

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:

**Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу
факторів зовнішнього середовища на ефективність
функціонування ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану
«На небі»)**

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Дмитерко В. М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Гарматюк О.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____

за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____

студенті _____ Дмитерко Валерії Михайлівні _____

1. Тема: Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану «На небі»)

керівник роботи Шерстюк Роман Петрович, д.е.н., доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 07.03.2025 № 4/7-190

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 06.06.2025 _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану «На небі» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Список використаних джерел _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 17 слайдів. _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Барановський В. М.		
	Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 25.01.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2025	
5	Висновки	01.06.2025	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2025	
7	Анотації, вступ, зміст	01.06.2025	
8	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2025	

Студентка _____
(підпис)

Дмитерко В. М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Шерстюк Р. П.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дмитерко В. М. Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану «На небі»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2025.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто суть, значення та складові конкурентоспроможності в умовах дії факторів зовнішнього середовища. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання ефективності функціонування готельно-ресторанних підприємств. Наведено методичні основи використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу для оцінки впливу зовнішнього середовища.

Дано організаційну та економічну характеристику ресторану «На небі». Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Оцінено вплив зовнішніх факторів на ефективність функціонування закладу. Проведено конкурентний аналіз і визначено рівень конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта.

Розроблено та обґрунтовано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства «На небі». Виявлено проблеми, що обмежують ефективність роботи в умовах змін зовнішнього середовища. Сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління конкурентними перевагами. Проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Висвітлено загальні положення щодо охорони праці та техніки безпеки на підприємстві. Обґрунтовано основні вимоги до забезпечення безпечних умов праці персоналу ресторанного закладу та відповідальність керівництва за дотримання норм техніки безпеки.

ANNOTATION

Dmyterko V. M. Enhancing Competitiveness and Assessing the Impact of External Environmental Factors on the Efficiency of Restaurant Business Operations ("Na Nebi" Restaurant as a case study)

A research paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business" Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Ternopil, 2025.

The bachelor's qualification paper highlights the theoretical aspects of enterprise competitiveness. The essence, importance, and components of competitiveness in the context of external environmental influences are examined. Modern approaches to evaluating the performance of hotel and restaurant enterprises are analyzed. Methodological foundations of applying SWOT and PEST analyses to assess the impact of the external environment are presented.

The organizational and economic characteristics of the "NA NEBI grill & wine" restaurant are provided. An analysis of the financial and economic activity of the enterprise is conducted. The influence of external factors on the efficiency of the establishment is assessed. A competitive analysis is carried out, and the level of competitiveness of the studied object is determined.

Measures aimed at improving the competitiveness of the "NA NEBI grill & wine" restaurant enterprise are developed and substantiated. Problems that limit operational efficiency in changing external conditions are identified. Practical recommendations for enhancing strategic management of competitive advantages are formulated. The economic efficiency of the proposed measures is calculated.

General provisions on labor protection and occupational safety in the enterprise are outlined. The main requirements for ensuring safe working conditions for restaurant personnel and the responsibility of management for compliance with safety regulations are substantiated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття та складові конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу.....	16
1.3. Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО	
СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ	
РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ».....	30
2.1. Характеристика ресторану «На небі» та аналіз економічних факторів, що впливають на його діяльність.....	30
2.2. Вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства.....	39
2.3. Оцінка впливу екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність ресторану.....	45
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ».....	54
3.1. Розробка стратегій для покращення якості обслуговування та управління ресурсами.....	54
3.2. Використання інноваційних технологій та маркетингових стратегій для залучення клієнтів.....	61
3.3. Рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	64
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВА ОХОРОНИ	
ПРАЦІ.....	69
4.1. Організація пожежної безпеки в закладі ресторанного господарства.....	69
4.2. Потенційні загрози для здоров'я працівників у ресторанній сфері...	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ринкової конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища для ресторанного бізнесу забезпечення високої конкурентоспроможності є важливим завданням для стабільного розвитку та успішної діяльності підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема в галузі ресторанного сервісу, вимагає від управлінців постійного аналізу і адаптації до змінних факторів зовнішнього середовища, таких як економічні, соціальні, технологічні та політичні умови. Для ресторанного підприємства актуальним є своєчасне реагування на ці зміни, що безпосередньо впливають на його фінансову стійкість, ефективність діяльності та імідж на ринку.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми формування та досягнення конкурентних переваг були і залишаються предметом дослідження багатьох визначних світових та вітчизняних науковців. Питання конкурентоспроможності підприємств у сфері ресторанного бізнесу розглядалися в працях таких вчених як Б. Андрушків, О. Владимир, П. Дудкін, Ю. Іванов, Л. Іванова, В. Кондрашова, Л. Малюта, А. Маршал, Л. Мельник, С. Мельник, Г. Нагорняк, Г. Островська, В. Паляниця, М. Портер, Д. Рікардо. А. Сміт, І. Стойко, Н. Тарнавська, О. Ткачук, А. Франів, Р. Шерстюк та інші. Вони акцентували увагу на важливості управління зовнішнім середовищем, визначенні його впливу на бізнес-процеси та ефективність функціонування підприємства. Вивчення факторів конкурентоспроможності та способів адаптації підприємств до зовнішніх викликів є основою для досягнення стійкого розвитку та покращення фінансових результатів.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність функціонування ресторанного підприємства «На небі», а також розробка рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- визначити поняття та складові конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу;
- розглянути методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності;
- охарактеризувати діяльність «На небі» та проаналізувати економічні фактори, що впливають на діяльність ресторану;
- визначити вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства;
- оцінити вплив екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність готелю-ресторану;
- розробити стратегію для покращення якості обслуговування та управління ресурсами;
- дослідити можливість використання інноваційних технологій та маркетингових стратегій для залучення клієнтів;
- розглянути рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єкт дослідження – ресторан «На небі».

Предмет дослідження – процеси формування та реалізації конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах впливу факторів зовнішнього середовища, їхній взаємозв’язок із конкурентоспроможністю підприємства та методи оцінювання ефективності його функціонування.

Методи дослідження. Для дослідження були використані методи економічного аналізу, зокрема порівняння, регресійного аналізу та фінансових коефіцієнтів для оцінки ефективності роботи підприємства. Аналіз зовнішнього середовища проводився з використанням методів SWOT-аналізу та PEST-аналізу, що дозволяє оцінити всі аспекти, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна та інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі та періодичних виданнях, експертні розробки та оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для ресторанного підприємства «На небі», спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до впливу факторів зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 103 ст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття та складові конкурентоспроможності підприємства

Ідеї, що заклали основу сучасного уявлення про конкуренцію, почали формуватися ще у XVIII столітті в рамках класичної політичної економії. Вчені того часу зосереджували увагу на природних механізмах ринкової взаємодії, де головну роль відігравали принципи досконалої конкуренції. Одним із перших, хто окреслив роль ефективного виробництва в досягненні переваг над іншими суб'єктами ринку, був Адам Сміт, який сформулював концепцію абсолютних переваг [22].

У межах цієї теорії ринок сприймався як саморегульована система, де ключовим регулятором виступає ціна, а втручання ззовні є зайвим. Слідом за Смітом, Д. Рікардо розвинув теоретичну базу, запропонувавши концепцію відносних переваг, що дозволила глибше зрозуміти доцільність спеціалізації та обміну між країнами залежно від ефективності використання ресурсів [37]. Неокласичні підходи, зокрема роботи А. Маршалла, розширили уявлення про взаємозв'язки між попитом і пропозицією, акцентуючи на значенні граничних величин – корисності та продуктивності. Він детально проаналізував, яким чином ринкова рівновага досягається через поведінку раціональних економічних агентів, та визначив чинники, що впливають на ціноутворення в умовах конкуренції [36].

Розглядаючи поняття конкурентних переваг підприємства, слід зазначити, що однозначного, загальновизнаного визначення цієї категорії у науковій літературі не існує. Різні автори інтерпретують її по-різному, залежно від підходу до розкриття змісту та ключових характеристик цього явища [20].

Таблиця 1.1.

Характеристика конкуренції

Ознаки	Види конкуренції	Характеристика
За галузево-територіальною ознакою	Внутрішньо-галузева	Змагання між виробниками в межах однієї групи, які пропонують схожі товари, але відрізняються ціною, якістю та витратами.
	Міжгалузева	Конкуренція між компаніями з різних галузей за ресурси та прибуток.
	Міжнародна	Економічне суперництво між виробниками різних країн на глобальному ринку.
За кількістю суб'єктів на ринку та ступенем їх конкурентної сили	Досконала або чиста	Наявність великої кількості продавців та покупців, однорідний товар, вільний доступ на ринок а також жоден учасник не впливає на ціну.
	Недосконала	Один або кілька продавців мають вплив на ціну, товари можуть бути диференційованими, та ринок обмежений у доступі.
	Монополістична	Багато продавців, але товари часто різняться за якістю, назвою бренду чи характеристиками.
	Олігополістична	Один продавець, відсутність конкуренції, та самостійне формування цін.
За методами конкурентної боротьби	Цінова	Зниження цін для залучення покупців, часто за рахунок зменшення витрат виробництва.
	Нецінова	Конкуренція через якість, асортимент, рівень обслуговування, інновації.
	Чесна	Підвищення якості, зниження цін прозора реклама, вдосконалення сервісу.
	Нечесна	Порушення етики, промислове шпигунство, копіювання продукції, обман споживачів.

Джерело: складено автором на основі [52]

Протягом багатьох століть конкуренція залишалася однією з основних тем економічних досліджень. Сучасна економічна наука пропонує кілька підходів до її аналізу. Поведінковий підхід акцентує увагу на стратегіях підприємств у конкурентному середовищі. Структурний підхід вивчає взаємозв'язок між умовами на ринку та формами конкуренції. Функціональний підхід розглядає конкуренцію як важливий інструмент забезпечення ефективного розподілу ресурсів у ринковій економіці. Кожен з цих підходів допомагає глибше зрозуміти природу конкуренції та формувати ефективну конкурентну політику в умовах постійних змін.

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність створювати товари або послуги високої якості, які можуть успішно змагатися на ринку з аналогічною продукцією інших фірм. Вона відображає переваги підприємства у використанні наявного потенціалу — кадрового, технічного, технологічного, фінансового та організаційного. До основних показників, що свідчать про рівень конкурентоспроможності, належать: продуктивність праці, прибутковість, якість продукції, ступінь задоволення потреб споживачів тощо. Ключові характеристики конкурентоспроможності подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні властивості конкурентоспроможності

Назва	Характеристика
Відносність	Конкурентоспроможність завжди порівнюється з показниками інших учасників ринку, тому абсолютна конкурентоспроможність неможлива.
Обумовленість	Вона залежить від поведінки самої організації і її конкурентів у певному галузевому сегменті та ринкових умовах, що стосуються конкретного товару.
Об'єктивність	Оцінка конкурентоспроможності базується на реальних і вимірюваних характеристиках підприємства, які відображають його справжній стан.
Динамічність	Показники конкурентоспроможності можуть змінюватися з часом, тому аналіз завжди прив'язаний до конкретного періоду.

Джерело: складено автором на основі [8].

З таблиці 1.2 можемо дізнатися, що основні властивості конкурентоспроможності (КСП) свідчать про її комплексний характер, що вимагає врахування різних факторів. Відносність КСП означає, що її оцінка здійснюється у порівнянні з конкурентами, тому абсолютна конкурентоспроможність недосяжна. Це підкреслює необхідність для компаній постійно відстежувати позиції конкурентів і знаходити шляхи покращення власних результатів.

Обумовленість конкурентоспроможності полягає у її залежності від специфіки ринку, на якому працює підприємство, та від поведінки інших учасників ринку, зокрема у контексті конкретних товарів. Це зумовлює потребу адаптувати стратегії відповідно до галузевих особливостей. Об'єктивність підкреслює важливість використання реальних, вимірюваних показників при оцінці конкурентоспроможності, що дає змогу адекватно оцінити позиції фірми та визначити напрямки для розвитку.

Динамічність відображає мінливість ринкових умов, через що показники КСП є тимчасовими і вимагають регулярного перегляду та корекції стратегічних рішень підприємства. Знання цих властивостей допомагає компаніям краще орієнтуватися в конкурентному середовищі і підвищувати власну ефективність. Оцінка конкурентоспроможності у сфері ресторанного бізнесу має особливе значення, оскільки від неї залежить здатність підприємств виживати і розвиватися в сучасних ринкових умовах. Конкуренція є ключовим елементом ринкових відносин і виступає драйвером економічного зростання, сприяючи підвищенню ефективності виробництва та задоволенню потреб споживачів.

У наукових дослідженнях виділяють кілька підходів до вивчення конкуренції. Поведінковий підхід зосереджений на стратегіях підприємств у боротьбі за клієнта. Структурний аналізує умови ринку, що визначають можливості учасників щодо входу, виходу та свободи дій. Функціональний підхід розглядає конкуренцію як механізм розподілу ресурсів і стимул розвитку інновацій. Процесний підхід поєднує боротьбу за споживача та

задоволення його потреб як ключові елементи конкуренції.

Більш детальний аналіз сучасних поглядів на конкурентоспроможність наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства видатними
вченими-економістами

Автор	Поняття
Ю.Б. Іванов	Визначає конкурентоспроможність як систему взаємопов'язаних факторів, яка відображає, наскільки підприємство може реалізувати свої потенційні можливості для здобуття і збереження конкурентної переваги протягом тривалого часу.
Н.П. Тарнавська	Розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства у реальному часі і в майбутньому формувати і застосовувати знання, навички та уміння разом зі споживачем для створення привабливого продукту, що випереджає конкурентів.
І.А. Франів	Підкреслює, що конкурентоспроможність – це здатність швидко і якісно виробляти та реалізовувати продукцію у потрібній кількості з високим рівнем обслуговування, а також ефективно використовувати власні та залучені ресурси на конкурентному ринку.

Джерело: систематизовано автором.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність успішно конкурувати на ринку, підтримуючи стабільний попит на свої товари або послуги, а також забезпечуючи високу якість і прийнятні ціни. Конкурентна перевага – це те, що дає підприємству змогу випереджати конкурентів, завдяки унікальним особливостям, таким як інноваційні технології, якісний сервіс,

оптимізація процесів або спеціалізовані ресурси. З таблиці 1.4 видно, що конкурентні переваги є ключовим поняттям у стратегічному управлінні, оскільки вони об'єднують фактори, які визначають успіх компанії в конкурентному середовищі. Саме ці переваги дозволяють підприємству виділитися серед інших і досягти стабільного положення на ринку.

За визначенням М. Портера, конкурентні переваги виникають через ефективне використання ресурсів – фінансових, людських та матеріальних. Це означає, що підприємство не просто має володіти ресурсами, а й уміти їх правильно організовувати і застосовувати, щоб підвищити свою продуктивність. Такий підхід дає змогу створювати унікальні продукти або послуги, які краще відповідають потребам споживачів у порівнянні з пропозиціями конкурентів.

Таблиця 1.4

Визначення сутності поняття «Конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер [42]	«...сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо»
І.А. Дмитрієв [22]	«...певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами»
О.М. Ткачук, Ю.П. Харкава [55]	«...сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами конкурентами на ринку»

Джерело: систематизовано автором.

