



Факультет Економіки та менеджменту  
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Освітній ступінь бакалавр  
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування  
(шифр і назва)  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(шифр і назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ

Ничипорчук Юлії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану «Левада»)

Керівник роботи к.е.н., доц. Островська Галина Йосипівна

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

Затверджені наказом по університету від «4» травня 2026 р. № 4/9-216

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 06.06.2026

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану «Левада».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі «Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства» досліджено її поняття та сутність. Розглянуто фактори управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності. Висвітлено методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства. У другому розділі «Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства дано організаційно-економічну характеристику ресторану. Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства. У третьому розділі «Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада»» розроблено практичні рекомендації з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада». Здійснено оцінку економічної ефективності реалізації розроблених заходів на підприємстві. У четвертому розділі «Охорона праці та безпека життєдіяльності» обґрунтовано основи охорони праці та безпеки життєдіяльності в ресторанному бізнесі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)  
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 15 од.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>			

7. Дата видачі завдання 04.03.2026

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Термін виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	<i>Опрацювання наукової літератури, написання вступу</i>	<i>06.03.2026</i>	<i>Виконано</i>
2.	<i>Написання першого розділу</i>	<i>20.03.2026</i>	<i>Виконано</i>
3.	<i>Написання другого розділу</i>	<i>20.04.2026</i>	<i>Виконано</i>
4.	<i>Написання третього розділу</i>	<i>20.05.2026</i>	<i>Виконано</i>
5.	<i>Написання четвертого розділу «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці»</i>	<i>25.05.2026</i>	<i>Виконано</i>
6.	<i>Написання висновків</i>	<i>01.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
7.	<i>Укладання переліку використаної літератури</i>	<i>02.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
8.	<i>Оформлення графічної частини</i>	<i>03.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
9.	<i>Перевірка на плагіат</i>	<i>05.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>17.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
11.	<i>Захист кваліфікаційної роботи</i>	<i>27.06.2026</i>	<i>Виконано</i>

Студентка

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Ничипорчук Ю.С.*

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Островська Г.Й.*

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Ничипорчук Ю. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану «Левада»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2026.

Обґрунтовано теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено її поняття та сутність. Розглянуто фактори управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності. Висвітлено методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Здійснено аналіз управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства «Левада». Дано організаційно-економічну характеристику ресторану. Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства. Надано практичні рекомендації з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада». Здійснено оцінку економічної ефективності реалізації розроблених заходів на підприємстві.

Наведено загальні положення щодо контролю за дотриманням техніки безпеки в ресторані. Обґрунтовано вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу ресторанного підприємства. Висвітлено аспекти ведення журналів обліку та періодичних перевірок щодо відповідності нормам безпеки ресторанного закладу.

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанне підприємство, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, інноваційний проєкт.

## ANNOTATION

Nychyporchuk Yu. S. Competitiveness Management of a Restaurant Business Enterprise (Case Study of the “Levada” Restaurant)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2026.

The theoretical foundations of managing a company’s competitiveness are substantiated. The concept and essence of competitiveness are examined. Factors influencing the management of competitiveness in the hospitality industry are discussed. Methods for analyzing and evaluating the competitiveness of a restaurant business are presented.

An analysis of the management of the competitiveness of the “Levada” restaurant enterprise was carried out. An organizational and economic description of the restaurant is provided. An assessment of the enterprise’s competitiveness was conducted.

Measures to improve the effectiveness of managing the competitiveness of the restaurant enterprise were developed. Practical recommendations for improving the competitiveness management system of the “Levada” restaurant were provided. An assessment of the economic effectiveness of implementing the developed measures at the enterprise was conducted.

General provisions regarding safety compliance in restaurants are presented. Requirements for conducting briefings and training for restaurant staff are justified. Aspects of keeping records and conducting periodic inspections for compliance with restaurant safety standards are highlighted.

Keywords: hospitality industry, restaurant business, innovation, business competitiveness, competitiveness management, innovation project.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства .....	9
1.2. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності.....	14
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Левада» .....	27
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Левада».....	37
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАНУ «ЛЕВАДА».....	51
3.1. Практичні рекомендації з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада».....	51
3.2. Оцінювання економічної ефективності реалізації розроблених заходів на підприємстві.....	63
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	67
4.1. Основи охорони праці на ресторанному підприємстві .....	67
4.2. Безпека життєдіяльності в ресторанному бізнесі .....	69
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного розвитку індустрії гостинності та посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг забезпечення конкурентоспроможності підприємства є однією з ключових передумов його ефективного функціонування та сталого розвитку. Зростання вимог споживачів до якості продукції та сервісу, необхідність впровадження інноваційних підходів до управління й обслуговування зумовлюють потребу у постійному вдосконаленні системи управління конкурентоспроможністю ресторанних підприємств. Конкурентоспроможність ресторану визначається сукупністю чинників, серед яких важливе місце займають якість продукції та послуг, цінова політика, ефективність маркетингової діяльності, рівень організації управління та кадровий потенціал. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечує підприємству стійкі ринкові позиції, зростання прибутковості, формування позитивного іміджу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ресторанних підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби. Аналіз діяльності ресторану «Левада» дозволяє оцінити рівень його конкурентоспроможності, виявити проблемні аспекти управління та обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності функціонування. Теоретична і практична значущість дослідження полягає у розробленні рекомендацій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його подальшого розвитку.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада».

**Метою бакалаврської роботи** є розроблення та економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада» та визначення ефективності їх впровадження.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати такі **завдання**:

1. дослідити економічну сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства;
2. визначити основні фактори управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності;
3. розглянути методичні підходи до аналізу та оцінювання конкурентоспроможності ресторанного підприємства;
4. надати організаційно-економічну характеристика ресторану «Левада»;
5. здійснити оцінювання рівня конкурентоспроможності ресторану;
6. розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада»;
7. оцінити економічну ефективність реалізації розроблених заходів.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад управління конкурентоспроможністю; моделювання та цілепокладання – для розроблення пропозицій щодо її підвищення; спостереження та анкетування – для оцінювання діяльності ресторану «Левада»; індукцію, дедукцію та узагальнення – для формування висновків; описовий метод, а також прийоми економічного аналізу (порівняння, групування, табличний метод) – для оцінювання результатів діяльності підприємства та обґрунтування запропонованих заходів.

**Публікації.** Островська Г., Ничипорчук Ю. Інформаційні технології як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Science, Technology and Industry in the Digital Age: Collection of Scientific. Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. (April 22-24, 2026). Hamburg, Germany. P. 592-596.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 23 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкурентоспроможність» визначає здатність об'єкта, явища або сукупності елементів зберігати свої позиції та реалізовувати свій потенціал в умовах конкурентних механізмів [1]. Цей термін широко використовується в різних сферах людської діяльності, зокрема в економіці, політиці, науці, творчості та логістиці. Важливо зазначити, що незалежно від сфери застосування, конкурентоспроможність завжди має ринковий характер.

Науково-теоретичне обґрунтування концепції конкурентоспроможності, на думку сучасних економістів, розпочалося з праці Адама Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів» [2]. У цій праці він розглядав вплив таких чинників, як земля, капітал, праця та природні ресурси на становище держави на світовому ринку. Отже, можна зробити висновок, що ця ідея свідчить про виникнення концепції конкурентної переваги.

Неоднозначність визначення конкурентоспроможності є фундаментальною проблемою сучасної економічної науки. Так, хоча цей підхід отримав підтримку багатьох вчених, досі не існує єдиного розуміння цієї характеристики. Різні вітчизняні та іноземні економісти пропонують різні визначення конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на різних аспектах цього поняття. Серед відомих вчених, які займалися цим питанням, можна назвати: М. Портера [3], А. Д. Чендлера [4], П. Ф. Друкера [5], К. Е. Гавіланеса [6], Г. Капінос [7], В. Стадника [8] та інших. Кожен з них, формулюючи визначення конкурентоспроможності, робить акцент на своєму власному аспекті цієї характеристики. У рамках проведеного дослідження пропонується класифікувати визначення за двома основними напрямками:

1) конкурентоспроможність як характеристика, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів;

2) конкурентоспроможність як характеристика, що вказує на положення об'єкта на ринку.

Науковці, які дотримуються першого напрямку, намагалися пояснити суть конкурентоспроможності, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. Вони зосереджують увагу на важливості пропозиції більш якісного продукту, який повністю відповідає запитам споживача, як показника конкурентоспроможності підприємства. Однак слід зазначити, що при такому підході не завжди або недостатньо враховуються інші важливі аспекти, такі як витрати фірми та її ринкові показники. Представниками цього напрямку є А. Чендлер [4], П. Друкер [5], Г. Капінос та К. Ларіонова [7], О. Микитин і А. Штефан [9] та інші.

Що стосується другого напрямку, то тут йдеться про конкурентоспроможність фірми, яка визначається її становищем на ринку і включає в себе ряд показників ефективності підприємства, у тому числі рівень задоволеності споживачів. Цей показник відіграє важливу роль для підприємства в умовах ринку. Серед аналітиків даної галузі можна виділити таких дослідників, як М. Портер [3], І. Ансоф [10], В. Стадник та І. Михальчук [8], Р. Шерстюк [11], Г. Островська [12]. Отже, виходячи з аналізу, можна констатувати, що конкурентоспроможність залежить від задоволеності споживачів, однак слід пам'ятати, що це багатогранний термін і включає безліч інших чинників. Рівень конкурентоспроможності фірми визначається комбінацією показників, які відображають її здатність конкурувати з аналогічними організаціями.

Таким чином, можна об'єднати два напрямки та дати найбільш повне визначення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність – це порівняльна характеристика процесу створення та реалізації продукції, яка має максимально задовольняти потреби споживачів і мати переваги перед іншими підприємствами. Однак варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і завжди залежить від ринкових умов та співвідношення попиту й пропозиції.

Для більш глибокого вивчення конкурентоспроможності слід звернутися до праць американського вченого М. Портера, який розробив модель п'яти сил конкуренції, що визначають стан боротьби на ринку: загроза появи нових конкурентів, небезпека виникнення продуктів-замінників, залежність від постачальників, здатність і бажання споживачів купувати даний товар, а також конкурентне середовище. Ці п'ять чинників, на думку науковця, відіграють ключову роль у функціонуванні кожного підприємства окремо та ринку в цілому. Положення кожної з цих сил та їх взаємодія між собою дозволяють визначити можливості підприємства в конкурентній боротьбі та його конкурентний потенціал. Також важливо зазначити, що значення кожної з п'яти сил визначається структурою галузі, її виробничими, технологічними, економічними та іншими характеристиками. Дослідження конкуренції та її впливу на ринок, проведене М. Портером, дозволило виявити, що конкурентоспроможність підприємства – це прояв його переваг перед конкуруючими фірмами в різних аспектах. Такі аспекти можна виміряти за допомогою економічних показників: прибутку, товарообігу, рентабельності продажів, частки ринку, аудиторії та конверсії продажів. Однак важливо враховувати, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика, і її не можна досліджувати та вимірювати у відриві від зовнішніх чинників [3].

Поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе безліч чинників і піддається впливу багатьох змінних [13]. Конкурентоспроможність – це комплекс показників, виражених різними аспектами. Для того щоб підприємство вважалось конкурентоспроможним, його загальний потенціал повинен відповідати вимогам ринку [14].

Розглянемо зовнішнє середовище підприємства, яке безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність (рис. 1.1). Представлений на рисунку взаємозв'язок показує прямий та зворотний взаємовплив між підприємством і зовнішнє середовищем. Державний вплив вважається некерованим і не підлягає зміні, тому конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від цього чинника, і зворотного впливу немає. Постачальники та конкуренти є чинниками «другого рівня», які також мають прямий вплив на

конкурентоспроможність бізнесу через такі показники, як рівень насиченості ринку, кількість конкурентів, їхні переваги, кількість постачальників, взаємодія з ними тощо. Однак підприємство може впливати на ці чинники, обираючи постачальників, залучаючи клієнтів від конкурентів тощо [15].

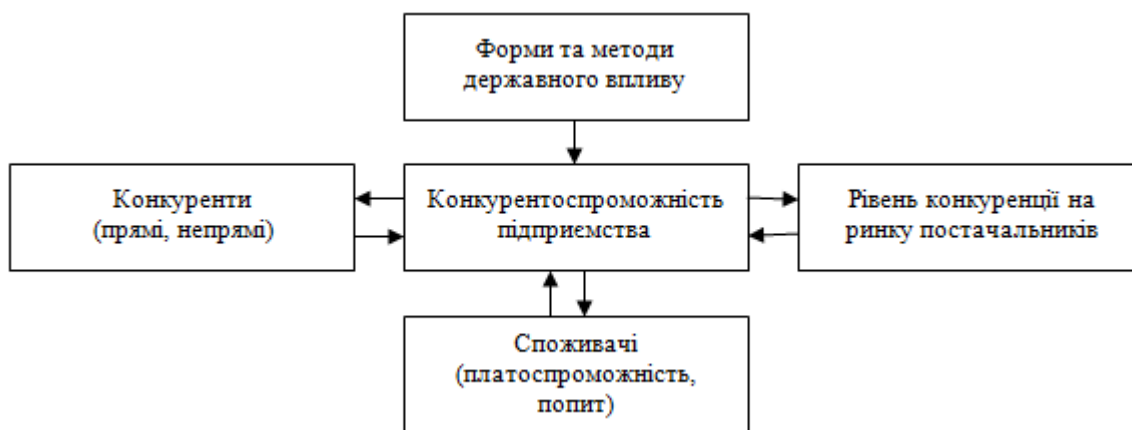


Рис. 1.1. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за [15]

Одним із головних чинників, що визначають конкурентоспроможність бізнесу, є попит з боку споживачів на пропоновані товари або послуги. Цей чинник впливає на успіх або невдачу підприємства на ринку, його перевагу перед конкурентами або, навпаки, його позиції знижуються. Водночас бізнес може чинити прямий вплив на аудиторію через різні інструменти збутової діяльності, пропонуючи найбільш вигідні умови, високу якість товарів і сервісу, що необхідно для успіху на ринку [16].

Зовнішнє середовище дає чітке уявлення про сутність конкурентоспроможності під впливом різних чинників, що визначають її становище на ринку. При оцінці конкурентоспроможності підприємства необхідно також враховувати чинники зовнішнього середовища, такі як стан галузі, регіону або країни в цілому, які впливають на функціонування підприємства і, як наслідок, на його конкурентоспроможність [17].

Окрім висвітленої схеми зовнішнього середовища підприємства, деякі вчені пропонують більш детальну систему її представлення. Наприклад, у праці

Ю. Якубенко та С. Кобернюк зовнішнє середовище, що визначає конкурентоспроможність підприємства, поділяється на три основні групи: чинники впливу, чинники забезпечення та чинники, що безпосередньо впливають на розвиток [18]. Так, на рис. 1.2 представлено розподіл усіх чинників впливу за трьома вищезазначеними групами.

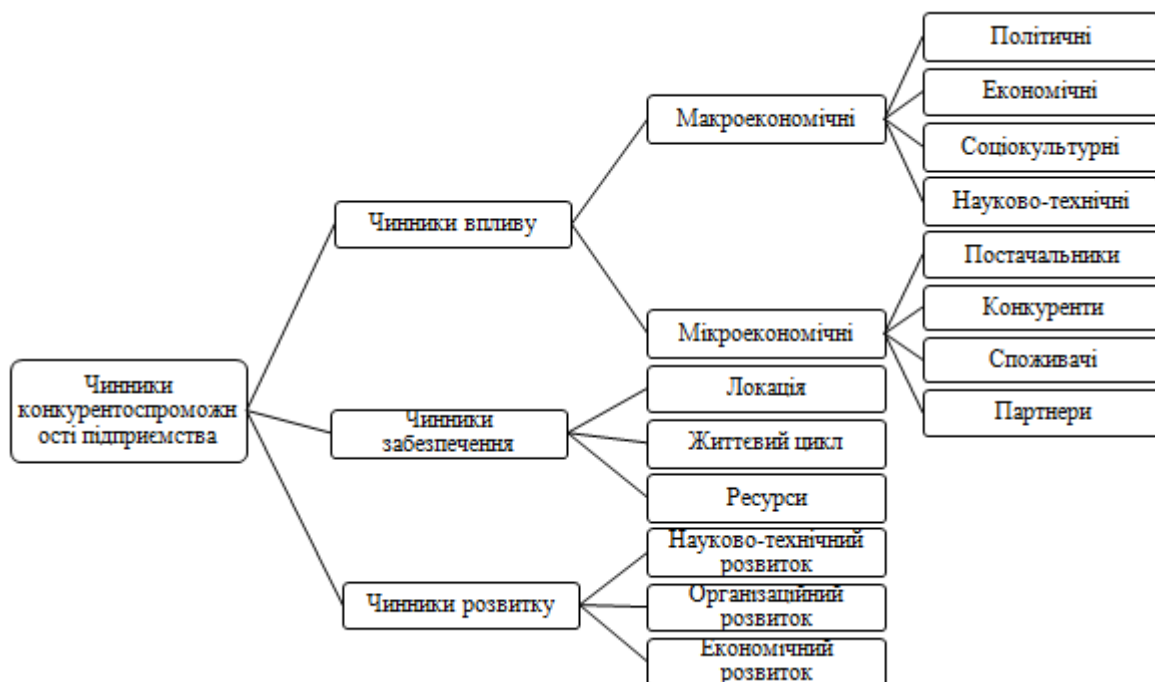


Рис. 1.2. Чинники конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за [18]

Відповідно до наведеного рисунка, чинники впливу можна розділити на дві групи - макроекономічні та мікроекономічні. Макроекономічні чинники, які також відомі як чинники PEST (політичні, економічні, соціальні та технологічні), мають різний ступінь впливу на підприємство, але підприємство не може чинити зворотного впливу на них. Отже, підприємство має адаптуватися до цих чинників. Водночас мікроекономічні чинники (постачальники, конкуренти, споживачі та партнери) також впливають на підприємство, але тут уже має місце зворотний вплив у більшій чи меншій мірі.

