

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«бакалавр»

на тему:

**Конкурентоспроможність підприємства ресторанного
бізнесу в сучасних умовах
(на прикладі піцерії «Пронто Піца і Суші Про»)**

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

Савків Марія В'ячеславівна

Керівник _____ доц. Стойко І.І.

Нормоконтроль _____ доц. Стойко І.І.

Рецензент _____

АНОТАЦІЯ

Савків М.В. Конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах (на прикладі піцерії «Пронто Піца і Суші Про»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Тернопільський національний технічний університет мені Івана Пулюя. Тернопіль. 2022.

Теоретично розглянуто поняття конкуренції, її негативні і позитивні риси, види та функції конкуренції, конкурентні переваги і конкурентоспроможність, життєвий цикл конкурентної переваги.

Проаналізовано чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, досліджено стан конкурентних переваг «Пронто Піца і Суші Про».

Рекомендовано для підприємства реалізацію інноваційного проекту хмарної мобільної платформи для доставки їжі на підприємстві «Пронто Піца і Суші Про».

Ключові слова: конкурентоспроможність, ресторанний бізнес, піцерія, онлайн-продажі, керування замовленнями.

ABSTRACT

Savkiv M.V. Competitiveness of the restaurant business in modern conditions (on the example of the pizzeria "Ponto Pizza and Sushi Pro"). – Manuscript.

Qualifying work of a bachelor in specialty 241 – Hotel and restaurant business. Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil. 2022.

Theoretically, the concept of competition, its negative and positive features, types and functions of competition, competitive advantage and competitiveness, the life cycle of competitive advantage.

Factors of competitiveness of restaurant enterprises are analyzed, the state of competitive advantages of "Ponto Pizza and Sushi Pro" is investigated.

It is recommended for the company to implement an innovative project of a cloud mobile platform for food delivery at the company "Ponto Pizza and Sushi Pro".

Key words: competitiveness, restaurant business, pizzeria, online sales, order management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ		
Конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність: теоретичні основи	8	
1.1. Поняття конкуренції, негативні і позитивні риси, види та функції конкуренції	8	
1.2. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність	12	
1.3. Життєвий цикл конкурентної переваги	17	
Висновки	20	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ		
Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства	22	
2.1. Чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства	22	
2.2. Pronto Pizza & Sushi Pro.....	27	
2.3. Дослідження стану конкурентних переваг «Пронто Піца і Суші Про»	29	
Висновки	32	
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ		
Підвищення конкурентоспроможність підприємства «Pronto Pizza & Sushi Pro» в сучасних умовах	34	
3.1. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес	34	
3.2. Хмарна мобільна платформа для доставки їжі	39	
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ І БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ		43
4.1. Аналіз заходів щодо охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки та охорони навколишнього середовища у Pronto Pizza & Sushi Pro	43	
ВИСНОВКИ	46	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	48	

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі господарювання основою економічної політики є підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності і якості роботи всіх ланок промислового виробництва. Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і самостійність підприємств усіх форм власності у виробленні управлінських рішень по забезпеченню ефективності їх виробничо-господарської діяльності. Дієвість цих рішень залежать від різноманітних факторів, які знаходяться в різному ступені взаємодії не тільки між собою, але і з кінцевими результатами виробництва.

Існуючий спад і застій у промисловості України, викликані і за рахунок пандемії коронавірусу у тому числі, неможливо перебороти традиційними методами. Тільки радикальні заходи для впровадження нових технічних і екологічних рішень, сучасних виробничих процесів.

В даний час практика вимагає розробки цілого комплексу питань, пов'язаних з особливостями вирішення практичних проблем підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності в умовах ринкових відносин і кризових явищ, породжених пандемією коронавірусу.

Нормальне функціонування підприємств індустрії гостинності в умовах ринкових відносин має на увазі пошук та розробку кожним із них особистої стратегії розвитку. Щоб успішно розвиватися, мусить мати оптимальне співвідношення між затратами та результатами виробництва, знаходити нові форми вкладання капіталу, оновлювати та покращувати свою продукцію у відповідності вимогам ринку, знаходити більш ефективні способи доведення її до конкретних споживачів, приминати принципово нові методи правління та інакше кажучи, підприємство має бути конкурентоспроможним та економічно-стійким.

Вибрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра, що відображає проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності, реалізує заходи з удосконалення діяльності базового підприємства «Пронто Піца і Суші Про».

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є розгляд теоретичних положень за темою, проведення аналізу діяльності базового підприємства «Пронто Піца і Суші Про» і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах коронавірусної епідемії і

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання**:

- розглянути поняття конкуренції, її негативні і позитивні риси, види та функції конкуренції;
- розглянути поняття конкурентних переваг і конкурентоспроможність, життєвий цикл конкурентної переваги;
- проаналізувати чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства;
- охарактеризувати базове підприємство Pronto Pizza & Sushi Pro;
- дослідити стан конкурентних переваг «Пронто Піца і Суші Про»;
- дослідити технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес;
- запропонувати заходи для покращення конкурентоспроможності базового підприємства.

Об'єктом дослідження є ПП «Пронто Піца і Суші Про».

Предметом дослідження є напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування на практиці результатів дослідження, реалізації рекомендаційних підходів до удосконалення діяльності підприємства і використання їх в господарській діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 49 сторінок основного тексту, 4 рисунків, 3 таблиць, список використаних літературних джерел складає 20 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

1.1. Поняття конкуренції, негативні і позитивні риси, види та функції конкуренції

Важливим складовим компонентом механізму ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвитку форм конкуренції.

Дослівно поняття конкуренції походить від латинського слова “*conkurrentia*”, що означає “*зіштовхуватися*”, що характеризує боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту продукції.

У своєму розвитку конкуренція пройшла складний еволюційний шлях удосконалення – від простих до складних форм.

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом в роботі “*Дослідження про природу і причину багатства народів*” (1776).

Новизна теорії конкуренції А. Сміта у тому, що він вперше:

- сформулював поняття конкуренції як суперництва, яке підвищує ціни (при скороченню пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);
- сформулював головний принцип конкуренції – *принцип “невидимої руки”*, згідно з яким “смикаючи» за ниточки маріонеток-підприємців, “рука” заставляє їх діяти у відповідності з деяким “ідеальним” планом розвитку економіки, безжалісно витісняє фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

- розробив теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями.
- визначив основні умови ефективної конкуренції, які передбачають наявність великої кількості продавців і покупців, вичерпну інформацію, мобільність використання ресурсів, неможливість кожного продавця суттєво впливати на риночні ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);
- розробив *модель підвищення і розвитку конкуренції*, доказав, що в умовах ринкових відносин можливе максимальне задоволення споживачів і найкраще використання ресурсів в масштабі суспільства в цілому.

Конкуренція за своєю природою виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника активно впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці й т. ін.

Конкуренція означає економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення інтересів, пов'язаних з продажем продукції, виконання робіт, надання послуг одним і тим самим споживачам.

Щоб краще зрозуміти суть конкуренції, приведено її визначення, сформульовані деякими авторами.

“Конкуренція є прагнення як можна краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ” – сучасний американський економіст П. Хайне.

Й.А. Шумпетер визначає конкуренцію як *суперництво старого з новим, з інноваціями*.

Нобелівський лауреат з економіки 1974 року, австрійський вчений Фрідріх А. фон Хайек визначає, що *конкуренція – процес, внаслідок якого люди отримують і передають знання*.

