

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Підвищення рівня конкурентоспроможності кафе “Мангал”

(ФОП Козак І.П.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Назва

Шифр \_\_\_\_\_

Виконав:

студент 4 курсу група ГРС-19

\_\_\_\_\_ Владислав КОЗАК  
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

\_\_\_\_\_ Наталія ПРИЛЕПА  
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ Оксана ГРИНДІЙ  
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

\_\_\_\_\_ Ігор ЖУРБА  
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_р.

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Козак Владислав Ігорович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Підвищення рівня конкурентоспроможності кафе «Мангал», м. Хмельницький

керівник роботи Прилепа Наталія Валеріївна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_ дод. \_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність ФОП Козака І.П., інформація мережі Інтернет тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі. 2. Аналіз конкурентоспроможності кафе «Мангал» (ФОП Козак І. П). 3. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кафе «Мангал» (ФОП Козак І. П).

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні визначення поняття конкуренції та конкурентоспроможності. 2. Концепція та організаційна структура кафе «Мангал» 3. Основні економічні показники кафе «Мангал» 4. Оцінка діяльності конкурентів кафе «Мангал». 5. Зведена таблиця заходів по підвищенню конкурентоспроможності кафе «Мангал».

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

(Підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(Підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Козак Владислав Ігорович  
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Підвищення рівня конкурентоспроможності кафе «Мангал»  
Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прилепа Н.В.  
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 53 с., містить 20 таблиць, 3 рисунків, перелік джерел посилання складається з 24 найменувань, 1 додаток.

Актуальність роботи полягає в тому, що вивчення практичного досвіду управління підприємствами ресторанного господарства і принципів підходів до обслуговування споживачів, дозволяє вірно оцінити існуюче положення з обслуговуванням на окремих підприємствах ресторанного господарства, а також запропонувати заходи по поліпшенню цього обслуговування.

У *першому розділі* роботи розглянуто теоретичні основи поняття про конкурентоспроможність. Визначено сутність та класифікація конкурентних переваг ресторанного підприємства. Розглянуто стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанних закладів.

У *другому розділі* дана загальна характеристика кафе «Мангал», проведено аналіз рівня конкурентоспроможності кафе «Мангал», здійснено оцінку комерційної діяльності кафе «Мангал».

У *третьому розділі* надано рекомендації для реалізації пропозицій для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал». Запропоновано пропозиції з покращення конкурентоспроможності кафе «Мангал».

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності кафе «Мангал» з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ресторанний заклад, маркетингові стратегії, обслуговування, кафе «Мангал».

## ABSTRACT

for diploma thesis Kozak Vladyslav Ihorovych

Full Name

Work theme: Increasing the level of competitiveness of the "Mangal" cafe

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Prylepa N.V.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The qualification work is 53 pages long, contains 20 tables, 3 figures, a list of references consists of 24 titles, 1 appendices.

The relevance of the work lies in the fact that the study of the practical experience of managing restaurant enterprises and principled approaches to customer service allows you to accurately assess the current situation with service at individual restaurant enterprises, as well as to propose measures to improve this service.

In the first chapter of the work, the theoretical foundations of the concept of competitiveness are considered. The essence and classification of the competitive advantages of the restaurant enterprise have been determined. Strategies for increasing the competitiveness of restaurant establishments are considered.

In the second section, the general characteristics of the "Mangal" cafe are given, the level of competitiveness of the "Mangal" cafe is analyzed, and the commercial activity of the "Mangal" cafe is evaluated.

The third section provides recommendations for the implementation of proposals to increase the competitiveness of the "Mangal" cafe. Proposals for improving the competitiveness of the "Mangal" cafe are offered.

The results of the research can be used in the activities of the "Mangal" cafe in order to increase competitiveness and increase profits.

Keywords: competitiveness, restaurant, marketing strategies, service, "Mangal" cafe

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	9
1.1. Визначення поняття конкурентоспроможність .....	9
1.2. Сутність та класифікація конкурентних переваг у закладах ресторанного господарства.....	11
1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності у закладах ресторанного господарства.....	15
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «МАНГАЛ» .....	19
2.1. Загальна характеристика кафе «Мангал».....	19
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності кафе «Мангал».....	28
2.3. Оцінка комерційної діяльності кафе «Мангал» .....	31
3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «МАНГАЛ» .....	36
3.1. Рекомендації для реалізації пропозицій для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал».....	36
3.2. Пропозиції з покращення конкурентоспроможності кафе «Мангал»... ..	40
ВИСНОВКИ .....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49
ДОДАТКИ .....	52

## ВСТУП

Актуальність дослідження. У сфері громадського харчування постійно зростає конкуренція. Кафе «Мангал», розташоване у м. Хмельницькому, імовірно, також зазнає конкуренції від інших закладів харчування у місті. Дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності кафе, можуть допомогти йому виокремитися серед інших гравців на ринку і привернути більше клієнтів. Сучасні споживачі стають все вибагливішими і більш свідомими. Вони не тільки оцінюють якість їжі, але й звертають увагу на атмосферу, обслуговування, ціни і додаткові послуги, які надає кафе. Робота, що спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, може допомогти кафе «Мангал» задовольнити вимоги своїх клієнтів та створити більш привабливу пропозицію порівняно з іншими кафе в місті. Галузь громадського харчування постійно змінюється і розвивається. Нові технології, тренди у харчуванні та змінні уподобання споживачів вимагають постійного оновлення та адаптації кафе до умов, які постійно змінюються.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є кафе «Мангал» у м. Хмельницькому, а предметом - підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Метою дипломної роботи є вивчення сучасних тенденцій у сфері громадського харчування, аналіз конкурентного середовища та розробка пропозицій та рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал».

Завдання дипломної роботи:

1. Вивчити поняття конкурентоспроможності, її сутність та класифікацію конкурентних переваг ресторанного підприємства.
2. Провести аналіз кафе «Мангал» відповідно до рівня його конкурентоспроможності.
3. Розробити рекомендації та пропозиції для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал».

Практичне значення дипломної роботи полягає в тому, що надають власникам кафе «Мангал» конкретні рекомендації та інструменти для підвищення конкурентоспроможності їхнього закладу. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення меню, обслуговування, маркетингової стратегії, організації роботи персоналу тощо.

Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальна кількість сторінок – 53.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## 1.1 Визначення поняття конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність підприємства є найважливішим фактором його успіху на ринку в умовах постійно зростаючих вимог споживачів. Аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє оцінити його поточну ринкову ситуацію, визначити його позицію на ринку та розробити програму заходів для її підвищення та зміцнення позиції підприємства на ринку [12].

Конкуренція є одним із основних понять в практиці економічних відносин. Існує багато досліджень українських і зарубіжних науковців, присвячених вивченню механізму конкуренції. В економічній літературі пропонується багато визначень конкуренції, які є відображенням трьох підходів: структурного, функціонального і поведінкового.

Поведінковий підхід є найпоширенішим в науковому просторі. Згідно цього підходу, поняття "конкуренція" визначається науковцями як змагання або суперництво між людьми, підприємствами чи більш складними структурами у досягненні однієї. Структурний підхід передбачає таку конкуренту ситуацію, при якій всі економічні суб'єкти не мають значного впливу на зміну цін на товари. Функціональний підхід передбачає конкуренцію як невід'ємну складову ринкової системи [6].

Аналізуючи ці три підходи, можна зробити висновок, що кожен з них містить аспекти, які відносяться до даного поняття. Ці визначення не суперечать один одному, а взаємно доповнюються, що дозволяє розглядати їх комплексно як повноцінну характеристику конкуренції [11]. Основні визначення поняття конкуренції подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття конкуренції

Автор	Визначення
А. Курне	Боротьба двох або більш фірм, коли кожна припускає, що обсяг виробництва її конкурентів буде залишатися незмінним
Ф. Найт	Взаємодія безлічі незалежних господарських одиниць, діючих в умовах невизначеності
Л. Качалина	Змагальність в умовах відсутності монополії
А. Смит	"Невидима рука" ринку - діяльність, що координує його учасників
Й. Шумптер	Динамічний процес, що веде до відкриття нового товару (технології) через механізм "творчого руйнування", що очищає економіку від усього старого, непотрібного
Ф. Хайек	Процес, за допомогою якого передаються й виходять знання
А. Шаститко	Спосіб адаптації діючих на ринку суб'єктів до мінливих обставин
П. Зав'ялов	Змагання господарюючих суб'єктів, підприємців, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку

Далі розглянемо поняття конкурентоспроможності і визначимо його зв'язок з поняттям конкуренції. Поняття конкурентоспроможності є відносним, оскільки вона залежить від конкретного ринку, часового періоду і рівня розвитку економіки країни. Щоб сформулювати адекватне визначення конкурентоспроможності, необхідно розглянути підходи до неї. Багато з цих підходів базуються на класичних роботах М. Портера. Згідно його позиції, конкурентоспроможність означає конкретний рівень ефективності та результативності підприємства. Тобто, чим ефективніше підприємство використовує наявні ресурси, тим вища його конкурентоспроможність. Згідно маркетингового підходу, конкурентоспроможність визначається часткою ринку і попитом на продукцію підприємства [18].

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на симбіозі конкурентоспроможності управління, конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності процесу виробництва. Такий підхід передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності, яка враховує поточну і потенційну конкурентоспроможність. Оцінка поточної та потенційної конкурентоспроможності, а також їх співвідношення, можуть відрізнятися в інтегральному показнику конкурентоспроможності організації. Наприклад, поточна конкурентоспроможність може бути визначена на основі оцінки

конкурентоспроможності продукції, а потенційна - заснована на методах, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції. У таблиці 1.2. наведені основні визначення конкурентоспроможності організації [14].

Таблиця 1.2. Основні визначення конкурентоспроможності організації

Підхід	Положення, що лежать в основі підходу	Особливості підходу до оцінки конкурентоспроможності організації
Частка ринку	Не завжди роз'яснюється причина, з якої склалася дана ситуація, що не дозволяє дати об'єктивну оцінку із приводу змін, що відбулися	
Маркетинговий	Задоволеність споживачів	Ефективність є обґрунтованою, але не дозволяє враховувати ряд інших факторів
Конкурентоспроможність продукції	Темпи економічного зростання	Ефективність використання ресурсів
Факторний	Конкурентний потенціал і конкурентна перевага	Облік різних аспектів діяльності організації. Для більш повної оцінки необхідно врахувати ряд факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності організації
Комплексний	Конкретний ринок, конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал організації	Облік досягнутого рівня конкурентоспроможності організації і її можливої динаміки в майбутньому

Конкурентоспроможність може бути визначена як перевага, яку певна компанія має над своїми конкурентами. Ця перевага залежить від ціни і якості товарів або послуг, а також від розміру ринкової частки та загального потенціалу компанії.

## 1.2 Сутність та класифікація конкурентних переваг у закладах ресторанного господарства

Наразі ринок ресторанних послуг є одним з ринків, які найбільш динамічно розвиваються і є найбільш прибутковими. Індустрія гостинності є досить привабливою сферою для інвесторів, що призводить до високого рівня конкуренції.

В сучасних ринкових умовах пропозиція на ринку ресторанних послуг перевищує попит, тому конкуренція серед ресторанів постійно зростає. Сучасна ринкова ситуація вимагає від підприємств ресторанного бізнесу підвищення рівня конкурентоспроможності і забезпечення стабільного фінансового стану шляхом постійного вдосконалення виробничої та управлінської діяльності [10].

Слід зазначити, що високий рівень конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу досягається не лише завдяки досягненню однієї конкурентної переваги, але й шляхом поєднання декількох конкурентних переваг, таких як середній чек, швидкість обслуговування та якість продукції.

Отже, конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу - це загальна характеристика його стабільності, ефективного використання ресурсів, якості послуг та обслуговування, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Зазвичай підприємства ресторанного бізнесу спрямовані на обмежений територіальний ринок, розміри якого залежать від місцезнаходження закладу і доступності для споживачів. Загальнодоступні заклади, що містять нижній ціновий сегмент, зазвичай працюють у умовах досконалої конкуренції, де існує велика кількість різних типів громадського харчування, що пропонують спеціалізований асортимент продукції для однорідного сегменту ринку. Освоєння такого ринку для підприємства можливе з незначними витратами. Конкуренція в таких умовах має специфічний характер, оскільки підприємства громадського харчування виконують функції виробництва, реалізації та організації споживання продукції. Це вимагає врахування можливостей

виробництва певного обсягу продукції та потреб споживачів, а також їхньої платоспроможності [1].

