

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Когут Анна Сергіївна

УДК 338.48:640.432:339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Розвиток діяльності ресторанного господарства та забезпечення його
конкурентоспроможності»**

Спеціальність 242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

_____ Когут А. С.
(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник роботи:

ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир 2024

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ ___ від «___» ___ 2024 р.

Завідувач кафедри

економіки, підприємництва та туризму

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

«___» ___ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

Мутасова С. А.

АНОТАЦІЯ

Когут А. С. Розвиток діяльності ресторанного господарства та забезпечення його конкурентоспроможності – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 – «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Розглянуто теоретичні засади та методичні підходи до вивчення діяльності ресторанного господарства та забезпечення його конкурентоспроможності. Проаналізовано особливості конкурентних переваг ресторанного господарства.

Здійснено організаційно-економічну характеристику та аналіз системи менеджменту ресторанного закладу «Пантера». Проведена діагностика конкурентоспроможності ресторанного господарства з метою виявлення потенційних шляхів його оптимізації.

Запропоновано ряд рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення роботи ресторанного господарства. Визначено перспективи подальшого розвитку галузі на основі систематизації досліджень та вивчення сучасних трендів у галузі гостинності.

Ключові слова: ресторанне господарство, конкурентоспроможність, організаційно-економічна характеристика, система менеджменту, перспективи розвитку.

SUMMARY

Kohut A. S. Development of the restaurant industry and ensuring its competitiveness - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 242 - «Tourism». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical foundations and methodical approaches to the study of the restaurant industry and ensuring its competitiveness are considered. Peculiarities of the competitive advantages of the restaurant industry are analyzed.

The organizational and economic characteristics and analysis of the management system of the restaurant «Pantera» were carried out. The diagnosis of the competitiveness of the restaurant industry was carried out in order to identify potential ways of its optimization.

A number of recommendations are offered for increasing competitiveness and improving the operation of the restaurant business. Prospects for the further development of the industry have been determined based on the systematization of research and the study of modern trends in the field of hospitality.

Key words: restaurant business, competitiveness, organizational and economic characteristics, management system, development prospects.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1. Теоретичні засади розвитку ресторанного господарства.....	8
1.2. Класифікація конкурентних переваг ресторанного господарства.....	14
1.3. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності ресторанного господарства.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторанного закладу «Пантера».....	23
2.2. Аналіз системи менеджменту ресторанного закладу «Пантера».....	29
2.3. Діагностика конкурентоспроможності ресторанного господарства	35
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОБОТИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	42
3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства.....	42
3.2. Пропозиції для покращення роботи ресторанного господарства.....	46
3.3. Розрахунок ефективності від впроваджених заходів.....	49
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми: Галузь гостинності, зокрема ресторанний бізнес, є ключовою для світової економіки, що робить його розвиток та конкурентоспроможність актуальними для всебічного вивчення та наукового дослідження. В умовах швидких змін споживацьких уподобань та ринкових умов, стратегічне управління ресторанами набуває особливої важливості.

Ресторанний сектор знаходиться перед викликами, що вимагають нових управлінських та стратегічних підходів. Нові методи обслуговування, зростання конкуренції, технологічні інновації та змінні потреби споживачів впливають на стандартні моделі бізнесу, створюючи нові можливості та проблеми у контексті глобальної конкуренції.

Аналіз та оптимізація ресторанного господарства в умовах цих викликів є не просто актуальними, але й критично важливими, оскільки дозволяють глибше розуміти, як адаптація до сучасних умов може підвищити ефективність та стабільність у галузі, що постійно змінюється. Дослідження шляхів забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу має вирішальне значення для адаптації галузі до динамічних змін та викликів сучасності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема в секторі ресторанного бізнесу, привертає увагу багатьох дослідників, таких як Богомолова В.В. [1], Бишовець Л.Г. [2], Блехман В.А. [3], Близнюк С.В. [4], Бондар А.В. [5], Бондаренко І.В. [6], Борисова О.В [7], Борщ В.І. [8], Бутенко О.П. [9] та інші. Однією з ключових причин актуальності даної теми є велика кількість різноманітних чинників, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного господарства.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо розвитку діяльності ресторанного господарства та забезпечення його конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети необхідно

вирішити завдання:

- вивчити теоретичні основи розвитку ресторанного господарства;
- дослідити методичні підходи дослідження конкурентоспроможності в ресторанному господарстві;
- проаналізувати особливості конкурентних переваг ресторанного бізнесу;
- здійснити організаційно-економічний аналіз ресторанного господарства;
- дослідити систему менеджменту ресторанного закладу,
- провести діагностику конкурентоспроможності ресторанного господарства;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства;
- обґрунтувати рекомендації для покращення роботи ресторанного закладу;
- дослідити перспективи розвитку ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності ресторанного закладу.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних та практичних аспектів ресторанного господарства.

Методи дослідження: в процесі дослідження застосовані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: структурно-функціональний метод, метод логічного узагальнення, методи аналізу, спостереження, порівняння, статистико-економічні методи, графічні методи, метод експертних оцінок, ситуаційного підходу та ін.

Інформаційною базою дослідження: при написанні роботи були наукові доробки вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використані статистичні дані, аналітичні дослідження, монографічна література, періодичні видання, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Апробація наукових досліджень:

1. Чернишова Т.М., Когут А.С. Особливості професійної майстерності екскурсовода Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети:

матеріали Всеукр. наук.практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 24-25 червня 2022 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2022. С.188с.

2. Ковалевська І.М., Когут А.С. Туристично - рекреаційний потенціал Львівської області Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 15-16 червня 2023 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2023. С.68-71.

3. Тищенко С.В., Когут А.С. Особливості використання стратегій конкурентоспроможності в ресторанних закладах. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали IV Міжнародної науково- практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2023. – С. 89-93.

4. Тищенко С.В, Когут А.С. Пилипчук Л.В. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичних та готельно-ресторанних послуг в сучасних умовах. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали ііі всеукр. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 10-11 квітня 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С. 9-11.

Практичне значення одержаних результатів: полягає у впровадженні пропозицій щодо розвитку діяльності ресторанного господарства та забезпечення його конкурентоспроможності в діяльність діючих підприємств ресторанного господарства. Пропозиції, викладені у проведеному дослідженні, можуть бути використані при проведенні подальших наукових досліджень або в процесі підготовки фахівців.

Обсяг та структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 57 сторінки, в т.ч. 19 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Теоретичні засади розвитку ресторанного господарства

Вся діяльність в ресторанах повинна бути спрямована на задоволення потреб відвідувачів. При цьому необхідно враховувати специфіку послуг підприємств харчування, так як саме врахування специфіки є одним із найважливіших факторів успіху ресторанного бізнесу.

Цілісність умови гостинності в одному технологічному процесі вимагає постійної координації на взаємовідносинах в системі «гість – послуга – середовище гостинності» [3]. Середовище гостинності визначається політичними, економічними, культурними і соціальними чинниками та взаємодією особливих чинників (індустрія, ресурси та професії гостинності). Взаємодія цих факторів спрямована на створення та утримання споживацького попиту на продукцію та послуги середовища гостинності.

Ресторанний бізнес представляє собою сектор економіки, в якому діяльність спрямована на надання послуг харчування для відповіді на потреби клієнтів, як із можливістю відпочинку, так і без такої.

Діяльність у цій сфері здійснюється через спеціалізовані заклади, кожен з яких є структурним підрозділом, що займається не тільки виготовленням їжі з власних або закуплених інгредієнтів, але й пропонує різноманітні форми дозвілля для своїх відвідувачів. В контексті туристичної індустрії заклади ресторанного типу відіграють ключову роль, задовольняючи потреби мандрівників у якісному харчуванні та відпочинку[4, с. 18].

Широта і різноманітність індустрії послуг ускладнює можливість визначення загальних закономірностей, в різних секторах послуг характерних для сфери. У науковій літературі зазвичай акцентують увагу на двох основних аспектах, що стосуються розвитку індустрії громадського харчування: рівні

аналізу обговорення зосереджуються на регіональних та бізнес-орієнтованих підходах. При цьому, особлива увага приділяється регіональному аспекту, оскільки еволюція цієї комерційної сфери значною мірою залежить від таких факторів, як густота населення в регіоні, соціально-демографічна структура, а також середній рівень доходів мешканців тощо.

У сфері громадського харчування його значення для економіки країни визначається через призму специфіки наданих послуг. Ці послуги розглядаються як комплексний маркетинговий продукт, який, згідно з атрибутивною теорією продукту Теодора Левітта, включає базові компетенції, характеристики та ресурси, що необхідні для участі у ринку, представлені через концепцію ядра та оточуючих його кіл [11].

Внутрішнє коло, яке охоплює базове ядро продукту, символізує мінімальні очікування споживача від продукту. На наступному рівні знаходиться «розширений продукт», який включає унікальні переваги, що відрізняють продукт від конкурентів та додають йому додаткову вартість.

З часом, ці переваги стають невід'ємною частиною базового очікуваного продукту. Зовнішнє коло представляє потенційний продукт, що охоплює всі можливості для залучення та утримання клієнтів, виходячи за рамки того, що вже було реалізовано.

Філіп Котлер розширює цю модель, пропонуючи зосередитись не на самому продукті, а на користі, яку отримує споживач від його придбання. Таким чином, відвідування висококласного ресторану може задовольняти потребу клієнта в підтримці свого статусу, тоді як сервіс швидкого харчування пропонує перевагу в економії часу [6, с. 38].

Класифікація ресторанів здійснюється за різними критеріями, що дозволяє врахувати специфіку послуг, які вони надають. Основні критерії класифікації включають тип кухні, рівень сервісу, цінову категорію, концепцію та місце розташування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація закладів ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [12].

Кожна з цих категорій має свої особливості, що визначають специфіку обслуговування, цільову аудиторію та стратегії маркетингу. Для того щоб зрозуміти саме який обрати класифікатор для майбутнього ресторанного закладу треба визначити чинники, що і формують тип закладу (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Основні фактори, що визначають тип закладу ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [40, с. 20].

Розуміння цих класифікацій дозволяє рестораторам більш точно позиціонувати свій заклад на ринку та ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

Таким чином, на наш погляд ресторанне господарство - це складна та багатогранна індустрія, що об'єднує не тільки приготування та подачу їжі, але й створення унікального сервісу та атмосфери, здатної задовольнити різноманітні смаки та переваги клієнтів. Ця сфера включає в себе широкий спектр закладів — від невеликих кафе та бістро до великих ресторанів високої кухні, кожен з яких пропонує свою концепцію та меню.

Підприємства ресторанного господарства можна віднести як до ринку товарів, так і до ринку послуг, тому для ресторанів вкрай важлива тенденція зростаючого значення сфери послуг. Класифікацію закладів ресторанного господарства наведено в (Додатку А).

Поняття послуги трактується авторами як певна властивість об'єкту або суб'єкта, що виявляється в результаті взаємодії з іншими об'єктами та/або суб'єктами [1, с. 18]. В ресторанному господарстві надаються різні види послуг (рис. 1.3.).