В книзі “Міжнародна конкуренція” М. Портер відмічає, що *конкуренція – динамічний і ростучий процес, безперервно змінний ландшафт, на якому появляються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.*

Найбільш сучасним є визначення академіка Р.А. Фатхутдінова: *«Конкуренція – процес управління суб’єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або іншої мети в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах».*

Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-ІІ дає наступне визначення економічної конкуренції: *«економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»*

Умовами виникнення конкуренції є:

Перша – наявність на ринку великої кількості виробників будь-якого конкурентного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджене в руках одного власника, як в умовах адміністративно-командної системи, коли при створенні багатьох видів продукції домінував один виробник – держава, тоді утворюється монополія, яка, по суті, заперечує конкуренцію.

Друга – свобода виробників щодо вибору господарської діяльності. Кожний повинен мати можливість визначати не тільки що виробляти, а й регулювати якість та обсяг продукції.

Третя – відповідність між попитом і пропозицією; інакше, якщо, припустимо, попит переважає пропозицію, то покупець обмежений у виборі продукції. За наявності дефіциту всі вироблені товари швидко реалізуються. Там, де існує дефіцит, немає вільної конкуренції.

Четверта – наявність ринку засобів виробництва. Вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того, щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва.

Конкуренція має як негативні, так і позитивні риси.

Негативні риси конкуренції полягають у тому, що дрібні виробники витісняються великим капіталом: одні розоряються, інші збагачуються, посилюється соціальне і майнове розшарування населення, зростає безробіття, посилюється інфляція.

Позитивні риси конкуренції. Вона є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює якісну продукцію при найменших витратах виробництва завдяки використанню науково-технічних досягнень, передової організації виробництва.

Функціями конкуренції є:

Функція регулювання. Для того, щоб перемогти у конкурентній боротьбі, підприємець повинен виготовляти товар, якому надає перевагу споживач (суверенітет споживача). Виходячи з цього, під впливом ціни капітали спрямовуються в ті галузі, де можливий найвищий прибуток.

Функція мотивації. Для підприємця конкуренція означає шанс і ризик одночасно:

- підприємства, що пропонують кращу за якістю продукцію або виготовляють її з меншими виробничими витратами, одержують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, що не реагують на уподобання клієнтів або порушують правила конкуренції зі своїми суперниками по ринку, виявляються покараними шляхом збитків або виштовхуються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки активізує стимули до вищої продуктивності, а й дозволяє розподіляти прибуток серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результати.

Функція контролю. Конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, підприємець може призначити високу ціну, та конкуренція надає покупцеві можливість вибрати серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіша ціна.

Форми конкуренції:

1. предметна – конкуренція між товарами одної асортиментної групи, між аналогічними об'єктами, які задовольняють одну і ту ж потребу. (Найбільшим успіхом користуються товари тих фірм, що зарекомендували себе доброю якістю виробів і високо тримають честь своєї торгової марки.).
2. функціональна – конкуренція між товарами (об'єктами) – замінниками. (Наприклад, конкуренція на рівні різних продуктів харчування, на рівні безалкогольних напоїв і т. ін.).
3. видова – має місце на рівні аналогічних товарів різних підприємств чи одного підприємства, але різного оформлення. (Наприклад, вона поширена в торгівлі автомобілями).

1.2. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність

Отже, можна стверджувати, що конкуренція – це змагання між виробниками подібної продукції для її реалізації та отримання якомога більшого прибутку, вона слугує рушійною силою для розвитку ринку товарів і послуг. Конкуренція зобов'язує фірми створювати конкурентоспроможний товар або надавати конкурентоспроможну послугу. Критерієм адаптації підприємства до нестабільних умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, а тому необхідно досліджувати взаємозв'язок між глобальною конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств, конкретних товарів.

В економічній літературі *конкурентні переваги* часто ототожнюють з *конкурентоспроможністю*. Необхідно відзначити, що така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше

тракується, як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених задач і цілей. Разом з тим, між даними поняттями є причинно-наслідкове розходження:

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть уплинути на конкурентоспроможність фірми.

Конкурентна перевага – яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу над конкурентами.

Кожне підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, має власні конкурентні переваги, розроблені на плановій основі або стихійну.

Конкурентні переваги – це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати клієнтів. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сфери діяльності, котрі дозволяються перемагати в конкурентній боротьбі.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу.

Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової стратегії підприємства. Конкурентні переваги за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищуються аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб,

зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішніх, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкурентної групи споживачів.

На сучасному етапі у вітчизняних підприємств існують такі проблеми у сфері визначення своєї конкурентоспроможності: політична та економічна криза, інфляція, низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань оцінювання, інтуїтивний характер проведення оцінки. Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. У широкому розумінні конкурентоспроможність зумовлена економічними, соціальними, політичними чинниками, позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.

За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції в нестабільному середовищі, за місце на ринку змушує країни (підприємства) постійно шукати нові резерви, вимагає вдосконалення технологій з метою створення більш якісних товарів.

В літературі є низка визначень конкурентоспроможності, які сформовані на загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, то є необхідність проаналізувати поняття з єдиних системних і методичних позицій і уявлень про її сутність, конкретизуючи та доповнюючи зміст цього поняття для кожного з можливих об'єктів дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди авторів на трактування поняття "конкурентоспроможність"

Автор	Зміст поняття
М. Портер	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, політичними і соціальними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках [11, с. 51]
Б. Карлоф	Конкурентоспроможність – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством [8, с. 24]
О. Савінова	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування [13, с. 96]
А. Дементьєва	Конкурентоспроможність – сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети в умовах дії законів певного навколишнього середовища [5, с. 65]
В. Дикань	Конкурентоспроможність – це поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні [7, с. 30]
В. Чернега	Конкурентоспроможність – це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлювання ринкової привабливості продукції [14, с. 10]

“Європейський форум з проблем управління” визначив, що *конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливість фірми в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які по цінових і нецінових характеристиках більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів.*

Конкурентоспроможність означає, що всі ресурси фірми використовуються настільки продуктивно, що вона стає більш прибутковою,

ніж її основні конкуренти. Це означає, що фірма займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, що її продукція користується постійним попитом.

Таким чином, підсумувавши окремі думки та погляди вчених стосовно визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, її можна визначити як:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства вдало конкурувати з аналогічною продукцією на ринку;
- отримання підприємством конкурентних переваг для себе на основі продукції відповідної якості;
- ефективне застосування наявних технологій, методів управління, ресурсів, компонентів маркетингової діяльності, навичок і знань персоналу, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво фірми повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити відповідні перетворювання в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

Такими перетворюваннями можуть бути:

- зміна товарної продукції;
- впровадження нових технологій;
- зміна організаційно-правового статусу;
- модернізація форм збуту продукції;
- вихід на нові ринки;
- створення спільних підприємств, тощо.

1.3. Життєвий цикл конкурентної переваги

Конкурентоспроможність характеризується життєвим циклом конкурентної переваги фірми, яка послідовно проходить ряд стадій: Зародження, Прискорення, Уповільнення, Зрілість, Спад.

На кожному етапі стан конкурентоспроможності фірми різний. Коли вона переходить в так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть.

Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві групи:

- зовнішні фактори;
- внутрішні фактори.

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне.

До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур:

- кредитно-грошова політика,
- законодавство,
- податкова *політика*.