Чинники забезпечення є ключовими елементами, які допомагають визначити потенціал бізнесу та можуть безпосередньо контролюватися

підприємством. Наявність детального аналізу цих чинників допомагає виявити способи підвищення ефективності підприємства. Дослідження територіального розташування надає аналітичну інформацію про процвітання, рівень трафіку та близькість конкурентів. Фаза життєвого циклу підприємства дозволяє оцінити та підібрати найбільш оптимальну стратегію, а аналіз доступності ресурсів допомагає виявити найбільш вразливі сторони підприємства.

Чинники розвитку дозволяють оцінити поточний ступінь розвитку підприємства та вказують на його фінансовий стан, сучасність і відповідність науково-технічним тенденціям, а також на організаційну сферу [18].

Компетентний аналіз чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, відкриває можливість вичерпного аналізу зовнішнього середовища та виявлення умов, що вимагають адаптації, умов, які необхідно змінити або усунути, а також умов, що повністю відповідають необхідним вимогам для підтримки нормального рівня конкурентоспроможності. Відповідно конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником бізнесу, який щодня апріорі працює над задоволенням потреб споживачів. Рівень конкурентоспроможності дозволяє оцінити позицію на ринку за певних умов та у певний період часу, відображаючи можливості покращення становища компанії та загрози його погіршення. А отже, сутність конкурентоспроможності тісно пов'язана із зовнішнім середовищем та зовнішніми чинниками. Комплексний та своєчасний аналіз дозволяє виявити основні проблеми підприємства та розробити необхідні заходи для зменшення їхнього впливу або повного усунення, а також розробити стратегічні рішення.

## **1.2. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності**

Підприємству індустрії гостинності необхідна сукупність найважливіших факторів, які дозволяють ефективніше керувати його діяльністю в довгостроковій перспективі. До основних таких факторів належать [19]:

1) витрати на ведення бізнесу – системний підхід до обліку витрат дозволяє ідентифікувати основні статті витрат, розділити їх на змінні та постійні та визначити резерви для скорочення витрат без погіршення якості послуг. У межах цього фактору впроваджуються методи калькуляції собівартості, бюджетування, контроль виконання бюджетів та регулярний аналіз відхилень для підвищення прозорості витратної структури і оптимізації управлінських рішень;

2) прибутковість є одним із визначальних факторів фінансової стійкості підприємства індустрії гостинності. Забезпечення стабільного та прогнозованого грошового потоку вимагає аналізу джерел доходів, оцінки маржинальності окремих видів діяльності та регулярного прогнозування грошових надходжень. Менеджмент здійснює контроль співвідношення доходів і витрат, оцінює рентабельність продуктів і послуг, а також планує заходи щодо підвищення операційної ефективності та диверсифікації доходів для зниження фінансових ризиків;

3) ціноутворення визначає обсяг реалізації послуг та ринкові позиції підприємства. Процес формування цін базується на комплексному аналізі витратної бази, еластичності попиту, сегментації споживачів та конкурентного середовища. Застосування диференційованих цінових стратегій, сезонних коригувань та акційних механізмів дозволяє оптимізувати співвідношення між обсягом продажів і прибутковістю, зберігаючи при цьому привабливість для різних груп споживачів.

Ці три фактори є базовими, оскільки в умовах ринкової економіки саме вони визначають ефективність діяльності та здатність підприємства індустрії гостинності зберігати позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Водночас важливими факторами управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності вважаються такі [20]:

1) постійне забезпечення стабільно високої якості послуг, а також її систематичне поліпшення. Систематичний контроль якості, стандартизація процесів обслуговування, розроблення та впровадження процедур контролю і

регулярне навчання персоналу забезпечують підтримку і підвищення рівня послуг;

2) імідж організації. В цьому сенсі особливу увагу слід приділити:

- корпоративній культурі, цінностям, переконанням, професійній етиці та комунікативним навичкам співробітників, які визначають стиль і якість як продукції (послуги), так і самого процесу обслуговування;

- умовам обслуговування, таким як інтер'єр, обладнання та зовнішній вигляд персоналу, які виступають важливими критеріями оцінки якості послуги споживачем і формують очікування до моменту споживання;

3) просування підприємства на ринку - активне, у сучасних формах, з використанням інноваційних підходів. Зокрема, застосування інтернет-маркетингу, таргетованих комунікацій і аналітики дозволяє формувати попереднє уявлення про виконавця послуги та його компетентність. Цей фактор безпосередньо впливає на впізнаваність підприємства та кількість відвідувачів.

Застосування вищезазначених заходів у комплексі зміцнює бренд і підвищує лояльність постійних клієнтів. Також важливе свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю для забезпечення ефективності та стійкості діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю факторів, що впливають на його діяльність – системний аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити сильні й слабкі сторони конкурентів, на підставі чого формуються стратегічні рішення та методи управління конкурентними перевагами. Отримані результати створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для формування ефективної конкурентної стратегії, адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його стійкого функціонування в умовах конкурентного ринку.

У табл. 1.1 наведено узагальнені шляхи розвитку конкурентоспроможності, застосовні до підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах; їхнє використання пов'язане зі зміцненням фінансової бази та іміджу.

## Шляхи розвитку конкурентоспроможності

Вид	Характеристика
Технічні	- забезпечення якісним обладнанням; - налагодження міцних зв'язків із постачальниками; - використання ексклюзивного матеріалу
Організаційні	- наявність кваліфікованих співробітників; - довгострокове навчання співробітників; - вдосконалення системи збуту продукції; - підвищення матеріальної зацікавленості працівників; - вдосконалення умов праці завдяки використанню досвіду як вітчизняних, так і зарубіжних компаній
Соціально-економічні	- оптимізація системи ціноутворення; - впровадження ефективних механізмів стимулювання праці; - налагодження партнерських відносин із зарубіжними країнами з метою інвестиційного співробітництва; - офіційна реєстрація власного товарного знака та використання унікальних фірмових виробів; - проведення маркетингових досліджень ринку для виявлення потреб споживачів; - постійний розвиток та широкий асортимент продукції

Джерело: узагальнено автором за [21]

Фактори внутрішнього середовища підприємства мають велике значення для його успіху та ефективності (табл. 1.2).

Усі ці фактори відіграють важливу роль у розвитку та успіху підприємства, тому їх врахування та оптимізація є невід'ємною частиною ефективного менеджменту.

У цьому контексті розглянемо основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного підприємства (рис. 1.3):

1) техніко-економічні фактори – безпосередньо пов'язані з виробництвом продукту/послуги і охоплюють усі аспекти, що стосуються технології, матеріалів, обладнання, процесів тощо. Вони безпосередньо впливають на ефективність та якість виробничої діяльності;

2) комерційні фактори – визначають успішність реалізації продукту на ринку. Вони включають маркетингові стратегії, ціноутворення, просування продукту та конкурентну політику. Комерційні фактори спрямовані на залучення клієнтів, задоволення їхніх потреб та досягнення конкурентних переваг;

Фактори впливу внутрішнього середовища на конкурентоспроможність  
підприємства гостинності

Група факторів	Ключові аспекти	Ефект
Фактори матеріально-технічного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- міцність матеріальної системи;</li> <li>- система управління запасами;</li> <li>- надійність і стабільність роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечують безперервність операцій;</li> <li>- впливають на витрати та рівень сервісу</li> </ul>
Фактори процесів на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивність у порівнянні з конкурентами;</li> <li>- автоматизація технологічних процесів;</li> <li>- ефективність контролю якості та витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначають операційну ефективність;</li> <li>- впливають на собівартість і якість послуг</li> </ul>
Фактори маркетингу та продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингові дослідження;</li> <li>- сучасні методи просування послуг;</li> <li>- формування іміджу та репутації;</li> <li>- рівень лояльності клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впливають на попит, обсяг продажів і повторні покупки</li> </ul>
Фактори обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидкість реагування на запити;</li> <li>- якість клієнтського сервісу та освіти споживачів;</li> <li>- гарантійна політика і захист прав клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формують клієнтський досвід;</li> <li>- впливають на задоволеність і репутацію</li> </ul>
Фактори управління трудовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень мотивації та задоволеності працівників;</li> <li>- ефективність найму, навчання та просування;</li> <li>- система винагородження та утримання персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначають продуктивність персоналу;</li> <li>- впливають на текучість і якість обслуговування</li> </ul>

Джерело: складено автором за [22]

3) нормативно-правові фактори – пов’язані з дотриманням правових і нормативних вимог у плані техніки безпеки, охорони навколишнього середовища, патентних прав та інших аспектів. Дотримання нормативно-правових вимог важливе для зміцнення репутації підприємства, уникнення штрафів або проблем із законодавством. Ефективне врахування нормативно-правових вимог створює передумови для підвищення рівня довіри з боку споживачів, партнерів і контролюючих органів, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства на ринку.

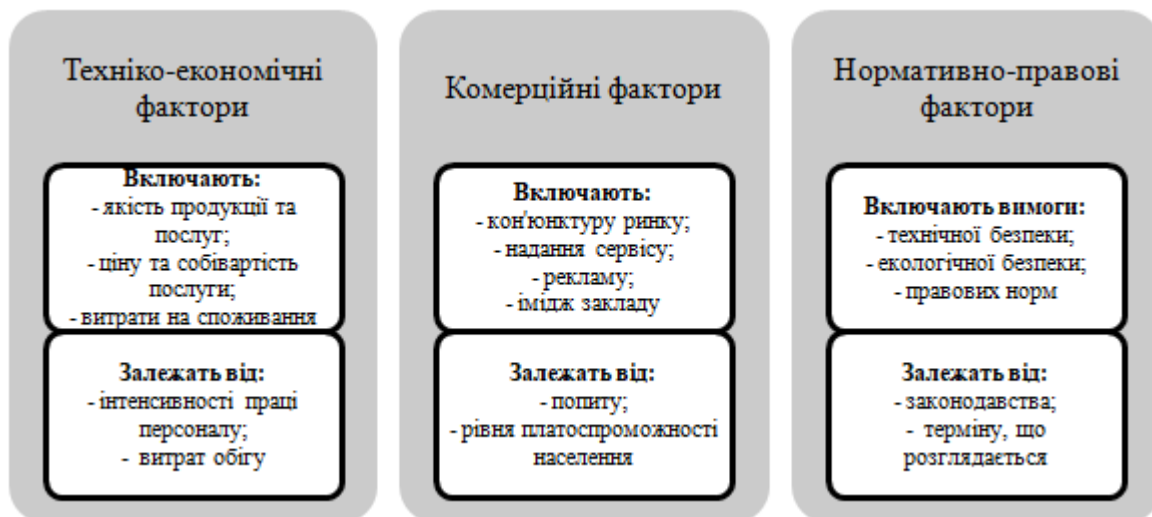


Рис. 1.3. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу  
 Джерело: складено автором за [23]

Успішне підприємство індустрії гостинності має враховувати всі зазначені фактори та ефективно ними керувати, створюючи тим самим умови для своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку на ринку послуг.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства

У сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності є головною метою більшості ресторанних закладів і одним із найважливіших чинників їхнього комерційного успіху. Досягнення такого рівня вимагає не лише якісного менеджменту, а й наявності переваг у виробленій продукції або наданих послугах, що забезпечують відмінність закладу на ринку. У цьому контексті для розвитку конкурентоспроможності підприємства важливо провести точну оцінку його можливостей. Це здійснюється з використанням різних інструментів економічного аналізу. Оцінка конкурентоспроможності включає в себе аналіз ринкового середовища, вивчення потреб і уподобань споживачів, аналіз діяльності конкурентів та інші кількісні й якісні методи.

Наукові дослідження в цій галузі орієнтовані на вивчення досвіду найбільш відомих конкурентоспроможних підприємств. Це дозволяє виявити найбільш реалістичні та ефективні практики розвитку та стратегії досягнення

конкурентних переваг. У зв'язку з цим постає завдання визначення комплексного підходу до аналізу та методики оцінки конкурентоспроможності для підприємства ресторанного бізнесу.

Усі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками [24]:

- 1) категорія підприємства;
- 2) критерії конкурентоспроможності;
- 3) фактори конкурентоспроможності, що враховуються;
- 4) особливості розрахунку показників конкурентоспроможності та трудомісткість розрахунків;
- 5) можливість прогнозування конкурентоспроможності;
- 6) використання вагомості показників;
- 7) джерело інформації для розрахунків.

Слід зазначити, що в науковій літературі немає єдиної думки щодо найбільш ефективного методу оцінки конкурентоспроможності, що пояснюється складністю та багатоаспектністю поняття конкурентоспроможності ресторанного підприємства. Це зумовлено тим, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, які охоплюють фінансово-економічні показники, якість продукції та обслуговування, кадровий потенціал, маркетингову діяльність, інноваційну активність і ринкові позиції підприємства [25]. Зокрема, для аналізу та оцінки впливу конкурентного середовища на ресторанне підприємство може бути використана модель п'яти сил М. Портера (рис. 1.4).

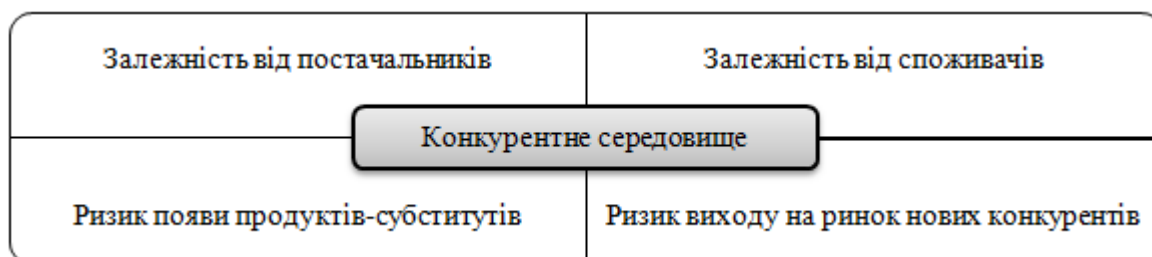


Рис. 1.4. Модель «п'яти сил» М. Портера

Джерело: складено автором за [3]

Ця модель спрямована на аналіз стану ринку шляхом визначення п'яти основних сил, що дозволяє оцінити його привабливість та перспективи. Однією з переваг цієї моделі є її графічне представлення, яке дозволяє наочно оцінити конкуренцію на ринку та визначити можливості для виходу на нього. Однак недоліком цієї моделі є відсутність чіткої відповіді на питання про те, як саме можна підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Матриця SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін ресторанного бізнесу, враховуючи потенційні загрози та можливості зростання. Однією з переваг даного методу є можливість виявлення не тільки вразливих місць організації, але й шляхів зниження їхнього впливу або повного усунення. Щодо сильних сторін також необхідно врахувати можливі ризики (загрози), які можуть зменшити їхню ефективність. Однак основним недоліком даного методу є складність отримання достовірної інформації. Для реалізації методу потрібне залучення кваліфікованих експертів, щоб отримати найбільш точні дані про стан підприємства та ринку в цілому [26].

Метод оцінювання конкурентоспроможності на основі рейтингової системи передбачає такі етапи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Етапи рейтингової оцінки конкурентоспроможності

Етап	Характеристика	Застосування
1. Визначення показників	Визначити найважливіші показники конкурентоспроможності, які будуть використовуватися в оцінюванні	Показники мають бути вимірюваними та порівняними
2. Оцінка показників	Оцінка кожного показника для конкурентів і для власного підприємства; бали відображають рівень досягнення цільових значень	Максимальний бал - при повній відповідності вимогам; мінімальний - при відсутності відповідності
3. Врахування ваги показників	Присвоєння кожному показнику ваги або коефіцієнта, що відображає його значимість відносно інших показників	Вага відображає відносну важливість показника в галузі
4. Порівняння результатів	Порівняння сумарні результатів конкурентів і власного підприємства; визначення лідера за конкурентоспроможністю	Підприємство з найбільшою сумою балів вважається лідером; менша сума - менш конкурентоспроможне становище

Джерело: складено автором за [27]

Важливо розуміти, що оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової системи, матриця якої наведено в таблиці 1.4, є суб'єктивною і залежить від вибору показників та їх зважування. Тому важливо ретельно підходити до вибору показників та їх оцінки, щоб оцінка була об'єктивною та достовірною. У процесі оцінки конкурентоспроможності кожному критерію присвоюється певна вага, яка відповідає його важливості. Сума ваг повинна дорівнювати 1. У результаті зважена оцінка кожного показника визначається шляхом множення оцінки за шкалою (наприклад, від 1 до 5) на відповідну вагу [28]. Зауважимо, що, хоча така система оцінки дозволяє визначити довгострокову привабливість ринку, вона має свої недоліки, зокрема складність оцінки якісних характеристик.