Згідно з підходом Майкла Портера, підприємства можуть обирати між двома ключовими стратегіями для досягнення конкурентних переваг: зниження витрат та диференціація. Перша стратегія базується на здатності пропонувати товари чи послуги за нижчими цінами, що дозволяє охопити ширшу аудиторію споживачів. Друга ж стратегія спрямована на створення унікальних характеристик продукту, які дозволяють встановити вищу ціну, оскільки клієнт готовий платити за додаткову цінність. Вибір між цими підходами значною мірою визначає ринкову стійкість і здатність підприємства реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

Водночас збереження конкурентних переваг вимагає від підприємства постійної уваги до змін на ринку, зокрема моніторингу споживчих запитів і тенденцій. Щоб не втратити позиції, компанія має бути гнучкою та відкритою до нововведень — від технологічних рішень до організаційних змін, вдосконалення сервісу та запуску нових продуктів. Якщо переваги не підтримуються реальними діями, вони швидко знецінюються, тому стратегічне управління стає важливою умовою сталого розвитку. Інші дослідники також пропонують різні підходи до трактування сутності конкурентних переваг. Так, І.А. Дмитрієв акцентує увагу на унікальності цінності, що дозволяє компанії відрізнитись від інших на ринку. А О.М. Ткачук і Ю.П. Харкава підкреслюють значення поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, компетенцій і здібностей підприємства, які разом формують його перевагу.

Суттєвий внесок у розвиток цієї тематики зробив і М. Портер, який осучаснив класичну теорію порівняльних переваг, адаптувавши її до умов ринкової конкуренції. Він довів, що лише завдяки формуванню унікальних переваг компанія може зберігати лідерські позиції та успішно функціонувати у своїй галузі. Основними умовами цього є інноваційність, стратегічне мислення та здатність до постійного вдосконалення.

У свою чергу, В. Бондаренко подає комплексне бачення чинників, які формують конкурентні переваги. Він виділяє як матеріальні, так і

нематеріальні, внутрішні та зовнішні ресурси, а також стратегічні й тактичні аспекти. За його підходом, такі фактори можуть сприяти підвищенню якості продукції на різних етапах життєвого циклу — наприклад, за рахунок зменшення витрат ресурсів, трудомісткості чи енергоємності. До того ж, вони можуть мати економічну, організаційну, технічну, психологічну або навіть природно-кліматичну природу, що свідчить про широту охоплення цього поняття.

Загалом можна стверджувати, що конкурентна перевага — це набір ключових характеристик, які визначають ефективність діяльності підприємства, його адаптивність до зовнішніх змін та здатність переважати конкурентів. Її формування залежить не лише від економічних умов, а й від дотримання етичних принципів у конкурентній боротьбі. Саме етика дозволяє компаніям не просто завойовувати ринок, а будувати довготривалі стосунки з клієнтами та партнерами. Конкуренція загалом відіграє роль рушія ринкової економіки: вона змушує підприємства впроваджувати інновації, вдосконалювати свої технології та постійно шукати нові управлінські рішення. Саме через це конкуренція забезпечує динамічний розвиток економіки та підтримує життєздатність ринку.

1.2. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу

Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу є складним і багатограним поняттям, яке залежить від множини факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Одним з основних факторів є якість обслуговування, яка безпосередньо впливає на репутацію підприємства та лояльність клієнтів. У цьому контексті важливими є не лише професіоналізм персоналу, а й здатність швидко реагувати на потреби та побажання гостей, забезпечуючи високий рівень комфорту та увагу до деталей.

Формування конкурентних переваг сьогодні трактується як багатоаспектне явище, що виходить за межі суто економічного контексту й охоплює соціальні, культурні, психологічні та навіть філософські виміри. Це поняття можна застосувати не лише до підприємства чи його продукції, а й до окремої особистості, регіону або концепції. У різних наукових підходах воно виступає своєрідним індикатором ефективності, об'єктом аналізу, управління та стратегічного розвитку.

Попри значну кількість досліджень, проблема посилення конкурентних переваг залишається актуальною. Сучасна ринкова ситуація вимагає постійного пошуку нових важелів впливу, ресурсів і механізмів, які хоча б частково гарантували б успішність на ринку, навіть якщо повна передбачуваність результатів неможлива [14].

Ключем до утримання конкурентних позицій є здатність підприємства зберігати стійкі унікальні переваги протягом тривалого часу. Це означає, що компанія повинна не лише ефективно протистояти тиску конкурентів, але й утримувати клієнтів, пропонуючи їм особливу цінність. У цьому процесі велике значення має гнучкість управління, якість внутрішніх процесів і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів [28].

Оцінювання конкурентних переваг відбувається з урахуванням стратегічних цілей організації та реальних умов зовнішнього середовища. Коли підприємство адаптує свою структуру та функції відповідно до змін навколишнього середовища, воно закладає підґрунтя для стійкої діяльності. Саме ця трансформація — зміна ключових компетенцій і формування адаптивного потенціалу — і є основою процесу розвитку конкурентних переваг [20].

Реалізація цього потенціалу та створених переваг має бути орієнтована на досягнення конкретних цілей у рамках господарської діяльності. Навіть при незмінній цільовій установці можливі різні підходи до використання наявних ресурсів. Остаточний вибір напрямку діяльності залежить передусім від зовнішніх умов. Таким чином, діяльність підприємства можна поділити на дві

ключові частини: формування (розвиток) конкурентних переваг і їх практичне застосування у досягненні запланованих результатів.

Формулювання завдання розвитку полягає у виборі такого стратегічного шляху, який на кожному етапі дозволяє використовувати доступні ресурси для досягнення бажаного ефекту. Це передбачає постійне порівняння власних результатів із досягненнями конкурентів, що створює додаткову мотивацію до вдосконалення [33].

Конкурентну перевагу слід аналізувати саме в порівняльному аспекті — з позиції того, наскільки підприємство переважає основного конкурента у своїй ніші. Згідно з сучасними класифікаціями, усі конкурентні переваги поділяються на дві великі групи — внутрішні та зовнішні [8]. До зовнішніх відносять ті, які спрямовані на створення додаткової цінності для споживача, зокрема через сильну ринкову позицію, що дозволяє встановлювати вигідніші ціни. Це, зокрема, може бути глибоке знання потреб клієнтів або ефективна маркетингова стратегія. Внутрішні переваги пов'язані передусім з людським капіталом, де особливе значення мають компетентність персоналу і якість управлінських рішень. Такі чинники безпосередньо впливають на внутрішню ефективність підприємства, створюючи для нього додану вартість зсередини [8].

Узагальнюючи, конкурентоспроможність ресторанного бізнесу визначається інтеграцією багатьох факторів, серед яких ключові — це якість обслуговування, цінова політика, розташування, інновації, брендинг, фінансова стабільність і зовнішнє середовище. Всі ці елементи взаємопов'язані і мають критичне значення для досягнення успіху на ринку.

Значущим фактором є цінова політика. Встановлення цін, що відповідають рівню послуг та якості продуктів, є важливим аспектом для утримання конкурентоспроможності. Водночас необхідно враховувати як економічні умови, так і потреби цільових груп клієнтів. Правильний баланс між ціною і якістю може стати суттєвою перевагою на ринку.

Розташування підприємства також грає ключову роль у його

конкурентоспроможності. Ресторани, розташовані в зручних локаціях, з високою прохідністю чи туристичними привабливими об'єктами поблизу, мають більше шансів привернути увагу потенційних клієнтів. Це дозволяє знижувати витрати на маркетинг і збільшувати потік відвідувачів.

Не менш важливими є інновації та технології, що застосовуються у бізнесі. Сучасні технології, зокрема системи онлайн-бронювання, цифрові меню, використання автоматизованих процесів для підвищення ефективності обслуговування, стають важливими конкурентними перевагами. Застосування таких технологій дозволяє не лише підвищити зручність для клієнтів, але й оптимізувати внутрішні процеси, знижуючи витрати та покращуючи якість обслуговування.

Ще одним важливим фактором є рекламна стратегія та брендинг. В умовах високої конкуренції в ресторанному бізнесі, здатність правильно презентувати підприємство, донести свою унікальність та залучити увагу споживачів через рекламні кампанії та онлайн-присутність є вирішальною для успіху. Створення сильного бренду дозволяє виділити підприємство серед конкурентів і утримувати увагу клієнтів у довгостроковій перспективі.

Крім того, на конкурентоспроможність підприємства значною мірою впливають фінансові ресурси. Можливість інвестувати в модернізацію, оновлення обладнання, розширення асортименту або вдосконалення інтер'єру є важливою для підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Фінансова стабільність дозволяє підприємству не лише здійснювати необхідні інвестиції, але й ефективно реагувати на зміни ринку.

І, нарешті, зовнішнє середовище, включаючи економічні, політичні, соціальні та культурні фактори, має важливе значення. Зміни в макроекономічній ситуації, такі як економічні кризи або зміни в туристичних потоках, можуть суттєво вплинути на попит на послуги. Тому ресторанні підприємства повинні мати гнучкі стратегії для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Зростання інтенсивності конкуренції як на етапі входу, так і виходу з

ринку, здатне стимулювати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Водночас трансформація споживчих запитів може негативно вплинути на позиції компанії, якщо її продукція втрачає відповідність новим очікуванням клієнтів. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють також якість і рівень організації постачання сировини та матеріалів з боку посередників, що визначає стабільність і ефективність виробничих процесів.

Таблиця 1.5.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства

Зовнішні чинники конкурентних переваг	Вплив на конкурентоспроможність
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства	Визначає загальні умови розвитку підприємства і рамки для формування переваг
Сила конкуренції на вході та виході системи	Висока конкуренція стимулює покращення якості, зниження витрат, підвищення ефективності
Сила конкуренції серед товарів замінників	Зменшує ринкову частку, вимагає диференціації продукції та впровадження інновацій
Зміна споживчих потреб	Потребує швидкої адаптації асортименту; невідповідність призводить до втрати позицій
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються	Високий рівень сприяє стабільній взаємодії та ефективному просуванню продукції
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Впливає на кінцеву якість продукції та здатність підприємства конкурувати за якісними характеристиками товару

Продовження таблиці 1.5.

Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства	Вплив на конкурентоспроможність
Раціональність організаційної і виробничої структури	Забезпечує ефективний розподіл ресурсів, знижує витрати, підвищує гнучкість управління
Кваліфікація, мотивація і професіоналізм персоналу	Висококваліфікований персонал забезпечує конкурентоспроможність через якість, інноваційність, обслуговування
Рівень технологічного забезпечення	Сучасне обладнання та технології скорочують витрати, покращують якість, пришвидшують виробництво
Патентоспроможність (новизна)	Забезпечує унікальність товарів і захищає їх на ринку, зменшуючи пряме копіювання
Система управління	Прогресивні методи управління забезпечують адаптивність, стратегічний розвиток і стійкість
Кваліфікація, мотивація і професіоналізм персоналу	Висококваліфікований персонал забезпечує конкурентоспроможність через якість, інноваційність, обслуговування

Джерело: складено автором на основі [52].

Аналіз даних, наведених у табл. 1.5, дозволяє дійти висновку, що конкурентні переваги підприємства є результатом взаємодії як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Кожен із них по-своєму впливає на загальний рівень

конкурентоспроможності та формує умови для її зміцнення або послаблення.

Зовнішні чинники відіграють суттєву роль у формуванні ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. До них належать рівень конкурентоспроможності країни, галузі, а також сила конкуренції на вході та виході з ринку. Такі чинники визначають загальні умови функціонування бізнесу та створюють базу для формування конкурентних переваг. Особливо вагомими є також поява нових потреб споживачів, які можуть змінити ринковий попит, а отже — знизити актуальність товарів підприємства, якщо ті не відповідають оновленим очікуванням. Іншими важливими зовнішніми елементами є рівень організації посередників і споживачів, а також якість продукції та послуг постачальників.

Внутрішні чинники безпосередньо залежать від самого підприємства та його здатності управляти власними ресурсами. Раціональна організаційна структура, високий рівень кваліфікації персоналу, сучасне технологічне обладнання, інноваційні процеси та патентоспроможність продукції — все це визначає внутрішню силу підприємства на ринку. Крім того, якість системи управління, що базується на сучасних методах, істотно впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів формує динамічну систему, яка дозволяє підприємству утримувати і розвивати конкурентні переваги.

На відміну від конкурентоспроможності продукції, яка може бути досягнута за короткий час через зміну дизайну, упаковки або ціни, конкурентоспроможність підприємства формується поступово і вимагає систематичної та ефективної діяльності. Довготривала присутність на ринку сама по собі може стати конкурентною перевагою, оскільки демонструє стабільність, досвід і довіру споживачів. Важливою проблемою залишається визначення критеріїв оцінки конкурентних переваг. Без чітко встановлених критеріїв порівняння результати аналізу можуть бути суб'єктивними. До таких критеріїв варто віднести: якість продукції, ціну, інноваційність, рівень обслуговування клієнтів та репутацію на ринку. Визначення об'єктивних

показників забезпечує точність бенчмаркінгу, що є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку також має ключове значення. Зовнішній ринок допомагає відслідковувати поведінку споживачів та конкурентів, а внутрішній — оцінити ефективність бізнес-процесів, використання ресурсів та загальну продуктивність. Без всебічного аналізу обох ринків підприємство ризикує втратити стратегічну перевагу. Для точної оцінки конкурентних переваг необхідно визначити систему показників, серед яких: якість і ціна продукції, рентабельність, витрати на одиницю продукції, частка ринку. Якість впливає на вибір споживача, ціна — на доступність, рентабельність — на фінансову стійкість, а частка ринку — на успіх компанії в конкурентному середовищі.

У підсумку, здатність підприємства реалізовувати конкурентні переваги залежить не лише від існуючих конкурентів, а й від потенційних учасників ринку, товарів-замінників, клієнтів та постачальників. Перші два чинники створюють пряму загрозу, інші — непряму. Саме баланс цих сил і визначає реальну конкурентоспроможність підприємства на конкретному ринку.

1.3. Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності в сфері гостинності

Оцінювання конкурентоспроможності у сфері гостинності є комплексним процесом, що охоплює аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та впливу зовнішніх чинників. Успішне функціонування готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить від обґрунтованості управлінських рішень і здатності адаптуватися до динаміки ринкового середовища.

Результати оцінювання конкурентних переваг підприємства є базою для подальшого стратегічного планування. Вони використовуються при

розробленні напрямів підвищення ефективності діяльності та формуванні конкурентних стратегій.

Одним із підходів до оцінювання конкурентоспроможності є класифікація методів за змістом і функціональним призначенням. У науковій і практичній літературі виділяють низку основних методів, серед яких:

1. Методи, що базуються на концепції порівняльних переваг

Ці методи опираються на теорію порівняльних переваг, яка використовується для аналізу спеціалізації підприємств та ефективного розподілу ресурсів. Згідно з підходами М. Портера, підприємству доцільно зосереджуватись на тих напрямках діяльності, де воно має конкурентну перевагу — тобто здатне виробляти товари або послуги з меншими витратами або вищою якістю, ніж конкуренти.

Методи порівняльного аналізу передбачають:

- оцінку витрат і якості продукції або послуг відносно основних конкурентів;
- виявлення найбільш привабливих сегментів ринку;
- вибір стратегічних напрямів для інвестування та розвитку.

Підхід дозволяє формувати економічно обґрунтовану політику розвитку, спрямовану на підвищення ефективності використання наявних ресурсів і забезпечення стабільної ринкової позиції підприємства.

2. Підходи, засновані на моделі галузевої та фірмової рівноваги.

Другий підхід базується на уявленнях про ринкову рівновагу, які дозволяють зрозуміти, як компанії реагують на конкурентний тиск у межах галузі. Йдеться про пошук підприємствами оптимального співвідношення між витратами та прибутком в умовах ринку. Основна увага тут приділяється динаміці попиту й пропозиції, а також тому, як ці фактори впливають на обсяги виробництва та рівень цін.

