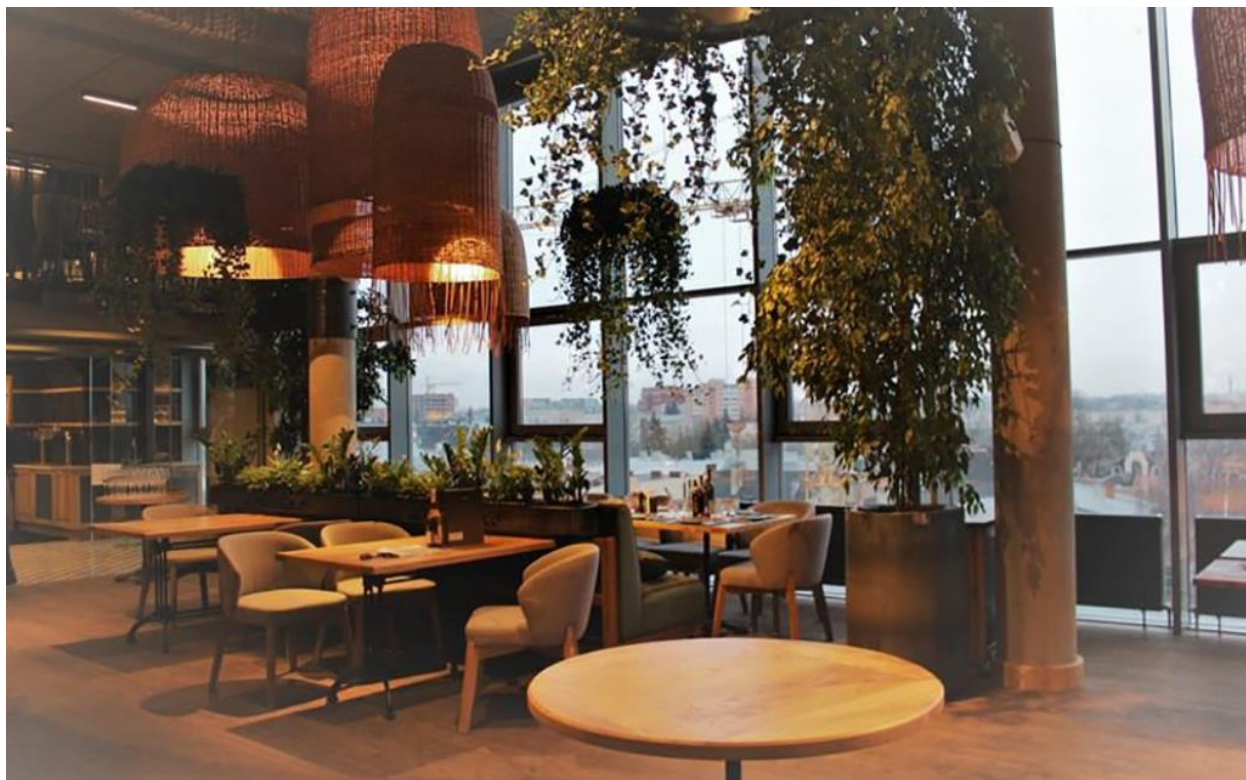
*Джерело: складено автором на основі [43, с. 65]*

## Матриця «Бостонської консалтаційної групи»



Джерело: складено автором на основі [49, с.96]

Обідній зал ресторану «На небі»