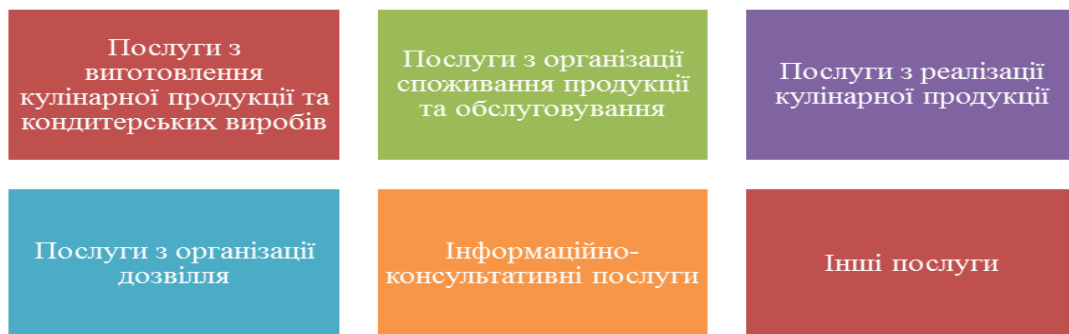


Рис. 1.3. Послуги закладів ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [40, с.15].

Таким чином послуги в сфері ресторанного бізнесу являють собою активи підприємства, при чому матеріальні активи (їжа та напої) клієнт здатний оцінити в короткостроковому періоді, а нематеріальні (відпочинок, затишок, доброзичлива атмосфера) вкрай складно перевірити заздалегідь, їх оцінка може бути суб'єктивною. Матеріальні і нематеріальні активи ресторану ведуть до купівельного рішення. Специфіка сфери послуг розглядається провідними фахівцями наступним чином: Ламбен Жан-Жак виділяє тільки три специфічні

риси послуг – невідчутність, нездатність до зберігання, нероздільність [6, с. 42]. Більшість же авторів говорять про чотири специфічних риси послуги: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості і нездатність до зберігання. Неможливість фізичного осягнення послуг до моменту їх надання характеризується як їх невідчутність. Це означає, що послуги не можуть бути спробовані, побачені або почуті заздалегідь. Втім, різноманітні матеріальні аспекти можуть відігравати роль індикаторів якості наданих нематеріальних послуг. Ці елементи разом формують основу для оцінки якості ресторанного сервісу. Невіддільність від джерела і об'єкта послуги пов'язано в більшості ситуацій з тим, що надання послуги вимагає присутності і того, хто надає її, і того, кому дана послуга, виявляється. працівники, які здійснюють цей контакт з клієнтами, є частиною товару. Якість послуг характеризується їх непостійністю, що означає, що вона може коливатися залежно від виконавця та умов надання. Ця варіативність є ключовою причиною розчарування клієнтів у секторі гостинності, оскільки послуги не мають сталої фізичної форми і їх виконання може відрізнятись в залежності від інших факторів [8]. Розглянемо деякі вимоги щодо надання послуг та процесів виробництва (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Обов'язкові вимоги до послуг та процесів їх надання

Джерело: складено автором на основі [40, с.18].

Ресторанні послуги, спрямовані на задоволення потреб та узгодження інтересів споживачів із інтересами підприємств (підприємців), які їх надають, мають відповідати конкретним вимогам, які наведені на (рис. 1.5.).

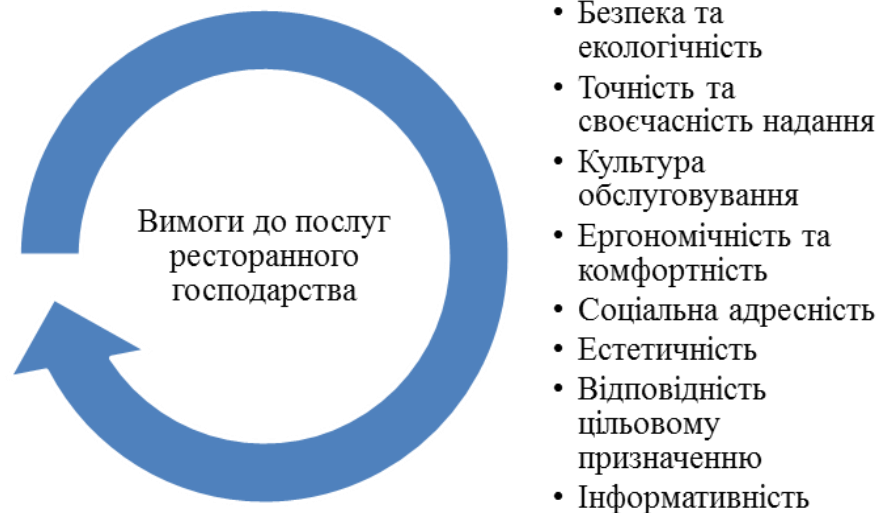


Рис. 1.5. Вимоги, яким повинні відповідати послуги ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [40, с.18].

Отже, послуги головним чином залежать від людей, а люди більш мінливі, ніж товари. Споживачі намагаються зменшити ризик мінливості, вважаючи за краще звертатися до тих підприємств, які надають надійні послуги. Базуючись на аналізі теоретичних засад і специфіки ресторанного господарства, можна визначити такі завдання для його розвитку:

- підвищення якості послуг та продуктів: забезпечення високого рівня якості їжі та обслуговування є основою для задоволення потреб і очікувань клієнтів. Це включає в себе дотримання санітарних норм, використання якісної сировини та навчання персоналу.

- інновації та технологічний розвиток: впровадження новітніх технологій у процеси приготування їжі, обслуговування та управління закладом. Це дозволить підвищити ефективність роботи, зменшити витрати.

- розширення асортименту послуг: розвиток різноманітних форматів громадського харчування, включаючи тематичні ресторани, заклади швидкого

обслуговування, кафе зі здоровою їжею тощо, для задоволення ширшого кола потреб споживачів.

- маркетинг і брендинг: розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій для просування ресторану та його послуг, включаючи онлайн-маркетинг, соціальні мережі, програми лояльності та ін.

- екологічна стійкість: впровадження екологічно чистих технологій, зменшення відходів, використання продуктів місцевого виробництва та органічної їжі для зменшення впливу на довкілля.

- розширення географії послуг: вихід на нові ринки та регіони, включаючи інтернаціоналізацію бізнесу, адаптацію меню до місцевих смаків та культурних особливостей.

- соціальна відповідальність: участь у соціальних програмах, підтримка місцевих громад та внесок у соціально значимі проекти.

- управління ризиками та фінансове планування: розробка ефективної системи управління ризиками, включаючи фінансове планування та контроль, для забезпечення стабільності бізнесу та його стійкого розвитку.

Виконання цих завдань дозволить ресторанному господарству не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й активно розвиватися, підвищуючи якість послуг та задовольняючи потреби споживачів.

1.2. Класифікація конкурентних переваг ресторанного господарства

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства формується на основі його конкурентних переваг, які, з одного боку, проявляються через якість продукції, її технологічні характеристики та споживчі властивості, а з іншого - через ціноутворення, яке встановлюється продавцем.

У виробничому секторі конкурентні переваги відображають здатність бізнесу зміцнювати свої позиції на ринку, адаптуватись до обраної стратегії, формувати ефективні відносини з конкурентами та оперативно реагувати на

динаміку ринкового середовища. Іншими словами, ці переваги дозволяють підприємству бути на крок попереду конкурентів завдяки використанню ключових ринкових факторів успіху або спеціалізованих компетенцій.

Різні дослідники підходять до визначення «конкурентної переваги» по-різному, що дозволяє виділити наступні підходи:

- ресурсно-орієнтований підхід: визначає основою конкурентних переваг наявність і ефективне використання ресурсів;
- якісний підхід: акцентує на необхідності безперервного підвищення якості продукції та послуг;
- адаптивно-інноваційний підхід: підкреслює важливість гнучкості, адаптації до змін та інновацій у виробництві;
- ціннісно-компетентний підхід: базується на унікальній компетентності у певній сфері, що виражається в створенні унікальної цінності продукції [10].

Ці підходи дозволяють розширити уявлення про джерела конкурентних переваг та сприяють формуванню ефективної системи переваг, яка забезпечує міцні позиції на ринку. Визначення та аналіз конкурентних переваг дозволяють компанії оптимально розпоряджатися своїми ресурсами, а також формувати стратегії розвитку, що враховують використання різних ресурсів та можливостей для ефективної діяльності та досягнення лідируючих позицій на ринку. Основні етапи оцінювання конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства зображено на (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Етапи оцінювання конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [14, с. 52].

За джерелами виникнення ці переваги поділяють на зовнішні, які базуються на створенні цінностей для споживачів, та внутрішні, пов'язані з організацією внутрішніх процесів та систем менеджменту (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних переваг ресторну

Конкурентні переваги	Опис
<i>Внутрішні</i>	
Якість продукції та послуг	Висока якість їжі та обслуговування, унікальність меню.
Ресурси та ефективність їх використання	Наявність високоякісних інгредієнтів, ефективне управління запасами.
Інновації та технології	Впровадження новітніх кулінарних технологій, цифровізація процесів обслуговування.
Компетентність та навички персоналу	Висока кваліфікація шеф-кухарів, навчання персоналу для забезпечення високого рівня сервісу.
Бренд і репутація	Створення сильного бренду та позитивної репутації, що забезпечує високу лояльність клієнтів.
<i>Зовнішні</i>	
Місце розташування	Розташування в місцях з високим пішохідним трафіком, привабливими краєвидами, зручністю доступу.
Цінова конкурентоспроможність	Розробка конкурентоспроможної цінової стратегії, програм знижок та лояльності для приваблення різних сегментів клієнтів.
Відносини з постачальниками	Ексклюзивні угоди з постачальниками для забезпечення кращих умов закупівлі або доступу до унікальних інгредієнтів.
Сприйняття споживачами	Здатність ресторанного закладу створювати унікальні пропозиції, які відповідають змінюваним вимогам та очікуванням клієнтів.
Маркетинг та реклама	Ефективні маркетингові стратегії та рекламні кампанії, що забезпечують високу видимість ресторанного підприємства серед цільової аудиторії.

Джерело: складено автором на основі [14, с. 58].

Економічна природа конкурентоспроможності має в собі комплекс взаємозалежних індикаторів, розподілених за такими категоріями:

- категорія трудових відносин;
- категорія взаємодії з клієнтами;
- категорія внутрішньо організаційних процесів;
- фінансова складова.

Ці категорії дозволяють глибше зрозуміти та оцінити конкурентоспроможність з різних сторін, враховуючи не тільки економічну

ефективність, але й соціальні аспекти, якість взаємодії з клієнтами, ефективність внутрішніх процесів та стратегії розвитку. Систему показників оцінки конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства продемонстровано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Показники оцінки конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства

Категорія оцінки	Елементи аналізу	Ключові індикатори
Зовнішні конкурентні переваги	переваги- аналіз макро-середовища	Відношення між зростанням обсягів продажів підприємства та загальним зростанням галузі;
	аналіз факторів мезо-середовища	Відношення між зростанням продажів підприємства та розвитком ринку в регіоні;
	аналіз елементів мікро-середовища	Відношення між темпами зростання продажів підприємства та динамікою продажів на локальному ринку;
Внутрішні конкурентні переваги	Переваги на основі ресурсів	Продуктивність праці на одного співробітника, оборотність запасів, ефективність використання основних фондів, рентабельність активів;
	Організаційно-управлінські переваги	Якість управління, темпи зростання продажів підприємства, динаміка показників ділової активності;
	Фінансово-економічні переваги	Рентабельність операцій, коефіцієнт покриття власними оборотними коштами, показники фінансової стійкості;
	Інноваційно-інвестиційні переваги	Рівень інноваційної діяльності, співвідношення між темпами зростання обсягів продажів та інвестицій в активи.