Додатково в межах цього підходу враховують теорію факторів виробництва, де розглядаються такі ресурси, як праця, капітал, земля та підприємницький хист. Саме їх правильне поєднання та ефективне

використання створюють передумови для зростання конкурентного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод оцінки за бальною шкалою, розрахунок інтегрального показника, метод відхилень, аналіз рентабельності продукції
	Якісні	Методика експертного оцінювання, SWOT-аналіз, оцінка сильних і слабких сторін, метод логічних узагальнень
За формою представлення результатів	Матричні	Побудова стратегічних матриць (наприклад, BCG, GE/McKinsey), аналіз ринкової привабливості і конкурентної позиції
	Індексні	Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності, визначення індексу витрат, індексу задоволеності споживачів
	Графічні	Побудова багатокутника конкурентоспроможності, використання діаграм, радар-графіків

Продовження Таблиця 1.6

За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Аналіз портфеля продукції за моделлю BCG, стратегічні матриці Мак Кінсі, оцінка портфеля Shell/DPM, аналіз за методикою PIMS, конкурентний аналіз за Портером
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Оцінка управлінських процесів методом LOTS, метод експертного опитування, ситуаційний аудит, картування стратегічних груп, порівняльний аналіз (бенчмаркінг)
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Фінансовий аналіз та діагностика, методи прогнозування фінансових показників
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Оцінка конкурентоспроможності продукції, застосування матричних інструментів
	Комплексні	Індексний аналіз, інтегральна оцінка, метод оцінки за балами
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	BCG, МакКінсі, Shell/DPM
	Тактичні	з урахуванням впливу ризиків

Продовження Таблиця 1.6

За середовищем виникнення невизначеності	Методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища	Методи аналізу внутрішніх ризиків: інтегральні оцінки, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, самооцінка
	Методи, зорієнтовані на внутрішніх ризиках	Готовність персоналу, експертна оцінка, іналіз конкурентних переваг

Джерело: систематизовано на основі [44].

3. Методи, що спираються на концепцію ефективної ринкової конкуренції.

Третій напрям базується на принципах ефективної конкуренції, які передбачають оптимальне функціонування ринку за умови змагання між компаніями. Увага зосереджена на досягненні переваг через якість, інновації, сервіс. Методи, що застосовуються у межах цієї концепції, дозволяють проаналізувати результативність різних стратегій і виявити сильні та слабкі сторони учасників ринку.

Індексні та інтегровані підходи дають змогу провести кількісну оцінку позицій підприємств — наприклад, за часткою на ринку, рівнем цін або асортиментом. Це допомагає не лише зафіксувати поточне положення, але й виявити резерви для покращення.

4. Матричні підходи до аналізу конкурентоспроможності.

Наступна група методів охоплює інструменти стратегічного планування на основі матриць. Зокрема, використовуються моделі життєвого циклу товарів, технологій і ринків. Ці моделі дозволяють більш чітко зрозуміти, на якому етапі розвитку перебуває продукція, що виробляється, і які дії необхідні для подальшого просування. До матричних інструментів відносяться також SWOT, GAP, LOTS, PIMS, моделі типу «111–555», які забезпечують повний

огляд внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Вони широко використовуються для формування стратегій у відповідь на зміни ринкового середовища.

5. Методи оцінювання, побудовані на теорії якості продукції.

У межах п'ятого підходу акцент робиться на якості товарів як головному чиннику конкурентної боротьби. Якість — це не лише технічна характеристика, а й фактор довіри клієнтів. Для оцінювання застосовуються методики, що залучають думки експертів, а також візуальні інструменти — зокрема, метод “радарної діаграми”, який дозволяє побачити якісні характеристики у зіставленні.

Такі методи не лише ідентифікують слабкі сторони продукції, але й допомагають визначити, у якому напрямку слід розвивати товарну політику для підвищення конкурентних позицій на ринку.

6. Інтегративні підходи до оцінювання.

Шостий підхід полягає у поєднанні кількох теоретичних підвалин (зокрема теорії якості та порівняльних переваг) з метою створення повного аналізу конкурентоспроможності. Він базується на використанні комплексних методик, що дозволяють враховувати взаємозв'язок різних факторів — внутрішніх і зовнішніх. Використовуючи ці дані, підприємство має змогу гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі та формувати стабільні позиції на ринку, враховуючи потреби споживачів, зміну попиту, а також дії конкурентів.

Оцінка ризиків у сучасних умовах.

Значну роль у конкурентоспроможності підприємств відіграє фактор невизначеності. В умовах тривалої військової агресії з боку російської федерації, яка негативно впливає на національну економіку, спостерігається погіршення макроекономічних показників і скорочення обсягів зовнішньої торгівлі. Через ризики, пов'язані з воєнними діями, зокрема у стратегічно важливих регіонах України, інвестори стають обережнішими. Це призводить до скорочення інвестицій, призупинення багатьох проєктів та зниження довіри до ринку загалом. Унаслідок цього змінюється цінова політика, а

прибутковість підприємств суттєво знижується.

Тому надзвичайно важливо своєчасно здійснювати моніторинг зовнішніх загроз та внутрішніх ризиків. Підприємства мають створювати системи економічної безпеки, здатні оперативно реагувати на зміни, прогнозувати ризики й протидіяти загрозам, що виникають.

Зокрема, у сфері гостинності потрібно регулярно аналізувати показники ефективності, рівень попиту, результативність каналів просування (соцмережі, онлайн-бронювання, реклама). Лише комплексний підхід до оцінювання дозволяє закладам гостинності втримувати позиції на ринку, адаптуючись до нових умов та зберігаючи конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ»

2.1. Характеристика ресторану «На небі» та аналіз економічних факторів, що впливають на його діяльність

Ресторан «На небі» розташований на вулиці Олени Кульчицької, 2 в м. Тернопіль, є об'єктом ресторанного бізнесу, що спеціалізується на наданні послуг харчування з акцентом на українську кухню в сучасній інтерпретації. Заклад має розташування в центрі міста, що дозволяє забезпечити відвідувачам огляд історичних та культурних пам'яток. Інтер'єр ресторану виконаний у стилі, що поєднує елементи традиційного українського дизайну з сучасними тенденціями, створюючи комфортне середовище для різних категорій споживачів [9, 10], (Додаток А)

Ресторан «На небі» пропонує широкий спектр послуг, серед яких виділяються літній майданчик та зали для проведення урочистих заходів. Також заклад оснащений каміном, що сприяє створенню затишної атмосфери в осінньо-зимовий період. Для організації святкових подій ресторан має бенкетну залу, що дозволяє проводити заходи різного формату. Окрім цього, в ресторані реалізовано можливість онлайн-бронювання столиків через платформу fainemisto.com та онлайн-замовлення страв через вебсайт panebi.choiceqr.com, що забезпечує додаткову зручність для клієнтів (Додаток Б).

У ресторану «На небі» також є спеціально обладнана дитяча кімната з аніматором, що відповідає вимогам сімейного відпочинку.

Окрім основного меню, ресторан пропонує страви на грилі, акцентуючи увагу на якості та смачних рецептах. Організація кейтерингових послуг та

весільних заходів є додатковими напрямками діяльності закладу, що дозволяють задовольнити потреби різноманітних клієнтських груп.

Структура управління рестораном «На небі» відповідає типовим структурам, характерним для підприємств громадського харчування. Вона охоплює всі необхідні функції керування, має чіткий розподіл відповідальності та оптимальний рівень централізації функцій і обсягу управлінських завдань на різних рівнях управління, а також забезпечена достатньою кількістю інформації.

Структура управління рестораном «На небі» відображена у вигляді лінійно-функціональної організаційної схеми (рис. 2.1). Кожен структурний підрозділ має свого керівника, який наділений повноваженнями і відповідає за одноособове керівництво працівниками підлеглих йому підрозділів, концентруючи у своїх руках всі функції управління [40].



Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ресторану «На небі»

Джерело: складено автором на основі [40].

Діяльність ресторану «На небі» очолює директор, який несе повну відповідальність за організацію господарської діяльності, виконання угод і

договорів, а також вирішує питання, що стосуються розгляду скарг. Йому підпорядковані підлеглі, які повністю відповідають за поточну діяльність у ресторані. Завідувач виробництва керується своєю посадовою інструкцією та розпочинає виконання своїх обов'язків лише після підписання акту про матеріальну відповідальність. Він відповідає за приготування страв відповідно до рецептур та технологій, підвищує продуктивність працівників та складає графіки роботи.

Функції обліку, планування та різноманітні фінансові операції виконуються працівниками бухгалтерії ресторану «На небі», яку очолює головний бухгалтер. Основні обов'язки головного бухгалтера включають формування річного бухгалтерського балансу, ведення обліку руху товарів, розрахунок податків та нарахування заробітної плати.

Шеф-кухар відіграє ключову роль у роботі підприємства громадського харчування. Він відповідає за керівництво кухонною сферою та виготовлення страв згідно з встановленими стандартами ресторану, з метою досягнення максимального успіху в економіці та організації виробництва.

Адміністратор забезпечує взаємодію з гостями та персоналом, здійснює прийом гостей, контролює підготовку зали до обслуговування та забезпечує високий рівень продажів.

Офіціанти відповідають за обслуговування гостей: приймають замовлення, оформлюють та представляють рахунки, обслуговують банкети, святкування та інші заходи, надають допомогу гостям у виборі страв і напоїв та подають їх на столи. Крім того, офіціанти також виконують роботу на виїзді, оскільки ресторан «На небі» надає кейтерингові послуги.

Бармен забезпечує обслуговування гостей спиртними та безалкогольними напоями, готує та подає коктейлі, здійснює розрахунок з гостем, забезпечує високий рівень продажів та якості обслуговування, а також підтримує приємну атмосферу в барі.

Права та обов'язки всіх працівників ресторанного підприємства визначаються посадовими інструкціями та правилами внутрішнього

розпорядку.

Ресторан «На небі» – це складна система, де кожен елемент має свою важливу роль у процесі виробництва та обслуговування. У ньому поєднуються кулінарні мистецтва, організаційні навички та гостинність.

На першому етапі виробничого процесу стоїть кухня. Це серце ресторану, де здійснюється приготування страв. Кухарі, повара і кулінари створюють та втілюють у життя рецепти, використовуючи найсвіжіші інгредієнти та дотримуючись високих стандартів якості. Вони також відповідають за контроль за запасами та використанням продуктів.

Після приготування страв вони подаються в зал обслуговування. Тут офіціанти приймають замовлення від гостей, розміщують їх за столами, рекомендують страви та напої і забезпечують високий рівень сервісу. Вони також відповідають за чистоту та порядок у залі, створюючи затишну атмосферу для відпочинку гостей.

Управління персоналом та адміністрація ресторану забезпечують виробничий процес необхідними ресурсами, вирішують організаційні питання, контролюють фінансові показники та забезпечують дотримання стандартів якості.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «На небі» розкриває цілий ряд ключових аспектів, що впливають на його ефективність та прибутковість.

По-перше, ресторан володіє стратегічним розташуванням у центрі міста, що сприяє залученню клієнтів та підвищує його популярність серед місцевого населення та туристів.

По-друге, ресторан «На небі» спеціалізується на високоякісному м'ясі та вині, що дозволяє йому пропонувати продукцію преміум-класу та створює додатковий стимул для клієнтів обирати його серед інших закладів. У свою чергу, ефективне управління запасами та виробничим процесом дозволяє ресторану знижувати витрати на закупівлю і забезпечувати стабільну якість страв.

Використовуючи дані фінансової звітності ресторану «На небі», можна проаналізувати ключові фінансово-економічні показники його діяльності зокрема: вартість активів і основних засобів, обсяг запасів готової продукції, величину власного капіталу, собівартість і вартість реалізованої продукції, а також інші операційні витрати представлені у таблиці 2.1 та у додатку В

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «На небі» за
2021 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	рік			
	2021	2022	2023	2024
Вартість активів	7104,2	7328,1	8510,8	9986,8
Вартість основних засобів, тис. грн	624,7	1136,8	1280,0	1860,2
Вартість власного капіталу	4470,8	6141,4	6808,7	8039,0
Собівартість реалізованої продукції	7291,7	8387,0	11361,0	14969,6
Дебіторська заборгованість тис. грн	1053,9	855,5	859,4	106,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	631,6	628,3	336,8	56,7
Інші операційні витрати	3607,4	3636,7	4240,6	3816,4
Запаси, тис. грн	663,3	1655,9	2532,7	2119,2
Чистий прибуток	149,6	270,6	467,3	530,3

Джерело: складено автором на основі Додатків В, Г, Д, Е

Як свідчать дані таблиці, основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «На небі» демонструють стабільне зростання. Упродовж аналізованого періоду (2021–2024 рр.) вартість активів зросла на 2 882,6 тис. грн, з 7 104,2 тис. грн у 2021 році до 9 986,8 тис. грн у 2024 році. Така динаміка обумовлена збільшенням обсягів власного капіталу, модернізацією основних засобів та зростанням операційної діяльності.

Обсяг реалізації продукції та послуг також істотно збільшився: з 11 081,5 тис. грн у 2021 році до 19 435,0 тис. грн у 2024 році. Приріст становить 8 353,5 тис. грн, що свідчить про розширення цільової аудиторії, ефективну маркетингову політику, вдосконалення сервісу та зростання попиту на ресторанні послуги.

Паралельно з цим зросла і собівартість реалізованої продукції, що є наслідком інфляційних процесів, зростання вартості сировини, енергоносіїв та підвищення заробітних плат. Однак чистий прибуток за період також показав позитивну динаміку — з 149,6 тис. грн у 2021 році до 530,3 тис. грн у 2024 році. Приріст становив 380,7 тис. грн, що стало можливим завдяки зростанню обсягів реалізації та оптимізації витрат.

Рентабельність реалізованої продукції та рентабельність активів також покращилися, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Власний капітал підприємства послідовно зростав, що зміцнило фінансову стійкість ресторану. Паралельно спостерігалася оптимізація дебіторської заборгованості — її обсяги поступово скорочувались, що свідчить про ефективну політику управління розрахунками з контрагентами. У той же час кредиторська заборгованість залишалась під контролем і не створювала значних ризиків для структури капіталу.

Отже, протягом 2021–2024 років спостерігається стійке зростання ключових показників діяльності ресторану «На небі». Збільшення активів, реалізації, чистого прибутку, рентабельності, власного капіталу та ефективне управління витратами свідчать про стабільний розвиток підприємства. Серед потенційних ризиків залишається контроль за витратами та зобов'язаннями перед контрагентами, однак на даний момент вони не є критичними.

Аналіз показників фінансової стійкості ресторану «На небі» за період 2021- 2024 років вказує на певні зміни у фінансовому стані підприємства (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансової стійкості «На небі» в 2021 - 2024 рр.

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,44	0,57	0,59	0,65
Коефіцієнт фінансової залежності	2,29	1,75	1,70	1,53
Коефіцієнт маневреності власних засобів	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,87	0,73	0,75	0,71
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,29	0,75	0,70	0,53
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії та залежності)	0,44	0,57	0,59	0,65
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,56	0,43	0,41	0,35

Джерело: складено автором на основі Додатку В, Г, Д, Е,

Показники, наведені в табл. 2.2, демонструють високий рівень фінансової незалежності ресторанного підприємства «На небі». Зокрема, коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,899, що означає, що 89,9% структури капіталу сформовано за рахунок власних коштів. У 2022 році показник ще більше зріс — до 0,942, а в 2023 досягнув 0,957, що свідчить про стабільно високий рівень фінансової самостійності підприємства. У 2024 році значення коефіцієнта залишалось майже незмінним — 0,958, тобто частка власного капіталу в загальній структурі пасивів склала 95,8%.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності від зовнішніх джерел є низьким та демонструє позитивну динаміку. У 2021 році він становив 0,101, у 2022 — 0,058, у 2023 — 0,043, а у 2024 знизився до 0,042. Така тенденція свідчить про високу здатність підприємства функціонувати без суттєвої потреби в залученні позикових коштів і про впевнене виконання зобов'язань у коротко- та середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який відображає частку мобільної частини власних коштів, у 2021 році дорівнював 0,544, а в 2022 — 0,589. У 2023 році він становив 0,585, а у 2024 — 0,580. Це свідчить про достатній рівень гнучкості власного капіталу та його здатність фінансувати поточні потреби.