Таблиця 1.4

Матриця оцінювання конкурентоспроможності на основі рейтингової системи

Показники	Підприємство №1	Підприємство №2	Підприємство №3
Якість товарів	бали	бали	бали
Ціна	бали	бали	бали
Товари	бали	бали	бали
Фінансова стабільність	бали	бали	бали
Популярність	бали	бали	бали
Географічне розташування	бали	бали	бали
Підсумкова оцінка	загальний бал	загальний бал	загальний бал

Джерело: складено автором за [28]

Деякі підходи до оцінки конкурентоспроможності можуть призводити до порівняно позитивних оцінок, тоді як інші - до більш негативних. Наприклад, якщо оцінюється лише фінансова стабільність підприємства, результат може бути позитивним, навіть якщо інші аспекти конкурентоспроможності, такі як якість продукції або інноваційність, недостатньо розвинені. А отже, необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, враховуючи різні аспекти та фактори, і регулярно оновлювати оцінку з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [29].

У будь-якому разі становище щодо конкурентів відіграє важливу роль. Воно визначається рівнем прибутку підприємства порівняно з конкурентами, його часткою на ринку, здатністю конкурувати з ними за ціною та якістю, наявними технічними можливостями, а також рівнем управління та іншими факторами. Порівняльний аналіз зазначених аспектів є необхідним для розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства.

При оцінці конкурентоспроможності, для врахування різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, рекомендується використовувати кілька методів, основними з яких є SWOT-аналіз та матричні методи. Ці методи аналізу мають свої переваги та обмеження (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності

Метод	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Простота використання та розуміння завдяки відсутності складних розрахунків та спеціальних досліджень	Відсутність урахування змін у часі, що є важливим в умовах мінливого зовнішнього середовища.
Модель М. Портера	Оцінка потенціалу розвитку бізнесу та виявлення ризиків у довгостроковій перспективі (5, 10 років і більше)	Неефективність для прийняття оперативних рішень
Рейтингова система	Свобода вибору критеріїв оцінки конкурентоспроможності, що важливо для ресторанних підприємств	Суб'єктивність оцінки

Джерело: узагальнено автором за [4; 26-29]

Серед методів аналізу можна виділити графічні та аналітичні методи, які включають дві категорії: універсальні методи (засновані на математичних моделях) та методи, що застосовуються виключно у сфері гостинності (рис. 1.5). Застосування відповідного методичного інструментарію забезпечує всебічне дослідження конкурентних переваг підприємства та формує аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

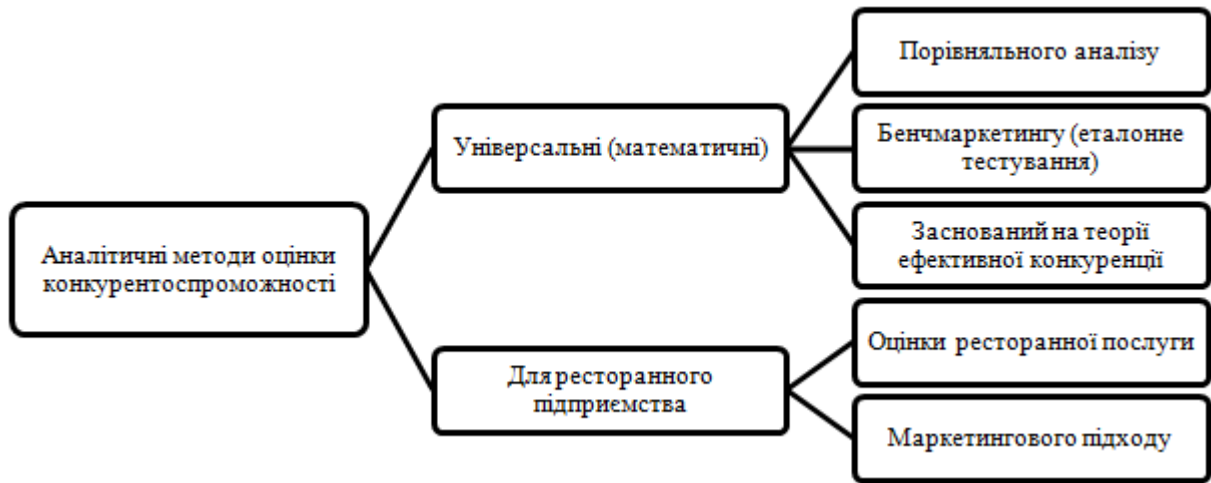


Рис. 1.5. Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за [30]

Одним із таких методів є метод порівняльного аналізу, який є широко поширеним і вимагає мінімальної кількості інформації. Цей підхід полягає у визначенні та порівнянні певних параметрів господарської діяльності, таких як ціни, збутова політика, система лояльності тощо, на підприємствах-конкурентах [31]. Недоліком цього методу є обмежена кількість показників та неможливість прогнозування.

Універсальним методом є метод «бенчмаркінгу» або еталонне тестування. Суть цього методу полягає в оцінці параметрів, методів і процесів на підприємстві з використанням еталонних лідерів галузі. Завдання цього методу – виявлення найбільш значущих способів підвищення конкурентоспроможності, що застосовуються провідними ресторанными закладами, та їх впровадження на підприємстві, що аналізується. Основні етапи методу включають виявлення лідерів галузі, визначення параметрів порівняння, збір інформації, проведення порівняльного аналізу та формування практичних рекомендацій [32]. Однак недоліком методу «бенчмаркінгу» є складність відповідності лідерам ринку та високі фінансові витрати.

Метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає аналіз та порівняння ефективності роботи всіх підрозділів і служб з конкурентами. Якщо підрозділи підприємства працюють

максимально ефективно, то підприємство вважається найбільш конкурентоспроможним. Перевага цього методу полягає в можливості виявлення сильних і слабких ланок підприємства, а також можливості реорганізації та оптимізації. Однак методу притаманні складнощі у зборі інформації та нездатність оцінити рівень задоволеності споживачів [33].

Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності передбачає використання трьох параметрів: частки ринку, привабливості ринку (темпи зростання) та задоволеності споживачів. Для визначення перших двох параметрів застосовуються матричні методи. Щоб оцінити ступінь задоволеності споживачів, використовуються опитування та анкетування з подальшим аналізом [34]. Перевагою даного підходу є його комплексність, однак його недоліком є висока трудомісткість.

Отже, можна зробити висновок, що існує кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу, які дають змогу оцінити різні аспекти його діяльності. Деякі підходи надають можливість прогнозування довгострокової перспективи, тоді як інші зосереджуються на поточному стані. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства в комплексі та розробити ефективні заходи щодо її підвищення, необхідно визначити всі її складові. Оцінка конкурентоспроможності підприємства зазвичай здійснюється у кілька етапів (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи оцінювання конкурентоспроможності ресторанного підприємства

Джерело: складено автором за [35]

На першому етапі визначаються основні конкуренти, з якими будуть порівнюватися та вивчатися відповідні аспекти діяльності досліджуваної фірми. На другому етапі визначаються методи оцінки конкурентоспроможності, необхідні для повної та комплексної оцінки. Третій етап передбачає збір інформації про досліджуване підприємство, про аналізовані підприємства-конкуренти, стан регіону або галузі в цілому. У межах проведення оцінювання можуть бути використані як первинні дані (спостереження, думка експертів, анкетування, опитування, фокус-група та інші), так і вторинні (статистичні дані, документація підприємства, а також інші маркетингові дослідження). Четвертий етап включає оцінку та реалізацію обраних методів. На п'ятому та шостому етапах проводиться аналіз отриманих даних, а також виявляються основні переваги та загрози, на основі яких розробляються заходи щодо підвищення конкурентоспроможності конкретного підприємства на певному ринку [35].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою ресторанного бізнесу, яка дозволяє оцінити його становище на ринку за певних умов і в певний час, а також визначити можливості для поліпшення або загрози для його позиції.

Сутність конкурентоспроможності також тісно пов'язана із зовнішнім середовищем та зовнішніми чинниками - її комплексний та своєчасний аналіз дозволяє виявити основні проблеми підприємства та розробити необхідні заходи щодо їх усунення або зменшення впливу, а також розробити стратегічні рішення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛЕВАДА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Левада»

«Левада» є ресторанним закладом сімейного типу, що функціонує у селі Рокитне Сарненського району Рівненської області. Власником закладу є ФОП Близнюк Ганна Олександрівна.

Адреса ресторану: вул. Богдана Хмельницького, 1, Рокитне, Рівненська область, 34200.

Діяльність ресторану «Левада» класифікується відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) [36]:

1) КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»;

2) КВЕД 56.21 «Постачання готових страв для подій», що забезпечує правову відповідність та розширює спектр послуг закладу.

Заклад розпочав свою діяльність 12 липня 2020 року та відзначається вигідним розташуванням у центрі населеного пункту, на березі річки Бунів.

Обслуговування здійснюється офіціантами, а розрахунок можливий як готівкою, так і банківськими картками. Графік роботи ресторану з 11:00 до 23:00 (кухня – до 22:00). Заклад пропонує страви української, європейської та азійської кухні. Меню поділяється на основне (з вільним вибором страв) та банкетне, яке формується відповідно до характеру заходу, кількості гостей та їхніх побажань. Асортимент включає холодні та гарячі страви, а також широкий вибір напоїв – алкогольних, безалкогольних, коктейлів та гарячих напоїв. Банкетне меню може бути адаптоване для обідів чи вечерь.

Головна місія підприємства полягає у задоволенні потреб кожного гостя, привітно приймаючи, грамотно обслуговуючи та приємно пригощаючи їх свіжими морепродуктами та щойно випеченою піцою з печі. Завдання закладу -

створити всі умови для повноцінного відпочинку, щоб кожен гість залишався враженим і відчував себе по-справжньому комфортно.

Архітектурна структура ресторану включає два поверхи, літню терасу, паркувальний майданчик та прямий доступ до водойми, де функціонують декоративні фонтани. Додатково надаються послуги з прокату катамаранів та гідроскутерів. Для відвідувачів із дітьми облаштовано спеціальну дитячу кімнату з різноманітними іграшками.

Інтер'єр ресторану вирізняється комфортними меблями - столами та м'якими диванами. Для забезпечення належних умов перебування встановлено кондиціонери та організовано музичний супровід. Особливу увагу приділено якості посуду - використовується нержавіюча сталь, фаянс, порцеляна та сортове скло.

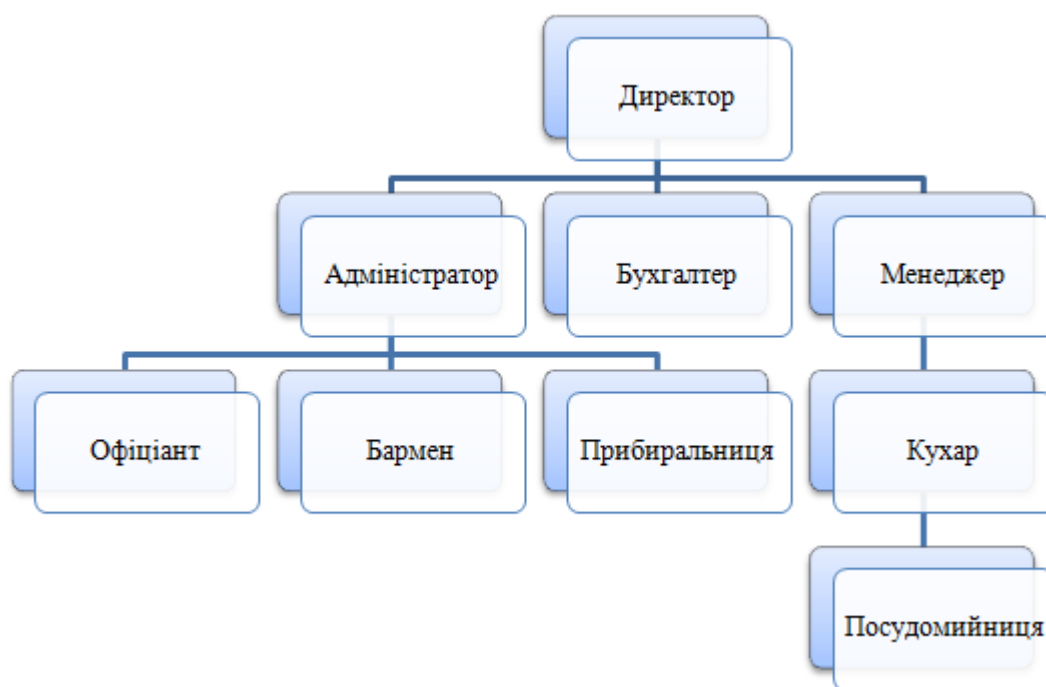
Атмосфера ресторану сприяє організації різноманітних святкових заходів, створюючи умови для затишного відпочинку у форматі «як вдома» – «Левада» поєднує функції ресторанного закладу та простору для дозвілля, що відповідає сучасним вимогам до сімейних ресторанів.

Гостей закладу обслуговують офіціанти, які пройшли спеціальне стажування під керівництвом більш досвідчених співробітників закладу. Страви та напої готують висококваліфіковані кухарі та бармени. Обслуговуючий персонал носить формений одяг.

У ресторані є різні цехи, які поділяються на заготівельні та доготівельні. У кожному з них створюється технологічна лінія – окрема ділянка виробництва, де знаходиться необхідне обладнання для певного технологічного процесу. У заготівельному цеху здійснюється механічна обробка м'яса, риби, птиці, овочів, а також виробництво напівфабрикатів для подальшого використання в інших доготівельних цехах підприємства.

У цеху готових страв готують різноманітні салати, холодні та гарячі закуски з м'яса, риби, овочів, а також займаються нарізанням і приготуванням ролів. Тут також готують бульйони, другі страви, гарніри, супи, а також доводять до готовності напівфабрикати.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, основу якої становить спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами (рис. 2.1).



## 2.1. Організаційна структура ресторану «Левада»

Джерело: складено автором

Штат підприємства налічує 17 осіб, що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Чисельність персоналу ресторану «Левада»

№ з/п	Посада	Кількість осіб
1	Директор	1
2	Бухгалтер	1
3	Менеджер	1
4	Адміністратор	2
5	Офіціант	4
6	Бармен	2
7	Кухар	4
8	Прибиральниці	1
9	Посудомийниця	1
Усього		17

Джерело: складено автором на основі [37]

Керівний склад налічує 3 особи та включає директора, менеджера та бухгалтера.

1. Директор виконує функції головного керівника, відповідає за організацію роботи закладу, забезпечення його прибутковості та стратегічний розвиток. Основні обов'язки включають:

- планування та контроль діяльності;
- забезпечення якості сервісу;
- проведення інвентаризацій;
- дотримання правил безпеки;
- формування та затвердження кадрової політики;
- розробку маркетингових програм та рекламних заходів;
- аналіз товарообігу та прибутковості.

2. Бухгалтер веде фінансову діяльність закладу: облік, складання звітності та балансу, розподіл заробітної плати, нарахування податків, контроль фінансових потоків та розподіл прибутку.

3. Менеджер виконує роль координатора персоналу, забезпечує виконання службових обов'язків, організовує постачання продуктів та напоїв, складає меню та алкогольну карту, вирішує конфліктні ситуації з клієнтами, а також оперативно реагує на критичні обставини.

Операційний персонал складають 14 працівників.

1. Адміністратори залів – це працівники, які є проміжною ланкою між менеджером та офіціантами, забезпечуючи ефективність роботи залів і комфорт гостей. Вони відповідають за організацію роботи у гостьових приміщеннях, координують діяльність офіціантів, контролюють якість обслуговування, організовують розсадку гостей та забезпечують дотримання санітарних норм. Крім того, адміністратори оперативно реагують на конфліктні ситуації та взаємодіють із кухнею й баром для своєчасної подачі страв і напоїв.

2. Офіціанти забезпечують обслуговування гостей, приймають замовлення, подають страви та напої, створюють атмосферу гостинності.

3. Бармени готують та подають алкогольні й безалкогольні коктейлі, задовольняючи індивідуальні побажання клієнтів.

4. Кухарі відповідають за приготування страв, дотримання технологічних процесів та санітарних норм.

5. Прибиральниця підтримує чистоту та порядок у приміщеннях ресторану.

6. Посудомийниця забезпечує чистоту посуду та кухонного інвентарю.

Окрема служба маркетингу в ресторані «Левада» відсутня - ці обов'язки систематично покладені на директора закладу.

У табл. 2.2 представлені основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «Левада».

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ресторану «Левада»

Показники	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	2025/2024	2025/2024
				Δ, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції/послуг	6 506,00	6 794,00	9 876,54	3 082,54	145,36
Собівартість	603,00	1 207,00	1 060,59	-146,41	87,87
Валовий прибуток	5 903,00	5 587,00	8 815,95	3 228,95	157,84
Інші операційні витрати	37,62	46,40	83,61	37,21	180,11
Прибуток до оподаткування	5 865,38	5 540,60	8 732,34	3 191,74	157,63
Єдиний податок (5% від обороту)	325,30	339,70	493,83	154,13	145,38
ЄСВ (за середньомісячною зарплатою)	35,93	41,90	48,84	6,94	116,56
Чистий прибуток після єдиного податку і ЄСВ	5 504,15	5 159,00	8 189,67	3 030,67	158,66

Джерело: складено автором за [37]

Згідно з даними таблиці 2.2, аналіз динаміки показників демонструє три різні тенденції розвитку. Так, у 2023 р. фінансові результати були стабільними – низька собівартість забезпечила високий рівень прибутку. Це був рік максимальної ефективності, коли витрати майже не впливали на результат.