*Джерело: складено автором на основі [34]*



## Меню ресторану «На небі»

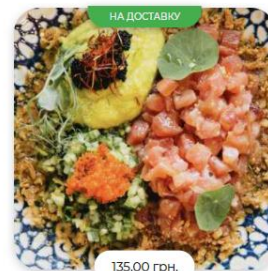
### Special Na Nebi



САЛАТ З ТУНЦЕМ ТА АВОКАДО

ШАТОБІАН З СИРНИМ СОУСОМ  
ЗАПЕЧЕНИМ У ГАРБУЗІ

КРЕВЕТКИ ГРИЛЬ НА СТЕЙКУ ІЗ ГАРБУЗА



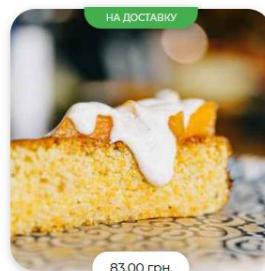
ТАРТАР З ТУНЦЕМ



ГАРБУЗОВИЙ КРЕМ-СУП З КРЕВЕТКАМИ



ТУНЕЦЬ ГРИЛЬ НА ГАРБУЗОВОМУ ПЮРЕ



ТОРТ МОРКВ'ЯНО ГОРИХОВИЙ З ГАРБУЗОМ



ЛОСОСЬ З КРЕМОМ З МОЛОДОЇ КУКУРУДЗИ

### Смузі



СМУЗІ ТРОПІЧНИЙ З ЯГОДАМИ ГОДЖІ



СМУЗІ ОПРОК-ЯБЛУКО З ДЖЕМОМ АЛОЕ



СМУЗІ КІВІ-МАНГО З АВОКАДО

СМУЗІ ЯГДНО-ШПИНАТНИЙ З НАСІННЯМ  
ЧІА

СМУЗІ ГРУШЕВИЙ З РУКОЛОЮ І ГОРІХОМ

Рис.А1. Меню ресторану «На небі»

Джерело: складено автором на основі [34]

## Сніданки Na Nebi



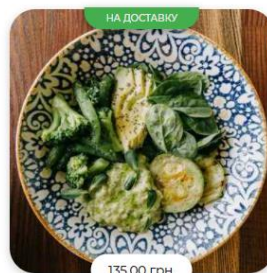
121.00 грн.

СЕТ З ЛОСОСЕМ - БРАНЧ



255.00 грн.

БРАНЧ TOWER З ЛОСОСЕМ



135.00 грн.

ЗЕЛЕНИЙ СНИДАНОК



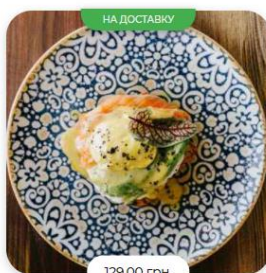
255.00 грн.

БРАНЧ TOWER З КРЕВЕТКАМИ



83.00 грн.

СИРНИКИ З МОЛОЧНИМ ШОКОЛАДОМ



129.00 грн.

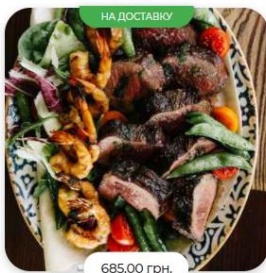
ТОСТ З ЛОСОСЕМ ТА АВОКАДО

## Гриль Na Nebi



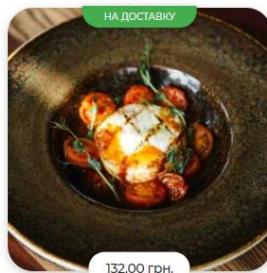
95.00 грн.

СУЛУГУНІ В ЛИСТКОВОМУ ТІСТІ ЗАПЕЧЕНИЙ НА ГРИЛІ



685.00 грн.

ШАТОБІАН З КРЕВЕТКАМИ ТА СИРНИМ СОУСОМ



132.00 грн.

КАМАМБЕР СМАЖЕНИЙ НА ГРИЛІ



141.00 грн.

ФІЛЕ ІНДИЧКИ З МОРКВ'ЯНИМ ПЮРЕ ТА ГРИБНИМ СОУСОМ



141.00 грн.

КУР'ЯЧА ГРУДКА З ГОРОШКОМ ТА СОУСОМ ДОР БЛЮ



147.00 грн.

СТЕЙК СВИННИЙ



145.00 грн.