Позитивною є і динаміка коефіцієнта маневреності робочого капіталу, що зростає з 0,472 у 2021 році до 0,541 у 2024 році. Це означає, що підприємство має змогу більш вільно управляти обіговими коштами і підтримувати платоспроможність на стабільному рівні.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власного та позикового капіталу, у 2021 році становив 8,867, у 2022 — 16,384, у 2023 — 22,358, а у 2024 досягнув 22,889. Це вказує на домінування власних ресурсів у структурі капіталу і підвищену фінансову стійкість.

Також до уваги варто представити показники, які характеризують результати діяльності ресторану, це показники рентабельності фінансово-господарської діяльності ресторану, данні яких знаходяться в (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ресторану «На небі» в 2017 - 2021 рр.

Показники	Рік				Відхилення (+/-)
	2021	2022	2023	2024	2021\2024
Рентабельність активів, %	3,9	5,4	5,3	5,2	+1,3
Рентабельність власного капіталу, %	4,3	5,7	5,5	5,4	+1,1
Рентабельність продукції, %	15,0	17,6	17,1	17,0	+2,0
Валова рентабельність продажу, %	35,5	36,8	35,2	34,7	-0,8
Операційна рентабельність продажу, %	7,5	9,1	8,9	8,9	+1,3
Чиста рентабельність продажу, %	5,3	6,9	6,7	6,5	+1,2

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Ресторанне підприємство «На небі» демонструє стабільну ефективність у використанні власних активів, що підтверджується зростанням рентабельності активів з 3,9% у 2021 році до 5,2% у 2024 році. Подібну позитивну динаміку демонструє й рентабельність власного капіталу, яка зросла з 4,3% до 5,4%. Це свідчить про підвищення прибутковості вкладених коштів власників підприємства.

Оцінюючи ефективність господарської діяльності, слід відзначити зростання рентабельності продукції з 15,0% у 2021 році до 17,0% у 2024 році, що є результатом покращення виробничих процесів та раціонального використання ресурсів. Водночас чиста рентабельність продажу зросла з 5,3% до 6,5%, а операційна рентабельність — з 7,5% до 8,8%, що свідчить про ефективну операційну діяльність підприємства.

Незначне зниження валової рентабельності продажу з 35,5% у 2021 році до 34,7% у 2024 році не є критичним, оскільки супроводжується зростанням інших показників рентабельності та загального прибутку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок про високий рівень фінансової стабільності та надійності ресторану «На небі». Основними чинниками є: стабільне зростання чистого прибутку, позитивна динаміка рентабельності, ефективне використання власного капіталу (понад 89% пасивів у 2024 році сформовані за його рахунок), а також покращення показників фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності.

Крім того, збалансовані показники операційного, фінансового та виробничого циклів підтверджують ефективне управління ресурсами та раціональне використання матеріальних активів у процесі створення й реалізації продукції ресторану.

2.2. Вплив соціальних, культурних та демографічних факторів на роботу ресторанного підприємства

У системі управління маркетинговою діяльністю підприємства можна виділити наступні методи маркетингових досліджень та дій: вивчення зовнішнього середовища, аналіз наявних та планування майбутніх товарів, планування руху та продажу товарів, забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції, визначення цінової політики підприємства, розробка стратегічних планів, контроль і оцінка результатів, забезпечення безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища та споживчих властивостей товару.

Маркетинг на підприємстві – це комплексна стратегічна та тактична діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів та досягнення маркетингових цілей підприємства. Він охоплює різні аспекти планування, виконання та контролю маркетингових заходів, спрямованих на ринкову позицію підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Методи оцінки ефективності маркетингу ресторану «На небі»

Методи оцінки	Сутність методів
Якісні	передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний маркетинговий план)
Кількісні	порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємства

Продовження Таблиці 2.4

Інформаційні	передбачає використання спеціальних комп'ютерних програм («Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг» та інші), а також застосовуються різні аналізи такі, як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та ін.
Соціологічні	проведення маркетингових досліджень; опитування керівників, спеціалістів з планування та маркетингу, щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві; оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективність реклами, PR; аналіз стимулювання збуту та персонального продажу

Джерело: складено автором на основі [13, 40].

Таким чином, методи оцінки ефективності маркетингу ресторану «На небі» охоплюють різноманітні підходи для аналізу його діяльності.

У першу чергу, застосовуються якісні методи, які передбачають використання маркетингового аудиту. Цей підхід полягає в детальному аналізі цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства з метою виявлення проблем та розробки ефективних маркетингових планів.

Другий аспект оцінки – кількісні методи, які включають порівняння витрат на маркетинг та рекламу з отриманим валовим прибутком та обсягом продажу. Ці методи дозволяють оцінити фінансову ефективність маркетингової діяльності ресторану.

Для отримання додаткової інформації та аналізу використовуються інформаційні методи. Вони передбачають використання спеціалізованих програм та аналітичних інструментів, таких як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P».

Нарешті, соціологічні методи використовуються для проведення маркетингових досліджень, опитування керівників та фахівців з метою оцінки

ефективності реклами та PR.

Існує багато різноманітних шляхів для вдосконалення та підвищення ефективності маркетингу, які можна представити у вигляді дерева цілей. Проте, безсумнівним фактом є необхідність системного й комплексного впровадження всіх напрямків вдосконалення маркетингу.

Можна виділити основні напрями, які вважає більш важливими:

1) Створення цілісної, гнучкої системи маркетингу, яка була б адаптивною до змін у попиті споживачів, ринкових умов, маркетингових інновацій, інтелектуального сервісу та міжнародного бізнесу. Система повинна мати гармонійну єдність та високий науково-технічний рівень функціональних підсистем, які складають її цілісність.

2) Раціоналізація маркетингової функціональної організації, що передбачає чіткий розподіл посадових функцій між працівниками управління та виробництва. Це сприятиме програмному маркетингу. Необхідно посилити координацію та регулювання виконання маркетингових функцій.

3) Удосконалення організаційного механізму маркетингу шляхом розширення кооперації та взаємодії маркетингових функцій між об'єднаннями або різними підприємствами. Раціоналізація структури управління, яка включає поліпшення регламентування, нормування та контролю маркетингового процесу.

Крім цього, важливо покращити роботу маркетингового відділу за допомогою наступних факторів, що впливають на управління маркетинговою діяльністю:

1) Обґрунтування стратегії маркетингу та її вплив на діяльність різних підрозділів підприємства, з урахуванням оперативних змін. Це включає оцінку місткості ринків збуту та швидке реагування на їх зміни відповідно до потреб споживачів.

2) Систематичне та постійне дослідження рівня конкурентоспроможності продукції. Це дозволяє ефективно регулювати цінову політику та швидко реагувати на зміни в структурі каналів збуту та

системі розповсюдження товарів.

3) Постійний розвиток та вдосконалення рекламної діяльності. Це включає використання новітніх рекламних технологій та стратегій для досягнення максимального ефекту.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства піднімає суб'єкт господарювання на новий рівень функціонування в ринковому середовищі. Воно передбачає спрямування ринкової діяльності підприємства на задоволення потреб суспільства та окремих осіб. Підвищення ефективності маркетингової діяльності має значний вплив на організацію технологічного процесу, починаючи від проектування товару до його споживання.

Ресторан «На небі» відзначається особливим підходом до маркетингу та пропонує унікальні особливості для своїх клієнтів (рис. 2.2).

Активний маркетинг є важливим компонентом стратегії ресторану. Використання соціальних мереж, рекламних акцій та знижок допомагає привертати нових клієнтів та утримувати існуючу аудиторію.

Ресторан «На небі» – надзвичайно атмосферне місце, для затишного відпочинку з друзями чи романтичних побачень в неповторній автентичній локації, інтер'єр якої був відновлений майстрами та передає дух минулого століття. Аби дістатися до відреставрованої пивниці, потрібно зійти старовинними сходами до підземелля, а кожного гостя до зали приводить таємничий незнайомець у чорній мантиї із запаленою свічкою.

Кухня є ключовим елементом, який впливає на враження гостя в будь-якому закладі. Дизайн інтер'єру визначає загальну атмосферу, впливає на настрій та комфорт відвідувача [61]. Середній чек свідчить про «цінову прихильність» гостей до закладу. Розташування грає важливу роль у загальній популярності закладу, вимагаючи легкої доступності та привабливої вивіски. Якість обслуговування є ключовим фактором, який визначає враження від відвідання ресторану, здатний як підвищити, так і погіршити сприйняття закладу, впливаючи на вирішення гостя повернутися ще раз.

Премії та визнання	Ресторан отримав кілька престижних нагород, що підвищує його авторитет в галузі та створює позитивний імідж.
Спеціалізація	Ресторан спеціалізується на м'ясі, що робить його унікальним у своєму сегменті ринку.
Кулінарна експертиза	Наявність шеф-кухаря з ТОП-20 кращих шеф-кухарів України, який готує вишукані страви, забезпечує високу якість кухонних продуктів та обслуговування.
Винна та коктейльна карти	Розроблені винна та коктейльна карти здатні задовольнити різні смаки клієнтів та підвищити загальний рівень задоволення.
Персонал	Професійний та дружелюбний персонал, який володіє високим рівнем сервісу та комунікації з клієнтами.
Локація та затишок:	Розташування ресторану в центрі міста та комфортна атмосфера сприяють залученню клієнтів.
Маркетингові ініціативи	Майстер-класи, спеціальні пропозиції, тематичні заходи та інші маркетингові активності сприяють збільшенню зацікавленості клієнтів та підвищенню їхньої лояльності.

Рисунок 2.2. Багатофункціональність ресторану виходить за межі простого представлення

Джерело: складено автором на основі [40].

Конкурентні переваги формуються через різноманітні чинники, такі як низька собівартість продукції, висока диференціація товарів, розумне сегментування ринку, інновації, адаптація до потреб ринку. Також важливі вищий рівень продуктивності і кваліфікації персоналу, якість і технічний рівень продукції, управлінська майстерність та стратегічне мислення на різних рівнях управління, які відображаються в економічному зростанні [13].

Проведемо аналіз конкурентних переваг ресторану «На небі» з використанням системи оцінювальних балів від 1 до 5 (табл. 2.5).

Сприятлива конкуренція в галузі ресторанного бізнесу змушує підприємців переглядати пріоритети у розвитку свого підприємства. Ринкові умови господарювання змінили акценти виробництва і реалізації продукції з кількісних показників на якісні. Розвиток сфери ресторанного господарства тісно пов'язаний з тривалими факторами, які стосуються якісних характеристик послуг та здатністю збереження конкурентних переваг. Ефективність управління набуває особливої ваги в діяльності підприємств цієї галузі.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних переваг ресторану «На небі»

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	3,95								

Джерело: складено автором.

Підприємство демонструє конкурентоспроможність на ринку м. Тернопіль, проте потребує подальшого вдосконалення управлінських підходів для збереження та зміцнення своїх позицій. Ефективний менеджмент та лідерство відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг, адже вони забезпечують адаптацію до змін, управління персоналом та підтримку мотивації. В умовах динамічного ринку важливо не лише досягати результатів, а й систематично їх утримувати, постійно вдосконалюючи послуги та впроваджуючи нові стратегії розвитку, що дозволить підприємству підтримувати високу конкурентоспроможність у сфері ресторанного господарства.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити шляхи розвитку підприємства на ринку за рахунок певних можливостей та конкретизувати сильні сторони ресторану.

2.3. Оцінка впливу екологічних та політико-правових умов на конкурентоспроможність готелю-ресторану

У період з 2021 по 2024 рік ресторанна індустрія України зазнала суттєвих трансформацій під впливом як глобальних кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 і повномасштабної війни, так і внутрішніх економічних викликів. Такі фактори, як зниження купівельної спроможності населення, зміна споживчих пріоритетів та посилення конкуренції, зумовили нестабільність доходів, коливання середнього чека та нерівномірну відвідуваність закладів. Проте попри складні обставини, багато підприємств змогли адаптуватися до нових умов, демонструючи поступове відновлення показників та формування більш гнучких бізнес-моделей.

Аналіз динаміки середнього чека у різних типах закладів ресторанного господарства за період 2020–2024 років свідчить про тісну залежність ціни від соціально-економічної ситуації в країні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Середній чек ресторанного підприємства України у 2020-2024 рр.

Роки	Середній чек				
	Ресторан	Кав'ярня	Бар	Кафе	Фас-фуд
2021	585 грн	80 грн	200 грн	135 грн	150 грн
2022	700 грн	100 грн	420 грн	200 грн	180 грн
2023	508 грн	82 грн	311 грн	187 грн	145 грн
2024	625 грн	98 грн	348 грн	219 грн	175 грн

Джерело: складено на основі [11;20; 39; 45]

У 2021 році спостерігалось загальне зростання середнього чека, що було зумовлено послабленням карантинних обмежень після пандемії COVID-19 та поступовим поверненням споживачів до відвідування закладів [11, 63]. Однак уже в 2022 році на тлі повномасштабного вторгнення росії в Україну показники різко впали в усіх форматах закладів – через зниження купівельної спроможності населення, зміну споживчих пріоритетів і вимушене закриття частини підприємств.

У 2024 році ринок почав поступово адаптуватися до нових умов, і більшість закладів харчування продемонстрували відновлення позицій, а деякі навіть перевищили довоєнні рівні. Зокрема, кафе та фаст-фуди показали позитивну динаміку, вийшовши на вищі за 2020 рік значення середнього чека. Ресторани та бари також демонструють тенденцію до відновлення, що свідчить про поступове повернення довіри споживачів, а також ефективну адаптацію бізнесу до складних умов ринку. Таким чином, можна констатувати стабілізацію галузі з перспективою подальшого зростання за умови покращення загальної ситуації в країні.

Аналізуючи зміну відвідуваності закладів ресторанного господарства за період 2020–2023 років, можна зробити висновок, що цей показник перебував у прямій залежності від соціально-політичних та епідеміологічних умов в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Відвідуваність ресторанних закладів України у 2020-2023 рр.

Роки	Відвідуваність				
	Ресторан	Кав'ярня	Бар	Кафе	Фас-фуд
2020	- 62%	- 56%	- 70%	- 62%	- 44%
2021	+ 27%	+ 30%	+ 20%	+ 25%	+ 28%
2022	- 40%	- 30%	- 30%	- 30%	- 40%
2023	+ 11%	+ 9%	+ 15%	+ 7%	+ 5%

Джерело: складено на основі [11; 20; 39; 45]

Карантинні обмеження 2020 року суттєво знизили потік гостей у всі формати закладів, особливо в барах і ресторанах. Послаблення обмежень у 2021 році дало змогу галузі частково відновитися, хоча рівень довіри споживачів до публічних місць ще не досяг довоєнного рівня.

Доходи у ресторанній галузі у 2020-2023 рр. зазнали колосальних змін (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зміна доходів ресторанних підприємств України у 2020-2024

Ресторанне підприємство	Доходи ресторанного підприємства				
	Ресторан	Кав'ярня	Бар	Кафе	Фас-фуд
2021	- 50%	- 30%	- 40%	- 50%	- 20%
2022	+ 20%	+ 15%	+ 10%	+ 15%	+ 10%
2023	- 30%	- 45%	- 30%	- 40%	- 45%
2024	+ 26%	+ 23%	+ 20%	+ 20%	+ 25%

Джерело: складено на основі [11; 20; 39; 45]

У 2020 році через COVID-19 доходи ресторанних закладів суттєво знизилися: ресторани та кафе втратили до 50%, фаст-фуди – 20%. У 2021 році доходність зросла: ресторани – на 20%, бари й фаст-фуди – на 10%. У 2022 році, внаслідок війни, загальне падіння доходів склало 45%: найбільше постраждали кав'ярні та фаст-фуди (–45%), менше – ресторани (–30%).