2. Господарська кон'юнктура:

- ринки сировини та матеріальних ресурсів
- ринки трудових ресурсів,
- ринки засобів виробництва,
- ринки *фінансових ресурсів*.

3. Розвиток нових технологій, нових матеріалів, джерел енергії.

Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал.

4. Параметри попиту.

Ріст попиту на товари дозволяє підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку

Внутрішні фактори:

1. Діяльність керівництва та апарату управління:

- організаційна та виробнича структура управління;
- *професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів.*

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на більш прогресивні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплексність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець по причині непродуманої збутової політики

Бажання збільшувати прибутки змушує керівництво підприємств розвивати стратегії забезпечення конкурентоспроможності, спрямовані на формування конкурентних переваг. Зокрема, підприємства ресторанного господарства, вступаючи у конкурентну боротьбу, намагаються вибороти більш вигідну позицію, яка дозволить у перспективі завоювати свій контингент споживачів, тобто отримати найбільш прибуткову ринкову частку. Час від часу управлінці (власники та керівний персонал) підприємства намагаються оновити свої стратегії забезпечення конкурентоспроможності (з метою захисту уже завойованих переваг). Зусилля підприємств ресторанного господарства дуже часто спрямовані на формування конкурентних переваг, які не можуть бути імітовані конкурентами (реалізація унікальних страв, які не мають аналогів, надання тих послуг, які не надають інші заклади).

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв'язку

із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю. Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування

Сьогодні конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін.

Крім того, варто виділити також окремі аспекти в проблематиці підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме:

- економічний;
- управлінський;
- організаційний;
- технологічний;
- комерційний;
- правовий;
- соціальний.

Всі вони в своїй єдності утворюють цілісну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також формують і черговість вирішення актуальних її проблем, при цьому першочерговим завданням є вирішення саме економічних питань.

Окрім того, не слід забувати про такі вагомі фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств, як якість товарів, їх ціна і доступність для споживачів, наявний ресурсний, технічний і технологічний потенціал підприємства, доступність та відкритість цільових ринків і т.д.

Тому система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства на сьогодні настільки своєрідна, багата і різнопланова, що

вчені досі не змогли виділити єдину методику збору, ідентифікації, обробки відповідних даних та прийняття на їх основі певних рішень.

Висновки.

Економічні категорії "конкуренція" та "конкурентоспроможність" є базовими для визначення ефективності функціонування підприємства та визначення доцільності випуску й реалізації тієї чи іншої продукції та послуг.

Під поняттям конкурентоспроможності підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.

Ключовою проблемою розвитку сучасної вітчизняної економіки слід назвати проблематику покращення ефективності виробництва товарів та послуг підприємств всіх видів та форм власності в умовах зосередження уваги на випуску конкурентоспроможної продукції та забезпеченні попиту споживацької аудиторії.

Основним завданням технологій формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Складністю цього процесу є те, що досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть ліквідовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність сформувати такий підхід до управління конкурентними перевагами підприємства, який би постійно застосовувався. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, перебування у динаміці змін і підвищення якості наданих послуг, пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Ринкові умови господарювання загострили конкурентну боротьбу між підприємствами за споживача їхньої продукції та одержання максимальних прибутків.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг.

У веденні ресторанного господарства немає чинників, якими можна було б нехтувати, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом.

Основними складовими хорошого ресторану є кухня, сервіс та управління. Ніхто не піде у ресторан з гарною кухнею, але поганим обслуговуванням, жоден клієнт не побажає відвідати кафе, у якому при гарній кухні і доброму сервісі буде погано організований безпосередньо сам процес, і, звичайно ж, не варто чекати багато відвідувачів, якщо кухня ресторану не відповідає належному рівню.

Для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства доцільно використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача.

Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно щоб будь-яка людина в компанії закладу могла допомогти їм у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Якісне обслуговування в підприємствах ресторанного бізнесу це запорука їх успішності. Проте в сервіс ресторатори вкладають гроші, лише після того як закладів з гарною кухнею, цікавим інтер'єром, приємною атмосферою і зручним місцем розташування стає все більше. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними.

Варто пам'ятати, що стимулюючи збутову функцію ресторанного бізнесу, не потрібно переходити рамки ввічливого ставлення до гостя.

Гарний сервіс полягає в тому, що клієнт повинен залишитися задоволеним обслуговуванням і кухнею.

Офіціанти не нав'язують свої послуги, а пропонують клієнту широкий спектр можливостей. Задача офіціанта не лише подати страви і напої, а і створити гостям приємну атмосферу.

Необхідно створювати такі умови, щоб кожний гість міг звернутися до співробітника персоналу зі своїми побажаннями і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоспроможності на ринку. Для цього офіціант повинен володіти такими професійними якостями: бути урівноваженим, чесним, пунктуальним, правильно розмовляти, а також завжди слідкувати за своїм зовнішнім виглядом і особистою гігієною. З того як людина тримається, як вона заходить, сідає, як тримає руки, як вимовляє слова, складають враження про рівень її культури, про її розум, ділові якості та моральні чесноти.

Ввічливий персонал допоможе розкрутити ресторан і залучити нових клієнтів.

Водночас, виживання та успіх підприємства у конкурентній боротьбі сьогодні залежить не лише від технічного рівня виробництва, прогресивності застосовуваних технологій, а від стану та якості працівників ресторану.

Плинність кадрів в даному бізнесі досить значна і досягає 70% за рік. Кожен ресторан несе через це серйозні фінансові втрати, але власники закладів найчастіше байдужі до проблеми утримання персоналу. Досить часто ресторатори здійснюють помилки, які негативно відбиваються на функціонуванні ресторану: вороже ставлення до персоналу; ігнорування думки персоналу; відсутність нагороди за результат; ігнорування проблеми навчання персоналу. Все це зумовлює відсутність інтересу до успіхів закладу з боку співробітників і високий відсоток плинності кадрів.

Важливою складовою мотивації персоналу та генерування нових ідей є врахування думки співробітників та залучення їх до бізнес-процесів (складання робочих графіків, розробка нових страв, напоїв, проведення заходів).

Відсутність мотивації офіціантів в продажах завжди знижує середній чек. Відповідно необхідно ставити цілі для персоналу і визначати нагороди за їх досягнення. Офіціант буде з ресторатором в одній команді і стане прагнути до тих же результатів, якщо буде впевнений, що за досягненням мети отримає заохочення.

Інструментів досить багато, як невеликий відсоток від кожного чека, так і конкретно поставлені завдання: бонус за певну кількість продажів сезонної страви; подарунок тому, хто продасть порцію елітного алкоголю; нагорода співробітнику з найкращими результатами продажів певної позиції і т. д. Такі програми можна розробляти разом з постачальниками, які в більшості випадків із задоволенням запропонують бонуси і знижки для мотивації.

Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал.

Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність елементарного навчання персоналу власними силами це значна помилка. Проста щотижнева лекція про одну страву або напій з меню з дегустацією дозволить офіціантам отримати

необхідну для роботи інформацію. Знання інгредієнтів, способу приготування, калорійності, смаку страви – невід’ємна складова роботи персоналу. Офіціант не зможе підібрати і рекомендувати страву відвідувачеві, якщо сам не спробував її і не має про неї уявлення. Крім власних занять варто використовувати консультації та лекції, що пропонуються постачальниками. Вони професійно представлять свій продукт і розкажуть про його особливості та способи використання. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації.