Джерело: складено автором на основі [13, с. 17].

Оцінка конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства передбачає використання детально вибраного набору індикаторів, які уможливають кількісний аналіз ключових аспектів конкурентних становищ. Ці індикатори відображають різні грані діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, ефективність внутрішніх процесів, якість та інноваційність послуг, репутацію бренду, а також здатність адаптуватися до змінних умов ринку. Вибір оптимального переліку показників допомагає

підприємствам ресторанного господарства не лише оцінити свої поточні конкурентні позиції, але й виявити потенційні можливості для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності ресторанного господарства

Дослідження конкурентоспроможності ресторанного господарства вимагає комплексного підходу, який залучає різноманітні методи та інструменти для оцінки й аналізу. Конкурентоспроможність у цій сфері залежить від багатьох факторів, включаючи якість продуктів і послуг, рівень обслуговування, цінову політику, місце розташування, унікальність пропозиції та ефективність маркетингу. Деякі з основних методичних підходів для дослідження конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Методичні підходи дослідження конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі

№	Методичний підхід	Опис
1	SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для ідентифікації стратегій розвитку.
2	Аналіз конкурентів	Вивчення стратегій, пропозицій та маркетингових активностей конкурентів для виявлення ринкових тенденцій.
3	Аналіз споживачів	Дослідження потреб, переваг та поведінки цільової аудиторії.
4	Модель п'яти сил Портера	Аналіз індустрії через п'ять ключових факторів: конкуренція, нові учасники, замітники, постачальники, покупці.
5	Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками галузі або лідерами ринку для ідентифікації напрямків удосконалення.
6	Фінансовий аналіз	Оцінка фінансової ефективності ресторану, включаючи прибутковість, витрати та інші ключові показники.
7	Аналіз цінності для споживача	Визначення цінності, яку ресторан пропонує клієнтам, та її сприйняття порівняно з конкурентами.

Джерело: опрацьовано матеріали [7, 10, 14].

Отже, одним з ключових компонентів успіху закладу ресторанного господарства, як ми вже з'ясували, є задоволеність споживачів організацією та

її продукцією, і наданими послугами, і обслуговуванням, що обумовлює необхідність здійснювати своєчасний моніторинг якості сервісу на підприємстві та вимірювання задоволеності споживачів рівнем існуючої якості [5, с. 37].

Оскільки задоволеність споживачів від отриманих послуг і обслуговування може змінюватися, підприємство ресторанного типу повинно налаштовувати процеси своєчасного регулярного моніторингу та вимірювання задоволеності споживачів якістю сервісу. Для цього підприємству необхідно здійснити наступні заходи:

- визначити передбачувані очікування споживачів;
- зібрати дані про задоволеність споживачів якістю сервісу в підприємстві;
- проаналізувати дані про задоволеність споживачів;
- забезпечити зворотний зв'язок для підвищення задоволеності споживачів;
- здійснювати постійний моніторинг задоволеності споживачів якістю сервісу [7, с. 42].

Інформація, отримана в результаті моніторингу та вимірювання якості сервісу, може допомогти у виявленні перспектив для покращення продукції, стратегій, процесів і характеристик ресторанного підприємства, важливих для споживачів. Такі покращення можуть підвищити довіру споживачів і привести до комерційної та іншої вигоди.

Як відомо, клієнти купують товари та послуги, щоб задовольнити свої потреби. Теорія припускає, що потреби впливають на поведінку людини; а незадоволені потреби мотивують її поведінку.

Задоволення від якості послуг є багатограним явищем, що включає в себе кілька ключових аспектів, таких як:

- довіра до бренду, історія взаємодій та унікальні пропозиції;
- цінова доступність, акції, знижки та цінова стратегія;
- вибір продукції;
- якість продукції, гарантії від виробника;
- професіоналізм, швидкість реакції та ввічливість співробітників;

- доступність необхідної інформації та документації;
- якість обслуговування.

Для збору відгуків та визначення рівня задоволеності клієнтів існують різні методики, серед яких:

- проведення телефонних опитувань або безпосередньо після надання послуги;
- організація анкетувань та перевірок;
- залучення агентств, що спеціалізуються на маркетингових дослідженнях;
- використання фокус-груп для отримання глибинних відгуків.

Ефективне керування якістю послуг вимагає застосування системи критеріїв та показників, які можуть бути легко оцінені, стандартизовані та адаптовані до різноманітних умов, мінімізуючи необхідність значних зусиль для оцінки (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Індикатори якості послуг громадського харчування

№	Індикатор	Сутність оцінки
1	Комплексність обслуговування	Відображає рівень виконання запитів населення у сфері споживання продовольства та надання послуг відпочинку. Це включає забезпечення широкого спектру харчових продуктів та організацію дозвілля, задовольняючи потреби споживачів.
2	Якість продукції	Оцінюється за її смаковими якостями, харчовою цінністю та різноманітням асортименту, відіграючи ключову роль у задоволенні запитів споживачів і виборі закладу харчування.
3	Якість праці обслуговуючого персоналу	Відображається через швидкість обслуговування, професіоналізм і ввічливість співробітників, їх здатність дотримуватися встановлених стандартів гігієни та обслуговування, що впливає на загальне враження клієнтів від відвідування закладу.
4	Експлуатаційні якості торгових приміщень	Відіграють важливу роль у задоволенні потреб відвідувачів, включаючи їхню відповідність призначенню, відповідність естетичним та санітарно-гігієнічним стандартам, а також наявність необхідного обладнання та зручностей.

Джерело: опрацьовано матеріали [19, 11].

Слід також мати на увазі, що в процесі оцінки ступеня якості споживачів

виникає ряд проблем, наприклад:

- оцінка ступеня задоволеності за одним показником не охоплює всю загальну інтегральну оцінку якості обслуговування.;

- кожен клієнт має свої унікальні особливості характеру, індивідуальну та життєву орієнтацію, що означає, що одним може бути достатньо низького рівня обслуговування для задоволення, тоді як іншим не буде достатньо навіть найвищого рівня обслуговування

Для вимірювання якості послуг у сфері харчування створені національні індекси, що відображають рівень задоволеності клієнтів. Під час вибору методів збору інформації про задоволеність споживачів, компаніям варто звертати увагу на тип послуг, що надаються, обсяг клієнтської бази та їхню лояльність. Ключовим фактором, що впливає на задоволення клієнтів та загальний успіх бізнесу, є здатність обслуговуючого персоналу обирати ефективну стратегію взаємодії під час надання послуг.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи, присвяченому теоретичним основам розвитку ресторанного господарства та аналізу його конкурентоспроможності, було визначено, що основою успіху ресторанного бізнесу є задоволення потреб відвідувачів, що вимагає врахування специфіки послуг, інтеграції технологічних процесів, та уваги до середовища гостинності. Наголошено на важливості адаптації до політичних, економічних, культурних та соціальних чинників, а також на значенні індустрії, ресурсів та професій у створенні попиту на продукцію.

Класифікація ресторанів за різними критеріями визначає їхню специфіку та дозволяє ефективно вибудувати маркетингову стратегію, спрямовану на задоволення потреб та вподобань різноманітних груп споживачів. Важливою умовою успіху є впровадження інновацій, підвищення якості послуг і

продуктів, а також розвиток технологічного потенціалу.

Досліджено методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності, в тому числі SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, споживачів, модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг, фінансовий аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони підприємства та напрямки для подальшого розвитку.

Особливу увагу приділено аналізу конкурентних переваг ресторанного господарства, що включає внутрішні та зовнішні фактори, які сприяють зміцненню позицій на ринку. Виділено ключові елементи, що формують конкурентні переваги, зокрема якість продукції та послуг, ресурси, інновації, технології, компетентність персоналу, бренд і репутація, цінова конкурентоспроможність, взаємодія з постачальниками, сприйняття споживачами.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу «Пантера»

Ресторан «Пантера» розташований за адресою: м. Житомир, вул. Старовільська, 29 (рис. 2.1). Години роботи: з понеділка по неділю, з 10:00 до 23:00. Організаційно-правова форма ресторанного підприємства «Пантера» - приватна власність.



Рис. 2.1. Екстер'єр ресторану «Пантера»

Джерело: [19].

Відкритий у 2018 році, цей заклад швидко завоював популярність серед місцевих жителів та гостей міста завдяки своїй унікальній атмосфері, затишному інтер'єру та високому рівню обслуговування.

Завдяки своєму зручному розташуванню, «Пантера» легко доступна як для пішоходів, так і для автомобілістів, пропонуючи відвідувачам місце для зустрічей, ділових обідів, святкування особливих подій або просто приємного проведення часу в колі друзів чи сім'ї. Ресторан має приватну парковку. Меню ресторану пропонує широкий вибір страв місцевої та міжнародної кухні, приготованих зі свіжих інгредієнтів. Крім того, ресторан славиться своєю винною картою, що містить напої з різних куточків світу.

Інтер'єр «Пантери» поєднує в собі класику та сучасні елементи дизайну (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Інтер'єр ресторану «Пантера»

Джерело: [19].

Керівництво «Пантери» приділяє особливу увагу якості обслуговування. Висококваліфікований персонал готовий допомогти з вибором страв або напоїв, а також забезпечити комфортне перебування в ресторані. У ресторані, як і в багатьох сучасних закладах харчування, використовується декілька форм обслуговування, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби відвідувачів.

Основні форми обслуговування включають: обслуговування офіціантами - класичний і найбільш розповсюджений метод у ресторанному бізнесі. Гості обирають страви з меню, а офіціанти приймають замовлення та подають їжу і напої до столу.

У деяких зонах ресторану може бути організовано самообслуговування, де гості самостійно обирають їжу з загальнодоступних ліній роздачі. Ця форма швидка та ефективна, ідеально підходить для обіднього часу. Ресторан «Пантера» також пропонує послуги організації банкетів, корпоративних заходів, весіль, ювілеїв тощо. У цьому випадку замовлення та сервірування столів плануються заздалегідь, відповідно до індивідуальних вимог замовника.

Організаційна структура ресторану «Пантера» розроблена таким чином, щоб налагодити чіткий взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства, а також розподіл відповідальності між ними. Така структура створює умови для реалізації принципів управління, спрямованих на вдосконалення системи управління всім закладом громадського харчування. Наразі заклад «Пантера» має лінійну структуру. Сутність структури полягає у включенні в організаційну структуру самостійних структурних підрозділів, які виконують вузькоспеціалізовані функції на високому рівні.