Основними причинами стали комендантська година, відключення світла та міграція населення.

У 2023 році галузь частково відновилася: доходи ресторанів зросли на 26%, кафе і барів – на 20%. Заклади адаптувались до умов війни, впровадили доставку, скоригували графіки роботи та скористались новими форматами обслуговування, що дозволило покращити фінансові показники.

У 2020 році обсяги продажів ресторанних послуг в Україні скоротилися на 40% через пандемію. У 2021 році вони зросли на 20% завдяки пом'якшенню обмежень і розвитку вуличної їжі. У 2022 році обсяги впали майже на 50% через війну, однак 90% працюючих закладів перейшли на виїзне обслуговування. У 2024 році продажі зросли на 30%, і ринок відновився до 80% від докарантинного рівня.

У 2020–2024 роках ресторанна галузь в Україні зіткнулася з гострою нестачею кадрів, спричиненою спершу пандемією, а згодом – повномасштабною війною (рис. 2.3).

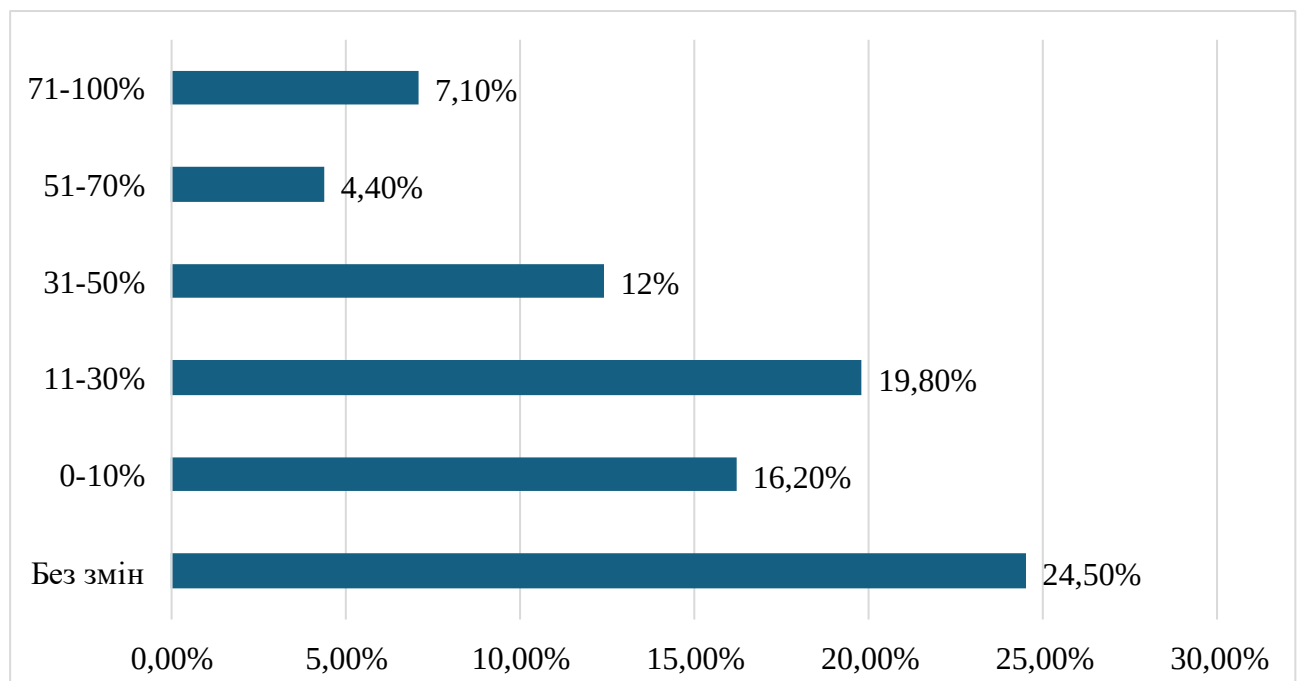


Рисунок 2.3. Розподіл ресторанних господарств за відсотком плинності кадрів у 2022-2024 рр.

Джерело: складено на основі [11;20; 39; 45]

Під час карантинів багато працівників були звільнені, а після послаблення обмежень не поспішали повертатися: частина з них змінила професії, інші – виїхали за кордон. Це призвело до дефіциту кваліфікованого персоналу, особливо серед кухарів, офіціантів і адміністраторів. Зростання цін і нестабільні умови праці ще більше знизили привабливість галузі, особливо для молоді.

Незважаючи на спроби бізнесу втримати персонал підвищенням зарплат і покращенням умов праці, ці заходи не забезпечили стабільного результату. Плинність кадрів зросла, що вплинуло на якість обслуговування та посилило навантаження на тих, хто залишився працювати. Найбільший кадровий дефіцит у 2022–2023 роках спостерігався серед кухарів, прибиральників і посудомийок, а працівники з досвідом дедалі частіше переїжджали до безпечніших регіонів, зокрема на Захід України.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє системно оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство. Його застосування дає змогу виявити загрози та можливості, що не підконтрольні безпосередньо суб'єкту господарювання, однак мають значний вплив на його стабільність та конкурентоспроможність.

У випадку ресторану «На небі», що функціонує в умовах воєнного стану в Україні, особливого значення набуває аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, а також екологічних чинників. Врахування всіх вищезгаданих аспектів дозволяє приймати виважені управлінські рішення, адаптувати бізнес-модель до реалій середовища та формувати ефективну стратегію розвитку (табл. 2.9).

Найбільшу загрозу для стабільної роботи закладу становлять політичні та економічні чинники, зокрема воєнні дії, запровадження комендантської години, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та загальна економічна нестабільність, яка проявляється у зниженні купівельної спроможності населення. Разом із тим, дотримання політичної стабільності й законодавча підтримка бізнесу можуть виступати як позитивний імпульс для подальшого розвитку.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу груп чинників на конкурентоспроможність ресторану
«На небі»

Група чинників	Конкретний фактор	Характер впливу	Оцінка (1–3 бали)
Політичні	Політична стабільність	Позитивний вплив, сприяє прогнозованості діяльності	3
	Війна, військовий стан	Обмеження часу роботи, заборона продажу алкоголю	3
	Карантинні обмеження (COVID-19)	Необхідність адаптації, коригування графіку, пошук нових каналів збуту	3
Економічні	Девальвація гривні	Зростання собівартості страв, зниження прибутковості	3
	Інфляція	Потреба перегляду цінової політики	2
	Зростання безробіття	Зменшення платоспроможного попиту	3
	Енергетична нестабільність	Підвищення витрат, можливі перебої в обслуговуванні	2
	Зростання конкуренції	Потреба у вдосконаленні сервісу та позиціонування	2

Продовження Таблиці 2.9

Соціально-культурні	Зміна цінностей споживачів	Необхідність адаптації меню та підходів до обслуговування	2
	Імміграція, демографічні зрушення	Зміна попиту, нові споживчі уподобання	2
	Війна, зниження доходів	Депресивні настрої, обмеження витрат на ресторанні послуги	3
	Трансформація гастрономічних уподобань	Актуалізація локальних трендів, адаптація кухні	2
Технологічні	Інновації та науковий прогрес	Можливість оптимізації роботи, автоматизація	2
	Креативні технології	Залучення нових клієнтів, підвищення привабливості	2
	Розвиток цифрових каналів комунікації	Ефективна реклама, присутність у соціальних мережах	3
	Покращення умов праці завдяки технологіям	Підвищення мотивації персоналу, якість сервісу	2

Продовження Таблиці 2.9

Екологічні	Вимоги до екологічної безпеки продукції	Необхідність використання сертифікованих продуктів, додаткові витрати	2
	Зміни клімату та температурні коливання	Впливають на сезонність бізнесу, обсяги постачання продукції	2
	Еко-тренди серед споживачів	Попит на органічну продукцію, мінімізація відходів, екологічна упаковка	3
	Дотримання вимог щодо утилізації відходів	Витрати на переробку, впровадження сортування	2

Джерело: складено автором на основі [40].

Соціокультурні зміни, спричинені війною та вимушеним переселенням населення, зумовлюють зміну споживчих уподобань і ціннісних орієнтацій клієнтів, що, своєю чергою, потребує гнучкості з боку ресторану – як у формуванні меню, так і в підходах до обслуговування.

У цьому контексті важливо забезпечити адаптивність до змін та здатність оперативно реагувати на нові соціальні запити.

Застосування сучасних технологій, цифровізація процесів і креативні маркетингові інструменти відкривають нові можливості для підвищення ефективності роботи закладу, оптимізації витрат і зміцнення репутації на ринку. Технологічний прогрес також сприяє покращенню умов праці персоналу та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Екологічні чинники в сучасних умовах набувають все більшого значення, оскільки дедалі більше споживачів надають перевагу закладам, що дотримуються принципів сталого розвитку. Використання органічної сировини, впровадження систем утилізації відходів та екологічно безпечне пакування не лише відповідають вимогам законодавства, але й формують позитивний імідж бренду серед екосвідомих споживачів.

Таким чином, урахування зовнішніх політико-правових, економічних, соціокультурних, технологічних та екологічних чинників є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності ресторану та забезпечення його стійкості в умовах постійних змін середовища. Ефективне реагування на виклики та використання можливостей, які відкриваються перед закладом, стане запорукою його довготривалого успіху на ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ»

3.1. Розробка стратегій для покращення якості обслуговування та управління ресурсами

Підвищення якості управління маркетинговою діяльністю має декілька переваг. Воно сприяє чіткій координації стратегічних напрямків підприємства, стимулює постійне перспективне мислення, а також чітко визначає стратегію підприємства та завдання для її досягнення. Удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства, його інвестиційної привабливості та закріпленню позицій на ринку.

Аналізуючи ці аспекти, можна побачити, що ресторан «На небі» успішно поєднує традиції та інновації у своєму маркетинговому підході, пропонуючи унікальний досвід для своїх клієнтів.

Сучасний час є викликом для нормалізації діяльності ресторану, оскільки наша країна переживає війну, яка впливає не лише на політичну та економічну ситуацію, але й на психологію та поведінку людей. Проведемо аналіз ринкового середовища ресторану з використанням SWOT аналізу для ідентифікації позитивних та негативних чинників, які впливають на його функціонування.

Зміна макросередовища впливає на елементи мікросередовища та на стратегічний план дії ресторану (табл. 3.1).

Так, девальвація гривні та інфляція можуть призвести до підвищення цін на інгредієнти та послуги, що впливає на витрати та ціни для клієнтів. Зростання безробіття може призвести до зменшення клієнтської бази.

Енергетична напруга вимагає збільшення витрат на енергію. Поява нових конкурентів створює необхідність вдосконалення та маркетингових зусиль.

Таблиця 3.1

SWOT -аналіз ринкового середовища ресторану «На небі»

Сильні сторони S	Слабкі сторони W
Добре обране місце розташування закладу. Широка та різноманітна кухня, що задовольняє різні смаки клієнтів. Досвідчений персонал та кухарі, які готові забезпечити високу якість обслуговування. Наявність лояльної клієнтської бази перед виникненням конфліктної ситуації.	Дефіцит персоналу через міграцію та мобілізацію, що призводить до навантаження на наявний персонал та може вплинути на якість обслуговування. Зменшення обсягу реалізації ресторанного продукту та зростання вартості інгредієнтів внаслідок впливу війни на економіку. Обмеження у роботі ресторанів через комендантську годину та заборону продажу алкогольних напоїв. Зміни в споживчих звичках та інформаційному споживанні клієнтів.
Можливості O	Загрози T
1 Збільшення співпраці з постачальниками для отримання інгредієнтів за доступними цінами. Впровадження нових послуг за межами ресторану, таких як доставка, консультації, або фуд-кейтеринг. Використання сучасних маркетингових інструментів та комунікаційних засобів для привертання клієнтів. Реорганізація робочого графіку ресторану для підвищення ефективності та залучення ранкових клієнтів.	Надалі нестабільна ситуація в країні через війну та її вплив на економіку та поведінку клієнтів. Зросли ціни на інгредієнти та послуги, що може призвести до підвищення вартості страв та послуг для клієнтів. Поява нових конкурентів, які можуть бути більш агресивними у приваблюванні клієнтів. Зміни в соціально-культурних звичках та смакових вподобаннях клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [40].

Зміна цінностей та смаків людей вимагає гнучкості в роботі та задоволення різних типів споживачів. Вимушена імміграція та втрати внаслідок війни можуть призвести до депресивного стану населення та зменшення доходів. Зміна уподобань у смакових властивостях вимагає адаптації меню та підходів до приготування їжі.

Науково-технічний прогрес в сфері послуг та соціальній сфері вимагає використання нових технологій для покращення роботи та маркетингу. Нові креативні ідеї можуть привертати клієнтів та покращувати репутацію.

Для ресторану «На небі» можна визначити кілька напрямів покращення якості обслуговування та управління ресурсами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями покращення якості обслуговування та управління ресурсами в ресторані «На небі»

Група чинників	Стратегія	Очікувані результати
Політичні	Моніторинг політичної ситуації, адаптація стратегії до змін	Підвищення стабільності бізнесу, мінімізація ризиків від політичних змін.
	Розробка кризових планів, організація доставки, дистанційне обслуговування	Збереження постійного потоку клієнтів під час обмежень, забезпечення стійкої роботи ресторану в екстремальних умовах.
	Адаптація меню, запуск онлайн-сервісів, удосконалення безконтактного обслуговування	Підвищення доступності ресторану для клієнтів, збільшення обсягів онлайн-продажів, зниження витрат на обслуговування в умовах карантину.

Економічні	Перегляд цінової політики, пошук альтернативних постачальників, зниження витрат на виготовлення страв	Підвищення прибутковості, оптимізація витрат, збереження конкурентоспроможності ресторану.
	Створення гнучкої цінової стратегії, регулярний моніторинг ринкових цін	Покращення фінансової стійкості ресторану, залучення клієнтів за рахунок економічно обґрунтованих цін.
	Пропонування спеціальних пропозицій та знижок для різних груп клієнтів	Залучення більшої кількості клієнтів з різними фінансовими можливостями, стабільний потік відвідувачів навіть під час економічних труднощів.
	Впровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії	Зниження витрат на енергоресурси, стабільність обслуговування навіть при енергетичних обмеженнях.
	Інвестиції в покращення сервісу, навчання персоналу, розширення асортименту, зміна концепції	Підвищення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку.

Продовження табл. 3.2

Соціально-культурні	Оновлення меню, зміна підходів до обслуговування, аналіз нових гастрономічних трендів	Підвищення задоволеності клієнтів, лояльність, збільшення відвідуваності через адаптацію до нових потреб.
	Розробка індивідуальних пропозицій для різних демографічних груп, адаптація меню	Підвищення притоку нових клієнтів, зростання доходів ресторану завдяки різноманітним пропозиціям для нових цільових груп.
	Пропонування спеціальних акцій, знижок, економічних варіантів меню для зменшення витрат клієнтів	Підвищення доступності ресторану для клієнтів з обмеженим бюджетом, збереження потоку клієнтів під час економічної кризи.
	Впровадження локальних, органічних та сезонних страв, постійне оновлення меню	Залучення клієнтів, підвищення інтересу до ресторану через відповідність новим гастрономічним уподобанням.
Технологічні	Впровадження сучасних технологій для автоматизації замовлень та обслуговування клієнтів	Зниження витрат на управлінські процеси, підвищення швидкості та якості обслуговування, зручність для клієнтів.
	Використання новітніх технологій для маркетингових кампаній, запуск інтерактивних платформ	Залучення нової аудиторії через креативний маркетинг, підвищення впізнаваності бренду.
	Активна діяльність у соцмережах, запуск онлайн-кампаній, створення мобільних додатків для замовлень	Залучення нових клієнтів через онлайн-канали, збільшення охоплення та впізнаваності бренду.
	Впровадження технологій для полегшення роботи персоналу, навчання та розвитку співробітників	Підвищення продуктивності та мотивації персоналу, покращення якості обслуговування.