ФОРЕЛЬ З МОРКВ'ЯНИМ ПЮРЕ



137.00 грн.

ШАШЛИК СВИННИЙ

Рис.А2. Меню ресторану «На небі»

Джерело: складено автором на основі [34]



## Вареники



89.00 грн.

ВАРЕНИКИ З ВИШНЕЮ



87.00 грн.

ВАРЕНИКИ З ТВОРОГОМ



82.00 грн.

ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ

## Гарячі страви На Nebi



149.00 грн.

ПАСТА З ЛОСОСЕМ



235.00 грн.

КАЧИНА ГРУДКА З КУКУРУДЗ'ЯНО-АНАНАСОВИМ ПЮРЕ



97.00 грн.

ДЕРУНИ З ГРИБАМИ ТА БРИНЗОЮ



149.00 грн.

ТЕЛЯЧІ ЩІЧКИ З МОЛОДОЮ КАРТОПЛЕЮ

Рис.А3. Меню ресторану «На небі»

Джерело: складено автором на основі [34]

**Фінансова звітність суб'єкта підприємництва – ресторану «На небі»**  
за період 2018-2021 рр.

КОДИ

2019	01	01
41363228		
6110100000		
240		
56.10		

Підприємство ТОВ «Атмосфера Скай» за ЄДРПОУ  
 Територія Тернопільська за КОАТУУ  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство за КОПФГ  
 Вид економічної діяльності діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування за КВЕД  
 Середня кількість працівників, осіб 17  
 Одиниця виміру:  
 тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса: вулиця Олени Кульчицької, 2, Тернопіль, Тернопільська область, 46025

**1. Баланс**  
на рік **2018 р.**  
**Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	(     )	(     )
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	47,2	28,9
первісна вартість	1011	74,5	77,4
знос	1012	( 27,3 )	( 48,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	1,1	0,7
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>48,3</b>	<b>29,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	286,7	212,5
у тому числі готова продукція	1103	284,9	212,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		29,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,3	

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,4	19,2
Витрати майбутніх періодів	1170	2,2	2,2
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>281,6</b>	<b>263,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>339,9</b>	<b>293,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		0,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97,9	165,7
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>197,9</b>	<b>266,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	120,6	
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	10,2	15,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	2,1	1,9
розрахунками з оплати праці	1630	4,1	4,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,0	5,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>142,0</b>	<b>26,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>339,9</b>	<b>293,4</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2018 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3534,2	6597,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	<b>3534,2</b>	<b>6597,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3243,0 )	( 6345,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 207,3 )	( 215,9 )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	<b>( 3450,3 )</b>	<b>( 6561,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	83,9	36,0
Податок на прибуток	2300	( 15,9 )	( 13,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	<b>2350</b>	<b>68,0</b>	<b>22,8</b>

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

## КОДИ

2020	01	01
41363228		
6110100000		
240		
56.10		

Підприємство ТОВ «Атмосфера Скай»  
 Територія Тернопільська  
 Організаційно-правова  
 форма господарювання Товариство  
 Вид економічної діяльності діяльність ресторанів, надання  
послуг мобільного харчування  
 Середня кількість працівників, осіб 17  
 Одиниця виміру:  
 тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Адреса: вулиця Олени Кульчицької, 2, Тернопіль, Тернопільська  
 область, 46025

1. Баланс  
 на рік 2019 р.  
 Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	( )	( )
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	28,9	
первісна вартість	1011	77,4	16,1
знос	1012	( 48,5 )	( 16,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	0,7	17,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>29,6</b>	<b>17,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	212,5	219,0
у тому числі готова продукція	1103	212,0	219,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	29,9	68,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		0,2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19,2	5,9
Витрати майбутніх періодів	1170	2,2	2,2
Інші оборотні активи	1190		

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>263,8</b>	<b>295,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>293,4</b>	<b>313,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0,8	0,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	165,7	199,4
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>266,5</b>	<b>300,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	15,1	8,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		3,6
розрахунками зі страхування	1625	1,9	
розрахунками з оплати праці	1630	4,7	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,2	5,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>26,9</b>	<b>13,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>293,4</b>	<b>313,4</b>