Організаційна структура ресторану «Пантера» представлена на рисунку 2.3. Згідно рисунку 2.3. кожен працівник, з одного боку, має вплив на професійні питання і вирішує проблеми самостійно або з першою особою та, з іншого боку, взаємодіє із іншими колегами паралельних служб, не перетинаючись у вирішенні одних і тих самих питань

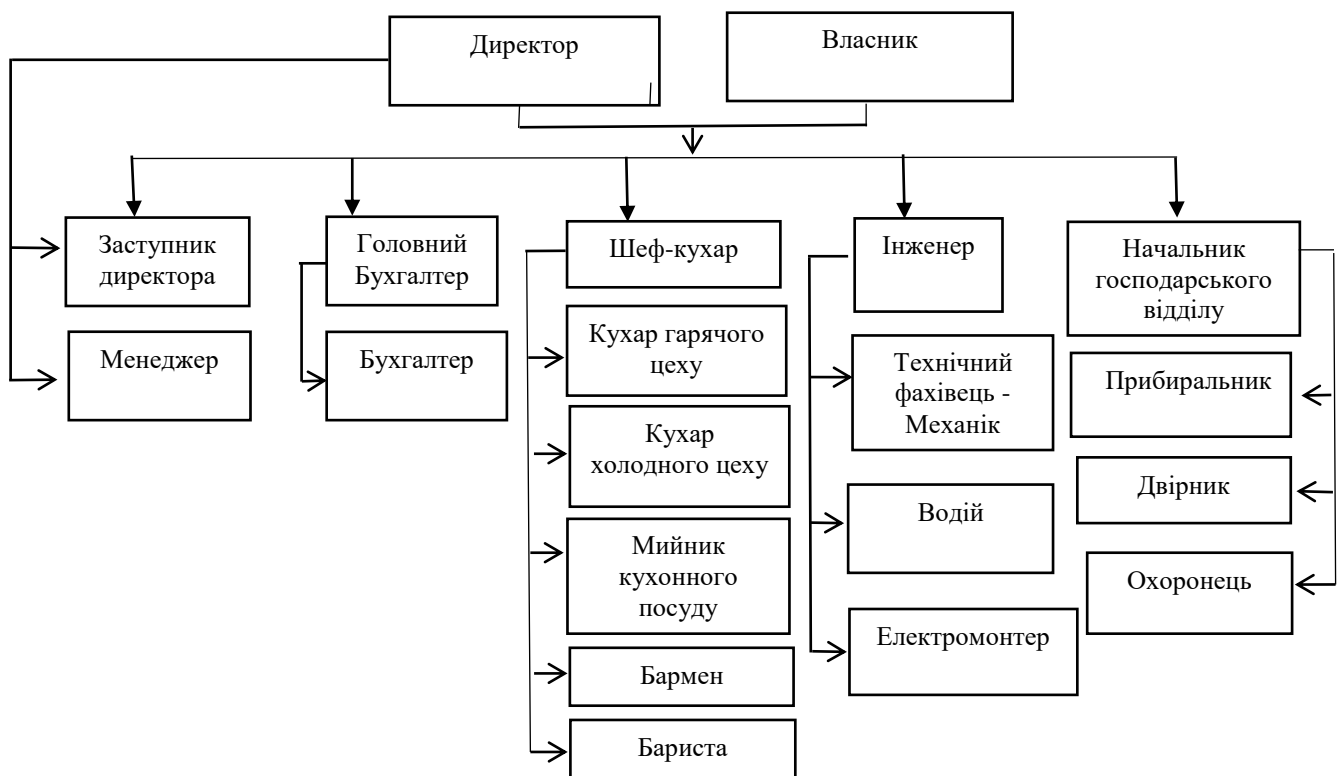


Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану «Пантера»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера».

Управління рестораном «Пантера» здійснює директор, який відповідає за всебічний розвиток та реорганізацію діяльності закладу. До обов'язків

директора належить виконання угод та контрактів, а також розгляд звернень та скарг клієнтів. В рамках своїх повноважень директор має право наймати, звільняти та переставляти персонал, затверджувати штатний розклад, управляти фінансами, видавати вказівки, заохочувати або карати працівників за потреби.

Ресторан має автономію в питаннях господарської діяльності та розпорядження прибутком. Керівництво самостійно планує операційну діяльність з урахуванням потреб сервісу, окреслює стратегічні напрямки розвитку та забезпечує необхідні ресурси для виробництва через укладання прямих договорів. Підприємство розраховує як безготівково, так і готівкою. Для аналізу ефективності використання виробничих потужностей ресторану «Пантера» розглянемо його основні виробничі показники (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ресторану «Пантера» за 2021 - 2023 рр.

Найменування показників	Одиниці виміру	2021р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
Кількість місць в ресторан	од.	60	60	60	100,00
Середньоспискова чисельність працюючих	осіб	38	34	34	10,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера».

Наповнюваність ресторану «Пантера» не змінилася – 60 місць (без урахування банкетного залу). Середньоспискова Протягом аналізованого періоду керівництво ресторану сконцентрувало свою діяльність на збільшенні потоку відвідувачів, тому в таблиці 2.2 наведені дані щодо середньодобового використання виробничого приміщення в розрізі максимального завантаження вільних місць.

Динаміка зростання наповнюваності в 2021-2023 роках показує, що незважаючи на посилення обмежень військового стану, збільшення кількості послуг, що надаються, відбувається переважно за рахунок підвищення інтенсивності обороту клієнтів. Можна зробити висновок, що в 2023 залучення клієнтів активно продовжувалось і що керівництво вжило заходів для

збільшення обсягів збуту, щоб більш ефективно використовувати ресторан.

Таблиця 2.2.

**Аналіз використання виробничих потужностей
закладу «Пантера» за 2021 – 2023 рр.**

Найменування показників	2021 р.	2022 р.	Відхилення		2023 р.	Відхилення	
			+/-	%		+/-	%
Кількість відвідувачів за день	45	35	-10	22,2	57	22	62,8
Максимум використання потужностей , місце-години, міс	90	85	5	5,5	88	3	3,5
Фактичне завантаження ресторану, %	75	58	17	22,6	64	6	10,3
Оборотність одного місця в день, разів	9,2	8,5	0,7	7,6	9,6	1,1	12,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера».

Як показано в таблиці 2.2. у 2023 році заповненість ресторану в середньому становила 22%, що свідчить про адаптацію роботи ресторану до складних зовнішніх обставин та дії обмежень. Водночас варто зазначити, що заповнюваність враховувало замовлення зроблені онлайн або телефоном, коли відвідувачам не надавалися місця у встановлений законодавством термін.

Ресторан «Пантера» за власні кошти проводить поточний ремонт, реконструкцію приміщень. Збільшення персоналу ресторану та залучення висококваліфікованих трудових ресурсів дозволяє ресторанам обслуговувати на 62,8% більше клієнтів у 2023 році, що позначається на фінансових результатах звкладу.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ресторанів «Пантера» за 2021-2023 роки. При проведенні аналізу ми будемо використовувати форму 1 «Баланс» та форму 2 «Звіт про фінансові результати». Порівняно з фактичними даними у звітному періоді оцінимо зростання прибутку (табл. 2.3.) та проведемо динамічний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.

**Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ресторану
«Пантера»**

Рік \ Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022 до 2021	Відхилення 2023 до 2022
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	29560	27840	31770	-1720	3930
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	29091	27304	31012	-1787	3708
Валовий прибуток, тис. грн.	469	536	758	67	222
Чистий прибуток, тис. грн.	320	418	350	98	-68
Чисельність працівників, осіб	38	34	34	- 4	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	2371,2	2186,8	2186,8	- 184,4	-
Середня заробітна плата, грн.	5200	5360	5360	160	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера».

Розглянемо кожен показник докладніше. Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг знизилася у 2022 році на 1720 тис. грн. порівняно з 2021 роком, але потім значно зросла у 2023 році на 3930 тис. грн. порівняно з 2022 роком.

Собівартість реалізованої продукції знизилась у 2022 році на 1787 тис. грн. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 3708 тис. грн. Зростання собівартості може бути пов'язане зі збільшенням вартості інгредієнтів.

Валовий прибуток показав збільшення на 67 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році, збільшившись на 222 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток свідчить про ефективність здійснених управлінських рішень. Чистий прибуток збільшився у 2022 році на 98 тис. грн. порівняно з 2021 роком, але зазнав зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком на 68 тис. грн. Чисельність працівників залишилася незмінною протягом 2022 - 2023 року що свідчить про стабільність колективу.

Загалом, дані свідчать про труднощі у 2021 році, які були ефективно подолані у 2022 році, що призвело до зростання як виручки, так і прибутків ресторану «Пантера». При цьому варто відмітити, що ціни на продукти та

енергоносії за вказаний період суттєво зросли (в 1,9 разів на електроенергію та в 3,1 разів на газ порівняно з 2023 роком), законодавчо встановлено підвищення мінімальної заробітної плати. Аналіз витрат привів до висновку, що зросли матеріальні витрати та витрати на оплату праці.

Отже, загальний фінансово-економічний стан підприємства, враховуючи сучасні умови його діяльності, можна охарактеризувати як задовільний, тому він має ресурси для переходу до більш ефективної маркетингової діяльності.

2.2. Аналіз системи менеджменту ресторанного закладу «Пантера»

Організаційна структура та менеджмент ресторану «Пантера» не є пасивним та «жорстким», а постійно змінюється та вдосконалюється відповідно до зовнішніх та мінливих внутрішніх умов середовища [20].

При роботі з персоналом досліджуване підприємство використовує локальні (внутрішні) організаційно-правові документи та нормативно-правові акти, а саме:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- робочі інструкції;
- положення про оплату праці.

Управління підприємством ресторанного господарства «Пантера» базується на бюрократичній основі за участю всіх працівників ресторанного підприємства. Основне завдання менеджменту підприємства в менеджменті полягає в тому, щоб максимально адаптувати підприємство до зовнішнього середовища, зменшити невизначеність статусу підприємства, реалізувати стратегічну мету підприємства.

Управління підприємством в основному базується на операційному менеджменті, оптимізації структури виробничих факторів і всього процесу надання послуг. Відповідно, ефективність діяльності організації оцінюється на основі економічних показників, які визначаються як співвідношення між

реалізованими послугами та витраченими ресурсами. Розглянемо більш детально аналіз штатного розпису ресторанного закладу «Пантера» (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Аналіз штатного розпису ресторанного закладу «Пантера»

№ Пор.	Найменування структурних підрозділів і посад, тарифні розряди	Код професії за	2021	2022	2023	(+,-)	(%)
	Адміністрація						
1	Директор	1210.1	1	1	1	-	100
2	Заступник директора	1210.1	2	2	2	-	100
3	Менеджер	1499	2	2	2	-	100
	Всього:		5	5	5	-	14,7
	Бухгалтерія						
1	Головний бухгалтер	1231	1	1	1	-	100
2	Бухгалтер	3433	1	1	1	-	100
	Всього:		2	2	2	-	5,8
	Виробничий сектор						
1	Шеф-кухар	5122	1	1	1	-	100
2	Кухарі гарячого цеху	5122	1	1	1	-	100
3	Кухарі холодного цеху	5122	1	1	1	-	100
4	Мийник посуду	9132	2	2	2	-	100
5	Бармен	5123	1	1	1	-	100
6	Бариста	5123	2	2	2	-	100
7	Офіціанти	5123	11	8	8	3	27,2
	Всього:		19	16	16	3	15,7
	Відділ матеріально - технічного обслуговування						
1	Інженер	2149.2	1	1	1	-	100
2	Технічний фахівець - механік	3115	1	1	1	-	100
3	Водій	8322	2	2	1	1	50
4	Електромонтер	7241.1	2	1	2	-	100
	Всього:		6	5	5	1	16,6
	Господарча служба						
1	Начальник господарського відділу	1239	1	1	1	-	100
2	Прибиральник	9132	2	2	2	-	100
3	Двірник	9162	1	1	1	-	100
4	Охоронець	5169	2	2	2	-	100
	Всього:		6	6	6	-	17,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера»

Аналізуючи таблицю 2.4. аналіз штатного розпису ресторанного закладу “Пантера” з 2021 по 2023 рік можна побачити, перелік професій працюючих працівників у закладі та код професій згідно класифікатора професій, а також можна побачити як змінювалась кількість працівників які працювали у ресторанному закладі та відсоткове співвідношення. До прикладу якщо проаналізувати кількість офіціантів, можна сказати, що у період 2021 року на підприємстві працювало 11 офіціантів у період 2022, 2023 їх кількість скоротилась до 8, що у відсоткову значенні складає 27%.

