

**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:

**Дослідження конкурентного середовища підприємства
на ринку послуг і напрямки забезпечення його стійкості
(на прикладі кафе «DALI Pizza&Sushi»)**

Виконав: студент IV курсу, гр. БР-41
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»

Сивопляс Максим Леонідович

Керівник _____ доц. І.І. Стойко

Нормоконтроль _____ доц. І.І. Стойко

Завідувач кафедри _____ Р.П. Шерстюк

Рецензент _____

Тернопіль – 2024

АНОТАЦІЯ

Сивопляс М.Л. Дослідження конкурентного середовища підприємства на ринку послуг і напрямки забезпечення його стійкості (на прикладі кафе «DALI Pizza&Sushi») – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Тернопільський національний технічний університет мені Івана Пулюя. Тернопіль. 2024.

Теоретично розглянуто сутність економічної стійкості підприємств та її складові в контексті впливу на підприємства ресторанного бізнесу.

Проаналізовано діяльність кафе «DALI Pizza&Sushi», досліджено конкурентне середовище на ринку продажу піц на винос і доставку у м. Тернопіль, монополізацію ринку і проведено аналіз якості продукції і обслуговування, обґрунтовано сильні та слабкі сторони, можливості і загрози у сучасних умовах.

Розглянуто перспективи та запропоновано стартап-пропозицію щодо організації вендингового бізнесу при продажу піц.

Ключові слова: економічна стійкість, конкуренція, кафе, піцерія, піца, вендинг, піцемат.

ABSTRACT

Syvoplias M. Investigation of the company competitive environment on the market of services and its sustainability assurance directions (cafe «DALI Pizza&Sushi» as a case study) - Manuscript.

Qualifying work of a bachelor in specialty 241 – Hotel and restaurant business. Ivan Puluj National Technical University. Ternopil. 2024.

The essence of economic sustainability of enterprises and its components in the context of influence on enterprises of the restaurant business is theoretically considered.

The activity of the cafe "DALI Pizza&Sushi" was analyzed, the competitive environment in the market for the sale of takeaway and delivery pizzas in the city of Ternopil, the monopolization of the market and the analysis of the quality of products and service were analyzed, the strengths and weaknesses, opportunities and threats in modern conditions were substantiated.

Prospects were considered and a startup proposal was proposed for the organization of a vending business selling pizzas.

Key words: economic sustainability, competition, cafe, pizzeria, pizza, vending, pizzamat.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ	
Економічна стійкість підприємства як основна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку	7
1.1 Економічна стійкість підприємства	7
1.2 Сутність економічної стійкості підприємств та її складові	12
2 РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ	
Дослідження стійкості підприємства кафе «DALI Pizza&Sushi» на ринку м. Тернополя	20
2.1 Характеристика кафе «DALI Pizza&Sushi»	20
2.2 Оцінка монополізації ринку і конкурентного середовища на ринку реалізації піц у м. Тернополі.....	24
2.3 Дослідження стійкості підприємства «DALI Pizza&Sushi» на ринку міста шляхом оцінки конкурентних переваг	27
2.4 Дослідження й оцінка якості обслуговування та піц за відгуками споживачів в Інтернеті	32
2.5 SWOT-аналіз кафе «DALI Pizza&Sushi»	35
3 РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-ПРИКЛАДНИЙ	
Вендинг як джерело стійкості кафе «DALI Pizza&Sushi» на ринку м. Тернополя	36
3.1 Стартап-ідея вендингу на ринку продажу піци: ризики, переваги, недоліки	36
3.2 Характеристика і вибір вендингового обладнання для продажу піц	39
3.3 Обґрунтування стартап-проєкту вендингового продажу піц у м. Тернополі	43
4 РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ І БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ	46
4.1 Аналіз і стан охорони праці в кафе	46
4.2 Харчові отруєння	
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У зв'язку зі зміною зовнішнього середовища, проблеми економічної стійкості та адаптивності підприємств набувають великого значення. У складних умовах економічної стагнації української системи, загроз економічній безпеці, пандемії вірусу COVID-19, війни, діяльність підприємств значно ускладнюється, що обмежує їх можливості розвитку і стратегічного виходу на новий рівень.

Необхідність вирішення задач стимулювання попиту, розширення клієнтської бази та удосконалення цінової політики наразі постає як критична потреба в оцінці стратегій та можливостей забезпечення економічної стійкості на тривалий період, незважаючи на вплив різних дестабілізуючих факторів.

Економічна стійкість підприємства відображає рівень його потенціалу, ефективність системи управління та організації, а також його адаптивність до змін середовища. Враховуючи це, проблеми економічної стійкості можуть бути розглянуті в двох аспектах - як здатність підприємства до рентабельності та як його здатність до розвитку незалежно від зовнішніх умов. Розуміння цього зв'язку дозволяє впровадити ефективну управлінську політику та коригувати стратегію управління. У сучасних умовах такі проблеми підприємств, як зменшення попиту, обмеженість ресурсів, посилення конкуренції та непередбачуваність ринкової ситуації, вимагають уваги та обговорення.

Розуміння того, що робить підприємство економічно стійким і як його забезпечувати в часових рамках, дозволяє не тільки оцінити гнучкість та адаптивність підприємства в умовах загроз зовнішнього середовища, але й внести відповідні зміни в стратегію та тактику, що обмежують витрати, пов'язані з досягненням стійкості.

Україна активно розвиває ринкові відносини, що призводить до заснування багатьох нових підприємств. Однак ці підприємства часто мають низьку економічну стійкість. Тому дослідження економічних процесів на рівні підприємства має критичне значення для досягнення стійкого і ефективного

розвитку економіки. Управління на рівні підприємства дає можливості для досягнення цих цілей. Вирішення проблем економічної стійкості підприємств визначається їх успіхом на інших рівнях управління виробництвом.

У 2024 році індустрія гостинності робить сміливі кроки, у т. ч. і в Україні, де це можливо. Найпопулярніші тенденції свідчать про те, що власники цього бізнесу хочуть і знаходять інноваційні способи покращити враження гостей у закладі та за його межами. Бізнесу варто розробляти стратегії в цьому напрямку з усвідомленням своїх сильних і слабких сторін.

Головна задача в індустрії ресторанної діяльності визначається концепцією технології гостинності, детермінантом якої є задоволення найвибагливіших потреб споживача .

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є розгляд теоретичних положень про економічну стійкість підприємства, аналізування проблем на ринку виробництва та продажу піц на винос і доставку і рекомендації з застосування сучасних бізнес-процесів на базовому підприємстві.

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання**:

- розглянути сучасні теоретичні обґрунтування економічної стійкості підприємства, її складові у ресторанному бізнесі;
- дослідити діяльність кафе «DALI Pizza&Sushi» на ринку м. Тернополя, його конкурентні переваги, організацію роботи, якісні показники продукції і обслуговування;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення економічної стійкості підприємства, ефективності роботи, реалізації сучасних трендів в роботі кафе;
- розглянути охорону праці в закладах громадського харчування.

Об'єктом дослідження є підприємство ресторанного бізнесу кафе «DALI Pizza&Sushi».

Предметом дослідження є напрямки забезпечення стійкості підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування на практиці результатів дослідження, реалізації рекомендаційних підходів до використання вендингового бізнесу на запропонованому підприємстві і інших підприємствах ресторанного бізнесу.

Наукові розробки.

Окремі результати дослідження представлялися на науково-технічній конференції а також опубліковані у вигляді тез:

1. Сивопляс Максим. Економічна стійкість підприємства як передумова для ефективного розвитку. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» 25-26 квітня 2024 р. Тернопіль: ТНТУ. 2024. С. 191-192.

2. Стойко І.І., Сивопляс М.Л. Результати дослідження конкурентного середовища і якості обслуговування на ринку реалізації піц на винос і доставку у м. Тернополі. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження» 24 квітня 2024 р. Херсон – Кропивницький: ХДАЕУ. 2024. С. 329-334.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок основного тексту, список використаних літературних джерел складає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНА ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічна стійкість підприємства

У зв'язку зі зміною зовнішнього середовища, проблеми економічної стійкості та адаптивності підприємств набувають великого значення. У складних умовах економічної стагнації української системи, загроз економічній безпеці, пандемії вірусу COVID-19, війни, діяльність підприємств значно ускладнюється, що обмежує їх можливості розвитку і стратегічного виходу на новий рівень.

Необхідність вирішення задач стимулювання попиту, розширення клієнтської бази та удосконалення цінової політики наразі постає як критична потреба в оцінці стратегій та можливостей забезпечення економічної стійкості на тривалий період, незважаючи на вплив різних дестабілізуючих факторів.

Під поняттям «економічна стійкість підприємства» розуміють спроможність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам. Вона також включає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, поглинати дестабілізуючі впливи через максимальне використання свого економічного потенціалу, а також здатність до самозбереження, тобто раціонального використання резервів у часі для протистояння зовнішнім факторам. Крім того, економічна стійкість означає потенційні можливості підприємства повернутися до стану рівноваги і забезпечити позитивну динаміку функціонування або залишатися в межах встановлених границь [4, 8, 11].

Незважаючи на показники ефективності діяльності, підприємство може перебувати в межах рентабельності довгий період, але стратегічно його можливості розвитку можуть бути обмеженими. При зміні ситуації на ринку та

посиленні впливу нових дестабілізуючих факторів, стійкість підприємства може відчутно послабитися.

Економічна стійкість підприємства відображає рівень його потенціалу, ефективність системи управління та організації, а також його адаптивність до змін середовища. Враховуючи це, проблеми економічної стійкості можуть бути розглянуті в двох аспектах - як здатність підприємства до рентабельності та як його здатність до розвитку незалежно від зовнішніх умов. Розуміння цього зв'язку дозволяє впровадити ефективну управлінську політику та коригувати стратегію управління. У сучасних умовах такі проблеми підприємств, як зменшення попиту, обмеженість ресурсів, посилення конкуренції та непередбачуваність ринкової ситуації, вимагають уваги та обговорення.

Одним з викликів для підприємств є обмеженість можливостей стратегічного бачення та формування політики розвитку в умовах пандемії COVID-19 та сучасної війни. Проте, незалежно від зовнішнього середовища, підприємство повинно мати стратегічно орієнтовану модель, яка дозволяє вирішувати проблеми та стимулювати розвиток. При розгляді проблем економічної стійкості в контексті пріоритетів розвитку необхідно проектувати управлінські зусилля з урахуванням складових економічної стійкості. Важливо розглядати можливості розвитку підприємства через модель оцінки його економічної стійкості, визначаючи систему критеріїв, алгоритм та методи оцінки.