При оцінці конкурентоспроможності слід відзначити, що підприємства ресторанного бізнесу розвиваються швидко і постійно змінюються. Велика кількість специфічних факторів впливає на розвиток індустрії гостинності. Першим і головним фактором є те, що послуги надаються та приймаються одночасно, що ускладнює контроль за їхньою якістю. Другим фактором є тимчасова нестабільність попиту, яка досить сильно ускладнює збереження якості обслуговування під час пікових періодів попиту. Третім фактором є залежність підприємства від споживача під час надання послуги [3].

Головним довгостроковим заходом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності, є розробка конкурентної стратегії. На початку процесу формування конкурентної стратегії проводиться робота з поясненням цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам. Підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг - це процес змін, який вимагає управління та стратегічного підходу. Програма формування конкурентних переваг - це комплекс робіт, який обмежений у часі і пов'язаний з використанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Формування конкурентних переваг та пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі - це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів під час розробки та впровадження стратегії з метою досягнення певних результатів, що стосуються обсягу робіт, вартості, часу, якості, рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми підвищення конкурентоспроможності.

Програма підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг в індустрії гостинності будується на наступних принципах [7]:

1. Об'єднання ролей керівника і колегіального органу представників групи для прийняття управлінських рішень.

2. Делегування повноважень і відповідальності керівникам структурних підрозділів та функціональним керівникам при прийнятті рішень.
3. Організація єдиного управління на всіх етапах розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.
4. Дотримання вимог ефективного та збалансованого використання ресурсів.
5. Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Програма підвищення конкурентоспроможності в індустрії гостинності повинна включати цінові і нецінові методи для зміцнення позицій на ринку. Характеристика цих методів подана на рис. 1.1.

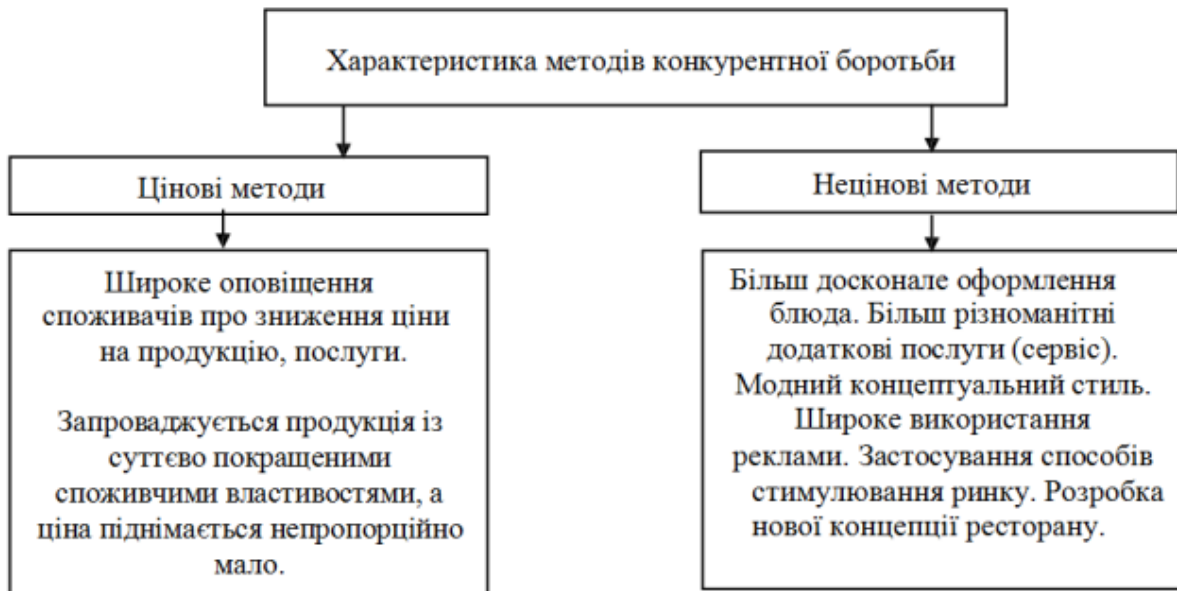


Рисунок 1.1 - Характеристика методів ведення конкурентної боротьби підприємствами ресторанного бізнесу

Слід відмітити, що сучасний стан конкуренції в індустрії гостинності характеризується переважною зосередженістю на цінах між окремими ресторанами, які працюють у одній цінній категорії. Більша частина населення має невисокий рівень доходів і не є дуже вимогливими до якості обслуговування в ресторанах, тому цінова конкуренція є переважною. Однак на підприємствах ресторанного бізнесу, де пропонується продукція та послуги споживачам з високим і середнім рівнем доходів, більше значення мають

нецінові методи конкуренції [14]. В табл. 1.3 пропонуються нецінові методи конкуренції підприємств ресторанного бізнесу та їх питома вага в загальній оцінці конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 – Нецінові методи конкуренції підприємств ресторанного бізнесу

Критерій оцінки	Опис	Вага (відсоток)
Локація	Розташування ресторану в зручному і привабливому місці для клієнтів	20%
Асортимент	Розмаїття та якість страв у меню, наявність спеціальних пропозицій	15%
Якість обслуговування	Рівень професіоналізму персоналу та задоволення потреб клієнтів	20%
Цінова політика	Відповідність цін якості страв та конкурентоспроможність на ринку	15%
Промоції	Ефективність маркетингових акцій та рекламних кампаній	15%
Онлайн присутність	Наявність та якість веб-сайту, соціальних медіа, онлайн замовлення	15%
Репутація	Огляди, рейтинги та думка клієнтів про ресторан та його послуги	10%
Загальний бал	Сума вагових коефіцієнтів оцінок за кожним критерієм	100%

Підприємства індустрії гостинності України працюють над розробкою та впровадженням різноманітних програм, спрямованих на підвищення своєї конкурентоспроможності. Кожна програма є унікальним набором заходів і процедур, які адаптовані до специфіки кожного окремого ресторану. Це пояснюється великою кількістю факторів зовнішнього середовища, які виникають у ресторанному бізнесі, а також різницею у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У ресторанному бізнесі велике значення мають зміни в таких зовнішніх факторах, як культурний рівень населення, його доходи, звички та менталітет. Тому необхідно постійно адаптувати стратегію підприємства ресторанного бізнесу до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

### 1.3 Стратегії підвищення конкурентоспроможності у закладах ресторанного господарства

Одним із етапів розробки та реалізації стратегії підприємства є вибір стратегічних альтернатив. Під час розробки загальної стратегії будь-якого підприємства розглядається портфель стратегічних альтернатив на різних рівнях розробки стратегії, включаючи загальну стратегію, ділові та функціональні стратегії. Стратегічні альтернативи - це варіанти моделей поведінки фірми, які враховують можливості організаційного розвитку.