Відповідальність за керування кулінарною частиною підприємства, включаючи приготування страв відповідно до стандартів «Пантера», лежить на шеф-кухарі, який працює під керівництвом директора. Шеф-кухар керує роботою кондитерів та кухарів, забезпечуючи дотримання процесу приготування та своєчасність видачі страв.

Основною задачею закупника є придбання як харчових, так і непродовольчих товарів для ресторану. Завданням адміністратора залу є управління персоналом, включаючи офіціантів та барменів, забезпечення готовності залу до роботи, контроль за дотриманням санітарних норм, організацію сервірування столів, вітання гостей, допомогу з вибором місць, а також вирішення можливих конфліктних ситуацій.

Адміністратор ресторану займається координацією прийому гостей. Бухгалтерський відділ, що підпорядковується безпосередньо директору, веде облік фінансових операцій ресторану, забезпечує фінансове планування, розрахунок зарплати та встановлення цін на страви.

Менеджер ресторану, відповідаючи за кадрову політику, працює разом з керівниками відділів над підбором та розстановкою персоналу, відповідно до їх кваліфікації та професійних навичок. Також він контролює процес приймання на роботу, переміщення чи звільнення співробітників, та організовує управління документообігом в компанії.

Технічне обслуговування та утримання ресторану в належному стані забезпечується працівниками господарського відділу, включаючи монтажників,

електриків, двірників, які відповідають за роботу систем кондиціонування, опалення, електрообладнання, а також за загальний дизайн інтер'єру [15].

Відділ охорони об'єкту «Пантера» організовує роботу з охорони громадського порядку. Щодо дотримання основних функцій ресторанного господарства, «Пантера» створює передумови для постановки та вирішення усіх важливих завдань закладу, серед яких: підвищення професійної підготовки працівників, налагодження взаємодії між відділами та клієнтами, посилення ролей команд в цілому рівні для вирішення щоденних завдань і отримання прибутку, розширення стратегічної складової роботи менеджера.

На підприємстві працюють працівники різних вікових категорій, які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Статеві-віковий склад персоналу ресторанного закладу «Пантера» у 2022р.

Стать	Вік			
	18-30 років	31-40 років	41-50 років	51-60 років
Чоловіки	7	4	3	2
Жінки	8	5	4	1
Разом	15	9	7	3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера»

Аналізуючи період 2022 року статево - вікового складу ресторанного закладу можна зробити висновок що, переважають працівники віком від 18 до 30 років, дещо менше працівників працює в ресторанному закладі віком від 31 до 50 років, а найменше працівників працює у віковій категорії 51-60 років. Розподіл за статтю доволі пропорційний, проте з невеликою різницею переважають жінки які працюють у ресторанному закладі «Пантера».

У роботі ресторанного закладу важливий принцип відіграє кадровий потенціал, який вагомо впливає на результат роботи підприємства в цілому. Надійний колектив слугує запорукою успішної роботи. Працівників класифікують за стажем роботи який наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Класифікація працівників за стажем роботи за 2021-2023р.

Стаж роботи	2021р.	2022р.	2023р.	2023/2021 (+,-)	(%)
До 5 років	12	11	11	1	8,3
5-10 років	10	9	10	-	0
10-15 років	9	7	7	2	22,2
15-20 років	4	4	3	1	25
Більше 20 років	3	3	3	-	0
Всього:	38	34	34		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера»

Аналізуючи таблицю 2.6. класифікація працівників за стажем роботи за 2021-2023 рік можна сказати що чисельність працівників дещо змінилася, порівнюючи данні кількість працівників зі стажем 10-15 років зменшилась на 2 одиниці.. Якщо аналізувати в загальному кількість працівників за стажем роботи можна побачити різницю у кількості працівників, у 2021 році на підприємстві працювало 38 працівників, а у 2022 році кількість працівників у ресторанному закладі зменшилась до 34 працівників. Це зумовлена соціально економічними показниками та нестабільною ситуацією в Україні.

Найважливішим принципом управління ресторанним господарством є відповідне забезпечення відповідальності усіх працівників за кінцеві результати своєї роботи, тобто кожен працівник повинен знати, хто його підлеглий і від кого він може приймати замовлення [15]. Основні методи мотивації працівників закладу розглянуті в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Мотивація персоналу ресторану «Пантера»

№	Категорія мотивації	Види стимулів
1	Фінансове заохочення	Оплата праці, додаткові матеріальні винагороди
2	Гарантії соціального захисту	Страхування здоров'я та на пенсію, соціальні вигоди, підтримка сім'ї та близьких
3	Нематеріальна мотивація	Вербальне визнання, присвоєння титулів, гармонійні відносини з командою

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера».

Аналіз управлінської діяльності ресторану «Пантера» дозволяє переглядати ресторан як відкриту систему. Підприємство ресторанного

господарства «Пантера» як система має такі складові: організаційна структура, цілі, завдання, люди, технологія. Адміністративні операції над будь-яким компонентом впливають на інші компоненти. Наприклад, впровадження нових технологій обслуговування клієнтів на основі світових стандартів змінить структуру управління.

Ресторанний бізнес, будучи відкритою системою, має унікальну характеристику: він тісно взаємодіє з зовнішнім світом через різноманітні канали, такі як постачання сировини, енергетичні ресурси, капітал, працівники та інформація [21, с. 41]. Ці канали формують зв'язок між підприємством та його зовнішнім оточенням, вказуючи на рівень, до якого діяльність управління підприємством залежить від умов навколишнього середовища.

Щоб знизити вплив зовнішніх чинників, управлінська команда ресторану працює над створенням інформаційної бази. Незважаючи на те, що ця база перебуває на ранньому етапі розвитку, вона вже містить важливі дані, розподілені за ключовими категоріями, такими як відомості про ділових партнерів, включаючи постачальників товарів та матеріалів, а також інформацію про потенційних конкурентів на ринку [15].

Менеджмент ресторану «Пантера» — це не тільки повноцінний інструмент, що забезпечує нормування праці, а й гарантія безпеки, охорони здоров'я, майна людей, які працюють у ресторані. Щоранку менеджер збирає 5-хвилинну нараду з персоналом, щоб оголосити касовий план на день, які страви/напої є в наявності та які в топ-листі. Також є 5-хвилинна зустріч щовечора, щоб проаналізувати день, обговорити помилки та як покращити сервіс.

Політика ресторану «Пантера» полягає в забезпеченні ефективної роботи своїх співробітників, які повинні з високим професіоналізмом, стриманістю, доброзичливістю та позитивним настроєм обслуговувати клієнтів з їх основними та другорядними потребами. Щоб максимально задовольнити побажання та потреби працівників, керівництво організовує різноманітні соціальні заходи.

2.3. Діагностика конкурентоспроможності ресторанного господарства

Основна ціль досягнення конкурентоспроможності полягає в зростанні доходів і збільшенні прибутків від надання ресторанних послуг, при цьому розмір доходів визначається через такі ключові параметри як оборот або виручка, що розраховуються як загальна сума коштів, отриманих підприємством від продажу послуг у сфері харчування [23]. Фактори, що впливають на величину обороту, включають кількість наданих послуг, їх якість, а також цінову політику закладу.

Діяльність ресторану «Пантера» відноситься до масштабів локальної конкуренції, тобто конкурує з аналогічними закладами, розташованими в Житомирі та в Житомирській області. Сильні та слабкі сторони конкурентів та загальний аналіз поля конкуренції визначають подальшу траєкторію тактичних дій бренду «Пантера».

Аналіз зовнішнього середовища ресторанного закладу - це об'єктивна оцінка змін умов, в яких підприємство здійснює свою діяльність. Це так звана «система раннього попередження», за допомогою якої можна заздалегідь передбачити потенційні загрози та знайти можливості для розвитку підприємств, що є одним із важливих завдань при формуванні маркетингових стратегій.

Враховуючи постійні зміни зовнішнього середовища, в якому працює заклад, зовнішній аналіз середовища повинен проводитися на регулярній основі. Це дозволить компаніям швидко визначати наявні можливості та загрози. Далі проаналізуємо зовнішнє середовище закладу «Пантера» за схемою ISEDRIPS (табл. 2.8.).

Аналіз зовнішнього середовища ресторану «Пантера»

Чинники	Зовнішні чинники
Інновації	Комплексна присутність підприємств ресторанного типу в інтернеті: соціальні та пошукові мережі, відео-хостинги.
Конкуренти	Збільшення кількості закладів, що пропонують різноманітні страви української кухні.
Економічні чинники	Зміна курсу гривні, слабшання економіки через військові дії на території країни.
Демографія	Демографічні зміни серед відвідувачів закладу, внаслідок військових дій, що призведе до загального зменшення відвідуваності.
Нормативно-правове середовище	Обмеження кількості робочих годин через комендантську годину, припинення роботи закладу під час повітряних тривог.
Інфраструктура	Призупинення розвитку інфраструктури в часи військового стану. До цього, інфраструктура Житомира мала позитивні тенденції розвитку та розбудови. Планові та аварійні відключення електроенергії та інших міських комунікацій.
Партнери	Тренд різного роду співробітництва (з музикантами, організаторами заходів тощо)
Соціальні тенденції	Нормалізація збільшення витраченого часу на відпочинок та розваги (до війни).

Джерело: складено автором.

Внутрішній аналіз є ключовим процесом для глибокого розуміння внутрішніх динамік роботи організації. Цей аналіз забезпечує можливість об'єктивно оцінити унікальні аспекти діяльності підприємства, дозволяючи ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони в порівнянні з конкурентами та у різних ринкових умовах.

SWOT-аналіз, як класичний інструмент стратегічного планування, зосереджується на оцінці сильних і слабких сторін організації через проведення внутрішнього аналізу [22, с. 11]. Визначення та розуміння цих аспектів є вирішальним для виявлення унікальних конкурентних переваг, які відсутні у конкурентів. Володіння такими перевагами є ключовим фактором, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства «Пантера»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - репутація та лояльність клієнтів; - широкий асортимент страв та напоїв; - зручне місце розташування; 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток інформаційних технологій; - поява нових партнерів; - вихід конкурентів з ринку; - збільшення попиту на послуги закладів даного типу після закінчення військових дій; - розробка покращених вимог обслуговування, шляхом навчання персоналу
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність чіткої системи навчання персоналу, що обслуговує відвідувачів; - відсутність веб сайту та активних сторінок в соціальних мережах; - слабкі маркетингові заходи (порівняно з конкурентами). 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблеми з пошуком постачальників; - ріст цін та цінова конкуренція; - ріст числа конкурентів на ринку.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Пантера».