Слід зазначити, що показники та критерії, що характеризують економічну стійкість підприємства, мають відносний характер, залежно від сфери діяльності, специфіки, розвитку та стратегії підприємства. Особлива увага має бути приділена фінансовим показникам, оскільки вони визначають характер фінансових потоків. Оцінка таких показників є основою для розрахунку інтегрального показника економічної стійкості. Однак, також необхідно оцінювати внутрішню та зовнішню стійкість підприємства з використанням комплексу критеріїв, аналізуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Часто економічна стійкість підприємства пов'язується з його фінансовою стійкістю, але важливі умови економічної стійкості включають також ринкову та організаційну стійкість. Аналіз цих складових допомагає зрозуміти потенціал стійкості, природу та особливості економічної стійкості. Зокрема, важливо розглядати поняття стратегічної стійкості, яке означає здатність підприємства створювати, розвивати і зберігати конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи відповідну ліквідність, платоспроможність та рентабельність в гіпердинамічному середовищі [11].

Стратегічний аспект управління включає всі компоненти системи управління і відображає їх ефективність та адаптивність. Управління економічною стійкістю підприємства напряду пов'язано з досягненням стратегічної стійкості. Ступінь досягнення стратегічної стійкості говорить про адаптивний потенціал підприємства.

Підприємство може функціонувати на мінімальній рентабельності протягом тривалого періоду часу, включаючи змінне зовнішнє середовище. Пов'язано з цим, підприємство може функціонувати з більш високим рівнем рентабельності, але не мати можливості підтримувати цю стабільність протягом тривалого часу.

Для розуміння природи економічної стійкості та її забезпечення в змінних умовах зовнішнього середовища, необхідно створити відповідну систему управління, що інтегрує різні підсистеми – фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову, інформаційну та інші.

Ця система управління підприємством повинна мати механізми, що дозволяють формувати та реалізовувати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення економічної стійкості та розвиток стійкості.

Стратегія підприємства повинна відповідати на питання, як досягнути економічної стійкості. Розробка стратегії повинна враховувати пріоритети економічної стійкості. Цей підхід допоможе краще розуміти особливості внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та знайти додаткові можливості для збереження стабільності у разі змін у зовнішньому середовищі.

Концентрація управлінських зусиль лише на розвитку суперечить ідеології управління економічною стійкістю підприємства. Ігнорування пріоритетів стійкості може привести до швидкого переходу від фази «прискореного розвитку» до фази «уповільнення» та подальшої стагнації, що супроводжується погіршенням фінансового стану та виникненням кризових явищ.

Економічну стійкість підприємства необхідно розглядати разом з питаннями його економічної безпеки, що може призводити до певних суперечностей. Управління безпекою передбачає обережну політику на підприємстві, що ґрунтується на системі відповідних показників. Економічна стійкість досягається за рахунок розвитку та створення нових можливостей.

Система управління підприємством повинна подолати зазначені відмінності та сформувані цілісний механізм для управління розвитком підприємства з урахуванням пріоритетів безпеки та стійкості.

Розуміння того, що робить підприємство економічно стійким і як його забезпечувати в часових рамках, дозволяє не тільки оцінити гнучкість та адаптивність підприємства в умовах загроз зовнішнього середовища, але й внести відповідні зміни в стратегію та тактику, що обмежують витрати, пов'язані з досягненням стійкості.

Ефективне управління економічною стійкістю підприємства потребує системного підходу та застосування концептуальних положень стратегічного менеджменту. Проблеми економічної стійкості підприємства є тісно пов'язані з питаннями стратегічного розвитку, економічної безпеки та адаптивного управління.

1.2. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові

Україна активно розвиває ринкові відносини, що призводить до заснування багатьох нових підприємств. Однак ці підприємства часто мають низьку економічну стійкість. Тому дослідження економічних процесів на рівні підприємства має критичне значення для досягнення стійкого і ефективного

розвитку економіки. Управління на рівні підприємства дає можливості для досягнення цих цілей. Вирішення проблем економічної стійкості підприємств визначається їх успіхом на інших рівнях управління виробництвом.

Автори Барановський А., Димченко В., Раїцький К., Коваленко В., Коцко Т., Попова К. та Хрущ Н. досліджують проблеми економічної стійкості, пов'язані з визначенням та виділенням індикаторів цієї категорії. Проте, проблема визначення економічної стійкості підприємств різних форм власності як категорії управлінського процесу досі не повністю досліджена. Хоча поняття економічної стійкості вже використовується в економічній практиці, його суть все ще потребує детального вивчення [2, 4, 8, 11, 21,].

Сучасний підхід до розуміння економічної стійкості є одностороннім, оскільки обмежується фінансовими аспектами. Щоб підприємство стало стійким, воно повинно мати здатність управляти негативними впливами зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть змінювати його стійкість як системи.

Одні науковці розглядають класичне (так можна вважати) визначення, що характеризує стійкість як стан системи або постійність послідовності з'єднання певних її елементів у часі в процесі її перетворень. Інші науковці під стійкістю підприємств розуміють їхню здатність протистояти різним негативним як природним, так і економічним впливам. Це означає не тільки можливість долати несприятливі явища й уміння пристосовуватись до них, використовувати їх з найбільшим ефектом для підприємств [4].

Деякі економісти розглядають стійкість підприємств як їх здатність виготовляти задану кількість продукції необхідної якості з найменшими витратами, незалежно від відхилень характеристик від оптимальних. Іншими словами, стійкість підприємств означає їх здатність протистояти негативним впливам і адаптуватися до змінних умов. Це також включає створення умов, які допомагають зменшити негативні наслідки можливої нестабільності внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Загалом, стійкість підприємств означає їх здатність досягати запланованих результатів, не зважаючи на різні збурення. Це може включати тимчасові відхилення, але після припинення збурень система повинна повертатися у своє вихідне положення. Крім того, стійкість підприємств повинна гарантуватися у будь-яких умовах і ситуаціях, як всередині системи, так і ззовні.

В літературі розрізняють статичну і динамічну стійкість підприємств. Статична стійкість означає спокій та пасивність, а динамічна стійкість означає стабільний розвиток. З точки зору статички, підприємство розглядають у стані рівноваги, без розвитку. Динамічний підхід передбачає вивчення підприємства під час зміни його елементів та їх взаємозв'язку. Тому динамічна стійкість підприємства фактично означає його стійкий економічний розвиток.

На нашу думку, традиційною формою стійкості як економічної категорії є стан рівноваги підприємства, який зберігається, незважаючи на вплив дестабілізуючих факторів.

На основі аналізування джерел згруповано чинники загальної стійкості підприємства (рис. 1.1).

В економічній літературі розрізняють внутрішню, зовнішню та “успадковану” стійкість [27].

Внутрішня стійкість підприємства залежить від його фінансового стану, трудового потенціалу та структури виробництва. Також важлива їхня динаміка, яка гарантує стабільні економічні результати. Іншими словами, внутрішня стійкість означає, що структура виробництва та продажу товарів забезпечують стабільність високих результатів. Для досягнення внутрішньої стійкості важливо активно реагувати на зміни усередині та зовні підприємства.

Зовнішня стійкість підприємства залежить від стабільності економічного середовища, в якому воно функціонує. Це досягається завдяки ефективному управлінню економікою країни в цілому.

Успадкована стійкість означає наявність запасу міцності, який захищає підприємство від негативних умов та несподіваних змін зовнішніх чинників.

Загальна стійкість підприємства передбачає його здатність управляти внутрішніми та зовнішніми чинниками, що дозволяє забезпечувати оптимальні умови для ефективного господарювання.

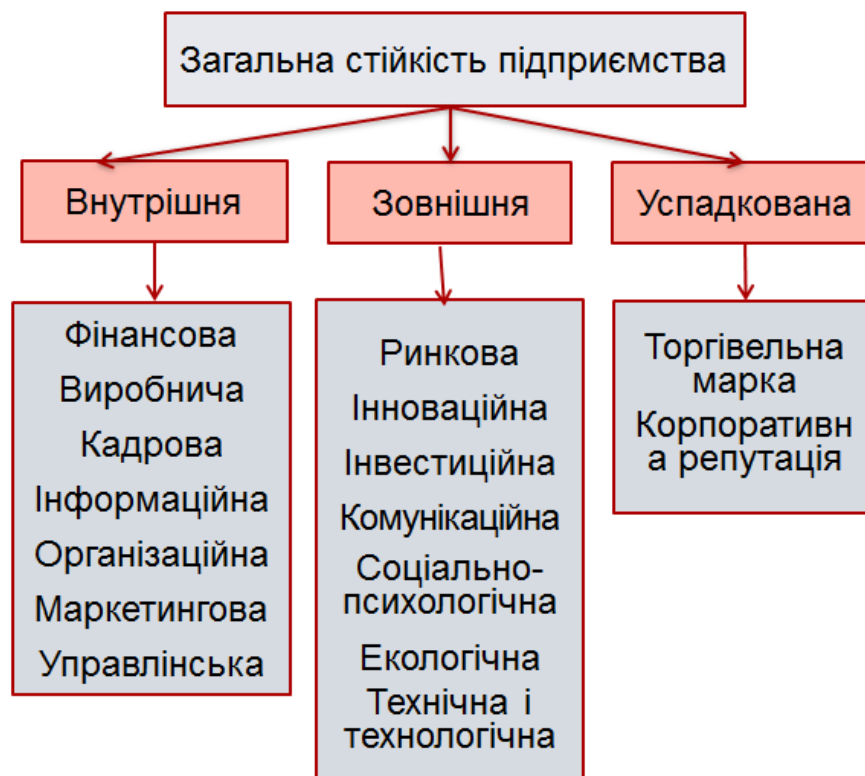


Рис. 1.1. Чинники загальної стійкості підприємства

Одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості підприємства є виявлення потенційних загроз і проблем в управлінні. Умови економічної дестабілізації в Україні негативно впливають на економічну стійкість багатьох підприємств, а деякі з них навіть знаходяться на межі банкрутства. Виявлення загроз економічній стійкості підприємств допомагає визначити завдання та цілі їх функціонування, які повинні бути спрямовані на своєчасне та ефективне управління.

Зазначені причини не враховують всі можливі кризові ситуації. Важливим фактором економічної стійкості є її гнучкість, тобто здатність системи управління адаптуватись до постійно змінних умов. Гнучкість досягається за допомогою відповідних алгоритмів управління та технічних та

організаційних заходів, оскільки економічні процеси відбуваються динамічно і вимагають швидкої адаптації умов зовнішнього та внутрішнього середовища. У таких умовах успішним є те підприємство, яке найшвидше адаптується до нових умов.