Ресторанний бізнес на регіональному ринку переживає динамічне зростання. Однак в кризовий період, в умовах військового стану, конкурентна боротьба в цьому секторі регіональної економіки зростає. Успіх підприємств ресторанного господарства на регіональному ринку сьогодні залежить від багатьох факторів, але передусім від правильно обраної стратегії розвитку, компетентного менеджменту, який здатний реалізувати цю стратегію, сучасної кухні, високого рівня обслуговування та інших чітко виражених конкурентних переваг. Тому ключовим завданням у реалізації стратегічного процесу на підприємствах ресторанного бізнесу є формування таких стратегічних альтернатив, які дозволяють оптимізувати рівень витрат і, водночас, забезпечити виживання в кризових умовах.

Управлінські рішення, які приймаються з метою збереження бізнесу, в сучасних умовах стають основою стратегії ресторанного підприємства. Однак стратегічні альтернативи, спрямовані на оптимізацію розподілу ресурсів, не сприяють розширенню загального попиту і не враховують стратегічні можливості.

Умови кризи вимагають наявності численних стратегічних альтернатив, які враховують ресурсні можливості підприємств ресторанного бізнесу і водночас відповідають очікуванням потенційних покупців. Такі альтернативи повинні формуватися з урахуванням прогнозованих змін зовнішнього середовища та обмежених ресурсів. Джерелами коригування стратегічних

альтернатив є нові знання про організацію, склад учасників ринку, а також вплив інституційних чинників. Ці зміни враховуються при формуванні стратегічних альтернатив, щоб реагувати на зміни у середовищі під час кризових ситуацій та в умовах військового стану. На рис. 1.2 подано схему процесу формування стратегічних альтернатив.

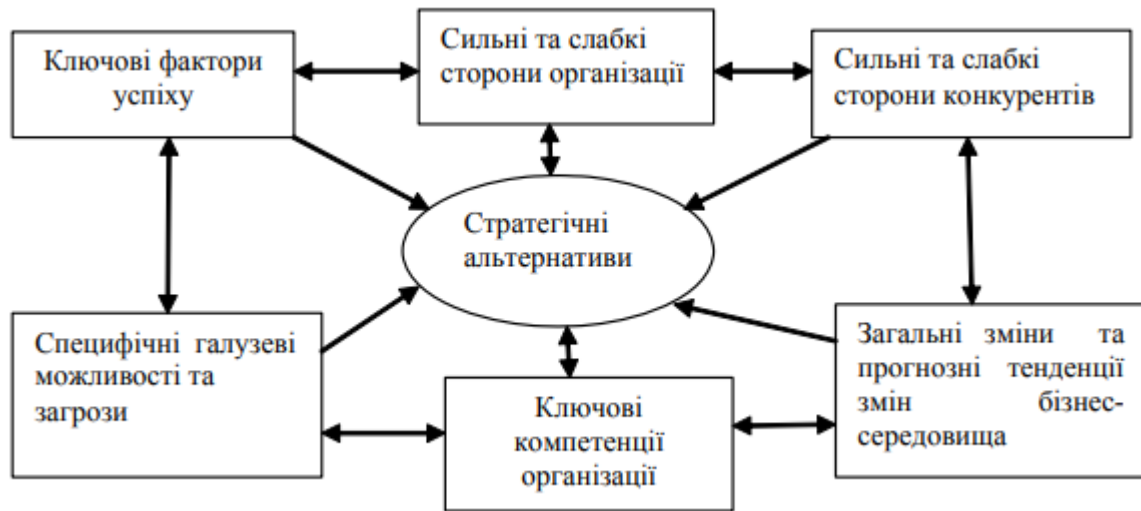


Рисунок 1.2 - Процес формування стратегічних альтернатив

У ситуаціях кризи участь у спільних проектах набуває особливого значення для підприємств, які надають ресторанні послуги. Спроба об'єднати ресурси і знайти можливості співпраці для учасників ресторанного бізнесу не лише підвищує можливість підвищення фінансових показників, але й забезпечує конкурентні переваги та перспективи для розвитку. Сучасні ресторани можуть встановлювати партнерські взаємини з різними галузями, такими як продовольчі, торговельні, туристичні, рекреаційні, культурно-розважальні, медичні та соціальні послуги.

Для підприємств ресторанного бізнесу можна запропонувати стратегічні альтернативи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Одна з можливих стратегій в умовах кризи - розширення ресурсів закладу шляхом співпраці з конкурентами (участь у спільних проектах, фестивалях, святкуваннях), постачальниками (використання продукції виробників для

нових форм обслуговування, запрошення відомих кухарів для проведення майстер-класів тощо).

Другою альтернативою є співпраця з виробниками харчових продуктів. Таким може бути партнерство з виробниками м'ясної продукції, виробниками овочів, фруктів, риби, кондитерської продукції, вин і пива, з урахуванням особливостей діяльності для ресторану. Це дозволить ресторану отримувати товари за нижчими цінами, що знизить вартість страв і зробить їх більш конкурентоспроможними. Якщо ресторан стає постійним клієнтом виробника, це зменшує ризики отримання неякісних продуктів.

Ще однією альтернативою, яка є стійкою для розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи, є франчайзинг. Використання франчайзингу як форми співпраці з іншими учасниками ринку ресторанного бізнесу дозволяє отримувати прибуток і зменшувати ризики підприємницької діяльності [9].

Відповідно до вищезазначеного, можна виділити три основні групи стратегічних альтернатив, які можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності в умовах військового стану та кризових умовах.