З огляду на здійснений аналіз можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості ресторану «Пантера» переважають слабкі сторони та загрози. Але у військові часи важко передбачити долю таких підприємств.

З маркетингової перспективи, для підвищення конкурентоспроможності, ресторану «Пантера» слід акцентувати увагу на ключових аспектах розвитку:

1. Ресторану необхідно визначити та підкреслити свої унікальні переваги, які можуть привабити клієнтів і зробити візит до них значущим.

2. Потрібно систематично вивчати ринок, ідентифікувати слабкі сторони конкурентів та використовувати їх як можливість для власного зростання та вдосконалення [24].

3. Важливо постійно аналізувати власні процеси, виявляти проблемні зони та оперативно працювати над їх виправленням.

4. Ресторан має регулярно пропонувати нові продукти, послуги або події, які вирізняють його серед конкурентів та створюють додаткову цінність.

5. Необхідно зрозуміти потреби та переваги цільової аудиторії, аналізувати їх зміни та відповідати на них, адаптуючи свої послуги та маркетингову стратегію.

Врахування цих факторів допоможе ресторану «Пантера» підвищити свою привабливість у очах поточних та потенційних клієнтів, тим самим зміцнивши своє становище на ринку. Як наслідок, розробка концепцій, розробка меню, підбір потрібного персоналу та повсякденне керування закладом є складним і трудомістким. Тому ресторану варто намагаться ефективно продавати свої послуги, тримати в полі зору своїх конкурентів та постійно тримати зв'язок з клієнтами. При цьому ці завдання слід виконувати, не забуваючи про забезпечення найвищої якості обслуговування.

Тим не менш, для підтримки конкурентоспроможності, іміджу та бренду ресторану компанія впроваджує акції та знижки, а також надає можливість поділитися думками про їх сервіс в своєму бізнес-акаунті Google. Компанія дякує клієнтів за компліменти та відповідає на критику.

На разі більшість факторів макросередовища маркетингу ресторану негативно впливають на його розвиток. Тому в після воєнний час, буде доцільно повторити даний аналіз, виходячи з нових, сприятливих умов макросередовища при формуванні політики просування продукції і послуг підприємства.

Для виокремлення конкурентів «Пантера» ми виділили основні потреби споживача, для яких «Пантера» створює пропозицію. Далі, відповідно, аналізували ті заклади, які формують власну пропозицію на схожі або аналогічні потреби споживача.

Серед конкурентів опинились заклади, що позиціонують себе як сімейний ресторан, ресторани української кухні. Більшість із них обрали для себе емоційний фокус «sincerity» (сімейність, тепло, дружба, турбота) [18]. Усі конкуренти у свій спосіб задовольняють як функціональні, так і емоційні потреби споживачів, наприклад: з'їсти смачну сімейну їжу, відсвяткувати певну подію, відпочити в невимушеній атмосфері тощо. Отож, основними конкурентами ресторану «Пантера» є «Тиса», «Єреван», «Шафран». Оцінка діяльності закладу «Пантера» та її конкурентів була здійснена за трьохбальною

системою, де максимальний залік становить 30 балів, а мінімальний - 10 балів (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10.

Оцінки діагностики конкурентоспроможності ресторанного закладу «Пантера» та її конкурентів

Критерії оцінки	1 бал - Низький рівень	2 бали - Середній рівень	3 бали - Високий рівень
Прибутковість	Фінансів не вистачає навіть на основні потреби	Вистачає на основні потреби, але існують складнощі з виплатами зарплати	Достатньо коштів для всіх потреб
Репутація, імідж	Більше 1/3 відгуків негативні	Близько половини відгуків негативні	Переважно позитивні відгуки
Продуктивність праці	Виготовлення продукції триває понад годину	Виготовлення замовлення займає близько 30 хвилин	Замовлення готове за 10-15 хвилин
Інноваційність	Інновації ігноруються	Частково впроваджуються інновації	Активне впровадження інновацій
Рівень обслуговування	Некваліфікований персонал, що призводить до невдоволення клієнтів	Персонал працює стандартно, без особливої уваги до клієнтів	Ввічливий персонал, готовий допомогти
Асортимент	Обмежений вибір (5-8 позицій)	Середній асортимент (10-20 позицій)	Широкий вибір (від 30 позицій)
Обізнаність стану ринку	Відсутній моніторинг ринку	Непостійний моніторинг ринку	Регулярний аналіз ринкової ситуації
Впровадження новинок	Відсутні нововведення	Нововведення впроваджуються частково	Активне впровадження новинок
Соціальна відповідальність	Ігнорування зворотнього зв'язку	Існують прогалини у зворотньому зв'язку, але вони виправляються	Відповідальне ставлення до відгуків

Джерело: складено автором.

Ця таблиця, складена на основі аналізу відгуків відвдувачів та онлайн-позиціонування закладів ресторанного господарства, дозволяє глибше зрозуміти рівень конкуренції та ключові аспекти, на яких повинна зосередитися «Пантера» для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11.

**Аналіз конкурентоспроможності ресторанного закладу
«Пантера» та її конкурентів**

Показник	«Пантера»	«Тиса»	«Єрван»	«Шафран»
Прибутковість	3	3	3	3
Репутація, імідж	2	3	2	3
Продуктивність праці	3	2	2	3
Інноваційний потенціал	1	2	1	2
Рівень обслуговування	3	3	2	3
Асортимент продукції	3	3	2	3
Обізнаність стану ринку	2	3	3	2
Впровадження новинок	3	2	2	2
Соціальна відповідальність	2	3	3	2
Конкурентна сила (сума)	22	24	20	23

Джерело: складено автором.

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що ресторан «Тиса» виявився найбільш конкурентоспроможним з огляду на загальну кількість балів, досягнувши 24 балів. Це свідчить про високу ефективність його діяльності за більшістю параметрів, особливо за такими, як репутація, імідж, та рівень обслуговування.

За ним з невеликим відривом ресторан «Шафран» з 23 балами, який демонструє сильні сторони у сфері продуктивності праці, обслуговування та асортименту. «Пантера» посідає третє місце з 22 балами, показавши добрі результати за більшістю критеріїв, однак має велике поле для розвитку. «Єрван» з 20 балами займає останнє місце, що вказує на потребу в поліпшенні деяких аспектів його діяльності, зокрема в інноваційному потенціалі та продуктивності праці.

Таким чином, кожен ресторан має свої сильні та слабкі сторони, але загалом конкуренція між ними є високою, що спонукає до постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження діяльності ресторанного господарства, було визначено, що ресторан «Пантера» є приватним підприємством, що з 2018 року успішно функціонує в місті Житомир. Завдяки своєму зручному розташуванню, якісному обслуговуванню та широкому асортименту страв та напоїв, заклад здобув популярність. Ресторан пропонує різні форми обслуговування, включаючи обслуговування офіціантами та організацію заходів. Лінійна організаційна структура сприяє чіткому розподілу відповідальності та взаємодії між підрозділами. Фінансові показники показують позитивні тенденції зростання виручки та прибутку, незважаючи на складнощі 2022 року, які були частково подолані в наступному році. Стабільність чисельності працівників та зростання витрат на оплату праці свідчать про відданість забезпеченню високої якості обслуговування.

Система менеджменту ресторану «Пантера» вирізняється своєю адаптивністю та гнучкістю, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. За основу взято підхід з активним залученням всіх працівників до процесу управління, що сприяє вдосконаленню робочих процесів і реалізації стратегічних цілей. Особлива увага приділяється мотивації персоналу.

Діагностика конкурентоспроможності ресторану «Пантера» виявила, що позиціонуючись у локальному масштабі конкуренції, «Пантера» стикається з викликами, що вимагають адаптації до умов зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз за допомогою SWOT підкреслив сильні сторони, такі як репутація бренду серед місцевих, широкий асортимент страв. Проте, слабкі сторони, такі як відсутність чіткої системи навчання персоналу та маркетингових заходів, вимагають уваги. Додатково, аналіз конкурентів та оцінка діяльності «Пантера» порівняно з основними конкурентами показав, що ресторан має прагнути до покращення у сфері інновацій та маркетингу для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ РОБОТИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства

Під час аналізу конкурентоспроможності ресторану «Пантера» важливо враховувати, що головними обмежувальними факторами є недостатньо розвинута система маркетингу послуг та відсутність впровадження інновацій, немає обізнаності про стан ринку, а отже, ресторан не достатньо використовує свій потенціал для оптимізації обслуговування клієнтів.

Така ситуація негативно впливає на конкурентоспроможність ресторану «Пантера», що в майбутньому може становити потенційну загрозу втрати клієнтів. Тому визначимо основні напрями для вирішення даних проблем. Ми пропонуємо такі заходи: (рис. 3.1.)



**Рис. 3.1. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності
ресторанного господарства**

Джерело: власні дослідження

При організації маркетингової діяльності в ресторані варто планувати проведення активної рекламної кампанії (необхідно розширити засоби реклами, а не тільки зовнішню вивіску та рекламу в засобах масової інформації. Можна використовувати різноманітні інтернет-платформи, електронні сповіщення та розсилки). Маркетингова діяльність у ресторанному бізнесі може виконувати такі функції: розробка емоційно привабливого образу закладу; підтримка та розширення впізнаваності закладу; створення інформаційної платформи (вебсайту), яка містить детальну інформацію про діяльність ресторану [19]. На початкових етапах просування закладу ефективно використовувати комбінацію різних інтернет-комунікацій, включаючи рекламу у Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, а також контекстну рекламу і медіа ресурси.

Планується також здійснити організацію маркетингової діяльності для просування послуг ресторану, а саме ми пропонуємо ввести акційні дні. Так як заклад працює весь робочий тиждень і весь персонал задіяний, завантаженість ресторану в різні дні різна. Є дні, коли завантаженість коливається від 35-65 місць/діб, тому ми вважаємо за доцільним її збільшити за рахунок інноваційних заходів. Ми плануємо:

- ввести акційні дні – середа, п’ятниця (ріст доходу – 1%);
- введення нових страв (ріст доходу – 1%)
- введення електронного розрахунку по QR- коду (вартість обладнання та програми – передплата на 1 місяців – 300 грн , витрати на рік – 3600 грн. – очікуваний дохід 3 %) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Ефективність вдосконалення маркетингової та товарної політики
для просування послуг ресторану «Пантера» 2024 рр., тис грн.**

Показник	2024 р.
Витрачання на інноваційні заходи	3600
Додатковий дохід від впровадження інновацій, 3 %	42,0
Введення акційні дні – середа, п’ятниця (ріст доходу – 1%)	35,0
Введення нових страв (ріст доходу – 1%)	17,5
Ефект від впровадження інновацій	98,1

Джерело: здійснено на основі прогнозних розрахунків

Для ефективного використання проаналізованих вище факторів макросередовища та кондиційності ресторану «Пантера» рекомендуємо зосередити увагу на розвитку нових перспективних сегментів ринку. Удосконалення товарної політики може включати розробку дієтичного меню, розробку меню для доставки обіду в офіс та меню бізнес-ланчів.