Особливою у споживчій складовій конкурентоспроможності підприємства є оцінка іміджу підприємства.

За визначенням – «імідж організації – це цілісне її сприйняття різноманітними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, яка зберігається в пам’яті людей».

При виборі того чи іншого підприємства харчування відвідувач враховує і імідж підприємства, що сформувався на ринку раніше. Імідж підприємства сприяє та забезпечує впевненість споживача у задоволенні відповідних потреб на відповідному рівні. При цьому враховуються не лише фізіологічні потреби, але й потреби безпеки, корисності та приналежності до відповідного соціального середовища.

Один з важливих моментів управління рестораном – це постійний контроль за станом його меню. Меню це візитна картка закладу, яка найбільш чітко визначає характер ресторану, його категорію та споживачів.

Початком діяльності будь-якого підприємства харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість і ціна, вказані в меню, служать підставою для технологічного розрахунку виробництва та розрахунку техніко-економічних показників. Заклади з незручним і невиразним меню недоотримують дохід у розмірі до однієї третини обороту, а головне, втрачають можливість зробити випадкового гостя постійним.

Меню закладу обов’язково повинне бути «живим». Необхідно орієнтуватися на задоволення вимог різних категорій споживачів: тих, хто

постійно бажає спробувати щось нове, і тих, хто повертається до вашого ресторану з метою ще раз скуштувати свою улюблену страву. Потрібно постійно вести контроль попиту на окремі пункти меню та по мірі необхідності виключати з нього непопулярні страви.

2.2. Pronto Pizza & Sushi Pro

Доставка у Тернополі – сучасна послуга, яка допомагає забути про необхідність кувоварити, коли немає сил, бажання та інгредієнтів вдома. Достатньо замовити улюблені страви й розділити насолоду ними з рідними та близькими.

Ще більш актуальною ця послуга стала і розвивається під час дії карантинних обмежень від урядових заходів усіх країн світу щодо обмеження розповсюдження коронавірусу.

Pronto Pizza & Sushi Pro – це мережа закладів формату піца+суші, яка працює в декількох областях України (Івано-Франківська, Чернівецька, Хмельницька, Тернопільська, Львівська тощо). Активно відкриваються нові заклади, з амбіціями для масштабування по всій Україні, є. вже в 9 містах, серед яких – Тернопіль (рис. 2.2).

Адреса: вулиця Євгена Коновальця, 9, Тернопіль

Засновник компанії: Микола Федеркевич.



Рис. 2.2. Pronto Pizza & Sushi Pro у м. Тернополі

Світлини з підприємств Pronto Pizza & Sushi Pro наведені на рис. 2.3.

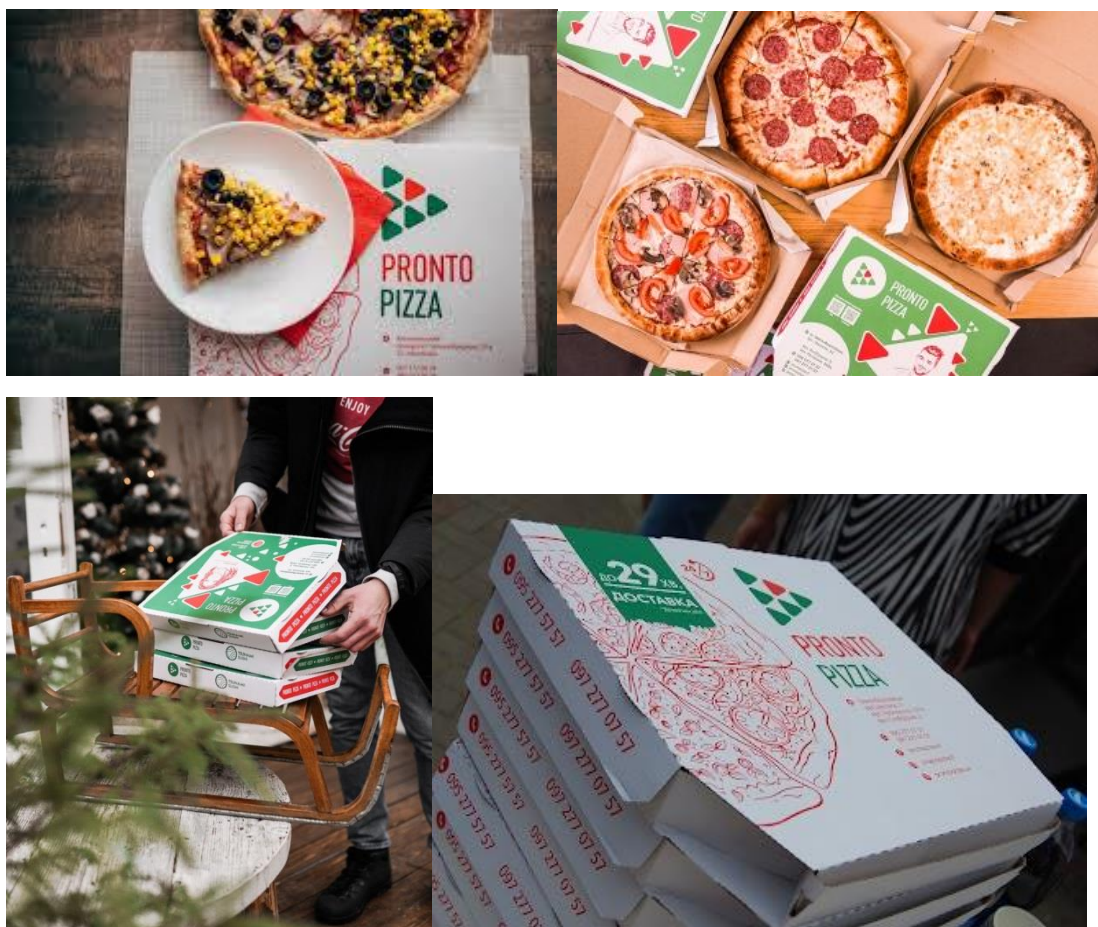


Рис. 3.3. Світлини з підприємства Pronto Pizza & Sushi Pro

«Pronto Pizza & Sushi Pro» – українська мережа доставки піци та суши.

У різноманітному меню представлені піци, суші та інші страви. Серед фірмових позицій відзначають:

- піцу «Капрічоза» з томатним соусом, моцарелою, шинкою, саямі та грибами;
- піцу «4 сири» з вершковим соусом, сирами моцарела, пармезан і дорблю;
- піцу «Пеperоні» з томатним соусом, сиром моцарела та пеperоні;
- салат «Цезар»;
- курячі нагетси;
- рол «Дракон» з вугром та філадельфією;
- рол «Філадельфія класік».

Також є можливість зробити піцу за власним смаком за допомогою послуги «конструктор».

«Pronto Pizza & Sushi Pro» у м. Тернополі має наступний штатний розпис (табл. 2.1). Чисельність кадрового складу становить 19 працівників, з них 5 – адміністративно-управлінський персонал, 12 – виробничий персонал і 1 – допоміжний працівник – прибиральниця.