Продовження табл. 3.2

Екологічні	Використання органічних і сертифікованих продуктів, зменшення відходів	Покращення екологічного іміджу ресторану, зниження витрат на використання несертифікованих продуктів.
	Планування закупок відповідно до сезонних коливань, збільшення гнучкості в управлінні запасами	Оптимізація обсягів постачання, забезпечення стабільного виробничого процесу протягом року.
	Впровадження екологічних трендів: використання органічних продуктів та мінімізація відходів	Залучення еко-свідомих клієнтів, покращення репутації ресторану серед еко-орієнтованих споживачів.
	Впровадження систем сортування, переробки відходів, використання екологічно чистих матеріалів	Зниження витрат на утилізацію відходів, покращення екологічної стійкості ресторану.

Джерело: розроблено автором

Політичні чинники вимагають від ресторану постійного моніторингу ситуації в країні та адаптації стратегії в умовах змін. Наприклад, розробка кризових планів і впровадження онлайн-сервісів допоможуть забезпечити стабільність бізнесу під час політичних або соціальних потрясінь, а також сприятимуть збереженню клієнтів навіть в екстремальних умовах. Такий підхід дозволить знизити ризики, пов'язані з політичними змінами, і підвищити доступність обслуговування через онлайн-формати.

Економічні чинники вказують на необхідність гнучкої цінової стратегії,

що включає перегляд цін, пошук альтернативних постачальників і оптимізацію витрат на виробництво.

Залучення клієнтів через економічно вигідні пропозиції, а також інвестиції в сервіс і нові технології дозволяють ресторану зберігати свою конкурентоспроможність і стабільно працювати в умовах економічних труднощів. Впровадження енергозберігаючих технологій також дозволить знизити витрати на енергоносії і забезпечити стійкість обслуговування.

Соціально-культурні аспекти зосереджуються на адаптації до нових гастрономічних трендів та створенні спеціальних пропозицій для різних демографічних груп. Оновлення меню та впровадження сезонних страв сприяють збільшенню задоволеності клієнтів, покращенню лояльності і залученню нових відвідувачів. Ресторан також планує використовувати акції і знижки для залучення клієнтів із обмеженим бюджетом, що дозволить зберігати стабільний потік навіть у періоди економічної нестабільності.

Технологічні чинники охоплюють впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів замовлення та обслуговування, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності персоналу. Активна діяльність у соціальних мережах та використання мобільних додатків для замовлень дозволяє розширити клієнтську базу і підвищити впізнаваність бренду, що є важливим фактором для залучення нової аудиторії.

Екологічні стратегії в ресторані спрямовані на зменшення відходів, використання органічних і сертифікованих продуктів, а також оптимізацію закупок відповідно до сезонних коливань. Впровадження еко-трендів дозволить ресторану покращити свій екологічний імідж, залучити свідомих споживачів і знизити витрати на утилізацію відходів, що також позитивно вплине на репутацію та фінансові показники закладу.

У результаті, комплексне впровадження цих стратегій дозволить ресторану «На небі» підвищити свою конкурентоспроможність, стабільність і ефективність обслуговування, залучити нових клієнтів і підтримувати високий рівень задоволеності постійних відвідувачів.

3.2. Використання інноваційних технологій та маркетингових стратегій для залучення клієнтів

Ефективне застосування інформаційно-технічних систем управління, що дозволяють оптимально організувати внутрішні бізнес-процеси на підприємстві і отримувати оперативну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень є автоматизація обліково-аналітичного процесу до якого прагнуть всі керівники. Вже ні у кого не викликає сумнівів, що бухгалтерський та податковий облік на сучасному підприємстві сьогодні неможливий без застосування інформаційних технологій [55].

Після завершення етапу розробки мобільного додатку проводиться обов'язкове тестування, метою якого є виявлення недоліків у функціонуванні системи та їх усунення. Перевірка має охоплювати всі основні функції сервісу: від коректної інтеграції з ресторанною інформаційною системою до стабільної роботи процесів оплати та надійного захисту персональних і платіжних даних користувачів.

Після цього проєкт переходить до етапу впровадження. Для забезпечення ефективного запуску додатку необхідно заздалегідь розробити маркетингову стратегію, орієнтовану як на постійних клієнтів закладу, так і на нових користувачів. Просування може включати активну присутність у соціальних мережах, розсилку електронних листів з презентацією нових можливостей додатку, а також проведення акцій і бонусних пропозицій для тих, хто встановить застосунок і зробить замовлення онлайн.

Щоб підтвердити економічну доцільність реалізації першого запропонованого проєкту — створення мобільного додатку Add з метою підвищення рівня онлайн-продажів ресторанних послуг — на початковому етапі важливо сформувати ефективну організаційну структуру управління проєктом. Вона має охоплювати ключових учасників процесу, відповідальних за технічну реалізацію, маркетинг, комунікацію та підтримку користувачів. Структура управління проєктом наведена на рисунку 3.1.

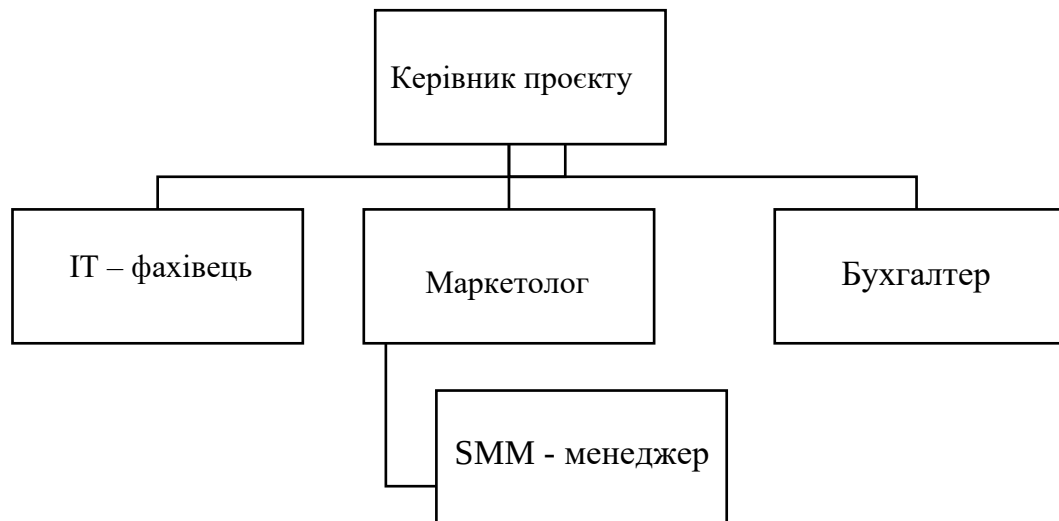


Рисунок 3.1. Організаційна структура проєкту створення та впровадження додатку в ресторані «На небі»

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до запропонованої схеми організації реалізації проєкту, ключовими учасниками є: керівник проєкту, фахівець із розробки програмного забезпечення (залучений на умовах аутсорсингу через ІТ-компанію), маркетолог, фінансовий спеціаліст (який також виконуватиме обов'язки бухгалтера), а також менеджер, відповідальний за просування цифрового продукту в соціальних мережах.

Подальше деталізоване планування оплати праці працівників та нарахування відповідних відрахувань буде представлено в таблиці 3.2. А більш розгорнута інформація щодо фінансових витрат на оплату праці на різних стадіях реалізації проєкту — у таблиці 3.3.

Під час аналізу організаційної структури проєкту важливо відзначити, що залучення розробників додатку буде відбуватись на інвестиційному етапі проєкту (протягом 6 місяців), тоді як подальший адміністрування та розвиток додатку планується на протязі 3 років.

Таблиця 3.3

Штатний розпис та оплата праці працівників зайнятих у проєкті

Працівники	Заробітна плата за місяць, грн.	Податкові внески, грн.	Місячна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.	Річна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.
Керівник проєкту	25 000	4 875	29 875	358 500
ІТ- фахівець	22 000	4 290	26 290	946 440
SMM - менеджер	17 000	3 315	20 315	487 560
Бухгалтер	20 000	3 900	23 900	286 800
Всього витрат на оплату праці			2 079 300	

Джерело: розроблено автором

У процесі аналізу побудови організаційної структури реалізації даного інноваційного проєкту варто звернути увагу на те, що залучення фахівців для технічного створення мобільного застосунку заплановане на інвестиційну фазу — тобто перші шість місяців впровадження. Після завершення початкового етапу, технічна підтримка та подальший розвиток програмного продукту передбачаються упродовж трирічного періоду.

SMM-менеджери братимуть активну участь на завершальному етапі розробки додатку, орієнтовно у п'ятому-шостому місяці реалізації. Надалі саме вони забезпечуватимуть постійну присутність продукту в інформаційному просторі, підтримуватимуть контакт з цільовою аудиторією та просуватимуть додаток у соціальних мережах протягом усього періоду функціонування проєкту. Крім того, в організаційній структурі передбачено

залучення фінансового спеціаліста, який відповідатиме за бюджетування, фінансове планування, контроль витрат та ведення бухгалтерського обліку.

Ефективне управління підприємством у сучасних умовах вимагає впровадження інформаційно-технічних систем, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити точність обліку та забезпечити оперативність прийняття рішень. Автоматизація бухгалтерського та податкового обліку стала необхідністю, адже людський інтелект має обмежені можливості у накопиченні та обробці великих обсягів даних. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню професійно-кваліфікаційного потенціалу персоналу, ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління підприємством у сучасних умовах вимагає впровадження інформаційно-технічних систем, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити точність обліку та забезпечити оперативність прийняття рішень. Автоматизація бухгалтерського та податкового обліку стала необхідністю, адже людський інтелект має обмежені можливості у накопиченні та обробці великих обсягів даних. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню професійно-кваліфікаційного потенціалу персоналу, ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оптимізація присутності у соціальних мережах є ключовим елементом ефективної маркетингової стратегії для ресторану «На небі». Використання аналітичних інструментів дозволяє точно визначити найдоцільніший час для публікацій та тип контенту, що найкраще залучає аудиторію. Інструменти, такі як Google Analytics, Hootsuite, Sprout Social, Meltwater та інші, надають

інформацію про активність користувачів, рівень залученості та демографічні характеристики аудиторії, що сприяє більш точному плануванню та оптимізації контент-плану.

Серед важливих аспектів оптимізації роботи в соціальних мережах варто відзначити аналіз часу для публікацій (табл. 3.4). Аналітичні інструменти показують періоди, коли аудиторія найактивніша, що дозволяє планувати контент таким чином, аби досягти максимального охоплення та залученості. Наприклад, якщо дані свідчать, що найбільша активність підписників спостерігається увечері, саме цей період стає оптимальним для розміщення публікацій, що підвищує їхню ефективність. Регулярний моніторинг цих показників і коригування графіку публікацій відповідно до поведінкових змін дозволяє підтримувати стабільно високий рівень взаємодії з аудиторією.

Таблиця 3.4

Напрямами вдосконалення нейромаркетингових підходів для ресторану
«На небі»

Напрямок вдосконалення	Опис
Оптимізація контенту у соціальних мережах	Використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Hootsuite) для визначення найкращого часу публікацій та типу контенту, що приваблює найбільше уваги аудиторії.
Аналіз часу публікацій	Виявлення періодів активності підписників для планування контенту з максимальним охопленням.
Визначення типу контенту	Аналіз найбільш успішних публікацій (взаємодія: лайки, коментарі) для розробки контенту, який відповідає інтересам аудиторії (відео, інфографіки, статті).
Моніторинг результатів	Регулярний аналіз показників взаємодії, динаміки зростання аудиторії для корекції стратегій.

Продовження таблиці 3.4

Активна робота з відгуками	Оперативний моніторинг платформ з відгуками для реагування на позитивні та негативні коментарі, що підвищує довіру до бренду.
Інтерактивність контенту	Впровадження опитувань, конкурсів, сторіс для стимулювання участі користувачів.
Оптимізація вебтрафіку	Використання посилань на вебсайт у постах соціальних мереж для зростання трафіку на 15% з чіткими закликами до дії (СТА).
Покращення конверсії	Управління зворотнім зв'язком через інтеграцію позитивних відгуків у рекламні кампанії для залучення нових клієнтів.
Активне спілкування з користувачами	Швидкі та професійні відповіді на негативні коментарі для підвищення довіри до бренду і покращення репутації.
Покращення іміджу	Регулярне оновлення платформ для відгуків та активне спілкування з клієнтами для підтримки позитивного іміджу «На небі», м. Тернопіль.

Джерело: розроблено автором.

Важливо також визначити, який тип контенту найбільше зацікавлює цільову аудиторію. Аналіз даних дозволяє виявити публікації, що отримують найбільшу кількість лайків, коментарів та поширень.

Наприклад, якщо відеоконтент викликає більший відгук, ніж текстові публікації, це може вказувати на доцільність зосередження на створенні відеоматеріалів. Тестування різних форматів, таких як інфографіки, статті чи опитування, допомагає з'ясувати, що найбільше цікавить аудиторію, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності взаємодії.

Постійне відстеження результатів та адаптація стратегії згідно з отриманими даними є необхідним для ефективної присутності ресторану «На

небі» в соціальних мережах. Це передбачає аналіз показників взаємодії, зокрема лайків, коментарів, поширень, а також динаміки зростання аудиторії.

Аналітичні інструменти дозволяють визначити, які стратегії працюють найкраще, і вчасно вносити зміни для підвищення ефективності. Якщо певна кампанія не досягає очікуваних результатів, аналітика може вказати на причини невдачі, що дозволяє скоригувати підхід.

Активна робота з відгуками користувачів відіграє важливу роль у створенні позитивного іміджу ресторану «На небі» та зміцненні довіри клієнтів. Своєчасний моніторинг платформ з відгуками дозволяє оперативно виявляти як позитивні, так і негативні коментарі, що дає змогу швидко реагувати на них. Збільшення рівня взаємодії з контентом у соціальних мережах на 25% може бути досягнуте завдяки інтерактивному та візуально привабливому формату подачі інформації.

Інтерактивні елементи, як-от опитування, конкурси, сторіс та прямі трансляції, стимулюють активну участь користувачів. Додатково, використання інфографік та коротких відеороликів, що легко сприймаються та поширюються, сприяє зростанню кількості вподобань, коментарів та поширень. Систематична взаємодія з аудиторією, зокрема відповіді на коментарі та запитання, створює атмосферу залученості, що підвищує рівень довіри до бренду.

Зростання трафіку на вебсайт на 15% може стати свідченням ефективності контентної оптимізації, якщо у соціальних мережах широко використовуватимуться посилання на актуальні сторінки сайту. Серед таких посилань — новини компанії, блоги, інформація про продукцію чи спеціальні пропозиції. Важливо, щоб усі посилання супроводжувалися чіткими та привабливими закликами до дії (СТА), які спонукатимуть користувачів переходити на вебсайт. Аналіз трафіку з соціальних мереж дозволяє визначити, які саме пости та кампанії генерують найбільше відвідувань, що сприяє подальшій оптимізації маркетингової стратегії для стабільного зростання показників.