Завдяки інноваційним технологіям у кулінарному процесі, таким як система CapKold, ресторани можуть значно підвищити продуктивність та якість приготування страв [30, с. 18]. Ця технологія дозволяє виконувати кілька кулінарних операцій одночасно, економно використовувати сировину та енергію, і забезпечувати високу швидкість обслуговування. Завдяки вакуумним технологіям та обробці на пару, страви зберігають свої поживні та смакові якості, що є важливим для здоров'я та задоволення клієнтів.

Таким чином, застосування передових технологій дозволить ресторанному господарству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, приваблюючи більше клієнтів та забезпечуючи високий рівень обслуговування.

В умовах сучасної конкуренції закладам ресторанного господарства не завжди легко залучити нових клієнтів і утримати старих. Звичайно, багато залежить від майстерності кухаря і якості приготованих страв, але не варто забувати і про матеріальне заохочення, яке відіграє не останню роль в оптимізації політики обслуговування. Одна з них – пропонувати знижки. Отримати його можуть не тільки звичайні відвідувачі, а й ті, хто зробив замовлення на певну суму, став клієнтом в період дії акції або виконав інші умови надання знижки. Також можна розробити загальну систему знижок (комплексні обіди, бізнес-ланчі, страви дня тощо), а також пропонувати її постійним клієнтам, які приходять в ресторан не менше двох разів на тиждень) [27, с. 51].

Знижки рекомендовані постійним відвідувачам і великим компаніям, які відвідують ресторан хоча б один-два рази на тиждень. Постачальники,

зацікавлені в просуванні своїх продуктів, можуть організовувати дегустації продуктів у ресторанах. При цьому основну вартість дегустації несе виробник.

Експерти ресторанної індустрії підрахували, що під час проведення таких акцій завантаженість ресторанів зростає на 20-30% [26]. Приводи для святкування вигадані (дні народження в ресторані, конкурси краси тощо) або взяті з календарів (Новий рік, Різдво тощо). Свої національні свята відзначають і етнічні ресторани. Традиційно люди звикли ходити в ресторани ввечері.

Рекомендуємо такі способи залучення відвідувачів:

- комплексний сніданок та обід за фіксованою ціною. Найкраще надавати туристам не менше трьох варіантів сніданку та бізнес-ланчу, змінюючи різновиди не рідше одного разу на тиждень;

- знижки на все меню в певний час. Безкоштовне (або зі знижкою) поповнення основного меню (кава, сік тощо);

- дитяче меню у вихідні дні.

Підвищення якості роботи персоналу через систему навчання є важливим аспектом для успіху будь-якого ресторанного бізнесу. Спочатку необхідно визначити навчальні потреби персоналу, що включає з'ясування яких навичок і знань бракує працівникам для ефективної роботи (табл. 3.2). Оцінка потреб може залучати безпосередньо співробітників, що допоможе зробити програму навчання максимально відповідною до їх реальних потреб [28, с. 16].

Таблиця 3.2

**Прогнозовані витрати на покращення мотивації праці
ресторанного закладу «Пантера» на 2024 р.**

Статті витрат		тис. грн..
1	Відвідування курсів по менеджменту персоналу директор, головний бухгалтер – 2 особи, вартість курсу 10000 грн.)	20,0
2	Тренінг-комплект для бариста – курс (1 осіб, варість курсу 8000 грн.)	8,0
3	Проходження курсів: «Найкращі кухарів країна» (кількість – 4 особи, вартість курсів 5000 грн.)	20,0
4	Всього витрат:	48,0

Джерело: власні дослідження

Розробка програми навчання має включати різноманітні форми, такі як теоретичні курси, практичні майстер-класи, і ролі ігри, що допомагають освоїти навички обслуговування клієнтів. Крім традиційних методів, використання електронного навчання дозволяє персоналу вчитися в зручній для них час, що підвищує ефективність навчання. Дуже важливо також включати навчання на робочому місці, де працівники можуть навчатися у досвідчених колег та отримувати реальний досвід. При цьому є важливою постійна підтримка та мотивація персоналу, щоб вони відчували свою значимість у компанії та були зацікавлені у постійному самовдосконаленні.

3.2. Пропозиції для покращення роботи ресторанного господарства

Ресторанний бізнес є неймовірно конкурентним, тому постійна оптимізація та підвищення конкурентоспроможності мають вирішальне значення. Використовуючи сучасні тенденції інтернет-маркетингу, ресторанний заклад «Пантера» зможе охоплювати клієнтів за допомогою різноманітних інструментів, що максимізують ефективність діяльності щодо:

- стимулювання попиту закладу через побудову відносин взаєморозуміння і довіри між рестораном і громадськістю;
- забезпечення популярності закладу та підтвердження його іміджу;
- загального просування основних та додаткових послуг ресторану в регіоні з метою збільшення доходів для покращення фінансового стану [29].

Після проведеного SWOT-аналізу та дослідження управління конкурентоспроможністю ресторану «Пантера» можна виділити основні напрямки підвищення ефективності діяльності закладу. При формуванні конкурентної стратегії використано елементи «7P», з розширеними характеристиками сучасних концепцій [31]. Цей підхід передбачає комплексну роботу зі всіма аспектами надання ресторанних послуг, включно з продуктом, ціною, місцем, просуванням, персоналом, процесами та фізичним середовищем

(табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Пропозиції для покращення роботи ресторану «Пантера»

Аспект	Пропозиції щодо покращення
Продукт	Постійне підвищення якості продукту, вивчення смаків та споживацького тренду, орієнтація на диференційований підхід, створення цінності для відвідувачів, постійна адаптація до зовнішніх факторів (швидкі реакції щодо запобігання поширення COVID-19).
Ціна	Удосконалення цінової диверсифікації продукту, створення системи знижок, вигідних пропозицій, бонусів; наголошення зв'язку з постійними клієнтами за допомогою програм лояльності та знижок за рекомендацію друзів.
Розподіл	Оптимізація комунікаційного процесу із відвідувачами, фокусування на максимальному задоволенні їх потреб та запитів, удосконалення методів продажу, розробка та оптимізація сайту для онлайн замовлень.
Просування	Покращення інформування споживачів, створення ефективної рекламної кампанії, здійснення особистої авторитетності, налагодження маркетингових бізнес-процесів, впровадження маркетингових інновацій, орієнтація на digital-маркетинг, покращення SMM-діяльності, робота з психологічними асоціаціями відвідувачів закладу для створення позитивного іміджу.
Оточення	Відкритість до співпраці з місцевими постачальниками та партнерами.
Процес	Цифрова трансформація процесів у напрацюванні інформування та бронювання заявок для особливих подій, формування індивідуалізованих пропозицій певних категорій страв.
Персонал	Постійне підвищення кваліфікації працівників, участь персоналу в тренінгах, семінарах, навчальних програмах з підвищення якості обслуговування клієнтів.

Джерело: складено автором.

Така концепція конкурентоспроможності ресторану «Пантера» орієнтована не лише на задоволення потреб споживачів, але й на цілеспрямований вплив на їх свідомий вибір послуг саме цього закладу. Ключовим аспектом є створення унікального клієнтського досвіду, що робить послуги «Пантера» не лише конкурентоспроможними, а й актуалізує заклад на локальному ринку.

Отже, заходи щодо підвищення ефективності роботи ресторану та забезпечення її конкурентоспроможності мають базуватися на інноваційних методах просування. За останні кілька років спостерігається зростання сегменту інтернет-реклами на 21%, у той час як сектор друкованих ЗМІ зазнав зниження на 8%. Показник телевізійної реклами також піднявся, але менш значно — лише на 4% [38].

Сьогодні замовні маркетингові дослідження в індустрії ресторанного бізнесу ще не стали масовим явищем. Однією з причин цього є складність у сегментації ринку громадського харчування, який характеризується своєю нестабільністю, динамікою та активністю. Найкраще мати співробітника, який розбирається в нюансах ресторанного ринку і власними маркетинговими дослідженнями підтверджує свої припущення щодо прибутковості того чи іншого формату [33].

Сьогодні, коли Інтернет практично всюдисущий, маркетологи мають у своєму розпорядженні безліч рекламних інструментів (за оцінками, понад 100). Основні методи та інструменти digital-маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ресторану зазначені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні інструменти digital-маркетингу для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Пантера»

Джерело: складено автором.

Серед доведених методів просування послуг закладу ресторанного господарства рекомендуємо обрати наступні:

1. Платна реклама в соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, YouTube тощо.

2. Контент-просування – аудіо-контент, відео-контент, фото в соціальних мережах, розповсюдження унікального безкоштовного контенту.

3. Проводити інтерактивні акції – опитування, тестові акції та ексклюзивні умови для користувачів ресурсів компанії (знижки тощо).

4. Співпраця з лідерами думок – залучати відомих людей до просування послуг ресторану.

6. Персональний брендинг – покращення особистого іміджу (або іміджу співробітників), покращення рекламних матеріалів [37].

Використання нових цифрових інструментів зробить рекламні кампанії ресторану успішнішими. Серед них – випуск коротких відео-історій, присвячених мобільним додаткам, популярність яких останнім часом зростає серед користувачів, голосові помічники та чат-боти допоможуть надавати клієнтам персоналізований сервіс та підвищувати їхню лояльність. Співробітники ресторану повинні регулярно проводити прямі трансляції в «Instagram» - це один з кращих способів познайомити користувачів з пропонованими послугами або просто розважити їх, що підвищить лояльність і впізнаваність закладу [25]. Головне, про що слід пам'ятати при використанні таких методів, це провести ретельне попереднє дослідження аудиторії, в якій компанія планує рекламувати свої послуги.

Вищенаведені пропозиції є складними для реалізації та вимагають багато часу, але приведуть до прориву у збільшенні конкурентоспроможності ресторану «Пантера».

3.3 Розрахунок ефективності від впроваджених заходів

Перспективи розвитку ресторанного господарства тісно пов'язані з тими змінами, які відбуваються в глобальному споживчому середовищі, технологічному прогресі, а також в культурних та економічних тенденціях. Тепер розрахуємо економічну ефективність від впроваджених заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Економічний ефект від впровадження прогнозованих витрат
ресторанного закладу «Пантера» на 2024 р. (тис грн.)**

Показник	2024 р.
Додатковий дохід від росту виручки (за рахунок маркетингової та товарної політики)	98,1
Додатковий дохід від (впровадження витрати на покращення мотивації праці)	48,0
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн. (з врахуванням прогнозованих показників)	31916,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. . (з врахуванням прогнозованих показників)	31214
Валовий прибуток, тис. грн.	702,1
Чистий прибуток, тис. грн.	496,0

Чистий прибуток, що може отримати ресторанний заклад складає у прогнозованому 2024 році – 496,0 тис. грн, тобто він зріс за рахунок впроваджених заходів на 29,4%. Отже, можемо констатувати, що запропоновані заходи є ефективними.

У майбутньому, ресторан «Пантера» і подібні до нього заклади будуть акцентувати увагу на поліпшенні якості обслуговування через впровадження автоматизації, що значно вдосконалив досвід клієнтів, зробивши кожне відвідування більш зручним та приємним.