**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2019 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3033,0	3534,2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	<b>3033,0</b>	<b>3534,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2770,8 )	( 3243,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 218,8 )	( 207,3 )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	<b>( 2989,6 )</b>	<b>( 3450,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	43,4	83,9
Податок на прибуток	2300	( 7,8 )	( 15,9 )
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	<b>2350</b>	<b>35,6</b>	<b>68,0</b>

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

## КОДИ

2021	01	01
41363228		
6110100000		
240		
56.10		

Підприємство ТОВ «Атмосфера Скай»  
 Територія Тернопільська  
 Організаційно-правова  
 форма господарювання Товариство  
 Вид економічної діяльності діяльність ресторанів, надання  
послуг мобільного харчування  
 Середня кількість працівників, осіб 17  
 Одиниця виміру:  
 тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Адреса: вулиця Олени Кульчицької, 2, Тернопіль, Тернопільська  
 область, 46025

1. Баланс  
 на рік 2020 р.  
 Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	( )	( )
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		36,3
первісна вартість	1011	16,1	60,3
знос	1012	( 16,1 )	( 24,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	17,5	17,2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>17,5</b>	<b>53,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	219,0	292,8
у тому числі готова продукція	1103	219,0	292,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	68,6	34,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,9	7,2
Витрати майбутніх періодів	1170	2,2	1,9
Інші оборотні активи	1190		

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>295,9</b>	<b>336,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>313,4</b>	<b>390,0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0,8	0,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	199,4	266,3
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>300,2</b>	<b>367,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	8,0	17,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	3,6	14,4
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,2	5,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>13,2</b>	<b>22,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>313,4</b>	<b>390,0</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2020 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3575,5	3033,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	0,1	
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	<b>3575,6</b>	<b>3033,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3183,6 )	( 2770,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 210,5 )	( 218,8 )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	<b>( 3394,1 )</b>	<b>( 2989,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	81,5	43,4
Податок на прибуток	2300	( 14,7 )	( 7,8 )
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	<b>2350</b>	<b>66,8</b>	<b>35,6</b>

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

## КОДИ

2021	01	01
41363228		
6110100000		
240		
56.10		

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ТОВ «Атмосфера Скай»

за ЄДРПОУ

Територія Тернопільська

за КОАТУУ

Організаційно-правова

за КОПФГ

форма господарювання ТовариствоВид економічної діяльності діяльність ресторанів, надання

за КВЕД

послуг мобільного харчуванняСередня кількість працівників, осіб 18

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса: вулиця Олени Кульчицької, 2, Тернопіль, Тернопільська область, 46025

**1. Баланс**  
на рік **2021 р.**  
**Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	(     )	(     )
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	36,3	105,0
первісна вартість	1011	60,3	183,3
знос	1012	( 24,0 )	( 78,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	17,2	1,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>53,5</b>	<b>106,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	292,8	542,7
у тому числі готова продукція	1103	292,8	533,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	34,6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,2	66,0
Витрати майбутніх періодів	1170	1,9	3,1
Інші оборотні активи	1190		

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>336,5</b>	<b>611,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>390,0</b>	<b>718,3</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0,8	0,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	266,3	544,7
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>367,1</b>	<b>645,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	17,7	67,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	14,4	61,1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,2	5,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>22,9</b>	<b>72,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>390,0</b>	<b>718,3</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2021 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7776,2	3575,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	0,1	0,1
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	<b>7776,3</b>	<b>3575,6</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 7128,5 )	( 3183,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 308,2 )	( 210,5 )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	<b>( 7436,7 )</b>	<b>( 3394,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	339,6	81,5
Податок на прибуток	2300	( 61,1 )	( 14,7 )
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	<b>2350</b>	<b>278,5</b>	<b>66,8</b>

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)