1. Варіанти інтеграції зусиль. Ця група стратегічних альтернатив включає інтеграцію з учасниками регіонального ринку громадського харчування або спорідненими галузями, де можлива стратегічна відповідність. Це може бути створення стратегічних альянсів, використання франчайзингу, участь у гастрономічних мікрокластерах та додавання до ресторанного меню місцевих сортів пива та співпрацю з місцевими виробниками соків та молочних продуктів. Також, рекомендується активно використовувати участь у тематичних кулінарних фестивалях та культурно-мистецьких акціях. Щодо співпраці з туристичним бізнесом, можна запропонувати програми кулінарних турів з використанням місцевої сировини та залучити приватно-публічне партнерство для просування місцевих туристичних продуктів.

2. Варіанти концентрації зусиль та розширення компетенцій існуючого бізнесу. В цьому випадку рекомендуються нові або вдосконалені продукти та послуги на традиційному ринку. Це може бути зміна методів та

технологій обслуговування клієнтів (технологія приготування страв, використання відео-меппінгу, теппан-шоу, сет-меню, електронне меню з описом страв, інтерактивні столи в залі закладу). Крім того, це може бути зміна формату діяльності та цільової гастрономічної спрямованості. Ця альтернатива передбачає поєднання декількох форматів (ресторан, кафе, бар, доставка їжі згідно з інтернет-замовленням), спеціалізоване меню для обслуговування певного сегменту споживачів (вегетаріанська, веганська, безглютенова кухня тощо) та введення страв стародавньої кухні регіону в меню [6].

Однак, слід зазначити, що реалізація будь-яких стратегічних альтернатив залежатиме від змін стану економіки. У галузі ресторанного господарства малий бізнес займає провідне становище, тому успішний розвиток ресторанного бізнесу значною мірою буде залежати від ефективності та підтримки державою малого підприємництва.

Отже, для розвитку підприємства в ресторанному господарстві слід ретельно вивчити зміни в зовнішньому середовищі, розглянути внутрішні можливості, вибрати стратегічні альтернативи, а також здійснити ефективну рекламну компанію та використовувати сучасні методи і технології роботи з клієнтами. Успіх реалізації стратегічних альтернатив буде також залежати від економічних та секторальних змін, а також від належної підтримки держави малого підприємництва в галузі громадського харчування.

## 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «МАНГАЛ»

### 2.1 Загальна характеристика кафе «Мангал»

Об'єктом дослідження було обрано кафе «Мангал» (ФОП Козак І.П.). Юридична адреса підприємства - в м. Хмельницький, пров. Кам'янецький 17. Кафе спеціалізується на прийомі й обслуговуванні гостей, котрі прибули з метою відпочинку. Загальну характеристику закладу подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Назва та юридична адреса	ФОП Козак І.П. (Кафе «Мангал»)
Форма власності	Приватна
Структура управління	Лінійна
Місце розташування	Україна, м. Хмельницький, пров. Кам'янецький 17
Відстань до транспортних вузлів, засоби сполучення	Центр міста
Дата заснування підприємства, введення в експлуатацію	2017
Архітектурне та об'ємно-планувальне рішення будівлі	Один корпус
Кількість поверхів	1
Специфіка підприємства: кафе, банкетний зал, Інтернет, паркова, обслуговування гостей.	Усе є у вільному доступі

Кафе «Мангал» знаходиться у м. Хмельницький, форма власності – приватна, структура управління – лінійна. Особливістю цього закладу харчування є те, що він є досить комфортним, про що є багато відгуків відвідувачів.

При визначенні типу кафе «Мангал» враховувались такі фактори:

- Асортимент страв, що плануються до подачі, різноманітність та складність приготування;

- Технічна оснащеність (матеріальна база, інженерно-технічне оснащення та обладнання, склад приміщень, архітектурно-планувальне вирішення;

- Методи обслуговування;
- Кваліфікація персоналу;
- Якість обслуговування (комфортність, етика спілкування, естетика).

Метою кафе є одержання максимального прибутку в процесі виробництва і реалізації харчової продукції, надання послуг. Кафе «Мангал» - підприємство масового харчування, яке забезпечує населення продуктами харчування та відповідними послугами. Кафе працює з 10:00 до 22:00. Цей заклад відноситься до тих, що поєднують функцію виробництва та обслуговування споживачів.

Досліджений заклад працює на сировині та використовує напівфабрикати. Форма обслуговування – самообслуговування та обслуговування за допомогою офіціанта.

Таблиця 2.2 – Концепція кафе «Мангал»

Ознака концепції	Характеристика ознаки
Вид підприємства	Приватний підприємець
Тип закладу	Кафе
Кулінарне спрямування закладу	Українська та європейська кухні, комплексні обіди
Місце знаходження:	
– фактичне	Україна, м. Хмельницький, пров. Кам'янецький 17
Контингент споживачів	Мешканці району, міста, туристи
Основні послуги	Харчування
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Режим роботи	10:00-22:00
Дизайнерський стиль	Український етнічний стиль

Освітлення закладу є комбінованим, тобто денне освітлення забезпечується через великі вікна, штучне – різними світильниками. Освітлювальна арматура перерозподіляє світловий потік лампи у просторі або

перетворює його властивості (змінює спектральний склад випромінювання), захищає очі працівників від засліплюючої дії ламп.

Штучне освітлення поділяється за призначенням на такі групи:

- Робоче освітлення – яке забезпечує необхідні умови при нормальному режимі роботи освітлювальної установи.

- Аварійне призначається, що використовується для продовження робіт там, де у випадку відсутності робочого освітлення може порушуватися технологія, виникнути небезпека вибуху, пожежі, отруєння людей.

- Евакуаційне освітлення, яке передбачають для безпечної евакуації людей із приміщень у місцях, небезпечних для проходу. Це освітлення повинно забезпечувати освітленість 0,5 лк на підлозі або сходах і 0,2 лк на землі. Для цього застосовуються світильники аварійного освітлення.

- Охоронне освітлення передбачають уздовж території в нічний час, або чергове в приміщенні. Для цього виділяють частину світильників робочого або аварійного освітлення, які забезпечують освітленість на рівні землі або підлоги не менше 0,5 лк.