Екологічна відповідальність також вступає в гру, оскільки все більше споживачів віддають перевагу використанню продукції локального походження та мінімізації відходів. Це не тільки покращує враження споживачів, але й приваблює нових клієнтів, зацікавлених у збереженні довкілля. Персоналізований підхід стає нормою у взаємодії з клієнтами. Аналізуючи зібрані дані, ресторани можуть пропонувати індивідуалізоване меню та послуги, що відповідають особистим смакам та уподобанням відвідувачів, що в свою чергу зміцнює їхню лояльність [34 , с. 71]. З огляду на розширення вегетаріанських та веганських трендів, ресторани адаптуються, розширюючи свої меню для задоволення цих зростаючих потреб. Використання цифрових платформ для замовлень та комунікації з клієнтами дозволяє ресторанам збільшити продажі та краще зрозуміти своїх клієнтів, відкриваючи нові

можливості для розвитку бізнесу. Адаптивність та гнучкість у відповідях на швидкі зміни споживацьких запитів можуть стати вирішальним фактором для успіху. Нові формати, такі як гастробари та крафтові пивоварні, розширюють горизонти пропозицій, приваблюючи клієнтів, що шукають нові гастрономічні враження [32].

За всіма цими напрямками, ресторанне господарство встановлює нові стандарти в сфері обслуговування та гостинності, активно формуючи майбутнє індустрії, яка постійно змінюється і розвивається (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні світові тенденції в розвитку закладів ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [39]

В контексті глобальних тенденцій, виділяється важливість формування нових напрямів у сучасній кулінарії, створення міжнародних ресторанних ланцюгів, а також широке використання цифрових інновацій для розвитку галузі. Все це вказує на зростаюче використання даних для стратегічного планування, персоналізації пропозицій для клієнтів та впровадження сталого підходу до управління ресурсами ресторану.

Отже, ресторани, які активно використовують ці інновації зможуть не тільки ефективно конкурувати на ринку, але й пропонувати новий досвід для своїх відвідувачів. Стратегічне використання науково-технічного прогресу

дозволяє ресторонам випереджати конкурентів, оптимізувати витрати та підвищити загальну якість та ефективність роботи закладу.

Висновки до розділу 3

При визначенні основних шляхів підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства, базуючись на аналізі стану конкурентоспроможності ресторану «Пантера», було враховано, що ключовими обмеженнями для його розвитку є нерозвинута система маркетингу та відсутність інновацій. Ресторану потрібно активніше використовувати інтернет-платформи, соціальні медіа та інші цифрові інструменти для реклами та залучення клієнтів, а також оптимізувати роботу персоналу через систему навчання.

Для підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення роботи ресторану, рекомендується розробити ефективну маркетингову стратегію, яка включатиме різноманітні інтернет-комунікації та рекламу в соціальних мережах, а також впровадження інноваційних технологій в кулінарному процесі. Важливо зосередитися на розвитку нових перспективних сегментів ринку та удосконаленні товарної політики, щоб забезпечити широкий спектр послуг і залучити більше клієнтів.

У довгостроковій перспективі ресторанне господарство має великий потенціал розвитку завдяки глобальним тенденціям та науково-технічному прогресу. Поліпшення якості обслуговування через автоматизацію, екологічна відповідальність, персоналізація пропозицій, розширення вегетаріанських та веганських опцій, залучення цифрових платформ, гнучкість і розробка нових форматів - всі ці напрями в майбутньому вдосконалюватимуть ресторанний бізнес.

ВИСНОВКИ

Ресторанна індустрія є однією з найбільш динамічних сфер національної економіки. Сьогодні для ресторанів важливо не тільки виробляти високоякісну продукцію та її продаж, але й впроваджувати комплексні заходи, які дозволяють знижувати витрати на продукцію та збільшувати її попит серед споживачів. Підприємства повинні мати конкурентні переваги, які дозволяють їм займати провідні позиції в галузі.

У першому розділі була здійснена всебічна оцінка теоретичних аспектів, що формують основу розвитку ресторанного бізнесу та його конкурентоспроможності. Ретельний огляд тематичних досліджень показав, що успіх у даній сфері базується на глибокому розумінні та задоволенні різноманітних потреб клієнтів, а також на здатності до інноваційного інтегрування технологічних процесів. Було виявлено, що важливим фактором є не лише якість сервісу, а й створення комфортного середовища, що сприяє повторному відвідуванню закладу. Встановлено, що зовнішні чинники, такі як політичні, економічні та соціальні умови, впливають на структуру та стратегію ресторанного господарства, тому відіграють суттєву роль у формуванні його конкурентних переваг.

Було розглянуто класифікацію ресторанів з урахуванням широкого спектру їх характеристик, від типу кухні до цільової аудиторії. Ця класифікація використовується для розробки маркетингової стратегії, здатної забезпечити ефективне позиціонування ресторанів в різноманітному споживчому середовищі. Окрема увага приділена необхідності інновацій, особливо у вдосконаленні кулінарних процесів та обслуговування, а також у розвитку технологій, що є ключовим для забезпечення якості послуг і подальшого зростання ресторану.

Досліджено методичні підходи для оцінювання конкурентоспроможності ресторанного господарства. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера і бенчмаркінг, дає змогу глибше зрозуміти стратегічний контекст бізнесу. Було виявлено, що внутрішні ресурси та

зовнішнє середовище можуть сприяти зміцненню позицій ресторану на ринку та підвищенню його конкурентоспроможності.

У другому розділі дослідження представлено організаційну структуру ресторанного закладу «Пантера» яка свідчить, що кількість працівників у 2022-2023 році складає 34 працівники, це свідчить про стабільність колективу. Наповненість закладу складає 60 посадкових місць. Аналізуючи використання виробних потужностей закладу, данні засвідчують що заповненість закладу в середньому складає 22% це підкреслює те, що заклад адаптується до сучасних умов на ринку послуг.

Фінансовий аналіз показників закладу свідчить, що у 2023 роком виручка закладу значно зросла на 3930 тис.грн. у порівнянні з 2022 роком коли показник дорівнював 1720 тис.грн. Також зросла собівартість продукції у 2023 році на 3708 тис. грн. це зумовлено збільшенням цін на продукти та інші витрати. Валовий прибуток у 2023 році збільшився на 222 тис. грн, якщо аналізувати прибуток ресторану у 2023 році варто зазначити знизився порівнюючи з минулим роком на 68 тис.грн.

У своїй роботі ресторанний заклад спирається на документи, установчі акти, законодавчі правила роботи закладу, тощо. Використання фінансових винагород є одним із основних принципів мотивації працівників ресторану. В свою чергу це включає в себе: премії, бонуси, винагороди. Такі винагороди мотивують працівників на якісне виконання поставлених задач.

В порівнянні з конкурентами варто відмітити що ресторан ретельно слідкує за відгуками, цінує свою репутацію, та впевнено залишається досить конкурентоспроможним на ринку послуг.

У третьому розділі визначено три основні стратегії які допоможуть підвищити конкурентоспроможність закладу. Перша стратегія передбачає удосконалення меню, оновлення системи розрахунку, удосконалення товарної політики, інновацій у системі приготування страв. Такі дії доможуть привернути більшу увагу відвідувачів закладу. Ефект від впровадження інновацій передбачає прибуток 98 тис. грн.

Друга та третя стратегії передбачають постійне удосконалення ресторану та постійне вдосконалення персоналу. Це передбачає навчання працівників закладу, а саме акцентується увага на підвищення кваліфікації, курси, тренінги. Прогнозовані витрати яких у 2024 році складають 48 тис.грн.

У ресторанному бізнесі конкуренція є досить великою, тому важливо постійно вдосконалювати свою діяльність для успішної роботи закладу. Одним із головних методів просування закладу є те, що ресторан акцентує увагу на: рекламу у соціальних мережах, розробку флаєрів, співпрацю з відомими людьми, розробку додатку де представлено електронне меню з можливістю замовленням їжі.

Економічний ефект від впровадження прогнозованих витрат ресторанного закладу дозволяє побачити дохід за рахунок маркетингової та товарної політики закладу передбачається у розмірі 496 тис. грн. Станом на 2024 рік. Це свідчить, що заходи для підвищення конкурентоспроможності є досить ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богомолова В. В. Основи менеджменту : Методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль : Лілея, 2017. 224 с.
2. Бишовець Л. Г., Івашина Л. Л., Гаврилук С. П. Перспективні напрями імплементації інновацій в закладах ресторанного господарства України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 219- 224.
3. Блехман В. А. Економіка фірми. Навчальний посібник. К. 2018. 412 с.
4. Близнюк С. В., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 6. С. 55-66.
5. Бондар А. В., Семенов Г. А. Удосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 1. с. 63-75.
6. Бондаренко І. В. Ефективність управління підприємством – ключова задача менеджменту. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 13.03.2024).
7. Борисова О.В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019 р. Ч.1. С.237-238.
8. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (39). С. 318–325. URL : <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку : *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 56. С. 18-24.
10. Бутенко О. П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку : *Економічний простір*. 2019. № 4. С. 73 - 81.
11. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової

стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1. С. 191-196.

12. Господарський кодекс України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

13. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: монографія К. : Центр учбової літератури, 2019. 256 с.

14. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків : ІНЖЕК, 2018. 308 с.

15. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: Бак, 2015. 624 с.

16. Гросул В.А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області : *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. № 1(49) Т.1. с. 143-149.

17. Гура О. Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства : *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 2-1 (08). С. 97-100.

18. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів. 2017. 18 с.

19. Заклад «Пантера», Житомир URL : <https://top20.ua/zh/restorani-kafe-bari/kafe-baryi-restoranyi-pitstserii/pantera-kafe.html> (дата звернення: 25.03.2024).

20. Кирніс Н. І. Дослідження стану підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Соціально- економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3. С. 48-51.

21. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

22. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська

політехніка», 2016. 368 с.

23. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти. Львів: Львівська політехніка, 2016. 148 с.

24. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, Академвидав, 2016.

25. Лисевич С.Г., Веліканова В.К. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2018. Вип. 1 (6). Том 2. С. 211-215.

26. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2019. 423 с.

27. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств. URL : <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>. (дата звернення: 03.03.2023).

28. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. *Економіка розвитку: науковий журнал*. Харків, 2015. № 4 (36). С. 48-56.

29. Оптимізація структури капіталу підприємства. Запорізький національний університет: URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_4/files/EC410_35.pdf. (дата звернення: 13.04.2024).

30. Подольська В.О., Ярїм О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 488с .

31. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2017. 640 с.

32. Практичні матеріали підприємства: Форма №1 «Баланс»; Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

33. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень. К.: Атіка, 2018. – 240 с.

34. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства :

автоматизація бізнес-процесів. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №3. С. 60-78.

35. Ринок ресторанного бізнесу в Україні: URL : <http://poglyad.eom//blog/4/437/> (дата звернення: 25.03.2024).

36. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. №7. С. 105- 108.

37. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: монографія. К.: Знання, 2017. С. 654.

38. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 10.04.2024).

39. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016. 275с.

40. Соколенко А. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 242 – Туризм. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1. Класифікація ресторанів за основними ознаками



Рис. 2. Класифікація барів за основними ознаками



Рис. 3. Класифікація кафе за основними ознаками



Рис. 4. Класифікація закусочної за основними ознаками