У 2024 р., попри невелике зростання обороту (+4,4%), відбулося різке підвищення собівартості (+100,2%). Це призвело до зниження валового (-5,3%) та чистого прибутку (-6,3%). Динаміка показує, що саме витратна частина стала ключовим фактором падіння результатів, а не доходи.

У 2025 р. ситуація змінилася кардинально – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції/послуг зріс майже на половину (+45,36%), а собівартість навіть зменшилася (-12,1%). Це дало потужний приріст валового прибутку (+57,84%). Хоча інші операційні витрати зросли майже удвічі (+80,11%), їхня частка у доходах залишилася незначною. У результаті чистий прибуток зріс більш ніж на 58,66% порівняно з 2024 роком.

Таким чином, динаміка показує:

- 1) 2023 – період високої ефективності при низьких витратах;
- 2) 2024 – спад прибутковості через зростання собівартості;
- 3) 2025 – різке покращення завдяки зростанню доходів і зниженню собівартості.

Отже, фінансові результати підприємства мають високу чутливість до змін у витратній частині, а ключовим чинником зростання є контроль собівартості при одночасному збільшенні обороту.

Далі проведено аналіз товарообігу ресторану «Левада» з урахуванням асортименту продукції. Отримані результати подано в табл. 2.3 та використано для оцінювання ефективності його формування.

Таблиця 2.3

Структура товарообігу ресторану «Левада» в розрізі асортименту

Товарні групи	2023		2024		2025	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Безалкогольні та слабоалкогольні напої	1 314,21	20,20	1 362,88	20,06	2 230,12	22,58
Холодні закуски	956,38	14,70	955,24	14,06	847,41	8,58
Гарячі закуски	1 021,44	15,70	1 114,22	16,40	1 402,47	14,20
Другі страви	1 080,00	16,60	1 119,65	16,48	1 402,47	14,20
Алкогільні напої	1 554,93	23,90	1 615,61	23,78	2 273,58	23,02
Перші страви	579,03	8,90	626,41	9,22	1 720,49	17,42
Усього	6 506,00	100	6 794,00	100	9 876,54	100

Джерело: складено автором за [37]

Аналіз структури товарообігу ресторану «Левада» у 2023–2025 рр. свідчить про суттєві трансформації у розподілі асортиментних груп. Загальний

обсяг реалізації зріс на 51,79% за період, що підтверджує позитивну динаміку розвитку закладу.

У 2023 р. структура була відносно збалансованою: найбільшу частку займали алкогольні напої (23,9%) та безалкогольні напої (20,2%), тоді як перші страви становили лише 8,9%. У 2024 р. відбулися незначні зміни - частка напоїв залишилася стабільною, проте спостерігалось поступове скорочення холодних закусок (14,06% проти 14,7% у 2023 р.).

Найбільш виразні зміни відбулися у 2025 р. Частка перших страв зросла майже удвічі – до 17,42%, що свідчить про різке підвищення попиту на цю категорію. Водночас холодні закуски втратили понад 6%, знизившись до 8,58%, що було наслідком різкого росту цін на морепродукти та овочі. Гарячі закуски та другі страви зберегли відносно стабільні позиції, хоча їхня частка скоротилася до 14,2%. Напої, як алкогольні, так і безалкогольні, залишаються ключовими драйверами доходів, забезпечуючи понад 45% загального обороту.

Таким чином, динаміка структури товарообігу ресторану «Левада» демонструє не лише кількісне зростання, але й якісні зміни у споживчому попиті. Якщо у 2023–2024 рр. основу формували напої та закуски, то у 2025 р. значно зросла роль перших страв, що свідчить про переорієнтацію клієнтів на більш бюджетні та комплексні позиції меню. Це вказує на необхідність подальшої адаптації асортиментної політики ресторану до змін ринкових тенденцій.

Оскільки, як видно з таблиці, алкогольні напої мають найбільшу частку продажів, ресторану «Левада» доцільно провести акцію для молоді, яка надаватиме знижку у розмірі 20%, що діятиме на все меню, крім алкоголю. Це допоможе залучити до закладу новий контингент відвідувачів та підвищити відсоток продажів інших позицій. Реалізація запропонованої акції сприятиме не лише збільшенню відвідуваності закладу серед молоді, але й диверсифікації структури доходів ресторану «Левада» за рахунок розширення частки неалкогольних продажів.

З метою визначення залежності обсягу товарообігу від сезонних коливань, доцільно здійснити його розрахунок у розрізі місяців (табл. 2.4).

## Структура товарообігу ресторану «Левада» за місяцями

Товарні групи	Травень 2025		Серпень 2025		Грудень 2025		Відхилення (грудень–травень)		Темп приросту (грудень–травень), %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Безалкогольні та слабоалкогольні напої	134,64	18,9	155,70	19,5	164,61	20,0	29,97	1,1	22,3
Холодні закуски	117,54	16,5	138,13	17,3	144,03	17,5	26,49	1,0	22,5
Гарячі закуски	121,82	17,1	131,75	16,5	141,56	17,2	19,74	0,1	16,2
Другі страви	133,93	18,8	138,13	17,3	144,86	17,6	10,93	-1,2	8,2
Алкогільні напої	155,30	21,8	174,86	21,9	155,56	18,9	0,26	-2,9	0,1
Перші страви	49,15	6,9	59,88	7,5	72,43	8,8	23,28	1,9	47,4
Разом	712,37	100	798,45	100	823,05	100	110,68	-	15,5

Джерело: складено автором за [37]

Аналіз структури товарообігу ресторану «Левада» за місяцями 2025 р. свідчить про наявність сезонних коливань у попиту на окремі товарні групи. Загальний обсяг виручки зріс із 712,37 тис. грн у травні до 823,05 тис. грн у грудні, що відповідає приросту на 15,5%.

Це підтверджує тенденцію до посилення споживчої активності у передсвятковий період та, з огляду на погоду, коло вибору для відпочинку обмежене, тому товарообіг у рази більший. Водночас найнижчі показники товарообігу закладу зафіксовано у травні, що пояснюється сезонними чинниками - у період пасхальних свят значна частина відвідувачів не відвідують ресторани, значна частина вже вирушає у відпустки. Цей істотний фактор, що визначає неритмічність виручки підприємства, повинен бути врахований при розробці пропозицій щодо вдосконалення діяльності організації.

У розрізі асортименту найбільш стабільними залишаються алкогольні напої, які зберігають високі частки у структурі (21,8% у травні та 18,9% у грудні), хоча їхній темп приросту практично нульовий. Це свідчить про відносну сталість попиту на дану категорію. Натомість безалкогольні та слабоалкогольні напої демонструють приріст у 22,3%, що може бути пов'язано з літнім сезоном та зростанням попиту на освіжаючі напої.

Холодні закуски та гарячі закуски показують помірне зростання (22,5% та 16,2% відповідно), що відображає стабільний попит на традиційні страви, хоча їхня частка у структурі залишається відносно сталою. Другі страви мають найнижчий темп приросту (8,2%), що може свідчити про певне насичення попиту або конкуренцію з іншими категоріями меню.

Особливо виразною є динаміка перших страв, які зросли на 47,4% і збільшили свою частку з 6,9% до 8,8%. Це свідчить про підвищення інтересу споживачів до більш комплексних та ситних страв у холодний сезон.

Отже, сезонний аналіз показує, що у структурі товарообігу ресторану «Левада» найбільший приріст у грудні забезпечують перші страви та безалкогольні напої, тоді як алкогольні напої залишаються стабільним, але менш динамічним сегментом. Це вказує на необхідність врахування сезонних змін у формуванні асортиментної політики та плануванні закупівель, особливо у передсвятковий період.

Варто зазначити, що в ресторані «Левада» наявний спеціальний зал для корпоративних та інших святкових заходів, який створює додатковий потенціал для розширення ринку послуг. Проте його використання наразі є нерегулярним, що свідчить про недостатню поінформованість потенційних клієнтів. Така ситуація може бути пояснена низьким рівнем комунікаційної активності закладу в сфері просування додаткових сервісів.

Для підвищення ефективності використання залу необхідно розробити комплекс заходів маркетингової комунікації, спрямованих на формування обізнаності та позитивного іміджу серед цільової аудиторії. Доцільним є застосування інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій: рекламних кампаній у соціальних мережах, партнерських програм із місцевими компаніями, а також організація відкритих заходів чи презентацій, які б продемонстрували можливості залу. А отже, шляхом вирішення цієї проблеми є активізація комунікаційної політики підприємства, що дозволить збільшити частоту використання спеціального залу та сприятиме зростанню загальної конкурентоспроможності закладу.

Таким чином, можна зробити узагальнені висновки щодо діяльності ресторану «Левада» у 2023–2025 рр., виокремивши як позитивні досягнення, так і недоліки.

Позитивні моменти:

1) на підприємстві повністю укомплектовано штат співробітників, більшість з яких мають спеціальну освіту у сфері ресторанного бізнесу;

2) у період з 2023 по 2025 р. спостерігалася позитивна динаміка та темпи зростання за ключовими показниками: прибуток, товарообіг, виконання плану з товарообігу, у тому числі за продукцією власного виробництва;

3) відзначено зміни у структурі споживчих уподобань гостей щодо страв, що пов'язано зі зростанням цін на окремі позиції меню.

Виявлені недоліки:

1) нестабільна динаміка товарообігу та нерівномірність виручки, що негативно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства;

2) сезонність відвідувань закладу, яка є одним із чинників коливань фінансових показників;

3) одноманітність переліку послуг, який не зазнає змін протягом кількох років;

4) недостатнє використання можливостей отримання додаткового доходу від здачі в оренду банкетних залів через слабку рекламну активність та низький рівень просування на локальному ринку ресторанних послуг;

5) потреба у підвищенні кваліфікації та розширенні штату співробітників, оскільки для забезпечення сталого розвитку необхідне вдосконалення фінансово-економічних аспектів (маркетингові дослідження, планування, реклама, управління майном) та поглиблення спеціальних знань у сфері ресторанного бізнесу.

Отже, підприємство має вагомі досягнення, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно усунути виявлені недоліки шляхом диверсифікації послуг, активізації маркетингової діяльності та інвестування у розвиток персоналу.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Левада»

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Левада» передбачає комплексний аналіз його ринкових позицій, що ґрунтується на порівнянні ключових економічних та сервісних показників із основними конкурентами.

При розгляді зовнішнього середовища необхідно враховувати різноманітні аспекти, такі як соціально-культурні, демографічні, технологічні, економічні та політико-правові фактори. Результати аналізу факторів зовнішнього середовища будуть подані у вигляді матриці PEST (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ресторану «Левада»

Чинники	Характеристика
<b>Політичні</b>	
Урядові постанови та закони щодо безпеки харчових продуктів і маркування	Дотримання вимог законодавства є критично важливим для уникнення штрафів та збереження репутації ресторану
Державна політика у сфері регулювання громадського харчування	Впливає на стандарти роботи закладу та визначає рівень контролю якості послуг
<b>Економічні</b>	
Рівень інфляції	Зростання інфляції змушує підвищувати ціни, що може знизити попит і негативно позначитися на товарообігу
Платоспроможність потенційних покупців	Визначає обсяг виручки: чим вищий рівень доходів клієнтів, тим більший попит на ресторанні послуги
Податки та збори за послуги	Впливають на фінансову стабільність підприємства та рівень рентабельності
<b>Соціокультурні</b>	
Суспільні цінності та культурні традиції	Формують попит на певні страви та визначають стиль обслуговування
Демографічні чинники (вікова структура, рівень урбанізації)	Визначають цільові сегменти клієнтів (молодь, сім'ї, туристи)
Новітні тенденції у сфері смаків та уподобань	Дотримання гастрономічних трендів дозволяє залучати нових клієнтів і збільшувати товарообіг
<b>Технологічні</b>	
Нововведення у сфері ресторанного бізнесу	Постійне оновлення меню та сервісу необхідне для підтримки інтересу клієнтів
Інновації у харчуванні та кулінарних технологіях	Підвищують якість страв і дозволяють виділитися серед конкурентів
Досягнення у сфері сервісу та обслуговування	Сучасний клієнт очікує високого рівня сервісу, що у поєднанні зі смачними стравами формує лояльність і стабільний попит

Джерело: складено автором

Таким чином, PEST-аналіз показує, що конкурентоспроможність ресторану «Левада» визначається взаємодією зовнішніх рамок і внутрішніх можливостей:

- 1) політичні чинники задають нормативно-правові обмеження;
- 2) економічні - формують фінансові ризики і платоспроможність попиту;
- 3) соціокультурні – визначають структуру та динаміку споживчого попиту;
- 4) технологічні – створюють простір для диференціації сервісу й підвищення операційної ефективності.

Найбільш критичними для коротко- та середньострокової стійкості є економічні (інфляція, податкове навантаження, купівельна спроможність) та технологічні (інновації в сервісі й кухні) чинники. Водночас соціокультурні тренди визначають напрям продуктово-маркетингових рішень, а політичні вимоги - мінімальні стандарти діяльності.

SWOT-аналіз ресторану «Левада» дозволяє комплексно оцінити його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що формують рівень конкурентоспроможності та визначають стратегічні напрями розвитку підприємства у ресторанній сфері (табл. 2.6).

Аналіз показує збалансований набір внутрішніх сильних і слабких сторін з очевидним акцентом на операційну стабільність. Структура ризиків вказує на вразливість до зовнішніх шоків і наявність вузьких місць у маркетинговій та інноваційній стратегії. Поточний профіль дозволяє короткострокову експлуатаційну стійкість, але обмежує масштабування і адаптацію до змін ринку.

Ресторан має сформовану операційну базу, яка забезпечує відносно стабільне функціонування та підтримання поточного рівня обслуговування. Водночас у сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу досягнення довгострокового зростання потребує активного впровадження цілеспрямованих маркетингових інструментів та інноваційних підходів до управління. За відсутності таких заходів потенціал розширення ринкових позицій підприємства залишається обмеженим.

## SWOT-аналіз ресторану «Левада»

Напрями оцінки	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Організація	Достатній рівень кваліфікації працівників ресторану.	Відсутність рекламних акцій.
Виробництво	Нове якісне обладнання; Перевірена база постачальників.	Відсутня систематична робота з пошуку нових, вигідніших постачальників.
Фінанси	Наявність обережної фінансової політики.	Нестабільна динаміка товарообігу.
Маркетинг	Високий рівень дотримання принципів корпоративного управління.	Відсутність відділу маркетингу. Обмежений спектр послуг, що пропонуються.
Інновації	Підприємство працює на новому, якісному обладнанні.	Підприємство не використовує в повній мірі можливості в галузі інновацій - наприклад, електронне меню.
Напрями оцінки	Можливості (O)	Загрози (T)
Фактори попиту	Збільшення попиту за рахунок запровадження додаткових послуг.	Зовнішні обмеження можуть послабити попит.
Фактори конкуренції	Розширення комплексу додаткових послуг. Залучення нових сегментів відвідувачів. Зростання обсягу продажів.	Вихід на ринок мережевих конкурентів.
Фактори збуту	Налагоджені канали збуту. Наявні контракти з партнерами.	Ризики підвищення тарифів постачальників.
Економічні фактори	Стабільне зростання ринку харчових послуг у регіоні. Доступ до кредитів і інвестицій. Можливість оптимізації витрат через масштабування.	Інфляція і зростання собівартості. Коливання купівельної спроможності. Ризик підвищення податків.
Політичні та правові фактори	Місцева підтримка малого бізнесу. Програми субсидій і грантів. Спрощення процедур отримання дозволів.	Нестабільність регуляторного середовища. Посилення санітарно карантинних вимог. Ризики змін у податковому та трудовому законодавстві.

Джерело: складено автором

А отже, ключовими можливостями вдосконалення діяльності ресторану «Левада» є:

- 1) підвищення якості виконання своїх функцій усіма працівниками закладу;
- 2) збільшення прибутковості за рахунок запровадження додаткових послуг;

3) збільшення прибутковості за рахунок більш ефективного використання основних засобів (приміщень) ресторану;

4) підвищення обсягу продажів за рахунок збільшення асортименту;

5) підвищення обсягу продажів за рахунок залучення нових гостей.

У ресторані «Левада» директор займається маркетингом та просуванням організації, але через брак спеціальних знань та навичок управління не все вдається.

Під інтеграцією інноваційних послуг у закладі розуміємо впровадження сучасних сервісів, зокрема електронного меню, онлайн-бронювання столиків через корпоративний веб-сайт та можливості телефонного замовлення, спрямоване на зниження транзакційних бар'єрів і підвищення доступності послуг для споживачів. Очікуваним наслідком є підвищення частоти взаємодій клієнтів із закладом та потенційне зростання середнього чека за рахунок поліпшення клієнтського досвіду.

Розширення асортименту розглядається як ключовий механізм збільшення обсягів продажів у контексті високої конкуренції, проте його ефективність залежить від узгодження асортиментної політики з операційними можливостями та контролем маржинальності.