Підвищення конверсії завдяки відгукам та рейтингу є невід'ємною частиною успішної маркетингової стратегії для ресторану «На небі».

Управління зворотнім зв'язком включає не лише активний моніторинг платформ, на яких розміщуються відгуки, а й оперативне реагування на них. Позитивні відгуки здатні стати важливим засобом залучення нових клієнтів, якщо їх інтегрувати в маркетингові кампанії. Наприклад, цитати з відгуків на рекламних матеріалах, офіційному вебсайті або у соціальних мережах можуть істотно зміцнити довіру до продукту та мотивувати потенційних клієнтів до придбання.

Збільшення кількості нових користувачів на 20% за рахунок позитивних відгуків є індикатором ефективного управління цим процесом. Регулярне оновлення та моніторинг платформ для відгуків, таких як Google Reviews, Trustpilot, Meltwater та соціальні мережі, є важливим кроком для збереження позитивного іміджу.

Відповіді на відгуки, особливо негативні, мають бути своєчасними, професійними і спрямованими на вирішення проблем клієнтів. Це підкреслює готовність компанії до діалогу та турботу про клієнтів, що сприяє зростанню довіри до бренду.

Важливим є також активне спілкування з користувачами, особливо у випадку негативних відгуків. Відповіді на такі коментарі мають бути оперативними, професійними та спрямованими на вирішення проблеми, що підкреслює орієнтованість ресторану «На небі» на покращення своїх продуктів і послуг. Дякуючи користувачам за їхній зворотній зв'язок та пропонуючи можливі рішення, компанія підвищує довіру до свого бренду й може навіть перетворити незадоволених клієнтів на лояльних прихильників.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВА ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Організація пожежної безпеки в закладі ресторанного господарства

Охорона праці – це сукупність заходів і рішень, що мають на меті створення безпечного та здорового робочого середовища для працівників і всіх підрозділах підприємств ресторанного типу.

До складових систем охорони праці:

1. Техніка безпеки: включає виявлення потенційних небезпек на робочих місцях, аналіз типових ситуацій, що можуть призвести до травмування, та розробку ефективних методів їх запобігання.

2. Пожежна безпека та протипожежні заходи – охоплюють інструктаж щодо дій у разі займання, наявність на технічну справність протипожежного обладнання, визначення шляхів евакуації та аналіз джерел можливого загорання в ресторанному середовищі.

3. Санітарно – гігієнічне забезпечення – передбачає контроль за дотримання гігієнічних норм у виробничих приміщеннях, регламентацію умов мікроклімату, вентиляції, освітлення та чистоти, а також вимоги до зовнішнього вигляду та гігієни персоналу.

4. Забезпечення засобами особистого захисту – включає надання персоналу відповідного спецодягу, захисного взуття, рукавичок, масок та інших засобів, що відповідають специфіці робочих процесів і рівню небезпеки.

5. Навчання та інформаційна підготовка працівників – реалізується шляхом регулярного проведення вступних та повторних інструктажів, тренінгів з безпечного виконання робіт, перевірки знань і ведення відповідної документації.

Застосування системи охорони праці в ресторанних закладах приносить чимало важливих переваг як з практичної, так і з економічної та соціальної точки зору. Ось основні з них:

- Зниження рівня виробничого травматизму та захворюваності. Системне дотримання вимог охорони праці дозволяє запобігти нещасним випадкам та професійним захворюванням, зберігаючи життя та здоров'я працівників.

- Підвищення продуктивності праці – безпечні та комфортні умови роботи мотивують персонал, зменшують стрес та кількість помилок, та дають працівникам відчуття безпеки.

- Зниження фінансових витрат підприємства – якщо на підприємстві буде менше аварій та травм, то буде менше витрат на лікування, компенсації, ремонт, та судові витрати та на штрафи.

- Формування позитивного іміджу підприємства – на репутацію підприємства також впливає впровадження цих заходів, оскільки це покращує ставлення клієнтів та партнерів до підприємства.

- Дотримання вимог законодавства – системне впровадження заходів з охорони праці гарантує відповідність нормам чинного законодавства, що дозволяє уникнути санкцій та закриття закладу.

У сфері обслуговування ресторанного господарства особливу увагу слід приділяти створенню безпечних умов праці, тому що персонал щоденно працює з обладнанням, різноманітними гарячими поверхнями, електроприладами та харчовими продуктами. Саме тому система охорони праці відіграє важливу роль у функціонуванні закладу. У межах досліджуваного ресторану реалізація заходів з охорони праці базується на кількох ключових напрямках, які спрямовані на збереження життя, здоров'я та працездатності працівників.

До цих напрямків в ресторані «На небі» належать:

1. Проведення інструктажів – здійснюється вступний, та розпланований інструктаж для всіх працівників, працівники мають знати

правила та інструкції з охорони праці, та вміти їх використовувати на практиці.

2. Навчання персоналу – працівники проходять навчання з безпеки праці, дій у надзвичайних ситуаціях та правильно користуватися обладнанням.

3. Забезпечення безпечного обладнання – усі робочі місця оснащені справною технікою та інвентарем, що відповідає нормам безпеки.

4. Медичний огляд – персонал проходить медичні обстеження для контролю стану здоров'я та профілактики захворювань.

5. Засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) – працівників забезпечують спецодягом, та іншими ЗІЗ залежно від характеру роботи.

– Інструктаж є обов'язковою складовою системи охорони праці, що допомагає попередити травми, аварії та порушення безпеки під час виконання щоденних обов'язків. У ресторані «На небі», проводиться інструктаж відповідно до чинних нормативів і включає декілька типів:

– Вступний інструктаж: проводиться до початку роботи з усіма новими працівниками, та стажерами.

– Первинний: проводиться безпосередньо на робочому місці перед початком роботи. Працівники ознайомлюються з конкретними умовами праці.

– Повторний інструктаж: проводиться двічі на рік для всіх працівників.

– Позаплановий інструктаж: проводиться у разі змін у технологічному процесі, наприклад: введення нового обладнання або при виявленні порушень працівниками.

– Цільовий інструктаж: дається перед виконанням разових робіт, наприклад, коли потрібно чистити вентиляцію, або при використанні нових миючих засобів.

Працівники ресторану проходять обов'язково медичний огляд. Він поділяється на два види:

– Медичне обстеження перед прийняттям на роботу.

– Планові медогляди, які здійснюються впродовж усього періоду

роботи.

Ціль проведення медичного обстеження:

- Проводиться з метою визначення стану здоров'я працівника та цього здатності безпечно виконувати професійні обов'язки.
- Полягає у виявленні можливих протипоказань до роботи та попередженні професійних захворювань.

Усі працівники ресторанного закладу можуть приступати до роботи лише після виконання низки обов'язкових вимог. Зокрема, вони мають пройти початкове інструктажне ознайомлення з вимогами безпеки, пройти медичне обстеження для підтвердження придатності до професійної діяльності, а також вивчити внутрішні правила закладу та специфіку виконання своїх обов'язків.

Організація та контроль за проведенням інструктажів і медичних оглядів покладається на адміністрацію ресторану. Проведення інструктажів здійснюється спеціалістом із питань охорони праці, а працівники зобов'язані підтверджувати факт проходження інструктажу своїм підписом.

Окрему увагу в закладі приділяють питанням пожежної безпеки. Для мінімізації ризику займання впроваджено ряд регулярних профілактичних дій. Щоб убезпечити відвідувачів, персонал та матеріальні цінності ресторану, щотижня перевіряється стан обладнання, а також виконується низка технічних і організаційних заходів.

До таких заходів належать:

- щоденне використання чек-листів безпеки на кухонних ділянках;
- щомісячний огляд вогнегасників;
- щотижневе очищення витяжних систем;
- систематичне інструктування працівників щодо дій у разі пожежі.

Комплексне дотримання правил з охорони праці є не лише обов'язковою нормою, а й важливим чинником стабільної, безпечної та ефективної роботи ресторану.

4.2. Потенційні загрози для здоров'я працівників у ресторанній сфері

Ресторанна сфера є однією з найбільш динамічних та соціально важливих галузей, що забезпечує населення харчуванням та створює численні робочі місця. Водночас робота у закладах ресторанного господарства пов'язана з певними особливостями виробничого процесу, які можуть негативно впливати на здоров'я працівників. Високі темпи роботи, безперервна взаємодія з харчовими продуктами, постійне використання різноманітного обладнання, а також необхідність дотримання санітарно-гігієнічних норм створюють середовище з численними потенційними ризиками.

Загрози для здоров'я у ресторанній діяльності можуть мати як фізичний, так і хімічний, біологічний, механічний чи психоемоційний характер. Наявність вогню, гарячих поверхонь, гострих інструментів, підвищеного шуму, а також вплив миючих засобів і парів хімічних речовин роблять робоче середовище досить складним для організму. Крім того, стресові ситуації, пов'язані з інтенсивним графіком роботи та великою відповідальністю, також впливають на загальний стан здоров'я працівників.

Метою цього розділу є детальний аналіз основних факторів, які можуть завдавати шкоди здоров'ю персоналу у ресторанній сфері, а також розгляд заходів, які сприяють мінімізації цих ризиків. Розуміння та своєчасне управління потенційними загрозами є необхідною умовою для створення безпечних і комфортних умов праці, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи закладу та задоволеність працівників.

Значну увагу слід приділити основним факторам ризику для здоров'я працівників:

1. Фізичні фактори.

- Підвищений рівень шуму; Високий рівень освітленості; Тривале перебування в стоячому положенні та в незручних позах.

2. Хімічні фактори.

- Контакт з миючими засобами.
- Вдихання пару і газів, що можуть виділятися під час готування.

3. Біологічні фактори.

- Ризик інфекційних захворювань через неправильну гігієну та контакту з грошима.

- Потенційний контакт з мікроорганізмами, які можуть бути у харчових продуктах.

4. Психоемоційні фактори:

- Емоційне напруження, стрес
- Психоемоційне навантаження від спілкування з клієнтами

5. Механічні фактори

- Ризик травм через роботу з гострими предметами
- Падіння або травми
- Небезпека опіків.

Після виявлення потенційних небезпек на підприємстві необхідно з'ясувати, які саме працівники можуть бути їм піддані та в якому обсязі. Далі слід розробити та впровадити комплекс превентивних і захисних заходів, а також оцінити, наскільки ефективними є вже діючі методи безпеки. Важливо дотримуватися певної послідовності: в першу чергу враховуються найбільш результативні методи, як-от повна ліквідація небезпеки, а менш ефективні — наприклад, використання індивідуального захисту — застосовуються лише тоді, коли інші способи неможливі. Працівники повинні бути залучені до цього процесу, адже саме вони мають практичне уявлення про реальні умови праці та можуть вказати на ризики, які не завжди помітні ззовні.

До прикладів усунення або зниження ризиків належать:

- використання альтернативних методів, як-от хімчистка замість ручного прибирання;
- впровадження менш шкідливих технологій або матеріалів (наприклад, очищення водою чи створення зон без диму);

- застосування технічних рішень: підйомні механізми, антипожежні покриття, протиковзкі поверхні, обладнання з захисними екранами, шумоізоляція стелі тощо.

До організаційних заходів безпеки на підприємствах ресторанної сфери відносять:

- проведення тренінгів, що моделюють типові небезпечні ситуації (наприклад, агресивна поведінка клієнтів), заохочення безпечної поведінки персоналу (повільна хода замість бігу), обмеження доступу нових працівників до потенційно небезпечного обладнання (зокрема, фритюрниць), оптимізація навантаження, а також постійне забезпечення вільного доступу до евакуаційних виходів;

- використання засобів індивідуального захисту в тих випадках, коли інші заходи не забезпечують повного усунення небезпек (зокрема, спеціальне взуття, рукавички, окуляри, навушники тощо);

- навчання персоналу та періодичні інструктажі як невід’ємна складова безпечного виробничого процесу, що гарантує обізнаність працівників щодо нових вимог і процедур.

У діяльності закладів громадського харчування часто трапляються ризики, пов’язані з високою пожежною небезпекою: використанням відкритого вогню, електричних пристроїв і кухонної техніки. До цього додаються легкозаймисті матеріали, які зберігаються на території закладу, як-от спиртовмісні рідини або миючі засоби.

Унаслідок цього працівники можуть наражатися на опіки, які виникають при контакті з розпеченими поверхнями, гарячою парою або киплячими рідинами. Щоб мінімізувати такі ризики, важливо забезпечити персонал знаннями з охорони праці та дотримуватися чітко визначених заходів безпеки.

Комплексна оцінка небезпек повинна починатися з виявлення потенційних загроз, характерних для конкретного ресторанного середовища. Далі визначаються дії, які дозволять уникнути інцидентів, що можуть бути спровоковані цими чинниками.

Особливу увагу варто звертати на те, щоб евакуаційні шляхи були вільними, позначеними відповідними покажчиками, а також обладнані засобами пожежогасіння.

Контроль кількості відвідувачів також має значення: перевищення допустимої місткості приміщення створює загрозу травмування через падіння або тисняву, особливо під час масових заходів. Ще одним джерелом потенційної шкоди для працівників є висока концентрація дрібнодисперсного пилу, що утворюється під час обробки деяких продуктів (наприклад, спецій, бобових, зерна або горіхів). Тривалий вплив пилу на дихальні шляхи може спричинити респіраторні захворювання чи алергічні реакції.

ВИСНОВКИ

На основі результатів дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Конкуренція є основним двигуном економічного розвитку, що визначає ефективність функціонування ринкових відносин. Теоретичні підходи до її аналізу, від класичних концепцій до сучасних моделей, підкреслюють значення конкурентних переваг та їх вплив на успішність підприємств. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, фінансову стабільність, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змін. Оцінка конкурентоспроможності включає порівняння з конкурентами, врахування специфіки ринку та постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі.

2. Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу визначається інтеграцією численних факторів, серед яких ключові: якість обслуговування, цінова політика, розташування, інновації, брендинг, фінансова стабільність і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища. Важливим є те, що внутрішні та зовнішні фактори, зокрема професіоналізм персоналу, рівень технологічних інновацій і якість управління, взаємодіють у створенні конкурентних переваг, що дозволяє підприємству не лише привертати клієнтів, але й утримувати їх в довгостроковій перспективі. Оскільки ці фактори постійно змінюються, успішні ресторани підприємства повинні постійно оновлювати стратегії, оцінюючи їх через чітко визначені критерії, що забезпечує об'єктивний і результативний підхід до оцінки конкурентоспроможності.

3. Оцінка конкурентоспроможності в сфері гостинності є важливим етапом для забезпечення ефективності підприємства на ринку. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як аналіз порівняльних переваг, теорія рівноваги фірм, теорія ефективної конкуренції та матричні методи, що дозволяють комплексно оцінити конкурентні переваги та слабкі сторони компанії. У сучасних умовах, зокрема під час війни, зовнішні та внутрішні

фактори невизначеності, зокрема безпекова ситуація, мають значний вплив на конкурентоспроможність.

4. Ресторан «На небі», розташований у центрі Тернополя, продемонстрував позитивну динаміку розвитку до 2022 року. Зокрема, у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 146,17%, що свідчить про значне збільшення популярності закладу. Це було спричинено ефективним управлінням, яке включало високу якість продуктів, таких як м'ясо та вино, а також зручні додаткові послуги, зокрема онлайн-бронювання та кейтеринг. Однак у 2024 році ресторан зіткнувся зі значним падінням доходу, зменшивши його на 62,15% у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про фінансові труднощі, які потребують детального аналізу.