Кафе «Мангал», крім послуг харчування, надає ряд додаткових послуг:

- пакування замовленої продукції через стіл замовлень;
- обслуговування за попереднім замовленням;
- паркування автомобілів, наявність платної стоянки.

Далі визначимо організаційну структуру кафе «Мангал». Організаційною структурою прийнято називати спосіб поділу спільної мети на підцілі і розподіл останніх між підсистемами або елементами. Визначаючи організаційну структуру, основне керівництво регламентує повноваження і відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їх взаємодії по вертикалі і горизонталі.

Організаційна структура кафе «Мангал» подана на рисунку 2.1.

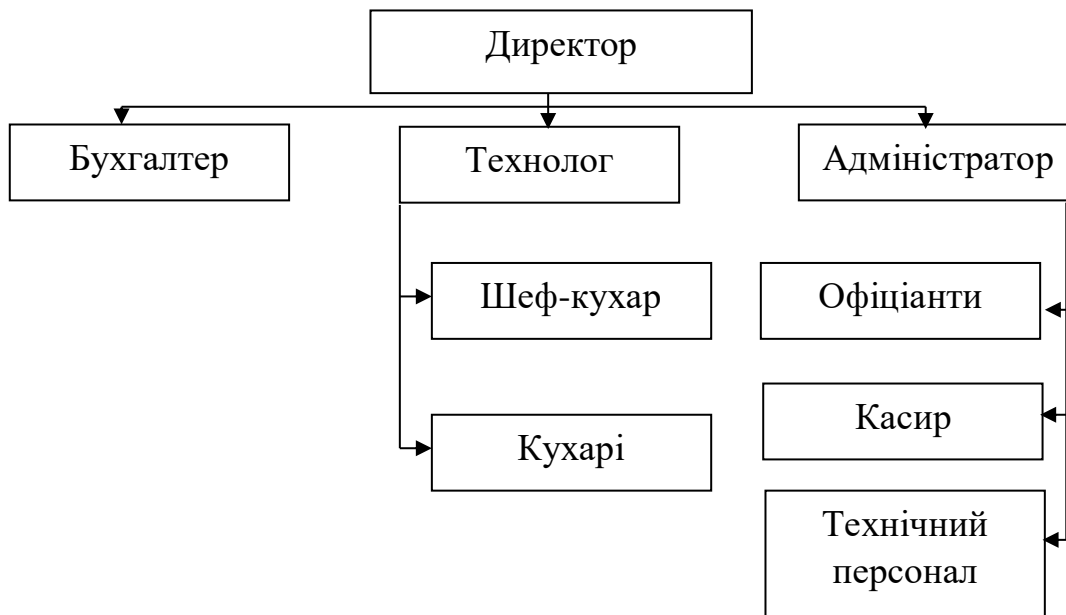


Рисунок 2.1 – Організаційна структура кафе «Мангал»

Адміністратор контролює виробничу ситуацію в залі, спостерігає за роботою офіціантів, складає їх графік роботи та допомагає скласти меню для різного виду бенкетів, а також вирішує конфліктні ситуації з гостями. Офіціанти займаються безпосередньо обслуговуванням гостей, здійснюють розсадку туристичних груп (якщо такі відвідують заклад), приймають замовлення, здійснюють розрахунок клієнтів.

Бухгалтер здійснює облік всіх видів діяльності, контроль фінансових розрахунків в ресторані та формування бухгалтерської звітності.

Технічний персонал забезпечує порядок та чистоту в кафе «Мангал». Прибирання здійснюється двічі на добу, о 7-00 на 21-00. Охорона відповідає за безпеку гостей та вирішує ситуації, які несуть загрозу для відвідувачів арсеналу або для персоналу кафе.

Управління закладом «Мангал» розглядається, як взаємопов'язаний процес, оскільки процес управління - це сукупність безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії є дуже важливими для успіху організації, і їх

називають управлінськими функціями. В табл. 2.3 представлено функції управління та їх розподіл для дослідженого ресторанного підприємства.

Таблиця 2.3 – Розподіл функцій управління кафе «Мангал»

№ з/п.	Назва посадової особи	Функції посадової особи, підрозділу підприємства	Завдання до вирішення
1	Директор	Посередник між власниками підприємства й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства – з іншого	Завдання організації взаємозв'язку між структурними підрозділами
2	Адміністратор	Бронювання столів, контроль роботи вирішення конфліктних ситуацій з гостями	Приймає оперативні рішення у рамках своїх повноважень щодо прийому, розміщення гостей
3	Бухгалтер	Веде облік і обіг всіх ресурсів на підприємстві	Розраховує заробітну платню
4	Офіціант	Повністю обслуговує гостей до того моменту поки вони не залишать ресторан	Здійснює процес обслуговування

В представленій таблиці визначено основні функції кожної посадової особи кафе «Мангал», де чітко описано, які процеси виконуються та які вирішуються завдання під час роботи.

Як визначено в процесному підході до менеджменту, процес управління — це загальна сума всіх функцій:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Ці функції управління об'єднані процесами комунікації і прийняття рішення.

Функція планування визначає місію організації і виконавців та їх функції, щоб виконати її. Керівник кафе (приватний підприємець) оцінює сильні і слабкі сторони організації, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Оцінюючи можливості і загрози, керівник (приватний підприємець) визначає, що може перешкодити організації виконати свою місію.

Другою функцією управління є організація. В кафе «Мангал» організаційний аспект дуже контролюється, адже все має бути чітко і виконано вчасно, починаючи із графіку виходу на роботу, закінчуючи замовленнями побутової хімії для прибирання. В кафе адміністратором створені графіки змін офіціантів, графіки денного (погодинного) та генерального (кожного понеділка) прибирання приміщень кафе.

Третьою функцією управління є мотивація. Власник кафе «Мангал» розуміє, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації не будуть ефективними без мотивації. Мета функції мотивації полягає в тому, щоб працівники дослідженого закладу харчування виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Четвертою функцією управління є контролювання. Майже все, що робить власник кафе «Мангал», спрямоване на стратегічну перспективу.

Адміністратор кафе «Мангал» контролює роботу офіціантів та барменів, спрямовує їхню енергію в потрібне русло і підтримує робочу дисципліну на підприємстві. Контролюється абсолютно все, включаючи дотримання режиму роботи, якість сировини та готових страв, зовнішній вигляд офіціантів. В табл. 2.4 подано штатний розпис кафе «Мангал».