Ідентифіковані слабкі сторони можуть бути нейтралізовані шляхом комплексних заходів стимулювання збуту, цілеспрямованих рекламних кампаній, удосконалення просувної політики та оптимізації витрат; успішність цих заходів вимагає системного підходу, включаючи тестування ініціатив і кількісну оцінку їхнього впливу на ключові економічні показники.

Підтримка зворотного зв'язку з відвідувачами є критичною складовою управління репутацією закладу - оперативний аналіз і реагування на негативні відгуки запобігають їхньому поширенню в інтернет-середовищі та знижують ризик довготривалого репутаційного збитку. Наявні відгуки, які одночасно фіксують високу ціну та позитивну оцінку якості страв, вказують на дисбаланс між ціновою політикою та сприйняттям цінності продукту - це потребує системного підходу, що поєднує моніторинг клієнтського фідбеку, корекцію комунікації щодо цінності пропозиції та, за необхідності, адаптацію цінової або

продуктової стратегії для вирівнювання очікувань споживачів і фактичного досвіду. У табл. 2.7 наведено сегментацію гостей ресторану «Левада», отриману в результаті місячного спостереження.

Таблиця 2.7

Сегментація відвідувачів ресторану «Левада»

Критерії сегментації	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4
Соціальний склад	Прихильники	Постійні відвідувачі	Нові відвідувачі	Інші
Частка від загальної кількості відвідувачів, %	30	20	40	10
Середня вартість замовлення на одного відвідувача, грн	2000-2500	1500–2000	1000–1500	500-1000
Час відвідування	12:00-22:00	16:00-22:00	18:00-22:00	12:00–22:00

Джерело: складено автором

Середній чек, як ключовий показник ефективності закладів громадського харчування, у ресторані «Левада» коливається в межах 500–2500 грн; проте в аналізований період цей показник виявився нижчим порівняно з основними конкурентами, що свідчить про відставання закладу за рівнем середньої вартості замовлення.

Часові патерни відвідувань свідчать про домінування вечірнього трафіку (переважно 16:00–22:00, з піком 18:00–22:00), що вимагає посилення персоналу у вечірні години, оптимізації кухонних і фронт-офісних процесів, а у період низького трафіку – цільових маркетингових активностей та розважальних програм для максимізації пропускної спроможності й середнього чеку.

Ресторан проводив цілеспрямовані заходи з утримання постійних клієнтів, зокрема розіграші цінних призів і подарунків, а також надавав спеціальні знижки й бонуси власникам VIP-карток.

Якість обслуговування оцінювали шляхом анкетування, у якому взяли участь 64 відвідувачі. Результати дослідження (рис. 2.2) показали, що 15,5 % респондентів відвідують ресторан кілька разів на тиждень, 58,7 % – один раз на тиждень, 18,7 % – один раз на місяць, 7,1 % - один раз на півроку, і 0 % – рідше.

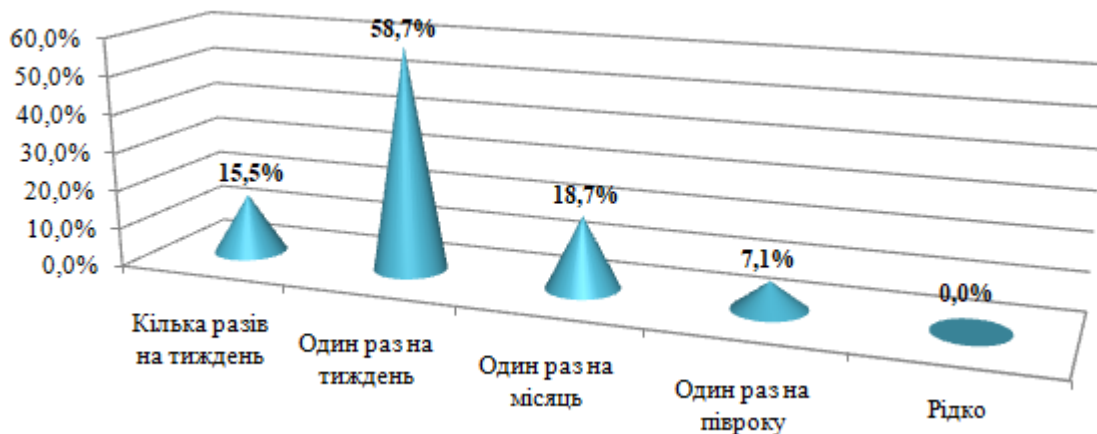


Рис. 2.2. Відвідуваність ресторану «Левада»

Джерело: складено автором.

Отже, відповіді респондентів свідчать про високий рівень регулярних відвідувань і загальну ефективність утримання клієнтів.

Далі оцінено задоволеність відвідувачів послугами ресторану «Левада», де результати показані на рис. 2.3.

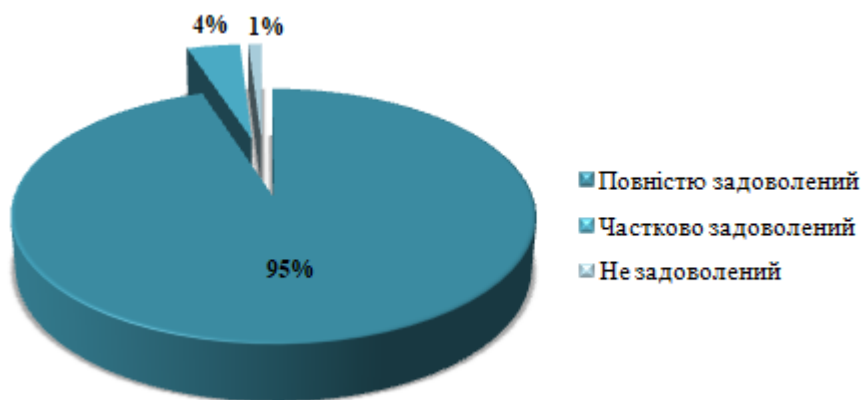


Рис. 2.3. Задоволеність відвідувачів послугами ресторану «Левада»

Джерело: складено автором

Діаграма та результати опитування показують, що більшість відвідувачів ресторану «Левада» задоволені візитом; при цьому респонденти назвали ключовими факторами привабливості якість страв, напоїв і рівень обслуговування, а основною причиною незадоволеності – високі ціни, що

вказує на потребу перегляду цінової політики з урахуванням співвідношення ціна/якість.

Результати анкетування, виконаного за п'ятибальною шкалою та поданого на рис. 2.4, охоплюють 86 гостей, які відвідували заклад протягом поточного місяця. З них: 16 осіб віком 18–25 років, 40 осіб віком 25–50 років і 30 осіб віком 50 років і старше. Отримані дані забезпечують достатню вікову варіативність вибірки з перевагою вікової категорії 25-50 років для подальшого аналізу, зокрема дослідження взаємозв'язку між віком та оцінками якості обслуговування.

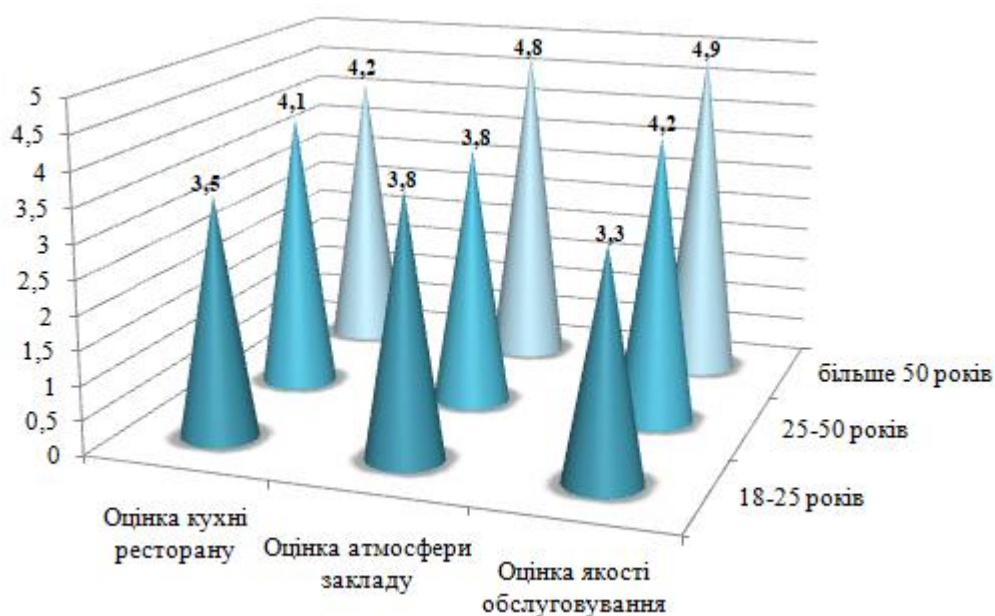


Рис. 2.4. Результати оцінки якості послуг ресторану «Левада»

Джерело: складено автором

Оцінки свідчать про зростаючу задоволеність із віком - старші відвідувачі більш позитивно оцінюють кухню, атмосферу та обслуговування, тоді як молодші демонструють відносно нижчі оцінки, що вказує на необхідність адаптації сервісу й меню під молодіжні очікування.

На рис. 2.5 наведено такі дані про джерела отримання інформації про ресторану «Левада» гостями: Інтернет – 41 особа або 47,7%; друзі – 30 осіб або 34,9%; реклама - 15 осіб або 17,4%.

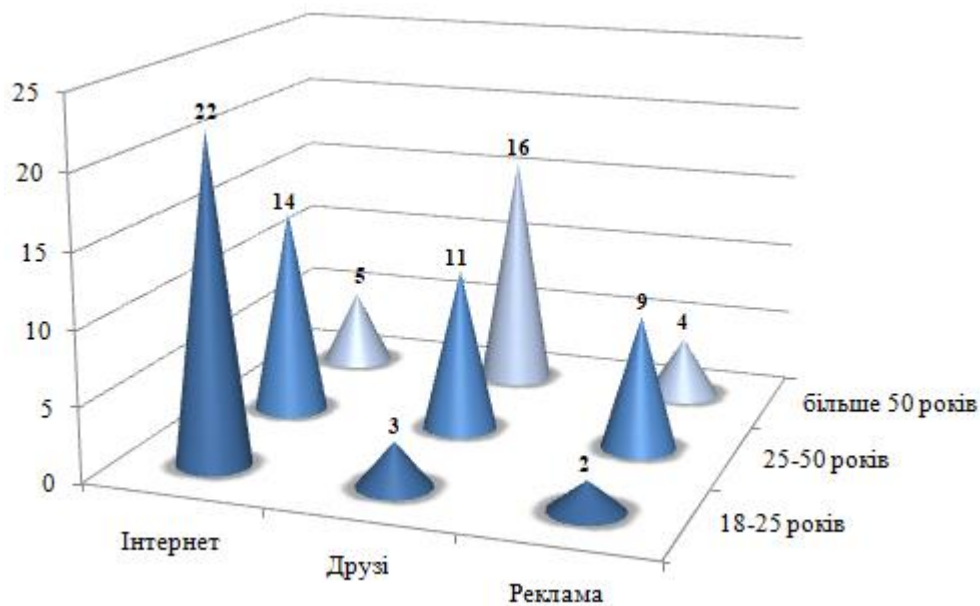


Рис. 2.5. Джерела отримання інформації про ресторан «Левада» гостями  
Джерело: складено автором

Дані свідчать, що молодь переважно дізнається про заклад через Інтернет, старші відвідувачі – через рекомендації друзів, а реклама має помірний вплив на середню вікову групу, що вимагає диференційованої маркетингової стратегії з акцентом на цифрові канали для молоді, стимулювання «сарафанного радіо» та акційних пропозицій для старших відвідувачів і таргетовану рекламу для середнього вікового сегмента.

Важливо зазначити, що інтернет-реклама є одним із найбільш ефективних інструментів просування послуг ресторану «Левада», оскільки забезпечує оперативну комунікацію зі споживачами та дозволяє формувати цільову аудиторію з мінімальними витратами. Заклад активно використовує соціальні мережі Facebook та Instagram, де регулярно розміщується інформація про майбутні заходи, оновлення меню та спеціальні пропозиції. Водночас відсутність офіційного вебсайту обмежує можливості комплексного інформування споживачів, формування цифрового іміджу та розширення каналів онлайн-просування, що знижує загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства в цифровому середовищі.

Теле- та радіо-реклама теоретично вважається найефективнішим засобом просування послуг, але підприємство не використовує такий вид реклами через її високу вартість. Результати опитування показали, що 67,4% гостей (58 осіб із 86) обов'язково повернуться до ресторану «Левада» (рис. 2.6).

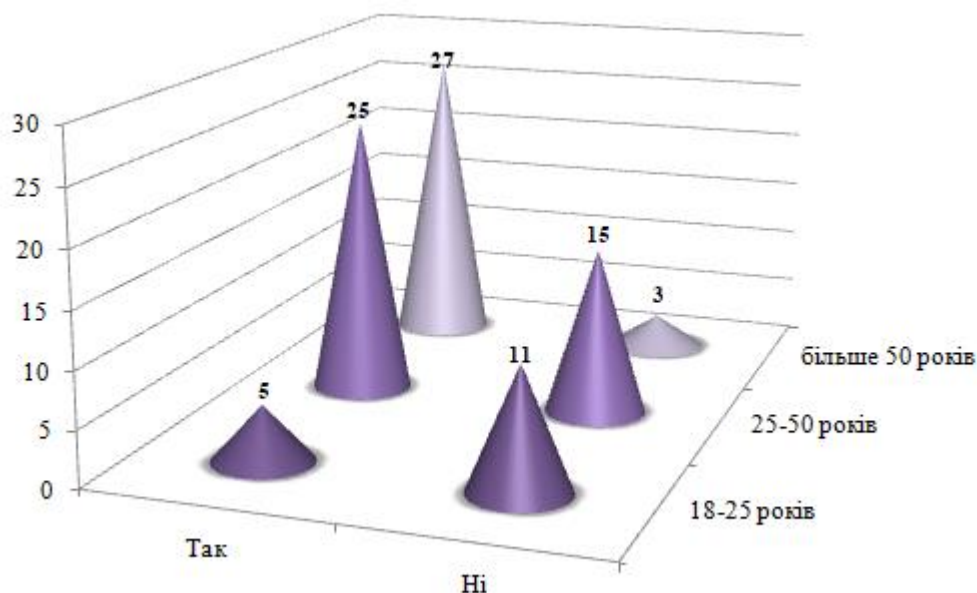


Рис. 2.6. Статистика повторних відвідувань ресторану «Левада»

Джерело: складено автором.

Результати анкетування свідчать, що підвищення цін у ресторані «Левада» може призвести до відтоку частини клієнтів - молоді респонденти (18–25 років) переважно вважають поточні ціни не виправданими і демонструють готовність уникати відвідувань через ціновий фактор.

Серед респондентів віком 25–50 років 15 осіб висловили незадоволення відсутністю дитячого меню та розваг для дітей – загалом із 86 опитаних 37 прийшли з дітьми, водночас 29 просили дитяче меню, якого немає – 16 з цих відвідувачів залишилися частково незадоволені, а 2 оформили письмові скарги щодо відсутності дитячого меню. Хоча кухня може готувати страви на замовлення, відсутність спеціалізованого дитячого меню знижує рівень сприйнятої зручності та задоволеності відвідування.

На підставі отриманих даних доцільно розглянути корекцію цінової політики для молодіжного сегмента та впровадження базового дитячого меню з

простими, маржинальними позиціями й елементами оформлення (ілюстрації, короткі описи), що підвищить комфорт сімейних відвідувань і зменшить кількість негативних відгуків; одночасно рекомендовано відстежувати вплив цих змін на середній чек і загальну рентабельність закладу.

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, що для підвищення рівня задоволеності відвідувачів та залучення більшої кількості клієнтів до ресторану «Левада» необхідно вжити низки важливих заходів:

1) створення розваг для дітей та впровадження дитячого меню допоможе залучити сімейні групи та забезпечить більш приємну атмосферу для гостей з дітьми;

2) структурування та спрощення основного меню допоможе клієнтам швидше обирати страви та напої, що дозволить їм зберігати ясність у своїх уподобаннях та уникнути втрати часу на вивчення довгого списку;

3) проведення рекламних акцій дозволить більшій кількості потенційних відвідувачів дізнатися про заклад (реклама на різних платформах, включаючи соціальні мережі, радіо, телебачення або пряму розсилку);

4) щоб утримати клієнтів і стимулювати їх повернення, необхідно забезпечити якість пропонованих страв і напоїв (використовуючи зворотний зв'язок від клієнтів та проводячи періодичні випробування й оцінки якості, вдосконалювати меню та пропонувати покращені продукти.

У підсумку поєднання всіх цих факторів допоможе підвищити рівень задоволеності клієнтів, залучити нових відвідувачів та перетворити їх на постійних гостей закладу.

Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Левада» та визначення шляхів її розвитку здійснюється за допомогою методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Цей процес включає виявлення критично важливих факторів середовища, які впливають на прийняття управлінських рішень.

На підставі рейтингової оцінки основними конкурентами ресторану «Левада» є:

- 1) ресторан «Lisotel»;
- 2) піцерія «Павук».