Таблиця 2.1

Структура кадрового складу підприємства, осіб

Чисельність і категорії персоналу		Штатні працівники	
Середня облікова чисельність працівників	19		
Адміністративно-управлінський персонал	5	директор	1
		адміністратор	2
		бухгалтер	1
		касир	1
Виробничий персонал	12	піцайоло	4
		сушист	4
		кур'єр	4
Допоміжний персонал	1	прибиральниця	1

Деякі порівняльні фінансові показники роботи підприємства у 2021-2022 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльні фінансові показники роботи у 2021-2022 роках

	05.2021	05.2022	(+ -)
Дохід місячний, (тис. грн.)	620,0	980	158,0%
Середня зарплати, грн.	9820	12480	127,0%
Середній чек, мін.-мах. грн.	200-600	400-1000	200 – 167%

Як видно з табл. 2.2, місячний дохід підприємства збільшився на 158%, причиною цього є по-перше карантинні обмеження, пов'язані з Covid-19, оскільки багато людей заказувало доставку їжі, а також свій вплив вказала інфляція.

Якщо проаналізувати зміну цін за останні роки на продукцію «Pronto Pizza & Sushi Pro», то ціни виросли за останній рік, що видно із табл. 2.3, причиною цього стали як карантинні обмеження уряду, так і війна з Росією.

Таблиця 2.3

Характеристика зміни цін на окремі вироби
за 2020-2022 роки, грн.

Блюда	05.2020		05.2021		05.2022	
	Ціна	(+/-) %	Ціна	(+/-) %	Ціна	(+/-) %
Піца 4 Сири (30см/420г)	124	-	136	109,6	169	124,1
Рол Філадельфія Преміум (320г)	132	-	143	108,3	179	125,2
Сет Філадельфія (670г)	299		320	107,0	399	124,6
Салат Цезар (230г)	60		65	108,3	79	121,5

2.3. Дослідження стану конкурентних переваг «Пронто Піца і Суші Про»

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю.

Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування.

Конкурентна перевага – це виділені цінності чи відмітні властивості об'єкта управління, що надають йому перевагу над конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства, а таким чином і конкурентні переваги, можуть бути оцінені тільки в межах групи підприємств, що випускають однакову продукцію. Тому конкурентоспроможність – поняття відносне, оскільки одне і те саме підприємство у рамках регіональної групи може бути визнане конкурентоспроможним, а в рамках світового ринку – ні.

Найбільш складною є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Отже, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства лідера. Поняття конкурентної переваги можна асоціювати з характеристиками й властивостями товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентні переваги закладу ресторанного господарства – це сукупність виділених матеріальних і нематеріальних цінностей підприємства, що дозволяють йому завойовувати більшу частину потенційних споживачів, створювати позитивний імідж закладу, досягати кращих результатів

фінансово-господарської діяльності у розрахунковому періоді та у перспективі порівняно зі своїми прямими конкурентами. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).

Визначимо рівень конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства «Пронто Піца і Суші Про», умовно порівнюючи їх з іншими аналогічними підприємствами міста, за такими критеріями:

1. Кухня (продукція, послуги);
2. Місце розташування;
3. Ефективність управління;
4. Середній чек;
5. Ціни;
6. Якість обслуговування;
7. Персонал;
8. Зарплата працівників;
9. Імідж ресторану.

Кухня – один з найважливіших факторів, який впливає на оцінку гостя будь-якого закладу. Дизайн інтер'єру – це загальна атмосфера закладу, яка впливає на настрій гостя, його комфорт.. Середній чек – визначає «цінову прихильність» гостей до закладу. Місце розташування – вагомий фактор, який істотно впливає на загальну відвідуваність закладу. До ресторану має бути легко дістатися, має бути присутня приваблива та помітна вивіска. Якість обслуговування – фактор, який вагомо впливає на враження гостя від закладу, може як зіпсувати його, так і примусити його ще раз відвідати ресторан.

Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації

виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Отже, проведемо оцінку конкурентних переваг ресторану «Пронто Піца і Суші Про» з допомогою системи оцінюючих балів, що наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Систему оцінюючих балів

Оцінка	погано	задовільно	добре	дуже добре	відмінно
Бали	1	2	3	4	5

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.

Оцінка конкурентних переваг ресторану «Пронто Піца і Суші Про» наведена у табл. 2.2.

Жорстка конкуренція у сфері ресторанного господарства змушує підприємців змінювати пріоритети розвитку бізнесу. Ринкові умови господарювання переставили основні акценти виробництва продукції та її реалізації із кількісних параметрів на якісні. Розвиток галузі ресторанного господарства залежить від факторів більш тривалого характеру, пов'язаних із якісними характеристиками послуг, а також із використанням і утриманням конкурентних переваг. Надзвичайно велике значення у діяльності підприємств набуває ефективність управління.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентних переваг ресторану «Пронто Піца і Суші Про»

Номер експерта	Експертні оцінки якості по конкурентних перевагах								
	Кухня (продукція)	Місце розташування	Ефективність управління	Середній чек	Ціни	Якість обслуговування	Персонал	Зарплата працівників	Імідж ресторану
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
№1	4	3	4	3	3	5	4	3	4
№2	4	4	4	3	4	5	5	3	4
№3	4	4	3	3	5	4	5	4	4
№4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
№5	4	3	3	4	5	4	4	4	4
Сума балів	20	19	18	17	21	22	23	18	20
Середній бал за критеріями	4,0	3,8	3,6	3,4	4,2	4.4	4.6	3,6	4,0
Середній бал по ресторану	3,95								

Як видно з дослідження, підприємство є досить конкурентоспроможним на ринку м. Тернопіль, але має ряд резервів для удосконалення.

Ефективність менеджменту – це його якість, що забезпечує досягнення підприємством своїх цілей. Лідерство є невід’ємною часткою менеджменту. Воно пов’язане з тією частиною управління організацією, яка відноситься до галузі управління персоналом: ситуації, яка склалася на підприємстві, особистості, комунікації, формування волі персоналу, установок, мотивації, стратегій збереження досягнутого та реалізації надпланового.

Висновки:

Основним завданням технологій формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності.

Складністю цього процесу є те, що досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть ліквідовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність сформувати такий підхід до управління конкурентними перевагами підприємства, який би постійно застосовувався. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, перебування у динаміці змін і підвищення якості наданих послуг, пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА PRONTO PIZZA & SUSHI PRO В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес

Час, коли похід в ресторан не був ніяк пов'язаний з технологіями, минув. Те, що раніше здавалося новаторством, наприклад онлайн-замовлення піци з доставкою або безкоштовний Wi-Fi в закладі, тепер стало сервісом за замовчуванням. Пропонуємо розглянути те, як технології та інновації змінили ресторанний ринок, які сервіси вже доступні і широко розповсюджені, а які не прижилися.

Для довідки – дані про результати досліджень ресторанного ринку, озвучених в інтернеті:

- 71% відвідувачів закладів важлива можливість замовити їжу на виніс;
- 52% гостей чекають в ресторані безкоштовний Wi-Fi;
- 47% людей розраховують, що в закладі можна зробити попереднє замовлення по телефону;
- 78% шукають меню закладу в інтернеті;
- 32% вже платять через Apple Pay і Google Pay.

Все це говорить про те, що зараз вже недостатньо просто відповідати стандартним критеріям ресторану: гарантувати тільки чистоту, якість продукту і обслуговування.

Люди вибирають технологічність і шукають місце, яке може задовольнити цей запит. Це стає все більш характерно і для нашого ринку.

Автоматизація та діджиталізація

Щороку кількість працездатного населення в Україні зменшується, через трудову міграцію в найближчі європейські країни. Ринок потенційних співробітників HoReCa стає все менше, а збільшувати витрати на зарплатний

фонд ніхто не хоче. Пошуки і утримання персоналу стали однією з основних проблем на ринку громадського харчування.