Ми розуміємо економічну стійкість підприємств як сукупність взаємозв'язаних елементів галузей, які гарантують запас міцності та збалансований процес функціонування. Збалансованість досягається шляхом оптимального співвідношення між елементами системи, що забезпечує їх гармонійний розвиток. Тому економічна стійкість підприємства означає, що всі його елементи працюють максимально ефективно та цілеспрямовано.

Управління економічною стійкістю підприємств – це система методів, засобів та принципів, що забезпечує формування та розподіл складових системи, яке дозволяє підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу, зберігаючи конкурентоспроможність виробничого процесу. Основною метою такого управління є забезпечення економічної стійкості підприємств у поточному та перспективному періодах. Це досягається шляхом економічної самостійності підприємств, контролю за ефективним використанням власних ресурсів та максимального використання конкурентних переваг.

Отже, для зміцнення та збереження економічної стійкості підприємств ми можемо виділити внутрішню, зовнішню та "успадковану" підсистеми. Кожна з них має свої параметричні оцінки, тому будь-яке вплив зовнішнього середовища може вплинути на стійкість однієї підсистеми, не торкаючись іншої.

До внутрішньої підсистеми економічної стійкості підприємства відносяться фінансова, виробнича, кадрова, інформаційна, організаційна, маркетингова та управлінська складові .

Поняття *фінансової стійкості підприємства* можна розглядати з різних кутів. Вона включає фінансову незалежність, здатність володіти достатньою кількістю власних коштів, фінансове забезпечення діяльності та стан

виробничого процесу. Основна суть фінансової стійкості полягає в ефективному формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів під час управління. Оцінка фінансової стійкості є важливою для зовнішніх суб'єктів, які хочуть визначити фінансові можливості підприємства на тривалий період.

Виробнича складова підприємства включає не тільки граничні обсяги виробництва та використання ресурсів, але й аналіз ситуації у зовнішньому середовищі, оцінку кон'юнктури на ринках та здатність адаптуватися до змін.

Кадрова складова визначається рівнем підготовки менеджерів, фахівців та робітників, мотивацією персоналу, підприємницькою активністю керівників, конфліктністю колективу та стилем керівництва. Формування *організаційної структури* також має велике значення, оскільки вона визначає економічну, правову та адміністративну діяльність підприємства.

Інформаційна складова підприємства є інтерактивною структурою, яка об'єднує людей, обладнання та процедури збору, аналізу, оцінки та розподілу інформації. Вона є важливою для управлінських рішень та планування в рамках економічної стійкості.

Формування *організаційної структури управління* має велике значення для визначення статусу підприємства і напрямків його діяльності. Щоб забезпечити стійкість організаційної структури, підприємства використовують блоковий підхід, у якому структура представлена відособленими, але взаємозалежними блоками. Стійкість функціонування цих блоків впливає на ефективність всієї системи підприємства. Таким чином, стійкість організаційної структури полягає в здатності підприємства формувати структуру з метою досягнення своїх цілей, що забезпечує економічну стійкість.

Маркетингова складова підприємства полягає в забезпеченні оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції, а також у досягненні швидкого просування товарів від виробника до споживача. Стійкість маркетингової діяльності залежить від управління виробництвом або іншою підприємницькою діяльністю з чітко визначеною метою. Це орієнтація

на певного покупця, розвиток виробництва, формування попиту, вирішення проблем, пов'язаних із виробництвом товару, організація науково-дослідної роботи для створення нових продуктів, встановлення цін на товари, координація планування і фінансування, а також регулювання всієї діяльності підприємства, включаючи транспортування, упакування, технічне обслуговування і збутові операції.

Управлінська складова виражається через її компоненти, такі як ідеї управління, творчість, лідерство і життєвість.

До складових зовнішньо-внутрішньої підсистеми також слід віднести інвестиційну, комунікаційну, соціально-психологічну, інноваційну, екологічну, технічну і технологічну складові економічної стійкості підприємства. Процес управління оновленням продукції і послуг підприємств, а також виробництвом і всіма видами операцій в умовах ринкового середовища з метою максимізації прибутку є процесом управління інноваційною діяльністю підприємства.

При оцінюванні *інноваційної складової* підприємства береться до уваги наявність стратегії його технологічного розвитку та програми інвестування виробництва з різних джерел. Управління інноваційною стійкістю має організувати процес інноваційної діяльності підприємства з метою досягнення його ефективності з урахуванням цілей та завдань.

Інвестиційна складова передусім означає стабільність капіталовкладень, загальних витрат та довгострокових вкладень, які визначаються економіко-психологічними показниками, що оцінюють можливість отримання максимального прибутку інвестором при мінімальному ризику. Інвестиційна складова підприємства визначається матеріально-фінансовими умовами розширення та модернізації виробництва, створенням виробничої та соціальної інфраструктури, товарно-матеріальними запасами і резервами, підготовкою та перепідготовкою кадрів, розвитком наукового обслуговування. Це визначає темпи розвитку економічної стійкості підприємства та його конкурентоспроможність в сучасних умовах господарювання.

Соціально-психологічну складову можна визначити як здатність суб'єкта господарювання створювати такі умови праці та побуту на підприємстві, які забезпечують раціональну організацію трудової діяльності, охорону і зміцнення здоров'я персоналу, задоволення працею та її результатами, а також сприяють підвищенню професіоналізму працівників.

Здатність підприємства встановлювати раціональні зв'язки з зовнішнім середовищем є важливою складовою *комунікаційного процесу*. Це охоплює взаємодію з постачальниками, державними органами управління та споживачами послуг. Важливо розглядати різноманітність комунікаційних відносин у контексті стабільності підприємства, оскільки ці відносини можуть сприяти або насамперед продуктивному співробітництву, або протирічити одне одному. Результати цих відносин можуть впливати на економічну стійкість підприємства.

Технічна і технологічна складова підприємства пов'язана з розвитком науково-технічного та виробничого потенціалу, що гарантує конкурентоспроможність підприємства через використання власних інтелектуальних та технологічних ресурсів. Вона включає стабільну роботу техніки та технічних систем, які є основою матеріально-технічної бази підприємства і забезпечують безпечну експлуатацію на протязі усього терміну служби.

Сьогодні важливо розумно та раціонально використовувати природні ресурси. Розв'язання екологічних проблем передбачає уникнення конфліктних ситуацій та створення ефективних систем управління. При цьому збільшується роль заходів з охорони довкілля та відновлення природних ресурсів. Таким чином, екологічні показники товарів та виробничих процесів впливають на рівень шкідливого впливу на навколишнє середовище та здоров'я людини, і, отже, на *екологічну стійкість підприємства*.

На нашу думку, до складових зовнішньої підсистеми економічної стійкості підприємств слід віднести ринкову складову та зовнішні зв'язки. Ринкова складова підприємства орієнтована на споживачів, дистриб'юторів,

впливових осіб, конкурентів і макромаркетингове середовище, і підтримує оптимальний баланс цих чотирьох суб'єктів за допомогою міжфункціональної координації. Важливою умовою економічної стійкості підприємства є наявність свободи підприємництва і вибору.

Дослідження загальносвітових тенденцій показують, що економічна стійкість залежить від формування особливого сектора економіки, який базується на тісному зв'язку науки і виробництва, співпраці і симбіозі, створюючи інноваційне середовище. Це і є основою зовнішніх зв'язків. Головні форми і механізми такої інтеграції і господарської взаємодії вже добре відомі, такі як спільне виробництво, субпідряд, договірна спеціалізація, кооперативні поставки, лізинг, франчайзинг, венчурний інноваційний бізнес, співпраця у наукових і дослідно-конструкторських розробках. Усі задіяні у цих процесах підприємства виграють від стійкої співпраці.

До складових успадкованої підсистеми економічної стійкості підприємств потрібно віднести *торговельну марку та корпоративну репутацію*. Під стійкістю торговельної марки ми розуміємо рівень прихильності та лояльності покупців. Іншими словами, імідж бренду створює надійні очікування якості та вартості в свідомості покупців. Сильна торгова марка демонструє більшу стабільність від своїх конкурентів при зростанні цін. Тому можна вважати торгову марку стійкою, якщо споживач готовий платити вищу ціну за неї.

Будь-яке підприємство займається багатьма видами діяльності, необхідними для розробки, виробництва, вивчення ринку, доставки товару та післяпродажного обслуговування. З цього приводу, ці види діяльності можна розділити на основні та допоміжні. Кожен підприємницький ланцюжок приділяє важливість різним видам діяльності, враховуючи їх потенціал для диференціації. До основних видів діяльності можна віднести закупівлі, виробництво, складування та дистрибуцію, продажі та маркетинг [21].

Що стосується допоміжних видів діяльності, то тут джерелами диференціації можуть бути людські ресурси, НДДКР і інфраструктура. Необхідно звернути увагу на інфраструктуру, як один з показників, що

впливають на економічну стійкість підприємства. Корпоративна репутація і сприйнятливість до потреб клієнтів теж відносяться до цього виду діяльності, метою яких є максимізація купівельної спроможності споживачів за умови їхньої прихильності та довіри до конкретного підприємства.

Дії, спрямовані на підвищення іміджу компанії в суспільстві, на підтримку позитивної впізнаваності і репутації керівників, забезпечують корпоративну репутацію підприємства. Ця репутація залежить від участі у виставках, публікаціях, інтерв'ю, що викликають широкий суспільний резонанс, а також від участі у семінарах, поширенні сувенірної продукції, спонсорства та інших заходів. Корпоративна репутація забезпечує надійність підприємства в ефективній співпраці з партнерами та покупцями, що в цілому сприяє зміцненню його економічної стійкості.

Висновки:

Здатність підприємства до функціонування і розвитку в змінних внутрішніх та зовнішніх умовах є головною ознакою його економічної стійкості. Розподіл факторів, що впливають на цю стійкість, на внутрішні, зовнішні і успадковані, є найважливішим. Тільки взаємодія всіх цих факторів забезпечує цілісність та єдність процесу економічного відтворення як в загальному, так і в окремому випадку. Економічна стійкість готельно-ресторанних підприємств залежить від врахування і адаптації до існуючих господарських умов.

РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ. ДОСЛІДЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КАФЕ «DALI PIZZA&SUSHI» НА РИНКУ м. ТЕРНОПОЛЯ

2.1. Характеристика кафе «DALI Pizza&Sushi»



DALI Pizza&Sushi – це мережа кафе швидкого харчування, що динамічно розвивається, пропонує широкий спектр страв італійської та японської кухні. В даний час мережа нараховує 3 кафе: 2 у м. Тернополі за адресами вул. Микулинецька, 42А і бульвар Дмитра Вишневецького, 1, а також у м. Тербовлі за адресою вул. 22 Січня, 17ч.