Таблиця 2.4 - Штатний розпис кафе «Мангал»

Посада	Чисельність по роках, чол.		
	2020	2021	2022
Директор	1	1	1
Адміністратор	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Головний кухар	1	1	1
Кухарі	2	2	3
Офіціанти	4	4	4
Технічний персонал	2	2	2
Всього	12	12	13

Як видно з таблиці, чисельність персоналу протягом трьох останніх років є стабільною, тільки в 2022 році прийняли на роботу додатково одного кухаря через велике завантаження наявних кухарів.

Далі слід проаналізувати основні економічні показники кафе «Мангал». Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності кафе «Мангал» за 2020-2022 рр. наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники кафе «Мангал»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп змін 2021/2020, %	Темп змін 2022/2021, %
1. Чистий дохід від реалізації послуг та товарів тис. грн.	498,5	515,3	535,2	103,4	103,8
2. Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис. грн	441,5	454,3	459,2	102,9	101,1
3. Прибуток від реалізації продукції тис. грн	57	61	76	107,1	124,5
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,882	0,881	0,858	99,9	97,4
5. Чисельність працівників, осіб	12	12	13	100	108,4
6. Середньомісячна заробітна плата, грн.	9345	11145	12423	119,2	111,5
7. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	457	473	473	103,50	100,0
8. Фондовіддача, грн.	1,09	1,13	1,13	103,7	100
10. Рентабельність продукції %	12,9	13,4	16,6	-	-

Як видно, у зміні економічних показників спостерігається стійка тенденція. Показники змінюються незначно, однак напрям зміни є позитивним. При незмінній чисельності персоналу спостерігається збільшення прибутку та заробітної плати. Рентабельність продукції та послуг також збільшується. Це означає, що керівництво кафе відшукує шляхи економії на різних видах витрат (пошук постачальників з нижчими цінами, економне використання енергоносіїв).

У кафе «Мангал» надаються такі види продукції та послуг:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення та продажу харчових продуктів та напівфабрикатів;

- послуги з організації дозвілля;
- інші послуги.

Кафе «Мангал» приділяє увагу якості та культурі обслуговування. Оцінка якості обслуговування здійснюється в 3 етапи: перед відвідуванням; під час перебування відвідувача в закладі харчування; після продажний етап.

Перший етап передбачає дистанційні контакти між відвідувачем та закладом. Сюди входять відгуки в соціальних мережах та на сайті закладу, спостереження, минулий досвід.

Другий етап – безпосереднє відвідування закладу. Процес обслуговування складається із замовлення їжі та напоїв, процесу обслуговування, терміну очікування замовлення

Третій етап – завершення обслуговування відвідувача, на якому формується думка відвідувача про заклад та рівень обслуговування в ньому.

Що стосується другого етапу, гостей офіціант і пропонує зайняти вільний столик. Далі оцінюється час на вирішення організаційних питань, тобто час, який відвідувач витрачає на замовлення і оплату отриманих послуг.

Час надання послуги є найбільш важливим для оцінки рівня обслуговування, оскільки витрачається на спілкуванням із персоналом (здійснення замовлення). Далі слід враховувати час очікування, коли відвідувач помічає усі деталі інтер'єру закладу, чистоту і загальну атмосферу в кафе.

У кафе «Мангал» досить широке меню, в якому є страви, приготовлені на дровах, фаст-фуд меню, кондитерські вироби, гарячі і холодні напої.

Кафе «Мангал» досить часто використовує такі маркетингові інструменти, як акції та спеціальні пропозиції. Перевагою кафе «Мангал» є невимушена атмосфера, де можна отримати послуги харчування, провести час із друзями, замовити їжу додому.

Далі проведемо аналіз культури обслуговування, яка є вагомою складовою конкурентоспроможності дослідженого кафе. Культура обслуговування буде оцінюватися такими показниками: культура спілкування персоналу зі відвідувачам; техніка обслуговування; зовнішній вигляд

офіціантів; санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни; дотримання асортименту продукції та послуг; швидкість обслуговування відвідувачів; умови обслуговування; наявність та якість додаткових послуг. Бали проставляються від 1 до 10. Результати оцінки подано в тал. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка культури обслуговування Кафе «Мангал»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура спілкування персоналу з відвідувачами	0,8	9	7,2
Техніка обслуговування споживачів	0,7	8	5,6
Зовнішній вигляд офіціантів	0,9	8	7,2
Санітарний стан приміщень, столового посуду та білизни	0,9	8	7,2
Дотримання асортименту продукції та послуг	0,8	8	6,4
Швидкість обслуговування відвідувачів	0,8	9	7,2
Умови обслуговування	0,6	7	4,2
Наявність та якість додаткових послуг	0,6	7	4,2
Всього	6,1	72	55,4

Максимально можлива оцінка при даному методі становить 61 бал, а кафе «Мангал» отримало оцінку має 55,4 бали. Значить, рівень культури обслуговування є достатнім. Однак, культура обслуговування вимагає вдосконалення, особливо по факторах умов обслуговування та наявності та якості додаткових послуг. Це може бути досягнуто за рахунок ефективної організації системи підготовки і підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, культура обслуговування кафе «Мангал» – це комплексне поняття, яке складається з культури спілкування, культури обслуговування, корпоративної культури, бездоганного зовнішнього вигляду. Формування професійної культури ресторанного закладу дозволяє повністю розкрити особистість працівників та їх виробничий потенціал.

Далі проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності дослідженого кафе.

## 2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності кафе «Мангал»

В даному розділі визначимо сильні і слабкі сторони кафе «Мангал», а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Як вказують працівники кафе, його відвідують мешканці міста віком від 18 до 50 років. Досить широкий віковий спектр відвідувачів дозволяє дати повну характеристику споживачів. Оцінка здійснюється в балах від 0 до 3. Результати оцінки подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка споживачів кафе «Мангал» та їх характеристик

Параметри	Індикатори	Оцінка
Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1. Ступінь зміни потреб споживачів	2
	1.2. Ступінь зміни переваг і смаків споживачів стосовно послуг, що пропонується підприємством	2
Схильність споживачів до послуг підприємства	2.1. Частота відвідування та користування послугами	3
Купівельна спроможність споживачів	3.1. Рівень інформованості споживачів про діяльність підприємства	3
	3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги підприємства	3
	3.3. Ступінь лояльності споживачів	3
	3.4. Фінансовий стан споживачів	2

Як видно, оцінка досить висока, тобто споживачі схильні до послуг дослідженого кафе.