У табл. 2.8 представлено результати порівняльної оцінки основних конкурентів ресторану «Левада», що дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також встановити позиції підприємства на конкурентному ринку ресторанних послуг.

Таблиця 2.8

Аналіз основних конкурентів ресторану «Левада»

Показник	Ресторан «Левада»	Ресторан «Lisotel»	Піцерія «Павук»
Спеціалізація	Українська, європейська, азіатська кухні	Українська, європейська, італійська кухні	Українська, європейська, італійська, японська кухні
Асортимент продукції	Високий	Високий	Високий
Середній чек	1500–2000	1500–3000	1500–2500
Власний веб-сайт	є	є	є
Сторінки в соціальних мережах	є	є	є
Доставка	є	є	самовивіз
Якість обслуговування	Вища за середню	Вища за середню	Вища за середню
Переважна частина контингенту	Населення з рівнем доходу середнім та вищим за середній, працююче населення	Населення з рівнем доходу середнім та вищим за середній, працююче населення	Населення з рівнем доходу середнім та вищим за середній, працююче населення

Джерело: складено автором

Дані таблиці показують:

1) всі три заклади орієнтовані на клієнтів із середнім та вищим рівнем доходу і демонструють високий асортимент та обслуговування вище середнього;

2) «Левада» спеціалізується на українській, європейській та азійській кухнях, «Lisotel» – на українській, європейській та італійській, а піцерія «Павук» додає японські позиції, що забезпечує йому часткову диференціацію;

3) середній чек у «Lisotel» має найширший діапазон, тоді як «Левада» і «Павук» конкурують у нижчому/середньому сегменті;

4) «Левада» та «Lisotel» пропонують доставку, у піцерії «Павук» доступний лише самовивіз, що обмежує його охоплення.

На основі моніторингу зовнішнього середовища та аналізу основних конкурентів ресторанного ринку сформовано таблицю порівняння ключових конкурентних факторів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняння факторів конкурентоспроможності ресторану «Левада»  
та його основних конкурентів

Критерій	Вага	Порядок пріоритетності варіантів			Загальна вага		
		Ресторан «Левада»	Ресторан «Lisotel»	Піцерія «Павук»	Ресторан «Левада»	Ресторан «Lisotel»	Піцерія «Павук»
Зовнішня реклама та інформація	4	2	3	4	8	12	16
Інтер'єр	3	3	1	4	9	3	12
Довіра до бренду	5	2	1	3	10	5	15
Якість страв	4	4	2	1	16	8	4
Впровадження нових технологій, виробництво власних напоїв	3	2	3	4	6	9	12
Як довго на ринку (років)	1	3	2	1	3	2	1
Кваліфікація / професіоналізм	3	2	1	3	6	3	9
Різноманітність послуг	4	2	1	2	8	4	8
Асортимент страв	5	4	1	2	20	5	10
Ціна	5	1	3	4	15	15	20
Реклама	4	3	2	4	12	8	16
Усього					105	74	123

Джерело: складено автором

Кожен із представлених факторів оцінюється за п'ятибальною шкалою у визначеній послідовності, що забезпечує уніфікований підхід до кількісного вимірювання їхнього впливу та подальшого порівняльного аналізу результатів:

- 5 – повністю задоволений;
- 4 – швидше задоволений, ніж ні;
- 3 – задоволений середньо;
- 2 – майже не задоволений;
- 1 – абсолютно не задоволений.

За результатами багатокритеріальної оцінки даних табл. 2.9 з урахуванням ваг критеріїв сумарні бали розподілилися наступним чином: піцерія «Павук» – 123, ресторан «Левада» – 105, «Lisotel» – 74. Відповідно:

1) перевага піцерії «Павук» зумовлена високими показниками за ціною, зовнішньою інформацією та рекламою;

2) ресторан «Левада» вирізняється асортиментом і якістю страв;

3) «Lisotel» поступається за сукупністю пріоритетних критеріїв.

З огляду на це, для ресторану «Левада» доцільно переглянути цінову політику та посилити маркетингові комунікації, зокрема зовнішню рекламу й цифрове просування, з одночасним збереженням сильних позицій у меню.

Серйозною проблемою, що потребує вирішення, є висока вартість страв. Для залучення нових відвідувачів необхідно оптимізувати витрати на продукти без погіршення якості. Піцерія «Павук» є головним конкурентом ресторану «Левада», оскільки випереджає його за більшістю показників, зокрема зовнішньою рекламою, впровадженням нових технологій та цінами на готові страви. «Левада» робить ставку на якісно приготовані страви, але має вищу вартість, тоді як піцерія «Павук» орієнтується на великий потік відвідувачів завдяки нижчим цінам, хоча якість її страв не завжди найвища. У «Павук» також добре розвинений маркетинговий відділ, який регулярно проводить акції для різних цільових груп. Отже, піцерії вдалося зайняти нішу в цій категорії; ресторану «Левада» слід розробити заходи зі зниження собівартості готових страв з метою розширення клієнтської бази.

Висновки за результатами дослідження та оцінки конкурентних позицій ресторану «Левада» виглядають наступним чином.

Серед позитивних оцінок закладу:

1) ресторан має стійкі конкурентні переваги за якістю та асортиментом страв;

2) перебуває на одному рівні з основними конкурентами за різноманітністю послуг і ціновим рівнем;

3) стабільність цін на сировину забезпечується довгостроковими договорами з перевіреними постачальниками;

- 4) підприємство оснащене сучасним високоякісним обладнанням;
- 5) вигідне розташування створює додатковий потенціал для підвищення прибутковості;
- 6) репутація доволі висока, підтверджена позитивними відгуками відвідувачів.

До виявлених недоліків ресторану «Левада» можна віднести:

- 1) відсутність систематичної роботи з пошуку нових, більш вигідних постачальників низки сировинних компонентів - це робить вразливою цінову політику закладу, оскільки окремі лінійки страв піддаються сильному впливу зростання цін;
- 2) відставання від конкурентів у якості реклами та відсутність планів просування підприємства як елемента системи управління бізнесом;
- 3) відсутність удосконалення організації роботи закладу, зокрема розробки корпоративних стандартів надання послуг, стандартів обслуговування відвідувачів та управління інноваціями;
- 4) несистемна робота з фінансово-економічного планування, зокрема відсутність стратегії підвищення дохідності бізнесу з урахуванням наявних потенційних можливостей зростання.

Отже, за результатами дослідження ресторан «Левада» має сильні позиції в якості та асортименті, але потребує вирішення виявлених організаційних, постачальницьких та маркетингових недоліків.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАНУ «ЛЕВАДА»

#### 3.1. Практичні рекомендації з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ресторану «Левада»

Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Левада» засвідчив наявність потенціалу для зміцнення його ринкових позицій та широкі можливості для подальшого розвитку, що створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо заходів з ефективною реалізацією цього потенціалу.

На даний момент ресторан «Левада» співпрацює з ТОВ «SMASH MEAT», яке поступається своїм конкурентам за низкою показників. Водночас головною перевагою ТОВ «Westfood» є низька ціна на якісні продукти. підприємство спеціалізується на постачанні недорогих продуктів, зокрема м'яса, овочів, фруктів, бакалії та морепродуктів. Укладання договору з цією компанією дозволить ресторану «Левада» оптимізувати витрати на закупівлю сировини та, відповідно, знизити ціни на готові страви. Для визначення оптимального постачальника доцільно застосувати метод рейтингової оцінки, результати якого свідчать, що ТОВ «Westfood» є найбільш прийнятним постачальником на локальному ринку (табл. 3.1).

Для забезпечення якісного обслуговування в ресторані «Левада» доцільно реалізувати такі заходи:

- 1) впровадити чіткі кваліфікаційні вимоги та посадові обов'язки для працівників із визначенням кваліфікаційного стандарту;
- 2) розробити й затвердити стандарти обслуговування, які регламентуватимуть процес надання послуг у закладі.

У цих стандартах необхідно чітко визначити відповідальність кожного співробітника та регламентувати час, що витрачається на виконання окремих функцій.

## Метод рейтингової оцінки постачальників ресторану «Левада»

Критерій	Вага	Оцінка значення критерію за 10-бальною шкалою			Добуток питомої ваги критерію та оцінки		
		ТОВ «SMACH MEAT»»	ТОВ «westfood	ПП «Фірма РОМ»	ТОВ «westfood»	ТОВ «SMACH MEAT»	ПП «Фірма РОМ»
Надійність постачання	0,20	6	7	7	1,2	1,4	1,4
Ціна	0,25	7	9	7	1,75	2,25	1,75
Якість товару	0,25	5	8	6	1,25	2	1,25
Умови оплати	0,10	3	5	9	0,3	0,5	0,9
Фінансовий стан постачальника	0,10	5	4	5	0,5	0,4	0,5
Умови постачання	0,10	8	6	7	0,8	0,6	0,7
Усього					5,8	7,15	6,5

Джерело: складено автором

Реалізація заходів із вдосконалення стандартів обслуговування сприятиме формуванню позитивного уявлення про нові можливості роботи закладу, забезпечить узгодженість дій усіх підрозділів підприємства. Колективна розробка бажаного образу стандартів та спільна робота над їх досягненням підвищують ефективність управління, сприяють адаптації до вимог зовнішнього середовища та формуванню позитивного іміджу на ринку.

Результатом удосконалення стандартів має стати досягнення високих показників ефективності та якості роботи. Для підвищення мотивації персоналу до виконання рекомендованих стандартів доцільно впровадити систему винагород і заохочень.

З метою стабілізації товарообігу в ресторані «Левада» пропонується створити робочу групу у складі директора, бухгалтера та кухарів, яка проводитиме ділові зустрічі, обмінюватиметься думками та розроблятиме пропозиції щодо забезпечення стабільності товарообігу. Додатковим чинником стабілізації може стати пошук нових постачальників, що дозволить знизити ціни на готові страви без втрати їхньої якості.

Крім того, для збільшення кількості відвідувачів ресторану «Левада» доцільно реалізувати низку заходів:

1) використати систему знижок для стимулювання повторних відвідувань та рекомендацій закладу;

2) оптимізувати витрати на продукти для зниження цін на страви.

З метою збільшення кількості святкувань днів народження у ресторану «Левада» пропонується розширити період дії знижки: замість надання її лише в день народження - продовжити її на 7 днів після дати. Це особливо актуально в умовах робочого тижня, коли організація святкувань у будні дні є проблематичною. Оскільки святкування зазвичай відбуваються у великих компаніях, така пропозиція сприятиме зростанню прибутковості. Для проведення подібних заходів у закладі передбачено спеціальний зал. Залучення гостей на святкування днів народження також позитивно вплине на ефективність роботи бару.

З огляду на сезонні коливання попиту, у травні та серпні доцільно запровадити спеціальні акційні пропозиції. Зокрема, у травні акція може діяти протягом тижня пасхальних святкових днів із наданням 20% знижки на все меню. У серпні пропонується акція «Прощавай, літо», яка передбачає 30% знижку для батьків із дітьми на весь асортимент. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню товарообігу в періоди його традиційного зниження та забезпечить додаткове залучення клієнтів.

Для вирішення проблеми відсутності реклами та маркетингового відділу доцільним є проходження директором курсу підвищення кваліфікації, оскільки саме на нього покладено відповідні функції. Отримані знання та навички дозволять компенсувати нестачу маркетингової діяльності, що існувала протягом попередніх років. Витрати на таке навчання для підприємства становитимуть орієнтовно 20 000 грн.

Водночас рекомендується підвищення кваліфікації кухарів та барменів, що сприятиме розширенню асортименту страв та напоїв, вдосконаленню їх подачі - це забезпечить готовність закладу до впровадження нововведень і підвищить його конкурентоспроможність.

Сьогодні ресторанна індустрія характеризується активним розвитком у різних кулінарних напрямках - відкриваються заклади, що спеціалізуються на національних кухнях, паби, суші-бари та інші формати. Окремий сегмент ринку починає приділяти значну увагу дітям - з'являються спеціалізовані дитячі кафе, а у традиційних ресторанах облаштовуються зали дитячого харчування. Варто зазначити, що дитяча кухня перебуває на початковому етапі свого становлення, проте має значний потенціал для подальшого розвитку та формування окремої ніші у ресторанній сфері.

При складанні дитячого меню важливо враховувати вікові особливості дітей 6–9 років, орієнтуючись на принципи гіпоалергенності та рекомендації дієтологів. Меню має бути наближене до домашньої їжі, виключати гострі, смажені та надмірно солодкі страви. Оптимальним вибором є нежирне м'ясо та риба, а також сирі овочі, багаті на клітковину.

Таким чином, розробка кошторису на впровадження дитячого меню (табл. 3.2) повинна враховувати витрати на якісні продукти, відповідність дієтичним нормам та забезпечення різноманітності страв, що сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу серед батьків і дітей.

Таблиця 3.2

Кошторис на впровадження дитячого меню в ресторані «Левада»

Захід	Кошторис, грн	Періодичність змін та вартість, грн
Створення макету дитячого меню	7 500	$7500 \times 2$ рази на рік = 15 000
Друк та оформлення меню	200	$200 \times 20$ шт. $\times 6$ разів на рік = 24 000
Дитячі розмальовки, олівці	200	$200 \times 50$ шт. $\times 4$ рази на рік = 40 000
Заробітна плата аніматора, який працює у залі з дітьми	10 000	$10\,000 \times 12$ міс. = 120 000
Усього		199 000

Джерело: складено автором

Необхідні кошти для проведення рекламних заходів не будуть потрібні. Припускається, що впровадження дитячого меню настільки сподобається клієнтам із дітьми, що кожен із них здійснюватиме додаткове відвідування ресторану «Левада» ще раз на місяць, витрачаючи додатково близько 350 грн.

За результатами дослідження (підрозділ 2.2), серед респондентів віком 25–50 років 15 осіб висловили незадоволення відсутністю дитячого меню та розваг для дітей. Загалом із 86 опитаних 37 прийшли з дітьми (43%), при цьому 29 осіб (34%) просили дитяче меню, якого наразі немає. 16 відвідувачів залишилися частково незадоволеними, а 2 оформили письмові скарги.

Якщо припустити, що заклад обслуговує мінімум 1 500 осіб на місяць (щоденні відвідувачі поза межами великих заходів), то 645 осіб (43% відвідувачів із дітьми) забезпечать додаткову виручку:

$$645 \times 350 = 225\,750 \text{ грн на місяць};$$

$$225\,750 \times 12 = 2\,709\,000 \text{ грн на рік.}$$

Тобто, інвестиції в розробку та впровадження «дитячого меню» у розмірі 199 000 грн на рік зі значним надлишком покриваються доходами від додаткових покупок сімей з дітьми ( $2\,709\,000 - 199\,000 = 2\,510\,000$  грн).

Таким чином, очікуваний додатковий дохід становитиме 2 709 000 грн на рік, що значно перевищує витрати та підтверджує економічну ефективність розроблених заходів.

Метою програми просування ресторану «Левада» є стимулювання попиту з боку відвідувачів на послуги закладу та формування й підтримка його привабливого іміджу. В рамках програми були визначені такі маркетингові цілі:

- 1) підвищення прибутку;
- 2) підвищення рівня обізнаності про діяльність ресторану.

Для досягнення поставлених цілей необхідно виконати низку завдань:

- 1) створити унікальний фірмовий стиль;
- 2) організувати захід для залучення нової аудиторії, зокрема молоді;
- 3) провести рекламну акцію.

Відповідно до специфіки компанії та особливостей цільової аудиторії розроблено комплекс заходів:

- 1) замовлення рекламної поліграфічної продукції;
- 2) виготовлення носіїв із фірмовою символікою для закладу;
- 3) проведення рекламної акції.

Для реалізації програми просування обрано як основні, так і синтетичні засоби маркетингових комунікацій, що дозволяє поєднати традиційні інструменти з сучасними методами впливу на споживачів.

Програма просування включає в себе наступні етапи:

1) проведення акції для молоді з метою залучення цієї категорії людей до закладу;

2) відтворення фірмового стилю ресторану з використанням актуальних тенденцій та надання йому сучасного вигляду;

3) замовлення рекламної та поліграфічної продукції, спрямованої на привернення уваги клієнтів та підвищення впізнаваності бренду;

4) організація дегустаційних заходів, що дозволяють потенційним клієнтам оцінити високу якість та унікальний смак пропонованих продуктів;

5) проведення акцій у травні та серпні для підвищення товарообігу в місяці з найнижчим виторгом.

У табл. 3.3 представлена програма просування для ресторану «Левада».

Таблиця 3.3

Програма просування ресторану «Левада»

Назва заходу	Початок	Закінчення	Очікувані результати
Зовнішня реклама	01.07.2026	31.12.2026	Підвищення обізнаності
Друкована та поліграфічна продукція	01.07.2026	31.12.2026	Збільшення кількості клієнтів
Проведення дегустації	01.08.2026	19.08.2026	Збільшення попиту
Акція для молоді	01.09.2026	31.12.2026	Збільшення кількості клієнтів

Джерело: складено автором

З метою збільшення кількості відвідувачів ресторану «Левада» передбачено проведення спеціальної акції для молоді. Суть акції полягає в тому, що кожен студент, який пред'явить студентський квиток, отримує знижку у розмірі 20% на все меню, за винятком алкогольних напоїв. Такий захід є ефективним інструментом залучення нової аудиторії, адже, як показало анкетування (підрозділ 2.2), серед 86 респондентів молодь віком 18–25 років

становить лише 16 осіб, тобто 18,6%. Це свідчить про наявність значного потенціалу для розширення молодіжної клієнтської бази.