На рис. 2.1 зображено вхід в кафе «DALI Pizza&Sushi» на вул. Микулинецькій у м. Тернополі і деякі атрибути кафе.



Рис. 2.1. Кафе «DALI Pizza&Sushi»

DALI Pizza&Sushi – це не тільки кафе, але і магазин, де можна придбати продукти для дому та насолодитися свіжістю та смаком страв у затишній атмосфері.

Основні напрямки діяльності «DALI Pizza&Sushi»:

- Приготування та продаж піци: кафе «DALI Pizza&Sushi» славиться своїми авторськими рецептами піци, приготованої з добірних інгредієнтів та за традиційними італійськими технологіями. Широкий асортимент піци, що включає класичні та вегетаріанські варіанти, задовольняє найвибагливіші смаки.
- Приготування та продаж суші та ролів: кафе «DALI Pizza&Sushi» пропонує широкий вибір суші та ролів, приготованих з свіжої риби та морепродуктів. Досвідчені суші-майстри гарантують високу якість та автентичність японської кухні.
- Доставка їжі: кафе «DALI Pizza&Sushi» пропонує зручну та швидку доставку їжі додому або в офіс. Замовлення можна оформити на сайті компанії або за допомогою телефону.
- Обслуговування банкетів та корпоративних заходів: кафе «DALI Pizza&Sushi» пропонує комплексні послуги з організації та проведення банкетів, фуршетів та корпоративних заходів. Компанія готова взяти на себе всі турботи, пов'язані з кейтерингом, щоб захід пройшов на найвищому рівні.

Основні характеристики роботи кафе «DALI Pizza&Sushi»:

- Висока якість продукції: кафе «DALI Pizza&Sushi» використовує лише свіжі та якісні інгредієнти, що гарантує чудовий смак та користь страв.
- Професійне обслуговування: Персонал кафе «DALI Pizza&Sushi» завжди ввічливий, уважний та готовий допомогти клієнтам зробити правильний вибір.
- Сучасні технології: кафе «DALI Pizza&Sushi» використовує сучасне обладнання та технології для приготування їжі та обслуговування клієнтів.
- Доступні ціни: кафе «DALI Pizza&Sushi» пропонує доступні ціни на свою продукцію, що робить її доступною для широкого кола клієнтів.

- Активна маркетингова політика: кафе «DALI Pizza&Sushi» використовує різноманітні маркетингові інструменти для просування своєї продукції та послуг, такі як реклама, соціальні мережі, програми лояльності.

Характеристика виробничо-господарської діяльності:

Заклад є рестораном, що спеціалізується на приготуванні й подачі суші та піци. Меню включає великий вибір різних видів суші, піци та інших страв може включити в себе також закуски, салати, напої та інші добавки (рис.2.2).



Рис. 2.2. Меню кафе «DALI Pizza&Sushi»

Якість продукту:

Заклад поставив акцент на високу якість і свіжість продукту. Використовуються якісні інгредієнти для приготування страв.

Готування та обробка страв:

Кухарі мають високу кваліфікацію та досвід у приготуванні суші та піци. У кафе дотримання стандартів безпеки та гігієни важливо для якості продукції.

Технологія приготування:

Звичайно використовують спеціалізовані печі для приготування піци.

Організація управління діяльністю кафе:

Директор (менеджер) кафе організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність.

Інші керівні працівники (менеджер із виробництва, менеджер із обслуговування) керуються в своїй діяльності посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Менеджер із виробництва є ключовою особою, що несе відповідальність за виробничу діяльність закладу і якість продукції. У дрібних закладах він є одночасно і помічником директора ресторану. Менеджер із виробництва організовує роботу, забезпечуючи приготування їжі високої якості, різноманітного асортименту, розподіляє обов'язки кухарів, складає графік виходу на роботу виробничого персоналу, постійно контролює дотримання технології приготування їжі, норм використання сировини, санітарних правил, наявність у кухарів на робочих місцях технологічних карт, розробляє меню, у складі комісії проводить бракераж готової їжі.

Організація планово-економічної діяльності:

Плануванням, мотивуванням, організуванням та контролем діяльності на підприємстві займається хазяїн кафе. Він планує подальше розвинення, займається мотивуванням робітників (підвищую заробітну плату або дає змогу йти по кар'єрних сходах за старання, дає премії за гарно виконану роботу, та за виконання якихось важливих прохань допомагає у різних сферах життя своїм робітникам). Організуванням і контролем більше займається бармен-адміністратор, а його хазяїн майже не перевіряє, все діє на довірі, але це не є правильним. Організаційна структура на підприємстві – лінійна. Виглядає так:

- Менеджер (власник)
- Бармен-адміністратор
- Кухар, офіціант, прибиральниця

Недоліків в цій структурі у даному випадку немає. Вся влада зосереджена в руках хазяїна. Він приймає остаточні рішення, спираючись на свої знання і поміч адміністратора. Але з іншим персоналом він також спілкується, дає змогу висловити свої думки, побажання, заперечення.

2.2. Оцінка монополізації ринку і конкурентного середовища на ринку реалізації піц у м. Тернополі

Конкуренція – це невід'ємна частина ринкової економіки, що стимулює економічний прогрес. У сучасних умовах глобалізації, зростання відкритості ринків призводить до зростання конкуренції між державами, об'єднаннями, галузями та підприємствами. Це вимагає глибокого аналізу конкурентного середовища для виявлення тенденцій та загроз, а також розробки стратегій для зміцнення власних позицій. Особливо важливо проводити теоретичне дослідження конкуренції, аналізувати її сучасні тенденції і розробляти методичні підходи для оцінки конкурентного середовища та позицій учасників ринку.

Визначення причин коливань стану конкурентного середовища здійснюється через діагностику, яка є комплексним методом дослідження маркетингових і конкурентних відносин. Діагностика включає в себе теорію і методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови та класифікацію можливих відхилень характеристик конкурентного середовища. Кількісні показники конкурентного середовища включають чисельність продавців на ринку, їхню частку і ринкову концентрацію. Діагностика конкурентного середовища має кілька етапів:

1. Визначення переліку підприємств, що знаходяться на даному ринку.
2. Збір інформації щодо реалізації продукції на ринку.
3. Визначення ринкової частки підприємства.
4. розробка таблиці і внесення ринкових часток підприємств і розрахунок їх середнього значення.
5. Оцінка ступеня монополізації ринку і ринкової конкуренції.
6. Прогнозування конкурентної стратегії підприємства.

Для визначення ступеня концентрації ринку між конкурентами використовується багато методик. Ми використаємо Індекс Херфіндала-

Хіршмана (Herfindahl–Hirschman Index, або I_{hh}) – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку.

«Індекс Херфіндала-Хіршмана є важливим інструментом для визначення рівня монополізації ринку і відображає інтенсивність конкуренції в галузі. Розрахунок індексу проводиться по індивідуальних частках ринку кожної фірми у вигляді процента, які повинні бути піднесені до квадрата:

$$I_{hh} = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2, \quad (2.1)$$

де S_1, S_2, S_3 – питомі частки відповідно найбільшої, наступної за величиною і найменшої фірм.

Індекс Херфіндала–Хіршмана може мати значення від 0 до 10.000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкових часток усіх підприємств певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів). Державний департамент юстиції США визначає ступінь концентрації ринку таким чином:

- I_{hh} має значення нижче 0,1 (або 1000) – незначна концентрація ринку;
 - I_{hh} має значення від 0,1 до 0,18 (або від 1000 до 1800) – середня концентрація ринку;
 - I_{hh} має значення вище 0,18 (або 1800) – висока концентрація ринку»
- [19, с. 19].

1. Визначення переліку підприємств з продажу піц на винос (в основному), що знаходяться на ринку м. Тернопіль і їх характеристика.

На даний час у м. Тернопіль можна виділити 20 піцерій, які працюють в основному на винос. Це наступні піцерії (табл. 2.1).

Виходячи з аналізу (табл.2.1), необхідно відмітити, що піцерії працюють в основному на доставку і винос, розміщені рівномірно (в основному) в усіх мікрорайонах міста. Для розрахунку монополізації ринку і конкурентного середовища на ринку реалізації піц використаємо Індекс Херфіндала – Хіршмана за формулою 2.1.

Перелік піцерій м. Тернопіль, їх районне розміщення та частки у продажу піц (орієнтовні)

№ з/п	Назва піцерії	Адреса розміщення	Мікрорайон	Частка у продажу	Оцінка покупців
1	DALI Pizza&Sushi	вул. Микулинецька, 42А	Березовиця	6	4,9
2	DALI Pizza&Sushi	б. Д. Вишневецького, 1	Тинда	4	4,9
3	Ікура	вул. Гоголя, 2	Центр	5	4,6
4	Veterano Pizza	вул. Протасевича, 2	Східний	8	4,6
5	Дача Pizza Pub	вул. Тарнавського 28а	Сонячний	4	4,4
6	Sushi Hits	вул. Миру 3В	Дружба	4	4,4
7	Notino	вул. О. Довженка, 24	Східний	5	4,5
8	Rola Food Factory	вул. Тролейбусна, 15Б	Західний	5	4,5
9	VIBE_sushi_pizza	вул. Чернівецька, 66	Оболоня	8	4,4
10	Pizzaman	б. С. Петлюри, 2	Сонячний	4	4,6
11	Sushi/Pizza39	вул. Є. Коновальця, 9	Канада	8	4,3
12	La Farina	вул. Князя Острозького, 4	Центр	4	5,0
13	Pizza LaValentino"	проспект Злуки, 8	БАМ	5	4,4
14	Guru Food	вул. Руська, 19	Центр	5	4,3
15	Хочу Піцу	вул. А. Шептицького, 26Б	Центр	4	4,4
16	La Pizza	вул. В. Чорновола, 11	Центр	8	4,6
17	Фабрика піци	вул. М. Кривоноса, 6В	Дружба	6	4,3
18	Pronto Pizza	вул. Є. Коновальця, 9	Канада	4	4,7
19	Сімейна піца	вул. Купчинського, 2а	Варшавський	4	3,9
20	Вітер Pizza	вул. Білецька, 36	Циганка	4	4,8

$$I_{hh} = \sum_{i=1}^n S_i^2 = \sum_{i=1}^4 8^2 + \sum_{i=1}^2 6^2 + \sum_{i=1}^5 5^2 + \sum_{i=1}^9 4^2 = (4 \times 64) + (2 \times 36) + (5 \times 25) + (9 \times 16) = 597$$

Значення Індексу Херфіндала-Хіршмана ($I_{hh}=597$) вказує, що ринок продажу піц на винос і доставку є не монополізованим, на ньому існує досконала конкуренція, ринок складається з великої кількості виробників-продавців і великої кількості покупців. Виробники пропонують покупцям піци з приблизно однаковими якісними параметрами або ж цілком ідентичні. Частка кожного виробника настільки мала, що практично ніхто не впливає на ринкову ціну, яка формується під впливом попиту і пропозиції. При цьому контролюючим органам немає потреби контролювати ціни. Продавці не мають потреб з реалізацією, а покупці не мають проблем з покупками.