Через це в світі почав розвиватися тренд автоматизації – все більше рестораторів замислюються про інтеграцію технологій для оптимізації швидкості обслуговування та економії на оплаті праці. За даними Національної ресторанної асоціації США близько 41% закладів фаст фуду в США планують в 2020 році використовувати планшети, десктопні системи замовлень, кіоски самообслуговування і автоматизовані програми для ресторанів.

Але якщо на Заході автоматизація – це перш за все підвищення швидкості і якості обслуговування гостей, то у наших рестораторів ці цілі поки не основні. Власники закладів впроваджують технології насамперед, щоб працювати за законом, наприклад, відправляти фіскальні чеки в податкову, і боротися з крадіжками. Детальний облік складу, інвентаризація, докладні технологічні карти дають можливість краще контролювати робочі процеси в закладі.

Доставка та їжа на виніс

Культура доставки їжі і онлайн-замовлення розвивається неймовірно швидкими темпами. Додатки Delivery.com, Raketa, Glovo – одні з найпопулярніших додатків доставки їжі в світі. Крім доставки з звичайних закладів, зростає число замовлень з «віртуальних» ресторанів, які не приймають офлайн-гостей і готують виключно для доставки. Одна з нових ідей на ринку – «хаби» для віртуальних закладів: кухні різних ресторанів під одним дахом, між якими курсують автономні автомобілі, які забирають замовлення і розвозять їх клієнтам. Це здешевлює витрати закладів та робить доставку більш доступною для відвідувачів.

Зростання числа споживачів і онлайн-замовлень

Згідно з останнім дослідженням ResearchAndMarkets обсяг світового ринку доставки громадського харчування онлайн в 2019 році склав \$ 84,6 млрд. За прогнозами аналітиків, активне зростання продовжиться і в майбутньому – в середньому на 9,8% – до 2026 року. В Україні сегмент

доставки також показує активне зростання: за останні 5 років ринок виріс на 35%.

Різноманітність каналів і способів доставки

Молоде покоління – це пріоритетні аудиторії для служб доставки. Саме вони, в порівнянні з іншими поколіннями, витрачають велику частку свого бюджету на замовлення готової їжі. Вони ж і висувають найвищі вимоги: миттєва доставка, індивідуальний підхід і трекінг процесу доставки.

Щоб відповідати запитам своїх клієнтів, сервіси доставки впроваджують нові технології і максимально спрощують механізм замовлення. Замовити можна в соціальних мережах, за допомогою віртуальних помічників і з навігаційної системи автомобіля.

Наприклад в США піцу з Pizza Hut можна замовити і оплатити прямо з цифрового меню машини. У тій же Pizza Hut випустили цифрове меню, яке визначає фокусування очей клієнта і пропонує найкращі інгредієнти для піци з 4896 можливих комбінацій всього за 2,5 секунди.

Інтеграція з ресторанним ПО

Сервіси доставки встановлюють в закладах свої власні планшети – саме на них ресторани отримують повідомлення про замовлення. Однак, офіціанти змушені вручну «перебивати» ці замовлення в систему обліку ресторану. У деяких закладів в США може стояти до 5-6 планшетів різних служб доставки. Така подвійна робота сильно затягує процес обслуговування.

У 2019 році провідні платформи доставки, нарешті, почали вирішувати цю «біль» рестораторів – GrubHub оголосила про інтеграцію з п'ятьма популярними системами обліку закладів, а UberEats вирішила придбати систему онлайн-бронювання orderTalk, щоб використовувати їх досвід інтеграції з касами. Інтеграція ПО дозволить автоматично відправляти замовлення на доставку в систему обліку закладу і отримувати всі операційні дані з усіх каналів продажів в одному місці.

Роботизація в ресторанах

Чомусь багато хто вважає, що роботи – це поки ще далеке майбутнє. Насправді це не зовсім так. Зараз роботів ділять на:

- front of the house – працюють з гостями;
- back of the house – закривають завдання на кухні.

Прикладів другого типу поки більше: роботизовані руки, які смажать бургери (Miso Robotics), або автомати, які готують салати to go (Spurse). Такі технології дозволяють досягти однакової якості продукту в закладах. Роботи для обслуговування в залі поки що використовуються рідше і виглядають дуже дивно. Одна з останніх новинок, яку презентували в останньому NRA Show в Чикаго, – робот Penny 2 (Bear Robotics). Він вміє рухатися по вузьких коридорах, орієнтуватися в натовпі, доставляти їжу і забирати брудний посуд. У новій моделі з'явився планшет, за допомогою якого можна приймати замовлення і спілкуватися з гостем.

Роботизацію розглядають як один з найефективніших методів вирішення проблеми персоналу в майбутньому. Мова йде не про заміну людей ШІ, а скоріше про оптимізацію процесів у роботі співробітників.

Ono Food Company планує запустити в Лос-Анджелесі перший в світі повністю автоматизований ресторан з роботами і технологіями для приготування їжі і прийому замовлень. В Україні ситуація з технологіями розвивається не так швидко, як в США: кіоски самообслуговування і роботи ще далеко не масове явище.

Проте вже зараз багато закладів працюють з хмарними системами обліку, офіціанти використовують смартфон або планшет замість блокнота з олівцем, а на кухнях стоять екрани із замовленнями.

QR-код на чеку клієнта

Все більше ресторанів використовують цю технологію, щоб гість міг оплатити замовлення за допомогою смартфона. Досить попросити в офіціанта рахунок і відсканувати QR-код через мобільний додаток, після чого сума автоматично спишеться з карти. Весь процес займає всього кілька кліків – не потрібно просити принести термінал і чекати. А сканер QR-коду є в кожному смартфоні з камерою.

Сам QR-код може містити різну інформацію: меню, умови доставки, історію ресторану або дані персональних карт лояльності. За допомогою коду

також можна створити замітку в календарі з акцією або заходом, який буде в закладі, або можна просто перенаправити відвідувача на сторінку відгуків.

Є ще одне практичне застосування кодів. Наприклад, остання інтеграція Poster з додатком, яке допомагає гостям викликати офіціанта або запросити рахунок після сканування QR-коду. Ставите табличку на кожен стіл або клеїте стікери на меню. Відвідувачі можуть сканувати код за допомогою камери і покликати офіціанта або попросити рахунок у відкритому вікні браузера.

Розпізнавання облич

Кіоски самообслуговування можуть бути і розумними (завдяки ШІ): визначати гостя по обличчю, пропонувати йому повторити попереднє замовлення, а потім автоматично списувати гроші з картки. Наприклад, в мережі Cali Burger – Face ID вже працює в експериментальному режимі.

«Від фермера – до столу»

Гості, які все частіше замислюються про здоровий спосіб життя, хочуть отримувати якісні місцеві продукти і знати, де і як вони були вирощені, яким чином транспортувалися і як все це впливає на навколишнє середовище. На тлі таких змін в споживчій поведінці з'являються маркетплейси, що з'єднують фермерів і ресторани з географічною прив'язкою. Це, наприклад, такі сервіси, як Podfoods.