Запровадження акції створює мотивацію для студентів відвідувати заклад частіше та рекомендувати його своїм друзям і знайомим. У результаті ресторан може не лише збільшити кількість відвідувачів, але й отримати додатковий прибуток. Середня націнка підприємства становить близько 300%, тому надання студентам знижки у 20% не матиме суттєвого впливу на середній чек. Навпаки, зростання обсягів продажів компенсує витрати на акцію та забезпечить підвищення загальної рентабельності діяльності закладу.

Таким чином, акція для студентів є економічно доцільним та ефективним з позиції маркетингу заходом, що сприятиме формуванню позитивного іміджу ресторану «Левада» серед молоді та забезпечить довгострокове зростання попиту на його послуги.

Дегустації є одним із найефективніших способів промоушену, метою якого є максимальне підвищення ефективності рекламної акції. Основна ідея методу полягає в пропозиції споживачеві спробувати продукт. Такі дегустації можуть бути організовані як звичайні демонстрації на точках продажу, так і на різних заходах. Можливі також фірмові дегустації, створені виключно для конкретного популярного продукту.

Визначення необхідних коштів для ефективного просування бренду є одним із найскладніших і найважливіших маркетингових завдань під час розробки комунікаційної програми. Обсяг коштів, що виділяються на просування, визначається двома основними факторами:

1) збільшенням додаткових коштів підприємства, які воно отримує завдяки зростанню обсягу продажів;

2) залежністю обсягів продажів від витрат, що здійснюються на комунікаційні заходи.

Процес визначення бюджету для програми просування ресторану ґрунтується на методі «цілей і завдань» та включає такі етапи:

1) виявлення основних цілей програми просування;

2) визначення конкретних завдань, що впливають із зазначених цілей;

3) оцінка необхідних інвестицій для досягнення поставлених цілей.

За допомогою даного методу було оцінено витрати, необхідні для реалізації заходів маркетингових комунікацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на програму просування ресторану «Левада»

№	Заходи	Обсяг замовлення, шт.	Вартість, грн
1. Зовнішня реклама			
1.1.	Виготовлення банера 3×6	1	2 400
2. Виготовлення друкованої продукції			
2.1.	Виготовлення візиток розміром 20×15, 1 шт. = 1,2 грн.	500	600
2.2.	Виготовлення флаєрів, 1 шт. = 0,75 грн.	500	375
3. Проведення дегустацій			
3.1.	Проведення дегустацій, 1 акція = 17 650 грн.	2 акції на місяць × 1 міс.	35 300
Усього			38 675

Джерело: складено автором

У бюджеті, необхідному для підготовки та реалізації програми просування ресторану «Левада», враховані всі витрати на розробку та друк фірмової та рекламно-поліграфічної продукції.

Щодо рестайлінгу фірмового стилю - в ресторану «Левада» є власний логотип, проте рекламні матеріали закладу не мають єдиної концепції та візуальної узгодженості. Відсутність фірмових кольорів та стилістичної цілісності призводить до зниження ефективності комунікації з цільовою аудиторією. З огляду на це було розроблено новий сучасний стиль, який застосовуватиметься у всіх рекламно-поліграфічних матеріалах.

Використання єдиного стилю у комунікації сприятиме підвищенню впізнаваності бренду під час візуального контакту з аудиторією та покращить загальний імідж закладу. Новий стиль буде присутній у всіх рекламно-інформаційних матеріалах, що підніме престиж ресторану та забезпечить його конкурентоспроможність.

Крім того, було обрано фірмові кольори - червоний та жовтий. У маркетинговій практиці ці кольори асоціюються з емоціями збудження та

відчуттям голоду, що стимулює споживачів витратити більше коштів на придбання їжі. Використання таких кольорів у логотипі та рекламних матеріалах не лише підсилює емоційний вплив на клієнтів, але й формує позитивну репутацію ресторану як закладу харчування, орієнтованого на сучасні тенденції маркетингових комунікацій.

Таким чином, оновлений фірмовий стиль та використання психологічно обґрунтованої кольорової гами є важливим елементом програми просування, що забезпечує підвищення впізнаваності бренду та стимулює попит на послуги ресторану «Левада».

У табл. 3.5 наведено план проведення акції.

Таблиця 3.5

План проведення акції для просування ресторану «Левада»

Етап	Період
1. Укладення договору з керівництвом ТРЦ про дозвіл на проведення промоакції на території магазину	1.07.2026
2. Замовлення обладнання	11.07.2026
3. Найм персоналу	12.07.2026
4. Замовлення одягу для промоутерів	14.07.2026
5. Виготовлення тортів для промоакції	31.07.2026

Джерело: складено автором

Для проведення промоакції обрано торгово-розважальний комплекс «Magnat» з огляду на більшу відвідуваність.

Було визначено такі часові рамки проведення заходів:

- 1) 02.08.2026 ввечері з 18:00 до 22:00;
- 2) 04.08.2026 ввечері з 18:00 до 22:00 години;
- 3) 06.08.2026 ввечері з 18:00 до 22:00 години;

Підбір персоналу для проведення промоакції здійснюється шляхом розміщення вакансій у соціальних мережах про те, що підприємство шукає досвідчених і комунікабельних промоутерів, здатних ефективно презентувати продукцію та залучити нових клієнтів. Крім того, потрібні доброзичливість і відповідальність, а також наявність медичної книжки.

Для проведення успішної промоакції рекомендується замовити фірмові промостійки, що включають в себе одяг для промоутера – кепку та фартух із символікою нашого кафе. Також необхідно надати гостям промоакції смачні святкові торти, які користуються найбільшим попитом у відвідувачів. Рекомендується приготувати в кількості 15 штук.

Під час дегустації відвідувачам будуть вручати візитки закладу, що дозволить гостям зберегти назву та контакти закладу, залишити про нього приємні враження.

У табл. 3.6 наведено бюджет на проведення акції.

Таблиця 3.6

Розрахунок бюджету на проведення промоакції ресторану «Левада»

Матеріали	Кількість, шт.	Витрати, грн
Фірмовий промо-стіл	1	3 700
Промоутер	1	$1 \times 3 \text{ год.} \times 150 \text{ грн} \times 3 \text{ дні} = 1\,350$
Фірмові кепки	1	250
Фірмові фартухи	1	650
Торти	15	$15 \times 300 \text{ грн} = 4\,500$
Оренда місця	1	$800 \text{ грн} \times 3 \text{ год.} \times 3 \text{ дні} = 7\,200$
Усього		17 650
Очікуваний економічний ефект	205	246 000

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 3.6, після проведення дегустаційних заходів очікується продаж 205 тортів за рік. Це на 144,3% більше, ніж у 2023 р., і на 256,2% більше, ніж у 2022 р. [37]. Якщо врахувати, що середня ціна великого святкового торта становить 1 200 грн, то можна зробити висновок, що після проведення дегустаційних заходів підприємство розраховує на додатковий дохід від продажу тортів у розмірі 246 000 грн за прогнозований рік.

Важливо, що ресторан «Левада» пропонує комплекс нових додаткових послуг. Для більш ефективного використання простору пропонуються такі ідеї:

1) оренда залу в якості конференц-залу для проведення конференцій. Пропонуються просторі та функціональні зали, які ідеально підійдуть для

проведення конференцій будь-якого масштабу. Є все необхідне обладнання для проведення успішних та продуктивних заходів;

2) надання приміщення для проведення ділових зустрічей, а також забезпечення необхідною технікою, такою як комп'ютери, проектори та інше необхідне обладнання. У залах є всі умови для ефективного проведення ділових зустрічей і презентацій;

3) оренда залу для проведення корпоративних заходів. Заклад пропонує банкетний зал для проведення незабутніх корпоративних вечірок, де гість зможе відзначити важливі події.

У кожному випадку буде розглядатися індивідуальний підхід - або весь заклад буде тимчасово зачинено для проведення заходу, або буде обмежено доступ сторонніх осіб лише до банкетного залу на другому поверсі.

Така послуга, як оренда приміщення, використовується 4 рази на місяць, ціна даної послуги становить 10 000 грн, отже, підприємство в середньому заробляє близько 40 000 грн на місяць тільки з оренди залу. Мінімальне замовлення, яке потрібно обов'язково зробити, становить 20 000 грн. Додаткові витрати на зарплати співробітників становлять 2 500 грн за обслуговування одного такого заходу.

З метою привернення уваги до цієї послуги пропонується провести рекламну акцію, а саме запросити відомого артиста, щоб заохотити потенційних гостей до оренди залу та підвищити впізнаваність закладу. Суть роботи відомого артиста полягатиме у святкуванні свого дня народження (іншого заходу) в ресторані «Левада». Весь процес урочистості артист опублікує у своїх соціальних мережах і залишить посилання на сторінку бронювання такого залу. За таку послугу ресторан «Левада» заплатить 100 000 грн. У цю вартість входить повна організація заходу за рахунок компанії.

За прогнозами директора закладу, рекламна акція підвищить використання даної послуги вдвічі (табл. 3.7).

Згідно з даними таблиці, можна зробити висновок, що після проведення такої акції очікується збільшення чистого річного доходу від такої послуги, як оренда залу, на 200%.

## Перспектива економічної ефективності від реклами оренди залу

Показники	До проведення рекламної акції	Після проведення рекламної акції	Відхилення до/після
Вартість оренди залу, грн	10 000	10 000	0
Мінімальна вартість замовлення, грн	20 000	20 000	0
Заробітна плата співробітників за 1 захід, грн	2 500	2 500	0
Витрати на продукти за 1 захід, грн	5 000	5 000	0
Кількість заходів на рік	48	96	48
Виручка за рік, грн	1 440 000	2 880 000	1 440 000
Чистий прибуток за рік, грн	1 080 000	2 160 000	1 080 000

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що витрати на проведення рекламної акції (гонорар артисту) становили 100 000 грн, що не зазначено в витратах, бо збільшення кількості заходів удвічі забезпечує додатковий чистий прибуток у розмірі 1 080 000 грн за рік, що повністю перекриває витрати на акцію вже протягом першого місяця після акції, а в наступні місяці забезпечить стабільне зростання доходів та сприятиме економічній стабільності підприємства.

У табл. 3.8 наведено план-графік програми просування ресторану «Левада».

## План-графік програми просування ресторані «Левада» (діаграма Ганта)

Назва заходу	Календарний план-графік програми просування закладу					
	2026					
	7	8	9	10	11	12
1. Розміщення банера						
2. Флаєри						
3. Візитки						
4. Проведення дегустації						
5. Акція для молоді						

Джерело: складено автором

Терміни програми просування – з 01.07.2026 по 31.12.2026 р. Вибір цього періоду зумовлений сезонністю попиту на ресторани послуги.

Початок програми просування ресторану «Левада» заплановано на літні місяці, коли традиційно проводяться випускні вечори, весілля та інші урочисті заходи. Водночас у цей час активність основних споживачів частково знижується через відпустки, проте саме тому важливо розпочати рекламну кампанію влітку, щоб заклад залишався у полі уваги цільової аудиторії.

Особливий акцент робиться на осінні місяці (вересень–листопад), коли більшість відвідувачів повертається до звичного ритму життя. Це дозволяє максимально охопити різні сегменти споживачів: молодь, сімейні пари та працюючих мешканців навколишніх районів.

А отже, реалізація програми просування у зазначений період забезпечить досягнення маркетингових і рекламних цілей - підвищення впізнаваності закладу, залучення нових клієнтів та збільшення доходів.

### **3.2. Оцінювання економічної ефективності реалізації розроблених заходів на підприємстві**

Ефективність програми просування ресторанного бізнесу проявляється у двох аспектах: комунікативному та економічному. Комунікативний аспект передбачає оцінку впливу програми на поведінку та ставлення відвідувачів до ресторанного підприємства, рівень їхньої лояльності та поінформованості про заклад – визначає, наскільки успішно заклад формує позитивний імідж і утримує увагу цільової аудиторії. Економічна ефективність характеризує результативність торговельного процесу, відображає рівень використання ресурсів, ефективність поточних витрат і здатність підприємства досягати фінансових результатів. Основним показником є прибуток, який виступає кінцевим результатом господарсько-фінансової діяльності закладу [38].

Синергія комунікативного та економічного аспектів забезпечує комплексний ефект – підвищення впізнаваності та лояльності клієнтів, що сприяє зростанню доходів, а фінансові результати підтверджують доцільність і результативність реалізованих маркетингових заходів [39].

Розроблена програма просування ресторану «Левада» ґрунтувалася на комплексному використанні маркетингових інструментів, що включали зовнішню рекламу, виготовлення поліграфічної продукції, зміну фірмового стилю бренду та проведення дегустацій. Такі заходи були спрямовані на формування позитивного іміджу закладу, підвищення його впізнаваності та залучення нових клієнтів. Витрати на їх реалізацію були відносно невеликими, проте вони забезпечили значний комунікативний ефект.

Паралельно із цим було впроваджено більш масштабні заходи, такі як розробка дитячого меню та реклама додаткового залу. Ці рішення мали стратегічний характер, оскільки дозволяли розширити цільову аудиторію та збільшити місткість закладу. Вони вимагали більших інвестицій, проте забезпечили суттєвий приріст виручки та стали основою для довгострокового розвитку підприємства.

Застосування різних каналів комунікації та врахування споживчих інсайтів цільових груп дозволило досягти високого рівня поінформованості клієнтів про заклад. Це сприяло зростанню лояльності відвідувачів, формуванню стійкого позитивного ставлення до бренду та підвищенню конкурентоспроможності ресторану на локальному ринку.

Таким чином, ефективність програми просування проявилася у двох площинах: комунікативній, що забезпечила зміцнення позицій закладу серед споживачів, та економічній, яка підтвердила доцільність витрат через значний приріст доходів. Комплексність заходів і їх взаємодоповнюваність стали ключовими чинниками успішності реалізованої стратегії.

Програма просування ресторану «Левада» була розроблена з урахуванням встановлених споживчих інсайтів цільових груп та їх мотивації відвідувати заклад. Канали та засоби комунікації, використані в програмі, визначалися на основі уподобань та медіа-потреб цільової аудиторії.

Для комплексної оцінки результативності програми просування ресторану «Левада» доцільно зіставити понесені витрати із прогнозованим економічним ефектом, що очікується від реалізації запланованих заходів. Такий

підхід дозволяє визначити не лише рівень фінансової доцільності впроваджених рішень, але й оцінити їх вплив на загальну динаміку доходів підприємства.

У табл. 3.9 наведено узагальнені дані щодо витрат на ключові елементи програми та прогнозовані показники виручки після їх реалізації. Це дає можливість простежити, як кожен окремий захід впливає на фінансові результати, а також оцінити сукупний ефект від усієї програми просування.

Таблиця 3.9

Порівняння витрат із передбачуваним економічним ефектом

Назва програми	Витрати	Виручка за 2025 рік	Прогнозована виручка за рік після проведення заходів	Відхилення прогнозованої від минулого року	Загальне відхилення
Впровадження дитячого меню	199 000	-	2 709 000	2 709 000	2 510 000
Проведення дегустацій	35 300	170 400	246 000	75 600	40 300
Реклама додаткового залу	100 000	1 440 000	2 880 000	1 440 000	1 340 000
Загальна сума	334 300	1 610 400	5 835 000	4 224 600	3 890 300

Джерело: складено автором

Таким чином, аналіз співвідношення витрат і очікуваного економічного ефекту став важливим етапом дослідження, оскільки він підтверджує ефективність обраної стратегії та дозволяє зробити висновки щодо її впливу на розвиток ресторанного бізнесу.

Аналіз таблиці показує, що кожен із заходів програми просування ресторану «Левада» має відчутний економічний ефект. Найбільший результат забезпечує впровадження дитячого меню: при витратах у 199 тис. грн прогнозована виручка становить понад 2,7 млн грн, що означає приріст більш ніж у 13 разів. Це свідчить про стратегічну значущість заходу, адже він дозволяє залучити новий сегмент споживачів і створити довгострокову основу для зростання доходів.

Проведення дегустаційних акцій потребує відносно невеликих витрат - 35,3 тис. грн, але забезпечує приріст виручки на 75,6 тис. грн, тобто майже у 2,1 рази. Такий результат підтверджує ефективність дегустацій як інструменту формування лояльності клієнтів та стимулювання повторних відвідувань.

Реклама додаткового залу також демонструє вагомий ефект - витрати у 100 тис. грн забезпечують приріст виручки на 1,44 млн грн, що у 14 разів перевищує вкладені кошти. Це свідчить про високий потенціал заходу, адже він не лише збільшує кількість відвідувачів, але й створює можливості для проведення масштабних подій, що позитивно впливає на фінансові результати.

Узагальнені дані показують, що загальні витрати на програму становлять 334,3 тис. грн, тоді як прогнозований економічний ефект - майже 3,9 млн грн. Це означає, що кожна гривня витрат приносить понад 11 грн додаткової виручки. Такий результат підтверджує високу економічну ефективність програми та доцільність її реалізації.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

#### 4.1. Основи охорони праці на ресторанному підприємстві

Охорона праці, виробнича санітарія та гігієна праці є важливими складовими ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства. Від рівня організації безпечних умов праці залежить збереження життя і здоров'я працівників, підвищення продуктивності праці, забезпечення належної якості обслуговування споживачів та дотримання вимог чинного законодавства. Відповідно до Закону України «Про охорону праці», охорона праці являє собою систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності працівників у процесі трудової діяльності [40].