2.3. Дослідження стійкості підприємства «DALI Pizza&Sushi» на ринку міста шляхом оцінки конкурентних переваг

Для дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства, а у нашому випадку кафе «DALI Pizza&Sushi», необхідно враховувати особливості підприємства в системі. Така система має входи та виходи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок та внутрішню структуру. Цей процес стає складнішим через вплив багатьох факторів конкурентоспроможності, таких як внутрішня атмосфера, якість обслуговування та витрати часу на обслуговування.

Конкурентна перевага виникає, коли підприємство має певні цінності або властивості, які надають йому перевагу перед конкурентами. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентних переваг можлива лише в контексті групи підприємств, що випускають однакову продукцію. Важкість полягає в оцінці рівня конкурентної переваги у порівнянні з провідними підприємствами.

Конкурентні переваги ресторанного закладу полягають у матеріальних і нематеріальних цінностях, які дозволяють закладу залучати більше клієнтів, створювати позитивний імідж та досягати кращих фінансових результатів порівняно з конкурентами. Вони проявляються в економічній, технічній та організаційній сферах підприємства.

Щоб оцінити стійкість підприємства «DALI Pizza&Sushi», оцінимо його конкурентні переваги підприємства, порівняно з іншими закладами.

Розглянемо такі аспекти:

- гастрономічна концепція,
- розташування закладу,
- ефективність управління,
- середній рахунок (чек),
- цінова політика,
- обслуговування,
- персонал,

- оплата праці,
- репутація ресторану.

Кухня є одним з найважливіших факторів для гостей закладу. Дизайн інтер'єру також впливає на загальну атмосферу та комфорт для гостей. Середній чек визначає «цінову прихильність» гостей до закладу. Місце розташування також має вагоме значення для відвідування закладу, оскільки його повинно бути легко дістатися й мати привабливу вивіску. Якість обслуговування також впливає на враження гостей від закладу.

Термін «обслуговування» визначає сукупність характеристик процесу та умов обслуговування, що забезпечують задоволення потреб споживача. Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів і допоможе їм з вибором продукту, відповідного їх потребам. Якісне обслуговування в ресторанному бізнесі є ключем до успіху. З огляду на це, ресторатори повинні інвестувати у професіоналізм свого персоналу, щоб забезпечити гостям приємну атмосферу та задоволення відповідних потреб.

Привабливий сервіс полягає в тому, що гості залишаються задоволеними обслуговуванням і їжею. Офіціанти повинні бути уважними до клієнтів, не нав'язувати послуги, а лише пропонувати широкий вибір. Для досягнення конкурентоспроможності, важливо створити умови, в яких гості можуть звернутися до персоналу з побажаннями та очікуваннями.

Наголошуючи на важливості якості обслуговування, варто зазначити, що успіх підприємства залежить не лише від технічних аспектів, а й від якості та професіоналізму персоналу. Збереження персоналу – одна з найбільш важливих складових управління ресторанним бізнесом. Для мотивації персоналу можна використовувати різні програми, зокрема стимулюючі бонуси та нагороди за досягнення цілей.

Акцентуючи увагу на важливості навчання персоналу та створення "живого" меню, можна сказати, що це ключові моменти у керуванні рестораном. Розвиваючи професійні навички персоналу та підтримуючи високу

якість обслуговування, власник ресторану може забезпечити успішну роботу закладу і задоволення потреб споживачів.

У той же час, успішна діяльність підприємства в умовах конкуренції сьогодні залежить не лише від технологічних можливостей, але й від якості працівників. Велика текучість кадрів у сфері ресторанного бізнесу часто призводить до фінансових витрат, але багато власників закладів не приділяють цьому належної уваги. Негативне ставлення до персоналу, ігнорування їхньої думки, відсутність стимулів та недбалість до навчання призводять до втрати цікавості працівників до успіху закладу і великої текучості кадрів.

Важливим елементом мотивації персоналу є залучення їх до бізнес-процесів, врахування їхньої думки та пошук нових ідей. Недостатнє стимулювання офіціантів завжди впливає на середній чек. Тому важливо встановлювати цілі для персоналу і винагороджувати їх за досягнення. Коли працівники відчувають підтримку та заохочення від керівництва, вони стають більш мотивованими до досягнення успіху і працюють ефективніше.

Інструменти для мотивації персоналу в ресторанному бізнесі дуже різноманітні: від невеликого відсотка від кожного чека до конкретних завдань і бонусів за досягнення. Наприклад, бонус за продаж сезонної страви, подарунок за продаж елітного алкоголю, або нагорода для кращого продавця певної позиції. Такі програми можна розробляти разом з постачальниками, які часто готові надавати бонуси та знижки для мотивації.

Дослідники і практики вважають, що ключовим активом будь-якого закладу харчування є люди, тому найефективніше вкладання капіталу в розвиток персоналу. Хоча не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати зовнішні тренінги та курси, важливо забезпечити просте, але ефективне навчання персоналу власними силами. Наприклад, проведення щотижневих лекцій про страви та напої з дегустацією може допомогти офіціантам отримати необхідні знання для успішної роботи. Додатково можна скористатися консультаціями та лекціями від постачальників, які розкажуть про свою

продукцію та її особливості. Якісне навчання підвищує професійний рівень персоналу та служить важливим стимулом для розвитку.

Особливо важливим для конкурентоспроможності підприємства у споживчому сегменті є оцінка його іміджу. Згідно з визначенням, імідж організації є узагальненим уявленням різних груп громадськості про цю організацію, що формується на основі інформації про її діяльність та зберігається в пам'яті людей.

При виборі підприємства у галузі харчування відвідувачі враховують імідж підприємства, який сформувався на ринку. Імідж підприємства сприяє створенню впевненості у споживача щодо задоволення його потреб на відповідному рівні, враховуючи як фізіологічні, так і соціальні потреби.

Постійний контроль за меню є одним з ключових елементів управління рестораном. Меню визначає характер закладу, його категорію та аудиторію. Розробка меню є початковим кроком у діяльності кожного закладу громадського харчування. Важливо, щоб меню було зрозумілим і привабливим для гостей, а також задовольняло потреби різних категорій клієнтів. Завдяки оновленню та аналізу меню можна забезпечити стабільний прибуток та зробити відвідувачів постійними клієнтами.

Конкурентні переваги виникають через низьку собівартість продукції, високу диференціацію товарів, розумне сегментування ринку, впровадження нововведень і швидке реагування на потреби ринку. Вони також можуть включати в себе вищу продуктивність праці, якість продукції, управлінську майстерність та стратегічне мислення на різних рівнях управління.

Приймаємо наступну систему оцінюючих балів:

- 1 бал – погано;
- 2 бали – задовільно;
- 3 бали – добре;
- 4 бали – дуже добре;
- 5 балів – відмінно.

Оцінювання проведено серед покупців і працівників кафе. Оцінювання конкурентних переваг кафе «DALI Pizza&Sushi» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентних переваг кафе «DALI Pizza&Sushi»

Номер експерта	Експертні оцінки якості по конкурентних перевагах								
	Гастрономічна концепція	Розташування закладу	Ефективність управління	Середній рахунок (чек)	Цінова політика	Якість обслуговування	Персонал	Оплата праці	Репутація ресторану
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
№1	4	4	4	3	4	5	4	3	4
№2	4	5	4	3	4	5	5	3	4
№3	4	4	5	3	5	4	5	4	4
№4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
№5	4	3	5	4	5	4	4	4	4
Сума балів	20	21	22	17	22	22	23	18	20
Середній бал за критеріями	4,0	4,2	4,4	3,4	4,4	4,4	4,6	3,6	4,0
Середня оцінка кафе	4,07								

За жорсткої конкуренції у сфері ресторанного господарства підприємці змушені змінювати пріоритети розвитку свого бізнесу. Ринкові умови перенесли акценти виробництва та продажу продукції з кількісних характеристик на якісні. Розвиток ресторанної галузі залежить від багатьох факторів, які пов'язані з якістю наданих послуг та здатністю зберігати конкурентні переваги. Успішна діяльність підприємств вимагає ефективного управління.

Дослідження показали, що підприємство молоде, але вже має певний рівень конкурентоспроможності на ринку м. Тернопіль. Найбільші оцінки отримали персонал, цінова політика і якість обслуговування (в межах 4,4-4,6 балів з 5 можливих). Як показало дослідження, є певні можливості для вдосконалення: недостатньо великим є середній рахунок (середній чек), а також

рівень оплати праці. Але в цілому підприємство має ще досить резервів по всіх аспектах дослідження для вдосконалення. Ефективність управління – це якість, яка забезпечує досягнення поставлених підприємством цілей. Лідерство є необхідною складовою управління, пов'язаною з управлінням персоналом, комунікацією, мотивацією та стратегіями.

Основним завданням формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, щоб ефективно підвищувати конкурентоспроможність. Проте, цей процес ускладнений тим, що досягнуті результати можуть бути передбачені конкурентами. Тому необхідно сформувати постійний підхід до управління конкурентними перевагами, лише таким чином можна забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

2.4. Дослідження й оцінка якості обслуговування та піц за відгуками споживачів в Інтернеті

Для дослідження і оцінки обслуговування та якості піц використаємо кваліметричний підхід за відгуками споживачів в Інтернеті, оскільки більшість покупок відбувається після аналізу відгуків покупців, в яких часто використовуються рекомендаційні посилання.

Кваліметрія (англ. *qualimetry*, нім. *Qualimetrie* f) (лат. *Quales* – якість + грец. *Μετρέω* – міряю) – наука про оцінку якості об'єктів, вивчає та реалізує методи і засоби кількісної оцінки якості продукції. Сьогодні кваліметрію розглядають як частину теорії прийняття рішень. Якість відгуків ми визначаємо саме за рахунок кваліметричних методів вимірювання [18].