Чат-боти для попереднього замовлення або бронювання столиків

Технологія, яку звеличували до небес, але яка поки не дуже зарекомендувала себе на практиці, особливо в країнах СНД. Так, це виглядає цікаво і технологічно, але при цьому нею користуються дуже рідко, не дивлячись на те що самі месенджери вже щільно зайняли свої позиції в побуті. У нас дуже мало закладів, в яких було б постійно зайняті столики, куди дійсно важко потрапити. Тому такі затребувані в США сервіси, як бронь столиків і управління чергою в закладі, коли гості отримують повідомлення на телефон, як тільки підійшла їхня черга, у нас практично не працюють.

3.2. Хмарна мобільна платформа для доставки їжі

Що дає автоматизація служби доставки їжі?

В сучасний час люди шукають усі можливі шляхи економії часу в будь-якій діяльності, як в робочій, так і в побутовій. Попит на замовлення готової їжі або продуктів харчування набирає обертів. В даному виді діяльності для споживачів має велике значення широкий асортимент страв, якість і смак інгредієнтів, вартість і терміни доставки.

Практично всі фактори, що впливають на вибір споживача взаємопов'язані. Організації, які надають послуги доставки їжі, повинні враховувати цей взаємозв'язок, використання якісних продуктів для приготування страв позначиться на вартості і порції готової страви, швидка доставка забезпечить позитивну оцінку від якості і рівня сервісу, а також дозволить насолодитися свіжою їжею, в повній мірі відчутти смак і залишитися задоволеним. Задоволені клієнти – запорука успіху в цій справі.

Однак при подібному ідеальному сервісі вартість страв може стати вище середньоринковою, що відлякає певну кількість клієнтів. І так само навпаки, економія коштів на службі розвезення призведе до негативних наслідків у вигляді скарг і невдоволення клієнтів. У подібних питаннях необхідно дотримуватися балансу і приймати раціональні рішення з обліку і управління.

На щастя, в століття нових технологій, модернізація робочих процесів стала звичайною справою для організацій. Пропоноване програмне забезпечення дозволить оптимізувати роботу компанії, не завдаючи шкоди якості обслуговування, а навпаки, сприяючи зростанню ефективності. Автоматизація служб доставки їжі дозволить удосконалити процес формування заявок, розподілу і самої кур'єрської доставки.

Пропонується застосування на підприємстві «Пронто Піца і Суші Про» хмарної мобільної платформи Deliveri, яка дозволяє автоматизувати весь процес управління, забезпечення, підготовки їжі, транспортування і всі фінансові операції.

Платформа Deliveri складається з 8 модулів (рис. 3.1.):

- мобільна платформа;
- сучасний та зручний сайт;
- керування замовленням;
- керування кур'єрами;
- керування кухнею;
- аналітична платформа;
- платформа маркетингу;
- фінансовий облік.

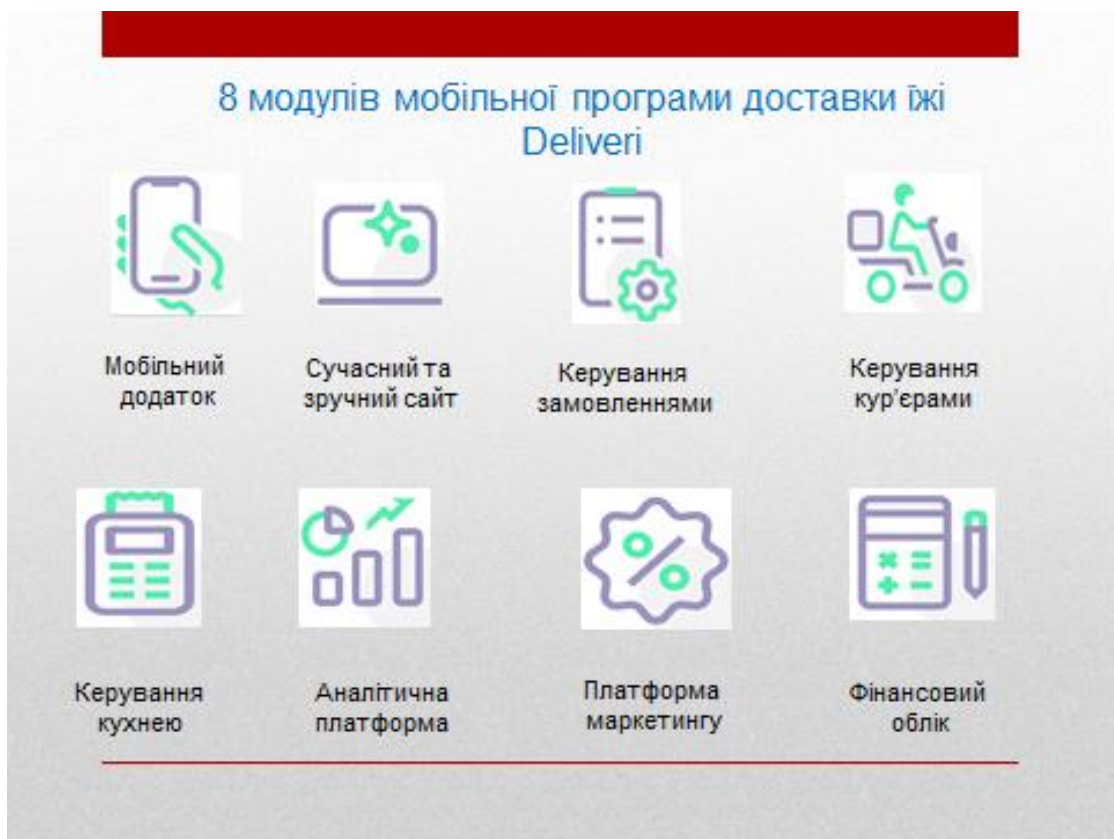


Рис. 3.1. Мобільна платформа автоматизації доставки їжі Deliveri

Програма автоматизації – це сучасне надійне рішення для ефективного налаштування всіх процесів роботи служби доставки. Містить широкий набір інструментів для ведення обліку, контролю дій співробітників, управління службою доставки. Дозволяє в лічені секунди вирішувати завдання, які раніше вимагали багато часу і праці – формування звітності за різними показниками роботи, оновлення меню ресторану, структурування бази клієнтів, зміни в ціновій політиці, впровадження програм лояльності та

багато іншого. Всі операції ведуться в електронному режимі з будь-якої точки планети.

Система Deliveri – одне з ефективних рішень на ринку. Дозволяє самостійно формувати замовлення для доставки конкретним клієнтам за вказаними адресами або приймати їх ззовні.

Подібна автоматизація дозволить підприємству не тільки скоротити витрати на логістичні процеси, а й оптимізувати роботу в цілому. Процес формування заявок буде відбуватися автоматично, мінімізуючи втручання людської праці, тим самим знижуючи ризик допущення помилок.

Програми автоматизації дозволять підібрати оптимальний маршрут для кур'єра, скоротивши час на надання послуги. Крім оптимізації логістичних операцій, даний функціонал дозволить вести облік реалізації в автоматичному режимі, щодня надаючи звіт про продажі. Цей фактор позитивно позначиться на обліку продуктів харчування і результати інвентаризації. Всі робочі процеси служби доставки їжі будуть працювати, як один злагоджений механізм, що сприятиме зростанню ефективності, продуктивності, рентабельності та рівня доходу компанії.

Збільшення швидкості і якості служби доставки за рахунок автоматизації дозволить підтримувати якість страв на належному рівні, не вдаючись до економії коштів. Таким чином, автоматизація проводиться комплексно, зачіпаючи всі сервісні процедури, від приготування страв до роботи служб доставки.