Аналіз стану охорони праці на підприємствах ресторанного господарства свідчить про необхідність постійного контролю за дотриманням нормативних вимог безпеки праці та виробничої санітарії. Особливістю діяльності таких підприємств є наявність комплексу виробничих ризиків, пов'язаних із використанням теплового обладнання, електроприладів, гострих інструментів, мийних і дезінфекційних засобів, а також виконанням робіт в умовах підвищених фізичних та психоемоційних навантажень. Значну небезпеку становлять випадки послизання на вологих поверхнях, опіки, порізи та ураження електричним струмом.

Важливим чинником забезпечення безпечних умов праці є організація систематичного навчання працівників з питань охорони праці. Проведення вступного, первинного та повторного інструктажів сприяє підвищенню рівня обізнаності персоналу щодо потенційних ризиків і правил безпечного виконання виробничих операцій. Особливе значення має формування культури безпеки праці, що передбачає відповідальне ставлення працівників до власного здоров'я та дотримання встановлених вимог [41].

Одним із основних напрямів удосконалення системи охорони праці є проведення регулярної оцінки професійних ризиків. Виявлення небезпечних та шкідливих виробничих чинників дозволяє своєчасно впроваджувати профілактичні заходи, спрямовані на мінімізацію їх негативного впливу. До таких заходів належать забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, удосконалення організації робочих місць, впровадження безпечних технологічних процесів і контроль технічного стану обладнання.

Не менш важливим аспектом є забезпечення належного рівня виробничої санітарії та гігієни праці. На підприємствах ресторанного господарства санітарно-гігієнічний стан виробничих приміщень безпосередньо впливає як на здоров'я працівників, так і на безпечність харчової продукції. З цією метою необхідно здійснювати систематичне прибирання виробничих та допоміжних приміщень, своєчасну дезінфекцію обладнання, інвентарю та робочих поверхонь, а також забезпечувати належне поводження з харчовими відходами.

Особлива увага повинна приділятися підтриманню оптимальних параметрів мікроклімату. Ефективне функціонування вентиляційних систем сприяє видаленню надлишкового тепла, вологи, запахів та інших забруднювальних речовин із повітря робочої зони. Належний повітрообмін забезпечує комфортні умови праці, знижує втому працівників та сприяє підвищенню продуктивності праці.

Важливим елементом виробничої гігієни є дотримання правил особистої гігієни персоналом. Працівники повинні підтримувати належний санітарний стан рук, спецодягу та робочого інвентарю, проходити обов'язкові медичні огляди та виконувати вимоги санітарного законодавства. Дотримання цих вимог сприяє профілактиці професійних захворювань і запобігає виникненню харчових отруєнь серед споживачів [42].

Контроль за станом охорони праці та виробничої санітарії доцільно здійснювати шляхом проведення внутрішніх перевірок, аудитів і моніторингу умов праці. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти недоліки, визначати напрями їх усунення та забезпечувати постійне вдосконалення системи управління безпекою праці.

Ефективність заходів щодо поліпшення умов праці оцінюється за зміною санітарно-гігієнічних показників виробничого середовища, зниженням рівня виробничого травматизму та професійної захворюваності, збільшенням кількості робочих місць, що відповідають нормативним вимогам, а також підвищенням рівня задоволеності працівників умовами праці. Важливим результатом є також отримання економічного ефекту за рахунок зменшення витрат, пов'язаних із нещасними випадками, тимчасовою непрацездатністю працівників та простоем виробництва.

Отже, забезпечення належного рівня охорони праці, виробничої санітарії та гігієни праці є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства. Комплексне впровадження організаційних, технічних і санітарно-гігієнічних заходів сприяє створенню безпечного виробничого середовища, збереженню здоров'я працівників, підвищенню якості послуг та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

#### **4.2. Безпека життєдіяльності в ресторанному бізнесі**

Безпека життєдіяльності є важливою складовою функціонування підприємств ресторанного господарства, оскільки безпосередньо впливає на збереження життя і здоров'я працівників та споживачів послуг. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, питання забезпечення безпечних умов перебування в закладах харчування набувають особливої актуальності. Ефективна система безпеки сприяє стабільній роботі підприємства, підвищенню рівня довіри клієнтів і формуванню позитивної ділової репутації.

Одним із ключових напрямів забезпечення безпеки життєдіяльності є дотримання вимог харчової безпеки. Підприємства повинні забезпечувати належний контроль якості сировини та готової продукції, дотримуватися технологічних режимів приготування і зберігання харчових продуктів, а також виконувати санітарно-гігієнічні вимоги. Важливого значення набуває впровадження процедур контролю безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробничого процесу [42].

Важливим елементом системи безпеки є пожежна безпека. Ресторанні підприємства повинні бути оснащені справними засобами пожежогасіння, системами оповіщення та евакуації людей. Необхідною умовою є проведення регулярних інструктажів і практичних тренувань персоналу щодо дій у разі виникнення пожежі чи інших надзвичайних ситуацій. Своєчасна перевірка технічного стану обладнання та інженерних мереж дозволяє знизити ризик виникнення аварійних ситуацій.

Особлива увага приділяється безпеці працівників і гостей. Для цього на підприємствах створюються безпечні умови праці, здійснюється контроль дотримання правил охорони праці та організується навчання персоналу з питань безпечної поведінки. Важливими складовими є забезпечення безпечного доступу до приміщень, належне освітлення території, наявність систем відеоспостереження та контроль доступу до службових приміщень.

У сучасних умовах важливим напрямом забезпечення безпеки є захист інформаційних ресурсів підприємства. Використання цифрових технологій у сфері ресторанного бізнесу обумовлює необхідність захисту персональних даних клієнтів, фінансової інформації та службових баз даних. Для цього застосовуються технічні та організаційні заходи кібербезпеки, спрямовані на попередження несанкціонованого доступу до інформаційних систем [41].

В умовах воєнного стану система безпеки життєдіяльності потребує додаткових заходів цивільного захисту. Підприємства повинні розробляти плани реагування на надзвичайні ситуації, що містять порядок дій персоналу та гостей під час повітряної тривоги, обстрілів чи інших загроз. Такі документи мають визначати відповідальних осіб, порядок оповіщення, маршрути евакуації та алгоритми взаємодії з екстреними службами.

Важливе значення має підготовка персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Працівники повинні володіти навичками евакуації людей, користування первинними засобами пожежогасіння та надання домедичної допомоги. Регулярне проведення навчань і тренувань сприяє підвищенню готовності колективу до оперативного реагування на небезпечні події та мінімізації можливих наслідків.

Складовою системи цивільного захисту є організація евакуаційних заходів. На підприємстві повинні бути розроблені та доведені до відома працівників і гостей схеми евакуації, визначені безпечні маршрути руху та місця збору. Наявність зрозумілих інформаційних покажчиків і систем оповіщення дозволяє забезпечити швидке та впорядковане переміщення людей у разі виникнення загрози.

Особливого значення в умовах воєнного часу набуває забезпечення доступу до захисних споруд цивільного захисту або укриттів. У разі можливості підприємства повинні обладнувати спеціальні приміщення для тимчасового перебування людей під час повітряної небезпеки. Такі приміщення мають бути забезпечені засобами освітлення, зв'язку, аптечками, запасами питної води та іншими необхідними ресурсами для короткочасного перебування людей [40].

Важливою складовою безпеки життєдіяльності є організація медичного забезпечення. На підприємстві повинні бути аптечки першої допомоги, визначені відповідальні особи, які пройшли відповідне навчання, а також налагоджена взаємодія з медичними установами та службами екстреної допомоги. Своєчасне надання домедичної допомоги дозволяє зменшити тяжкість наслідків нещасних випадків та надзвичайних ситуацій [42].

Отже, безпека життєдіяльності на підприємствах ресторанного господарства є комплексною системою організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та захисних заходів, спрямованих на збереження життя і здоров'я людей. Реалізація сучасних вимог безпеки, підготовка персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечення належного рівня цивільного захисту сприяють підвищенню стійкості підприємства, якості обслуговування та безпеки перебування гостей і працівників.

## ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність підприємства є багатограним і відносним поняттям, яке формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників і визначає здатність бізнесу утримувати позиції на ринку та задовольняти потреби споживачів. Вона залежить від поєднання економічних показників, якості послуг, іміджу та ефективності управління, а також від адаптації до макро- та мікроекономічного середовища.

Для підприємств ресторанної індустрії ключовими чинниками виступають витрати, прибутковість, ціноутворення, якість сервісу та сучасні методи просування, що у комплексі забезпечують стійкість і довгострокові конкурентні переваги. Управління конкурентоспроможністю потребує системного аналізу середовища, стратегічного планування та постійного вдосконалення внутрішніх процесів, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку.

Ресторан «Левада» є сімейним закладом із стабільною організаційною структурою, повністю укомплектованим персоналом та чітким розподілом функціональних обов'язків. Аналіз його діяльності за 2023–2025 рр. показав загальне зростання товарообігу та прибутковості, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Водночас виявлено нестабільність фінансових результатів у попередні періоди та значний вплив витратної частини і сезонних коливань на ефективність діяльності.

Структура реалізації продукції демонструє зміни у споживчих уподобаннях, зокрема зростання попиту на окремі групи страв, що потребує адаптації асортиментної політики. Окремо встановлено недостатній рівень використання маркетингових інструментів та додаткових можливостей закладу, зокрема банкетного залу, що обмежує потенціал зростання доходів.

Загалом підприємство має позитивні результати діяльності, однак потребує удосконалення управління, активізації маркетингової політики та диверсифікації послуг для підвищення ефективності роботи і зміцнення ринкових позицій.

Розроблена система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Левада» має комплексний характер і поєднує організаційні, маркетингові та сервісні рішення, спрямовані на розширення клієнтської бази, оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування. Запропоновані заходи (удосконалення роботи з постачальниками, впровадження стандартів сервісу, розвиток програм лояльності, розширення послуг та активізація маркетингових комунікацій) формують системний вплив на ключові чинники конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів, зміцнити лояльність постійних клієнтів, збільшити частоту відвідувань закладу та розширити його присутність на локальному ринку ресторанних послуг.

Оцінка економічної ефективності засвідчує, що реалізація запропонованих рішень є фінансово доцільною та забезпечує значний приріст доходів при відносно невеликих інвестиційних витратах. Найбільший ефект формують заходи, пов'язані з розширенням цільових сегментів споживачів, розвитком додаткових сервісів та активізацією маркетингової діяльності. Очікуване зростання обсягів реалізації продукції та послуг створює передумови для підвищення рентабельності діяльності ресторану, покращення показників прибутковості та зміцнення його фінансової стійкості. Важливо також, що запропоновані заходи мають не лише короткостроковий економічний ефект, а й формують основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та змін споживчих переваг.

Таким чином, впровадження розробленої програми сприятиме зміцненню ринкових позицій ресторану «Левада», підвищенню його інвестиційної привабливості, розширенню конкурентних можливостей та забезпеченню стійкого розвитку в перспективі. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільне зростання результативності господарської діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугас В.В., Руднічок В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
2. Коваленко Ю.М., Соболева А.В. «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адама Сміта та вільна конкуренція і торгівля ХХІ ст. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4(44). С. 9-17. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-9-17](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-9-17)
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат. 2019. 624 с.
4. Chandler A.D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books. 2003. 480 p.
5. Drucker P.F. *The Practice of Management*. Harper Business; Reissue edition. 2006. 416 p.
6. Гавіланес К.Е. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 401-408. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-401-408>
7. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 564-573. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>
8. Stadnyk V., Mykhalchuk I. Causality of definitions «competitive competitiveness» and «competitiveness of innovations»: epistemological analysis from the position of management goals. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. Pp. 169-173. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24))
9. Микитин О.З., Штефан А.В. Конкурентоспроможність послуг як чинник стратегічного розвитку підприємства у міжнародному середовищі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми*

розвитку. 2025. № 2(14). С. 184-190. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.184>

10. Ansoff I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan. 2007. 251 р.

11. Шерстюк Р.П., Козловський А.В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>

12. Островська Г. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Підручники і посібники. 2017. 512 с.

13. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н.М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *БізнесІнформ*. 2024. №9. С. 555-555. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-555-555>

14. Дементьев О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>

15. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>

16. Ostrovska H.Yo. Competent approach to innovative development of enterprise's intellectual resources. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2022. Vol. 26(3-4). Pp. 31-40. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-32-40>

17. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2(72). С. 62-72. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72)

18. Якубенко Ю., Кобернюк С. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій.

*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023.*  
№ 316(2). С. 274-280. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-44>

19. Шерстюк Р.П., Стойко І.І., Шевелюк М.М. Стандарти якості обслуговування і їх вплив на задоволеність і лояльність клієнтів в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. Вип. 13. С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-9>

20. Коваль О.Д. Конкурентоспроможність підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158>

21. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського. 2023. С. 322-326.

22. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09>

23. Косар Н.С., Кузьо Н.Є. Стратегії досягнення конкурентних переваг закладів на ринку послуг громадського харчування України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1(13). С. 176-187.

24. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Летун О.О. Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 143-155. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).143-155](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).143-155)

25. Панова І.О., Зерненкова Д.С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 229-234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234>

26. Гребенюк Г.М., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.14>

27. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 241-245. DOI: <https://doi.org/10.32782/eastern-europe.25-35>

28. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>

29. Круковська О.В. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33>

30. Круковська О.В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1(11). DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)

31. Рябенюк М.О., Постова В.В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>

32. Безхлібна А.П., Кукліна Т.С., Журавльова С.М. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>

33. Стегней М.І., Нодь О.Л., Бергхауер О.О., Кампов Н.С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки і технологій*. 2024. № 9(3). С. 26-29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>

34. Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М. Вплив війни на формування смаків українців у споживанні ресторанної їжі. *Матеріали XI Всеукр. наук.-*

практ. конференції пам'яті почесного професора ТНТУ ім. І. Пулюя, академіка НАН М.Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку». Тернопіль. С. 27-28.

35. Нодь О.Л., Стегней М.І., Бергхауер О.О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221-226. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.221-226>

36. ФОП Близнюк Ганна Олександрівна. Платформа YouControl. Електронний реєстр Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/74167968/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/74167968/)

37. Фінансова звітність ресторану «Левада» за 2023-2025 рр.

38. Федішин І.Б., Бойко А.Ю. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2(29). С. 90-101. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/>

39. Островська Г., Малюта Л., Гладчук О. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 131-143. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>

40. Мельник І.М., Хмельницька Є.В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 389-395.

41. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

42. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### Анкета для відвідувачів ресторану «Левада»

**1. Як часто Ви відвідуєте ресторан «Левада»?**

- кілька разів на тиждень
- один раз на тиждень
- один раз на місяць
- один раз на півроку
- рідше

**2. До якої групи відвідувачів Ви себе відносите?**

- прихильник (лояльний клієнт)
- постійний відвідувач
- новий відвідувач
- інше

**3. Яка середня сума Вашого замовлення?**

- до 500 грн
- 500–1000 грн
- 1000–1500 грн
- 1500–2000 грн
- понад 2000 грн

**4. У який час Ви зазвичай відвідуєте ресторан?**

- 12:00–16:00
- 16:00–18:00
- 18:00–22:00
- інший час

**5. Оцініть якість обслуговування у ресторані «Левада» (за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже низька, 5 – дуже висока).**

**6. Що для Вас є найбільш важливим при виборі ресторану?**

- якість їжі
- рівень сервісу
- ціни
- атмосфера та інтер'єр
- акції та бонуси

**7. Які заходи з утримання клієнтів Ви вважаєте найбільш ефективними?**

- знижки та бонуси
- розіграші призів
- програми лояльності (VIP-картки)
- розважальні програми
- інше

## ДОДАТОК Б

### Анкета для відвідувачів ресторану «Левада»

**1. Ваш вік:**

- 18–25 років
- 25–50 років
- 50 років і старше

**2. Як Ви оцінюєте якість страв ресторану «Левада»?**  
(за п'ятибальною шкалою, де 1 – дуже низька, 5 – дуже висока)

**3. Як Ви оцінюєте якість напоїв ресторану «Левада»?**  
(за п'ятибальною шкалою)

**4. Як Ви оцінюєте рівень обслуговування персоналу?**  
(за п'ятибальною шкалою)

**5. Як Ви оцінюєте атмосферу та інтер'єр ресторану?**  
(за п'ятибальною шкалою)

**6. Які фактори є для Вас найважливішими при виборі ресторану?**

- якість страв
- якість напоїв
- рівень обслуговування
- ціни
- атмосфера

**7. Чи вважаєте Ви ціни у ресторані «Левада» виправданими?**

- так
- скоріше так
- скоріше ні
- ні

**8. Звідки Ви дізналися про ресторан «Левада»?**

- Інтернет
- друзі
- реклама

**9. Чи плануєте Ви повторно відвідати ресторан «Левада»?**

- так, обов'язково
- можливо
- скоріше ні
- ні

**10. Чи потрібне, на Вашу думку, дитяче меню та розваги для дітей у ресторані?**

- так
- ні
- важко відповісти