Кваліметричний підхід характерний тим, що в слово «якість» вкладаються відразу три поняття: якість як відповідність стандартам і технологічним вимогам, якість як основна характеристика продукту і якість як набір споживчих властивостей. Основні концепції кваліметрії: специфікації

показників якості; суперпозиції якостей і вимірювання властивостей. Кваліметричний показник (кількісний показник якості) розглядається як показник якості виробничого процесу, що визначає ступінь її наближення до ідеального (максимально досяжного) варіанта. Ступінь наближення розглядається в діапазоні від показників ідеального варіанта до негативного (варіанта нереалізації процесу взагалі) [18].

В сучасних ресторанних компаніях велику увагу приділяють відгукам про товари та послуги. Систематизація відгуків дуже впливає на покупця товару. Виходячи з того, що відгуки – це довіра до бренду та продукту, то використання цього дослідження є потужним інструментом маркетингу.

Інформація від покупця є не менш важлива, ніж від продавця (опис товару). Відгуки про продукти в пошуку відповідають певним критеріям. Наприклад:

- Корисні відомості – переваги чи недоліки певного товару, відмінність продукту від конкурента чи попередніх версій .
- Відгуки є від реальних людей, які дійсно використовували продукти, і показують, яким є продукт фізично або як він використовується.
- Відгуки мають унікальну інформацію, крім тієї, що надає виробник, наприклад візуальні зображення, смаки, інший вміст, де детально описується досвід рецензента.
- Відгуки містять порівняння продуктів, або пояснення, чим продукт відрізняється від продуктів конкурентів.

Використовуючи дані табл. 2.1, у якій наведено аналіз дослідження оцінки піцерій за відгуками споживачів в інтернеті, покажемо наглядно, як споживачі оцінюють послуги піцерій у м. Тернопіль, які в основному працюють на винос і доставку піц (рис. 2.1).

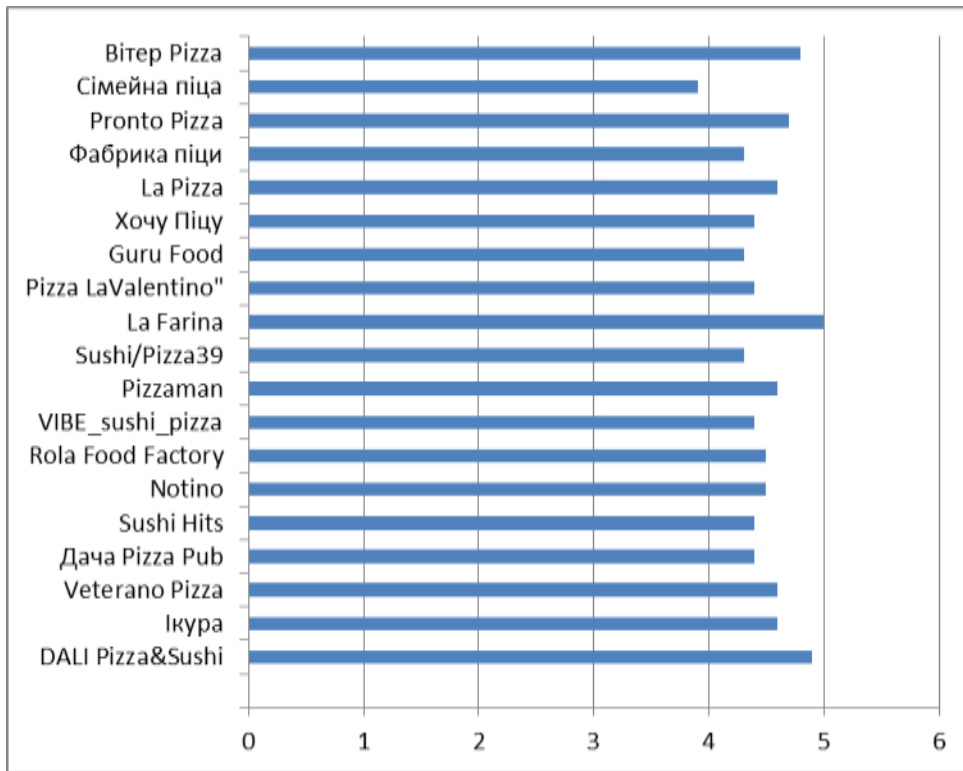


Рис. 2.1. Оцінка споживачів піц за відгуками в інтернеті

Як видно з рис. 2.1, найкращу оцінку (5 балів) отримала піцерія La Farina. На наступних місцях в рейтингу знаходяться піцерії «DALI Pizza&Sushi» і Вітер Pizza, які удостоїлися оцінки споживачів 4,8-4,9. Інші 17 піцерій в рейтингу стоять нижче.

Із аналізу видно, що кафе «DALI Pizza&Sushi» має реальну популярність у місті, незважаючи на її молодість.

2.5. SWOT-аналіз кафе «DALI Pizza&Sushi»

Результати SWOT-аналізу кафе «DALI Pizza&Sushi» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз кафе «DALI Pizza&Sushi»

Сильні сторони ресторану	Слабкі сторони ресторану	Можливості ресторану	Загрози ресторану
Високий рейтинг в Інтернеті	Жорстка конкуренція	Охоплення ширшої аудиторії	Зростання постійних витрат
Лояльність до бренду	Схожі типи кухні	Збільшення відгуків	Менший дохід гостей
Ринкове ціноутворення	Висока вартість постачальника	Залучення клієнтів	Втрата хороших постачальників
Гостьовий підхід	Невелика частка ринку	Введення нових меню	Відсутність диференціації
Лояльність гостей	Відсутність маркетингової команди	Запуск спеціальних пропозицій	Економічний спад
Близькість до клієнта	Обмежені пункти меню	Розширення локацій	Вплив COVID-19 і пандемії
Місцевий персонал	Доступ до фінансування	Недорогі варіанти замовлення	Конкуренція
Пропозиція місцевої кухні і її цінностей		Навчання персоналу	
Акуратність і чистота		Зниження цін	

Виходячи з SWOT-аналізу, кафе «DALI Pizza&Sushi» має достатню економічну стійкість на ринку м. Тернопіль, успішно розвивається і має ще багато можливостей для свого подальшого розвитку. Серед можливостей, досліджених у SWOT-аналізі, є охоплення ширшої території, розширення локацій, залучення клієнтів, запуск спеціальних пропозицій.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-ПРИКЛАДНИЙ ВЕНДИНГ ЯК ДЖЕРЕЛО СТІЙКОСТІ КАФЕ «DALI PIZZA&SUSHI» НА РИНКУ м. ТЕРНОПОЛЯ

3.1. Стартап-ідея вендингу на ринку продажу піци: ризики, переваги, недоліки

Ідея поєднати вендинг, який є найбільш перспективним бізнес-форматом, з одним з найпопулярніших і затребуваних продуктів у багатьох країнах світу є дуже вигашною.

Поширення вендингу в світі є зручним та малозатратним способом торгівлі та надання послуг. Українським підприємцям ще потрібно багато вчитися у цьому напрямку, оскільки в багатьох країнах Європи, Америки та Азії вендинг вже розквіт. Там кожна п'ята покупка здійснюється за допомогою торговельних автоматів, яких встановлено у співвідношенні до населення країни велика кількість. В Європі функціонує понад 5 мільйонів машин, а загальний обіг через вендинг оцінюється в десятки й сотні мільярдів доларів. Україна поки що сильно поступається у цьому плані.

Вендинговий бізнес викликає зацікавленість своєю привабливою можливістю швидкого старту і здається достатньо простим способом заробітку. Все, що потрібно зробити, це вибрати відповідний автомат, знайти вигідне місце для його розміщення і забезпечити необхідними запасами матеріалів. Однак, перед тим як розпочати вендинговий бізнес з нуля, вкрай важливо ретельно проаналізувати і розібратися у всіх деталях. Які ризики несе такий вид діяльності, які його переваги і недоліки? Що необхідно включити до бізнес-плану? Коли можна очікувати повернення інвестицій і який рівень прибутковості можна очікувати?

Також, було б корисно розглянути усі потенційні ризики та виклики, які можуть виникнути у вендинговому бізнесі, такі як конкуренція, зміна попиту на товари, збиткові контракти з постачальниками та інші. Загалом, вендинговий бізнес може бути перспективним і прибутковим, але перед тим як розпочинати

його, важливо ретельно прорахувати всі аспекти та зробити достатньо досліджень, щоб впевнитися в успіху вашого підприємства.

У покупців завжди є вибір. Можна придбати заморожений напівфабрикат у супермаркеті й самостійно його розігріти. Але смакові властивості такої продукції будуть далекі від свіжої випічки. Також можна відвідати піцерію, але сучасний ритм життя часто не дозволяє людям витратити час на очікування замовлення в кафе або ресторанах. Можна також замовити доставку піци додому або у офіс, проте все одно потрібно буде чекати досить довго.

Місця для установки піцематів краще вибирати, керуючись потенційною аудиторією. Зазвичай, це молоді люди віком від 16 до 30 років з активним способом життя, такі як офісні працівники, студенти, туристи і бізнесмени, які часто перебувають в дорозі. Рекомендовані місця розміщення піцематів - це приміщення, де можна легко встановити вендинговий апарат, який займе невелику площу до 2 квадратних метрів.

Місця найбільш вдалої установки піцематів – це авто і залізничні вокзали, аеропорти, автомобільні заправки, торгові центри, кінотеатри, стадіони, готелі, промислові підприємства, вузи тощо.

Істотно збільшити обсяг продажів дозволяє установка піцемата разом з автоматом з продажу холодних чи гарячих напоїв.

Ризики.

1. Ризики, пов'язані з популярністю вендингових автоматів, особливо піцематів, включають високу конкуренцію за вигідні місця для розміщення.

2. Крім того, можливість вандалізму визначається місцем розташування автоматів, що вимагає заходів безпеки.

3. Додатково, потреба у ремонті може виникнути через складність знаходження замінних деталей для автоматів менш відомих виробників.

Для зменшення цих ризиків рекомендується уважно планувати бізнес, враховуючи конкурентне середовище, забезпечувати безпеку інвестиційної техніки та вибирати надійних виробників обладнання.

Переваги і недоліки.

Переваги вендингового бізнесу піц:

1. Вендингові автомати займають невелику площу, тому площа оренди буде недорогою, що є головною перевагою цього бізнесу.

2. На початковому етапі обслуговування невеликої кількості автоматів може виконувати сам вендор. Але після збільшення їх і досягнення окупності цей обов'язок рекомендується делегувати.

3. Можливе розміщення реклами на самому автоматі приносить додатковий дохід.

4. Моделі вендингових автоматів прості і зрозумілі в управлінні та обслуговуванні. Інструкції дуже прості для розуміння як для клієнтів, так і для власників.

5. У будь який час, якщо щось піде не так, підприємець може продати готовий бізнес іншому власнику.