5. Ресторан «На небі» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки грамотно побудованій маркетинговій стратегії, що включає активне використання соціальних мереж, реклами та інноваційних підходів до залучення клієнтів. Результати оцінки конкурентних переваг показали, що найвищу оцінку отримали такі аспекти, як якість обслуговування (середній бал 4,4) та персонал (середній бал 4,6). Проте є можливості для покращення управлінських практик і зниження витрат на деякі аспекти діяльності.

6. У період з 2020 по 2024 рік ресторанна індустрія України зазнала значних змін, зокрема через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну. У 2021 році, після послаблення карантинних обмежень, галузь почала відновлюватися, проте війна в 2022 році знову внесла значні корективи. Однак у 2023 році більшість закладів змогли адаптуватися до нових умов, повернувши доходи та середній чек до довоєнних рівнів. Незважаючи на труднощі, ресторанна індустрія проявила стійкість, адаптуючи свої бізнес-моделі до умов війни та економічної нестабільності. Важливу роль у відновленні галузі відіграли зміни у соціокультурних потребах клієнтів, а також застосування новітніх технологій та маркетингових інструментів. Технологічний прогрес дозволив оптимізувати витрати, покращити умови

праці та підвищити рівень обслуговування, що стало важливим фактором для утримання конкурентоспроможності закладів.

7. Підвищення якості управління маркетинговою діяльністю в ресторанному бізнесі, зокрема для закладу «На небі», є важливим інструментом у боротьбі з викликами, що виникають у результаті змін в економічному, політичному та соціальному середовищі. Це дозволяє ресторану адаптуватися до нестабільної ситуації, зберегти свою конкурентоспроможність, покращити обслуговування клієнтів та оптимізувати витрати, що є критично важливим в умовах кризи. Врахування технологічних, економічних і соціально-культурних чинників дає змогу закладу не лише зберігати свою позицію на ринку, але й знаходити нові можливості для розвитку та залучення клієнтів.

8. У сучасних умовах ефективне управління підприємствами вимагає впровадження інформаційно-технічних систем, що оптимізують бізнес-процеси, зокрема автоматизацію бухгалтерського та податкового обліку. Розробка та впровадження мобільних додатків для ресторанів, зокрема на прикладі проекту «Add», передбачає розробку чіткої організаційної структури і реалізацію стратегії маркетингу для просування продукту. Витрати на реалізацію проекту, включаючи оплату праці команди, складають значні кошти, однак вони є економічно обґрунтованими, оскільки покращують загальну ефективність управлінських процесів і підвищують конкурентоспроможність підприємства.

9. Оптимізація присутності ресторану «На небі» у соціальних мережах є важливим елементом маркетингової стратегії, що сприяє ефективному залученню та утриманню клієнтів. Використання аналітичних інструментів дозволяє точно визначати час для публікацій та тип контенту, що має найкращий відгук у цільовій аудиторії, забезпечуючи високий рівень взаємодії.

Важливою складовою є активна робота з відгуками, оскільки швидка реакція на позитивні та негативні коментарі підвищує довіру до бренду та

позитивно впливає на репутацію ресторану. Крім того, інтерактивність контенту та ефективне управління зворотним зв'язком сприяють залученню нових клієнтів і зростанню трафіку на вебсайт, що в результаті підвищує конверсію і стабільний розвиток ресторану в онлайн-просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alsharif A. H., Md Salleh N. Z., & Baharun, R. The neural correlates of emotion in decision-making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. № 11(7). P. 64–67.
2. Elshaer A. M., Marzouk A. M. Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*. 2024. No 49(3). С. 445–457.
3. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
4. Ансофф І. Кіплі Д., Льюїс А. О., Гелм-Стівенс Р., Ансофф Р. Стратегічне управління: провадження. Шам: Спрінгер, 2018. 438с. (пер. з англ.)
5. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 6. С. 20–26. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4951>
6. Баштовий Д. М., Небава М. І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»*. 2022. 5 с. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/15929/13425>
7. Беляєва С.В., Первова Н.Ю. Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 5-2 (58-2). С. 857-861.
8. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_7

9. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*. 2021. Вип.1.(4). С. 45-58.
10. Владимир О. М. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: КНУКіМ. 2021. С. 51-56.
11. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ: Вид. центр КНУКіМ. 2021. С. 311-315.
12. Владимир О.М. Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 25 листопада 2016 року). Харків.: ХНАДУ. Т. 1. 330 с. С. 179-180.
13. Владимир О. Чесний бізнес в Україні: необхідна об'єктивність та передумови введення. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2014. Вип. 1. С. 71–80 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2014_1_8
14. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Еволюція теорій конкуренції та конкурентоспроможності в економічній науці. *Фундаментальні дослідження*. 2017. № 4-2. С. 330-338.
15. Гайрбекова Р.С., Абитаєва Ф.А. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Наука та Світ*. 2017. Т. 2. № 4 (32). С. 17-19.
16. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>

17. Господарський кодекс України від 16.01.03р. № 436-IV. URL: www.ligazakon.ua.
18. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138>
19. Дженстер П., Д. Хассі. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей. Київ: Академвидав, 2016. 368 с.
20. Динаміка виручки, середнього чеку та відвідуваності закладів за 2023 рік. *Ресторанний консалтинг*. URL: <https://restaurantconsulting.com.ua/uk/dinamika-viruchki-serednogo-cheku-ta-vidviduvanisti-zakladiv-za-2023-rik>
21. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL : <http://surl.li/bzmdx>
22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. 340 с.
23. Дrajниця С. А., Дrajниця О. С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5, т. 1. С. 210-213.
24. Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування» № 1105-XIV від 23.09.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
25. Закон України «Про охорону праці» № 2695-XII від 14.10.92 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
26. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 6 (11). С.174-180

27. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. *Департамент освіти і науки*. URL: https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf
28. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 1. С. 68-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_1_9
29. Кодекс законів України Про працю із змінами та доповненнями N 1213-IX від 4.02.2021 URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KD0001?an=901853&ed=2021_02_04
30. Компанець К.А., Литвишко Л.О, Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали науково-практичної конференції (Запоріжжя, 14-15 травня 2020 року). Запоріжжя : Політехніка, 2022. С. 246–249.
31. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
32. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний форум*. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (
33. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
34. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

35. Макарюк К. С., Дергачова В. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2015, Вип. 9.
36. Малий Д.М., Шульга Ю.В. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Інноваційна наука*. 2019. № 5 (5). С. 191-194.
37. Нагапетян З.Х., Чемоданова Є.В. Конкурентоспроможність організації, методи оцінки та шляхи підвищення. *Нова наука: Теоретичний та практичний погляд*. 2017. № 5-1 (81). С. 188-190.
38. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3(64). С. 30-39.
39. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. *Ресторанний консалтинг*. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci>
40. Офіційний сайт ресторану «На небі», м. Тернопіль. URL: <https://fainemisto.com/catalog/na-nebi/>
41. Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку: Монографія / Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська, М.І. Грицаєнко та інші. Мелітополь, Люкс, 2021. 300 с.
42. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
43. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с
44. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
45. Ресторанний ринок у 2020 році. URL: <https://forbes.ua/news/karantinniyy-rik-dlya-ukrainskikh-restoraniv-ta-kafe-v-2020-mu-ikh-kilkist-zmenshilas-mayzhe-na-4-000-zakladiv>

46. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38–44
47. Смолін І.В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України : журн.* 2018. С.46-56
48. Стойко І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально методичний посібник. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. 196 с.
49. Стойко І., Шерстюк Р. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 155 с.
50. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
51. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручн. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
52. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>
53. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 18–22
54. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes/>
55. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / *Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ»*. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів, 2018. Т.3. С.67-70.

56. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.
57. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.
58. Черкасов Р. С., Папіж Ю. С. Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і управління у промисловості*: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Дніпро, 24-28 квіт. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 491-493
59. Шевченко Л. С. Готовність до майбутнього як конкурентна перевага компанії. *Економічна теорія та право*. 2022. № 3 (50). С. 124–137.
60. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
61. Шерстюк Р., Владимир О. Ейдетика на службі готельно-ресторанного бізнесу: смак, дизайн та етичність застосування *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип 3 (1) с. 47-61
62. Шерстюк Р. Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 641-652. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf>
63. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія*. ФОП Шпак В.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.
64. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. 538 с.

65. Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник*. 2023. 2(72), С. 93-102.
66. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ, 2020. 320 .

ДОДАТКИ

Обідній зал ресторану «На небі»

Джерело: складене автором на основі [40]

Меню ресторану «На небі»

**Сніданок №2**

455 UAH

**Антипасто**

525 UAH

**Бургер з яловичою котлетою
слайсами рибя**

455 UAH

**Брі з трюфельним кремом та
фруктами**

265 UAH

**Макарони з сиром та
ковбасками**

195 UAH

**Ті самі сирники з гарячим
молочним шоколадом**

305 UAH

Джерело: складене автором на основі [40]

Додаток В

Звітність фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу «На небі» за період 2021-2024рр.

за 2021 рік

		КОДИ		
		2021	01	01
Підприємство	ТОВ «Атмосфера Скай»	—	за ЄДРПОУ	41363228
Територія	Тернопільська	—	за КАТОТТГ ¹	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	—	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	—	за КВЕД	56.10
Середня кількість працівників, осіб	19	—		
Одиниця виміру:				
тис.грн з одним десятковим знаком				
Адреса: вулиця Олени Кульчицької 2, Тернопіль, Тернопільська область, 46025				

на **1. Баланс**
2021 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	181.1
Первісна вартість	1001	-	206.70
Накопичена амортизація	1002	(-)	25.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	798.50	624.70
первісна вартість	1011	1248.20	1348.10
знос	1012	449.70	723.40
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	798.50	805.80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2663.30	3372.30
у тому числі готова	1103	-	-

продукція			
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	58.60	159.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	114.00	4.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	632.20	631.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	42.40	55.30
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3045.00	2075.70
Усього за розділом II	1195	6555.50	6298.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	7354.00	7104.20

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000.00	4000.00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	321.20	470.80
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4321.20	4470.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	56.30	150.40
у тому числі з податку на	1621	24.80	32.80

прибуток			
розрахунками зі страхування	1625	-	53.30
розрахунками з оплати праці	1630	48.30	212.20
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2928.20	2213.30
Усього за розділом III	1695	3032.80	2633.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1900	7104.20

2. Звіт про фінансові результати
за ____рік ____2021р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9356.00	3962.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7291.70	2582.50
Інші операційні витрати	2180	3607.40	1497.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11081.50	4.282.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10899.10	4106.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	182.40	175.90
Податок на прибуток	2300	32.80	31.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	149.60	144.20

Додаток Г

Звітність фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу «На небі» за 2022 рік

		КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство	ТОВ «Атмосфера Скай»	—	за ЄДРПОУ	41363228
Територія	Тернопільська	—	за КАТОТТГ ¹	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	—	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	—	за КВЕД	56.10
Середня кількість працівників, осіб	15	—		
Одиниця виміру:				
тис.грн з одним десятковим знаком				
Адреса: вулиця Олени Кульчицької 2, Тернопіль, Тернопільська область, 46025				

1. Баланс
на 2022 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	181.10	153.60
Первісна вартість	1001	206.70	223.50
Накопичена амортизація	1002	25.60	69.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	624.70	1136.80
первісна вартість	1011	1348.10	2129.90
знос	1012	723.40	993.10
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	805.80	1290.40
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3372.30	1655.90
у тому числі готова продукція	1103	-	-

Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	159.80	219.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.20	4.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	631.10	628.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	55.30	47.80
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2075.70	3481.90
Усього за розділом II	1195	6298.40	6037.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	7104.20	7328.10

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000.00	4000.00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	470.80	741.40
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4470.80	6141.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4.20	5.50
розрахунками з бюджетом	1620	150.40	145.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	32.80	59.40

розрахунками зі страхування	1625	53.30	-
розрахунками з оплати праці	1630	212.20	108.60
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2213.30	926.70
Усього за розділом III	1695	2633.40	1186.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7104.20	7328.10

2. Звіт про фінансові результати
за ____рік ____2022р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11166.80	9356.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8387.10	7291.70
Інші операційні витрати	2180	3636.70	3607.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12374.80	11081.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	12044.80	10899.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	330.00	182.40
Податок на прибуток	2300	59.40	32.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	270.60	149.60

Додаток Д

Звітність фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу «На небі» за 2023 рік

		КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство ТОВ «Атмосфера Скай»	— за ЄДРПОУ	41363228		
Територія Тернопільська	— за КАТОТТГ ¹	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство	— за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	— за КВЕД	56.10		
Середня кількість працівників, осіб	—	19		
Одиниця виміру:	—			
тис.грн з одним десятковим знаком	—			

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

1. Баланс
на 2023р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	153.60	270.40
Первісна вартість	1001	223.50	399.40
Накопичена амортизація	1002	69.90	129.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1136.80	1280.00
первісна вартість	1011	2129.90	2663.50
знос	1012	993.10	1383.50
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1290.40	1550.40
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1655.90	2532.70
у тому числі готова	1103	-	-

продукція			
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	219.20	711.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.40	100.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	628.50	48.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	47.80	197.30
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3481.90	3371.00
Усього за розділом II	1195	6037.70	6960.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	7328.10	8510.80

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5400.00	4000.00
Додатковий капітал	1410	-	1600.00
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	741.40	1208.70
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	6141.40	6808.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5.50	4.30
розрахунками з бюджетом	1620	145.90	226.80
у тому числі з податку на	1621	59.40	102.60

прибуток			
розрахунками зі страхування	1625	-	27.60
розрахунками з оплати праці	1630	108.60	305.60
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	926.70	1137.80
Усього за розділом III	1695	1186.70	1702.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7328.10	8510.80

2. Звіт про фінансові результати
за ____рік____ 2023р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16170.10	11166.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11361.00	8387.10
Інші операційні витрати	2180	4240.60	3636.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16171.50	12374.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15601.60	12044.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	569.90	330.00
Податок на прибуток	2300	102.60	59.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	467.30	270.60

Додаток Е

Звітність фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу «На небі» за 2024 рік

		КОДИ		
		2024	01	01
Підприємство ТОВ «Атмосфера Скай»	— за ЄДРПОУ	41363228		
Територія Тернопільська	— за КАТОТТГ ¹	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство	— за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	— за КВЕД	56.10		
Середня кількість працівників, осіб	20			
Одиниця виміру:				
тис.грн з одним десятковим знаком				
Адреса: вулиця Олени Кульчицької 2, Тернопіль, Тернопільська область, 46025				

1. Баланс
на 2024 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	270.40	-
Первісна вартість	1001	399.40	-
Накопичена амортизація	1002	129.00	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1280.00	1860.20
первісна вартість	1011	2663.50	2026.20
знос	1012	1383.50	166.00
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	155.040	1860.20
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2532.70	2119.20
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	711.20	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	100.10	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	48.10	8.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	197.30	98.80
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3371.00	5900.00
Усього за розділом II	1195	6960.40	8126.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	8510.80	9986.80

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4000.00	6000.00
Додатковий капітал	1410	1600.00	-
Резервний капітал	1415	0.00	300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1208.70	1739.00
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	6808.70	8039.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4.30	54.20
розрахунками з бюджетом	1620	226.80	262.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	102.60	116.40
розрахунками зі страхування	1625	27.60	38.90

розрахунками з оплати праці	1630	305.60	100.50
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1137.80	1492.00
Усього за розділом III	1695	1702.10	1947.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8510.80	9986.80

2. Звіт про фінансові результати
за ____рік____2024р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД 1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19422.30	16170.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14969.60	11361.00
Інші операційні витрати	2180	3816.40	4240.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19435.00	16171.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	18788.30	15601.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	641.70	569.90
Податок на прибуток	2300	116.40	102.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	530.30	467.30