Програми автоматизації часто мають гнучкість застосування в своїй функціональності, а це значить, що оптимізація може бути проведена і в обліку, і в управлінні. Оптимізація служби доставки це вірний спосіб на шляху до сталого розвитку, хорошої репутації і задоволеним клієнтам, які будуть насолоджуватися Вашою їжею. Хороша репутація компанії, що складається на позитивних відгуках сприяє приросту числа клієнтів без витрат на маркетингові процедури і рекламу. Таким чином, автоматизація служби доставки виявляє приховані ресурси, які можуть бути успішно використані на благо компанії.

Програма автоматизації з легкістю оптимізує роботу служби доставки їжі. Вона у своїй функціональності має гнучкий характер роботи, що дозволить розробити і налаштувати програму згідно з усіма перевагами і потребами компанії.

За повідомленнями інтернет-джерел, вартість упровадження вказаної мобільної платформи Deliveri становить 160\$ + 1% від обороту.

Упровадження автоматизації доставки їжі (за повідомлення інтернет-джерел) дозволяє збільшити на тих же потужностях виробництво на 10-18%, покращити управління закладом і скоротити невиробничі втрати.

РОЗДІЛ 4.

ОХОРОНА ПРАЦІ І БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Аналіз заходів щодо охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки та охорони навколишнього середовища у **Pronto Pizza & Sushi Pro**

В умовах сучасного виробництва окремі приватні заходи щодо поліпшення умов праці, для попередження травматизації є неефективними. Тому їх здійснюють комплексно, створюючи в загальній системі керування виробництвом, підсистему керування безпекою праці. Таким чином, керування охороною праці – це програмно-цільовий комплекс по підготуванню, прийняттю і реалізації вирішень (організаційно-технічних, і лікувально-профілактичних заходів), спрямованих на забезпечення безпеки, зберігання здоров'я і працездатності людини в процесі праці.

Об'єкт керування – це безпека праці на робочому місці, ділянці, цеху, у всій системі людина – виробництво, характеризується взаємодією людей із предметами і знаряддями праці і виробничого середовища.

Планування здійснюється на основі складених планів:

- перспективний (5-річний) – комплекс планового поліпшення умов по охороні праці, він є частиною бізнес-плану;
- поточний (річний) – він включаються в щорічну угоду по охороні праці колективного договору між адміністрацією і трудовим колективом;
- оперативно-календарний план по охороні праці (ОКП), місячний і квартальний.

У комплекс заходів щодо охорони праці входять:

- боротьба зі шкідливими і небезпечними чинниками (шум, випромінювання, вібрація і т.д.);
- соціальні заходи.

У «Pronto Pizza & Sushi Pro» охорона праці забезпечується такими нормативними документами:

Згідно Закону України від 14.10.92 р. № 44 «Про охорону праці» встановлені гарантії прав на охорону праці:

Стаття 5. Права на охорону праці під час укладання трудового договору;

Стаття 6. Права працівників на охорону праці під час роботи;

Стаття 7. Право працівників на пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці;

Стаття 8. Забезпечення працівників спецодягом, іншими засобами індивідуального захисту, мийними та знешкоджувальними засобами;

Стаття 9. Відшкодування шкоди у разі ушкодження здоров'я працівників або у разі їх смерті;

Стаття 10. Охорона праці жінок;

Виходячи з того, що кількість працюючих не перевищує 20 осіб, при піцерії не було створено службу охорони праці.

Охорона праці, протипожежної безпеки, кліматичних умов знаходиться у задовільному стані.

На робочих місцях кухаря розміщена така нормативна документація: технологічні карти, санітарні правила, інструкція для користування обладнанням, плакати з техніки безпеки. Установка устаткування повністю відповідає вимогам техніки безпеки.

Також на підприємстві регулярно проводять інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також позаплановий інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого

місця на інше. Інструктажі складає інженер з охорони праці, інструктовані особи розписуються після проходження інструктажу.

Усі приміщення закладу оснащені вуглекислотними вогнегасниками, пожежною сигналізацією. Через кожні 10м у коридорах знаходяться гідравлічні крани.

При виникненні нещасного випадку, директором закладу для розслідування назначається комісія з трьох чоловік: інженера з охорони праці, керівника підрозділу, у якому стався нещасний випадок та його замісника. Розслідування триває протягом 3 діб, складається акт про нещасний випадок форма Н-1, яка зберігається протягом 45 років.

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом.

ВИСНОВКИ

1. Економічні категорії "конкуренція" та "конкурентоспроможність" є базовими для визначення ефективності функціонування підприємства та визначення доцільності випуску й реалізації тієї чи іншої продукції та послуг. Під поняттям конкурентоспроможності підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.

2. Основним завданням технологій формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Складністю цього процесу є те, що досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть ліквідовані відповідними діями конкурентів. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, перебування у динаміці змін і підвищення якості наданих послуг, пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

3. Оцінка конкурентних переваг базового підприємства «Pronto Pizza & Sushi Pro» показала, що підприємство готове до існування в сучасних умовах, є конкурентоспроможним за усіма 10 досліджуваними критеріями: кухня (продукція, послуги); місце розташування; ефективність управління; середній чек; ціни; якість обслуговування; персонал; зарплата працівників; імідж ресторану і має резерви для удосконалення, враховуючи середній бал за окремими критеріями і середній бал по ресторану 3,95, незважаючи на жорстку конкуренцію у сфері ресторанного господарства.4.

4. Досліджено технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес і встановлено основні: **автоматизація та діджиталізація, доставка та їжа на виніс, зростання числа споживачів і онлайн-замовлень, роботизація в**

ресторанах, QR-код на чеку клієнта, чат-боти для попереднього замовлення або бронювання столиків тощо.

5. Рекомендовано для реалізації на підприємстві «Pronto Pizza & Sushi Pro» хмарної мобільної платформи для доставки їжі Deliveri, яка складається з 8 модулів: мобільна платформа; сучасний та зручний сайт; керування замовленням; керування кур'єрами; керування кухнею; аналітична платформа; платформа маркетингу; фінансовий облік і дозволить збільшити на тих же потужностях виробництво на 10-18%, покращити управління закладом і скоротити невиробничі втрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л., Агафонова А. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2015. 358 с.
2. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник. – Тернопіль: ТНТУ, 2010. – 230 с.
3. Андрушків Б.М. Прикладні аспекти ринку інновацій / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Л. М. Мельник. – Тернопіль: ТНТУ, 2010. – 198 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. Вузів. К: Кондор. 2004. 598 с.
5. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній / А. Дементьєва // Маркетинг. 2003. №3. С. 64-67.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури. 2006. 384 с,
7. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В.Л. Дикань. Х.: Основа, 2005. 168 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф М.: Экономика, 2006. 296 с.
9. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник. К: Зовнішня торгівля. 2003. 304 с.
10. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник. К: Видавничий Дім «Слово». 2004. 168 с.
11. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
12. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. / Г.Й. Островська. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. – 268 с.
13. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова / / Вісник Української академії банківської справи. 2003. № 1 (14). С. 94-97.
14. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf>
15. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк /. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17290>

16. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. [Електронний ресурс] / І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк // Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1(22). С. 66-78.

URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>

17. Тарасюк Р. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.

18. Фурманюк О.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства. 2004. 180 с.

19. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції . Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. С.307-318.

20. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами" / В.В. Чернега. Київ. 2006. 19 с.