6. Якщо розвиток бізнесу буде успішним, його можна легко розширити, купивши додаткові вендингові автомати.

7. Асортимент піц в автоматі можна легко змінювати залежно від попиту.

Проте цей бізнес може мати недоліки у початковій стадії:

1. Необхідність забезпечення чистоти і справності вендингових автоматів.

2. Можуть бути труднощі і проблеми для літніх людей з розумінням процесу покупки через автомат. Їм може бути зручніше звернутися до піцерії, що може знизити прибутковість.

3. Зазвичай, згідно статистики, термін окупності становить рік або більше, що може бути довгим для тих бізнесменів, які сподіваються на швидкий та легкий заробіток вендингом.

4. З поширенням бізнесу може бути велика конкуренція у великих містах.

5. Можуть бути зміни в попиті залежно від сезону.

У м. Тернопіль вендингового бізнесу на ринку продажі піц на винос і доставку немає. Започаткування такого бізнесу може принести достатні прибутки і стати джерелом забезпечення стійкості підприємства на даному ринку.

3.2. Характеристика і вибір вендингового обладнання для продажу піц

Для вендингового бізнесу продажу піц використовуються піцемати, які на сучасному ринку бувають двох різновидів:

- у першому готова і охолоджена піца тільки розігрівається;
- у другому – проходить весь цикл приготування, починаючи з замішування тіста, і закінчуючи випіканням і упаковкою.

Піцемати з продажу піц з охолоджених напівфабрикатів.

Найбільшого поширення набули вендингові автомати, що працюють з охолодженими напівфабрикатами. Такі апарати представлені брендами Wonder Pizza, Q-pizza, Pizza Box, Basil Street Raises (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Моделі піцематів продажі піц з охолоджених напівфабрикатів

Принцип роботи цих піцематів простий: охолоджений продукт в індивідуальній упаковці завантажується в спеціальний відсік, де зберігається при температурі від +2 до +60 С. Спочатку клієнти обирають один із трьох смаків піци. У той момент, коли покупець робить вибір з кількох сортів продукту, піца звільняється від упаковки, і відправляється в піч. Машина використовує власну духовку для швидкого приготування піци, зберігаючи при цьому смак цегляної печі. Продукт випікається при температурі +300С, потім в упакованому вигляді відправляється в лоток видачі. Весь процес займає 2-3 хвилини.

Ціни на ринку на різні піцемати коливаються в границях \$5300-7800.

Піцемати повного циклу.

1. Піцемат повного циклу (рис. 3.2) – це винахід італійського підприємця Клаудіо Торгеле, який він презентував громадськості в 2009 році на виставці в Орландо. Його апарат Lets Pizza може приготувати 4 види піци, включаючи традиційну "Маргариту", піцу з беконом, шинкою і овочами. Весь процес готування займає всього 3 хвилини, і кожна піца коштує від 3 до 3,5 доларів. Торгеле вважає, що лише повноцінна піца, приготована від початку до кінця, може бути справжнім італійським блюдом. Він планує розширити свою піцемат-компанію на ринках Європи і Америки.



Рис. 3.1. Піцемат Lets Pizza повного циклу

Робота автомата проходить наступним чином. Коли покупець заплатить за піцу, автомат починає роботу: в барабан подаються вода і борошно, які змішуються, і пресуються в 12" диски (приблизно 28-30 см.). Потім на диск подається томатний соус, приготований зі свіжих томатів, обрані інгредієнти і сир.

Піца запікається в інфрачервоній духовці, і подається покупцеві на підносі з картону. Весь процес приготування займає не більше 3 хвилин, а рекомендована виробником ціна готового продукту становить 3-3,5 доларів за штуку. Важливо й те, що весь процес приготування продукту можна спостерігати крізь прозоре вікно.

«Ідея подібного обладнання у Клаудіо Торгеле народилася в результаті масового поширення в Європі апаратів з продажу готової піци, але, як вважає винахідник, продукт, виготовлений з напівфабрикату, не має права називатися традиційним італійським блюдом. Адже жителі сонячного держави здавна славляться виборчим ставленням до їжі. І тільки піцемат повного циклу може порадувати споживача дійсно смачною, свіжою, істинно італійської випічкою.

Сьогодні піцемати Lets Pizza залишаються обладнанням, яким немає аналогів у всьому світі, а в планах Клаудіо Торгеле – планомірне завоювання вендингового ринку Європи і Америки» [28].

2. Піцемат повного циклу Mister Go Srls унікальний у своєму роді, адже він не обмежується приготуванням замороженого продукту, а миттєво готує свіжий продукт найвищої якості: піца упаковується на очах у споживача (рис. 3.2).

«Цей диспенсер для піци був обраний Mr.Go, щоб запропонувати дійсну альтернативу тим, хто змушений або обирає швидко їжу, водночас гарантуючи якість кінцевого продукту. Ідея полягає в тому, щоб запропонувати його тим, хто має особливі робочі або навчальні потреби, які змушують їх працювати в «неможливі» години, і це поширюється на всіх тих, хто просто хоче «швидко перекусити» [29].

Вартість піцематів повного циклу 23800-28000 Євро.



Рис. 3.2. Піцмат Mister Go Srls повного циклу

Переваги та недоліки піцматів різних типів.

Основним доводом творця апарату повного циклу є вишукані смакові якості кінцевого продукту. Звісно, піца, яку готують вручну, матиме більш насичений аромат і смак, ніж вже готовий напівфабрикат. Проте підприємець, який розглядає можливість придбання вендингової машини Lets Pizza, має розуміти, що витрати на таке обладнання будуть на 10000-15000 євро вищі, ніж на звичайні апарати для продажу піци.

Це означає, що термін окупності бізнесу буде збільшуватися, а разом із ним зростатимуть і ризики. Виробники апаратів для продажу піци визнають, що хоча смак їхнього продукту трохи відстає від того, що можна отримати в обладнанні Lets Pizza, він все одно досить гідний завдяки тому, що продукти зберігаються в "живій атмосфері". Препарати не заморожуються, а лише охолоджуються, що забезпечує збереження насиченого смаку і аромату. Крім того, таке обладнання виявляється дешевшим утриманням, не потребує підключення до водопостачання та не вимагає складних умов для догляду.

3.3. Обґрунтування стартап-проекту вендингового продажу піц у м. Тернополі

Для реалізації проекту вендингового продажу піц пропонується установка в найбільш людних місцях 3 піцематів фірми TCN (Китай) з продажі піц з охолоджених напівфабрикатів. Цей варіант є найбільш сприйнятливий, вимагає вкладення найменше коштів і найменше ризиковий.

«Піцемати TCN Pizza Vending Machine – ідеальне рішення для любителів піци, немає необхідності чекати, немає черг. Гарантовано, що кожен шматочок буде смачним і зручним, незалежно від того, чи то на роботу, на навчання чи ввечері, наші автомати з продажу піци до ваших послуг цілодобово!» - пише сайт компанії TCN [30].

Технічна характеристика піцемата TCN Pizza Vending Machine моделі TCN-CMX-4C(V32)-PA зображена на рис. 3.4.

Novel design, focusing on details



Рис. 3.4. Піцемат TCN-CMX-4C(V32)-PA з дисплеєм управління

Технічна характеристика і умови покупки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Технічна характеристика і умови покупки піцемата
TCN-CMX-4C(V32)-PA

Модель	TCN-CMX-4C(V32)-PA
Мінімальна кількість замовлення	3
Габарити	1880×990×1965
Екран	32"
Розмір піци	10"
Електрообладнання	220-240V, 50-60Hz
Потужність	6000W
Ємність боксу	80 шт.
Час	2-3 хв.
Температура	2-4°C (зберігання) 220-350°C (розігрів)
Ціна піцемата:	\$ 5367-5950
- при заказі 3	\$ 5850
- при заказі 5	\$ 5670
- при заказі 6+	\$ 5367

Необхідне економічне обґрунтування інноваційного проекту зведено у табл. 3.2.

Точка беззбитковості (ТБЗ) – це такий обсяг виробництва та продажу, при якому компенсуються змінні та постійні витрати періоду, тобто коли доходи будуть дорівнювати витратам. Тобто немає ні прибутку, ні збитків.

ТБЗ – це індикатор, нижче якого компанія не повинна опускатися, бо це призведе до збитків.

ТБЗ розраховуємо за формулою:

$$ТБЗ = \frac{\text{Сума постійних витрат}}{\text{маржинальний прибуток з одиниці}} \quad (3.4)$$

$$ТБЗ = \frac{744000+180000}{30} = 30800 \text{ (піц).}$$

Обґрунтування проекту

Вартість 1 піцемата TCN з установкою і монтажем	6200\$ = 248000 грн.
Купівля 3 вендингових автоматів Pizza Vox	6000 x 3 = 18600 \$ = 744000 грн. одноразово
Витрати на оренду місця під автомат і електроенергію (100+25 \$/міс.)	125 x 12 x 3 = 4500 \$ = 180000 грн./рік
Продаж піц/год. з одного автомата (мах)	20 од.
Продаж піц/день з одного автомата (приймаємо для розрахунку)	70 од.
Продаж піц/рік з 3 автоматів (200 днів/рік)	80 x 3 x 200 = 42000 од.
Ціна 1 піци 10" (25-26 см)	120 грн.
Собівартість піци	90 грн.
Прибуток за рік	30 x 42000 = 1260000 грн.
Точка беззбитковості	30800 піц
Чистий прибуток	336000 грн.

При забезпеченні продажу 42000 піц, 30800 піц забезпечать покриття капітальних вкладень і (42000-30800=11200) піц забезпечать чистий прибуток:

$$11200 \times 30 = 336000 \text{ грн.}$$

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Аналіз і стан охорони праці в кафе

Охорона праці – комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у кафе забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково-гігієнічної та технічній основі. Завдання техніки безпеки – вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розробка конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації і розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

У кафе регулярно проводяться 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 повторний інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше.

Всі працівники закладу проходять медогляд і мають особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд) так і під час роботи (періодичний медогляд).

Тільки пройшовши ввідний інструктаж і медогляд, ознайомившись з правилами і особливостями роботи в закладі працівники допускаються до роботи. Інструктажі складає завідувач кафе, інструктовані особи розписуються після проходження інструктажу.

Завідувач кафе перед зачиненням особисто перевіряє працездатність автоматичних систем виявлення та гасіння пожеж, оглядає приміщення, переконується у відсутності порушень, що можуть призвести до пожежі, і тільки після цього останнім залишити приміщення та зачинити двері.

Із правил охорони праці в кафе. Для безпеки процесів готування їжі та обслуговування споживачів працівники повинні дотримуватися вимог охорони праці та техніки безпеки:

- дотримуватися порядку і черговість отримання готових страв з кухні при обслуговуванні споживачів;
- ставити страви на піднос тільки в один ряд;
- не носити столові прилади (ножі, виделки) у руках вістрям вперед, а використовувати для цього тарілку або піднос;
- відкривати пляшки тільки штопором або ключем;
- не заколювати одяг шпильками;
- не тримати в кишенях предмети які б'ються і гострі;
- регулярно перевіряти стан електричних апаратів і механізмів, приділяючи особливу увагу вмикачам, шнурам та розеткам.

Заходи з забезпечення пожежної безпеки в кафе:

- експлуатувати електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру тільки у технічно справному стані;
- у разі виявлення пошкоджень електромереж, вимикачів, розеток, інших електроприладів, газової апаратури (за її наявності) негайно знеструмити (вимкнути) їх та вжити необхідних заходів до приведення їх у пожежобезпечний стан;
- у приміщеннях для зберігання горючих продуктів, тари або продуктів у горючій упаковці для підключення засобів механізації слід встановлювати тільки триполюсні розетки із заземлювальним контактом;

- меблі та обладнання необхідно розміщувати таким чином, щоб забезпечувався вільний евакуаційний прохід до дверей для виходу з приміщення не менше 1,35 м. Двері повинні відчинятися назовні;
- евакуаційні шляхи та виходи повинні постійно утримуватися вільними, нічим не зашарашуватися, в робочий час продукти та тару слід транспортувати шляхами, що не перетинаються з виходами для відвідувачів;
- спільно зберігати товари, інші речовини та матеріали з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей;
- складувати товари і матеріали на стелажах або в штабелях за умови наявності проходу між ними шириною не менше 1 м, відстань між стінами та стелажми або штабелями повинна бути не менше 0,8 м;
- територію і приміщення їдальні (кафе) постійно утримувати в чистоті та порядку, у міру накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати у спеціально відведені сміттєзбірники;
- утримувати у технічно справному стані засоби протипожежного захисту та зв'язку (пожежну та охоронно-пожежну сигналізацію, автоматичні установки пожежогасіння, пожежні крани і первинні засоби пожежогасіння тощо), які є у кафе чи їдальні;
- усі працівники повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння, знати місце їх знаходження.

4.2. Харчові отруєння

Під харчовими отруєннями розуміють розлад здоров'я – гостре, хронічне захворювання людини чи навіть смерть, пов'язане із вживанням недоброякісних харчових продуктів.

1. Продукти отруйні за своєю природою постійно і викликають істинні отруєння. Це:

а) продукти рослинного походження:

- гриби (мухомор, біда поганка, сморжі та ін.);
- зернята кісточкових плодів (абрикоси, персики, мигдаль, вишня, слива);
- інші отруйні рослини (блекота, цикута, аконіт, болиголов та ін.);

б) продукти тваринного походження:

- риба (маринка, вусач, мурена, кочак, мінога, фуга та ін.);
- залози внутрішньої секреції забійної худоби.

2. Продукти отруйні тимчасово і в такі періоди можуть викликати розлад здоров'я. До таких належать продукти:

а) рослинного походження – старі їстівні гриби, зелені кавуни, картопля зі зеленою поверхнею;

б) тваринного походження – деякі риби під час нересту.

3. Продукти неотруйні, самі по собі, але в них можуть міститися отруйні домішки — куколь, гірчак, ріжки та інші (у борошні), пестициди (у овочах).

4. Окремо виділяють харчові токсикоінфекції і бактеріальні інтоксикації. Токсикоінфекції виникають внаслідок вживання продуктів харчування, що містять патогенні мікроорганізми (наприклад, яйця домашніх птахів, заражені сальмонельозом).

Інтоксикації викликаються вживанням продуктів, які містять у собі токсини (палички ботулізму, стафілококів і т. ін.). Відокремлюють також розлад здоров'я, який виникає при вживанні продуктів харчування, уражених грибами.

Всі харчові отруєння характеризуються раптовістю виникнення. Прихований період досить короткий. Найчастіше уражаються кілька осіб, що вживали ці продукти. Більшість харчових отруєнь має бактеріальне походження. Протікають вони гостро і зазвичай закінчуються одужанням. Винятки становлять отруєння грибами, ботулотоксином і деякими іншими рослинами (наприклад, отруєння дітей блекотою).

Україна відноситься до країн, в якій вживання дикорослих грибів є традиційним, але ця традиція таїть в собі небезпеку отруєння. Найчастіше отруєння виникає внаслідок споживання блідої поганки, хоча реєструються

випадки, що пов'язані із вживанням таких видів, як рядовка тигрова, печериця жовтошкіра, строчки, гриб-парасолька цегляно-сіро-червоний, опеньок несправжній тощо.

ВИСНОВКИ

1. Під поняттям «економічна стійкість підприємства» розуміють спроможність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам. Вона також включає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, поглинати дестабілізуючі впливи через максимальне використання свого економічного потенціалу, а також здатність до самозбереження, тобто раціонального використання резервів у часі для протистояння зовнішнім факторам.

2. Загалом, стійкість підприємств означає їх здатність досягати запланованих результатів, не зважаючи на різні збурення. Це може включати тимчасові відхилення, але після припинення збурень система повинна повертатися у своє вихідне положення. Крім того, стійкість підприємств повинна гарантуватися у будь-яких умовах і ситуаціях, як всередині системи, так і ззовні.

3. На основі дослідження монополізації ринку і ступеня концентрації ринку між конкурентами по виробництву і продажу піц на винос і доставку у м. Тернопіль за допомогою Індексу Херфіндала-Хіршмана встановлено, що його значення рівне 500 і ринок продажу піц на винос і доставку є не монополізованим, на ньому існує досконала конкуренція, ринок складається з великої кількості виробників-продавців і великої кількості покупців. Виробники пропонують покупцям піци з приблизно однаковими якісними параметрами або ж цілком ідентичні. Частка кожного виробника настільки мала, що практично ніхто не впливає на ринкову ціну, яка формується під впливом попиту і пропозиції. При цьому контролюючим органам немає потреби контролювати ціни. Продавці не мають потреб з реалізацією, а покупці не мають проблем з покупками.

4. Дослідження конкурентних переваг на ринку кафе «DALI Pizza&Sushi» показали, що підприємство молоде, але вже має певний рівень конкурентоспроможності на ринку м. Тернопіль. Найбільші оцінки отримали персонал, цінова політика і якість обслуговування (в межах 4,4-4,6 балів з 5

можливих). Як показало дослідження, є певні можливості для вдосконалення: недостатньо великим є середній рахунок (середній чек), а також рівень оплати праці. Але в цілому підприємство має ще досить резервів по всіх аспектах дослідження для вдосконалення. Ефективність управління – це якість, яка забезпечує досягнення поставлених підприємством цілей.

5. Дослідження оцінки обслуговування та якості піц кафе «DALI Pizza&Sushi» за відгуками споживачів в Інтернеті на основі використання кваліметричного підходу показали, що найкращу оцінку (5 балів) отримала піцерія La Farina. На наступних місцях в рейтингу знаходяться піцерії «DALI Pizza&Sushi» і Вітер Pizza, які удостоїлися оцінки споживачів 4,8-4,9. Інші 17 піцерій в рейтингу стоять нижче. Із аналізу видно, що кафе «DALI Pizza&Sushi» має реальну популярність у місті, незважаючи на її молодість.

6. На основі **SWOT-аналізу** кафе «DALI Pizza&Sushi» встановлено, що підприємство має достатню економічну стійкість на ринку м. Тернопіль, успішно розвивається і має ще багато можливостей для свого подальшого розвитку. Серед можливостей, досліджених у **SWOT-аналізі**, є охоплення ширшої території, розширення локацій, залучення клієнтів, запуск спеціальних пропозицій.

7. Для підвищення економічної стійкості підприємства на ринку запропоновано стартап-ідею вендингу з продажу піц. На основі аналізу ризиків, переваг і недоліків вендингового бізнесу обґрунтовано вендингове обладнання для продажу піц, розраховано економічні показники проєкту, які передбачають встановлення 3 піцематів фірми TCN, загальною вартістю 744000 грн., продаж піц за рік в кількості 42000 од., при точці беззбитковості 30800 піц, підприємство отримає в перший рік експлуатації чистий прибуток в сумі 336000 грн.

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. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Управління економічною стійкістю підприємств: монографія. Київ: Європейський університет, 2011. 229 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. Вузів. К: Кондор. 2004. 598 с.
6. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній / А. Дементьєва // Маркетинг. 2003. №3. С. 64-67.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури. 2006. 384 с,
8. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Східноукр. нац. Ун-т ім. В.Даля. Луганськ, 2005. 266 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. Коцко Т.А., Галузінська А. В. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ: КПІ імені Сікорського,. 2021. С. 84-85. <file:///C:/Users/Admin/Downloads/230474-Текст%20статті-526199-1-10-20210502.pdf> (дата звернення 06.02.2024)
12. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : Менеджмент. Навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 348 с.
13. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
14. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. / Г.Й. Островська. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.
15. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. Review of transport economics and management. 2022. №7 (23). 2022. С. 156–167.

16. Островська Г. Й. [Особливості стратегічного управління персоналом підприємства](#). VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С. 319-322.

17. Савінова Ю.М. Конкуренентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова // Вісник Української академії банківської справи. 2003. № 1 (14). С. 94-97.

18. Сивопляс Максим. Економічна стійкість підприємства як передумова для ефективного розвитку. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» 25-26 квітня 2024 р. Тернопіль: ТНТУ. 2024. С.

19. Стойко І.І., Сивопляс М.Л. Результати дослідження конкурентного середовища і якості обслуговування на ринку реалізації піц на винос і доставку у м. Тернополі. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження» 24 квітня 2024 р. Херсон – Кропивницький: ХДАЕУ. 2024. С. 329-334.

20. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Стандартизація, сертифікація, метрологія (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести, нормативні документи). Навч.-метод. посібник. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 2023. – 224 с.

21. 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>

22. 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>

23. 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>

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

25. Ткаченко С.М.. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 5, 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення 06.02.2024)

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

27. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 192с.

28. 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.

29. 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.

30. <https://www.letspizza.com>. Сайт виробника піцematів Let's Pizza.

31. <https://www.mrgo.it>. Сайт виробника піцematів Mister Go Srls.

32. <https://www.tcnvend.com/uk/pizza-vending-machine-hours-511.html>

Характеристика піцемата TCN Pizza Vending Machine.