Далі визначимо фактори макросередовища. Будь-який фактор впливає на життєдіяльність кафе «Мангал» і може відобразитися на його роботі як негативно, так і позитивно. Вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства ми розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка факторів макросередовища кафе «Мангал»

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу фактора (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів у балах від 0 до 3
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-	3
	2. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу	-	3
	3. Темп інфляції	-	2
	4. Рівень податкових ставок	-	3
	5. Рівень доходів населення України	-	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	-	1
	2. Статеві - віковий склад населення	+	1
Науково-технічні	1. Нововведення в області ресторанних послуг	+	3
	2. Нововведення в області ресторанних технологій	+	2
Природні	1. Природні умови	+	1
	2. Стан природних ресурсів України	+	1
	3. Екологічний фактор	-	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	-	3

Аналіз напрямку та сили впливу факторів макросередовища на роботу кафе «Мангал» визначає, що більшість факторів мають негативний вплив, тобто підприємство працює в кризових умовах. Однак такі фактори як, розвиток ресторанного бізнесу, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, законодавчі акти, чисельність населення та нововведення різного характеру позитивно впливають на розвиток кафе, в той час, як інфляція, рівень податкових ставок та політична нестабільність ускладнює роботу підприємства.

Окрім даного закладу, в місті є ще три заклади які можуть скласти конкуренцію: кафе «Едельвейс», бар «Вего» та кафе «Корона». Вони знаходяться недалеко один від одного в південно-західному районі Хмельницького, недалеко від ДП «Новатор» та заводу «Катіон». В табл. 2.9 подано порівняльну оцінку діяльності конкурентів кафе «Мангал».

Таблиця 2.9 – Оцінка діяльності конкурентів кафе «Мангал»

№ з/п	Показники	Оцінка в балах			
		Кафе «Едельвейс»	Бар «Вего»	Кафе «Корона»	Кафе «Мангал»
1	Широта асортименту	3	3	2	3
2	Додаткові послуги	2	2	1	2
3	Якість послуг	3	3	2	2
4	Рівень сервісу	2	2	1	3
5	Місткість залу	3	2	3	2
6	Місце розміщення	3	3	3	2
7	Середній бал	2,7	2,5	2,0	2,4

Як видно з таблиці, найвищу конкурентну позицію займає кафе «Едельвейс». Воно має літню терасу, власне місце для паркування і знаходиться недалеко від кафе «Мангал». Крім того, він є розважальним закладом і має широкий спектр розважальних заходів.

На другому місці визначився бар «Вего». Він відкривається лише на замовлення, що є значним недоліком. Хоча ціни там невисокі, меню не достатньо різноманітне. Крім того, потенційними гостями є здебільшого люди віку 40+. Бар «Вего» позиціонує себе як заклад для солідних спокійних людей.

Кафе «Корона» - підприємство із смачною кухнею та прийнятними цінами. Заклад має специфічне оформлення, про те він не є розважальним закладом. І не має широкого асортименту додаткових послуг. Основні його функції – це виготовлення продукції ресторанного господарства, тому цей заклад займає останнє місце в списку конкурентів.

Таким чином, кафе «Мангал» має недостатню конкурентну позицію, тому необхідно відшукувати шляхи набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності.

### 2.3 Оцінка комерційної діяльності кафе «Мангал»

Однією з головних конкурентних переваг ресторанного закладу є правильне зберігання продуктів, тому стан складських приміщень повинен відповідати всім санітарним нормам та контролюватися постійно.

У кафе «Мангал» склад прохідний. Він розташований у такому місці, куди можна потрапити з службового входу. Передбачено роздільне зберігання продуктів згідно з стандартними умовами зберігання: сухі (борошно, цукор, крупа, макаронні вироби); хліб; м'ясні; рибні; молочні згідно ДСТУ 4518-2008 «Продукти харчові. Маркування та їх зберігання».

Склад для зберігання не має додаткового охолодження, з нормальною вологістю, в ньому немає вікон (лише штучне освітлення). Окремо стоять декілька холодильників, де зберігаються сир, ковбасні вироби, м'ясо, риба, овочі. Крупи та хліб розташовані на полицях, у окремому приміщенні, овочі та фрукти також мають окреме розташування. Площа складських приміщень в кафе займає близько 24 м<sup>2</sup>.

Кафе «Мангал» має кухню, де розташована мийка для посуду, шафи для посуду; столи, призначені для приготування м'яса, риби, нарізання овочів, стіл для готових страв; холодильник, в якому зберігаються топінги, молоко, тісто для піци, млинців; плита; духовка шафа. В таблиці 2.10 подано характеристику устаткування гарячого і холодного цехів.

Таблиця 2.10 – Характеристика устаткування холодного та гарячого цехів в кафе «Мангал»

Тип	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа обладнання, м <sup>2</sup>
			довжина	ширина	
1	2	3	4	5	6
Холодний цех					
Шафа холодильна	SNAIGE	3	1650	600	9,9
Стіл виробничий	Maximum	2	1500	900	1,35
М'ясорубка	BEEM	2	280	200	5,6

## Продовження таблиці 2.8

Посудомийна машина	BOSCH	1	810	600	4,8
Ваги електронні	BEURER	2	130	210	0,27
Виробничий стелаж	BEURER	2	1700	1500	2,5
Разом		12			24,42
Гарячий цех					
Духова піч	MPE	2	500	400	2
Плита електрична	BOSCH	4	850	600	0,51
Фритюрниця	Samru	1	710	650	4,61
Шафа пекарська	INOXTECH	1	920	720	6,62
Піч для піци	ARIETE 903	1	900	1000	9
Разом		21	10530	7 380	22,74

Що стосується посуду, то в кафе «Мангал» використовується скляний посуд для алкогольних та змішаних напоїв, посуд для холодних і гарячих страв та безалкогольних напоїв, допоміжні прибори. В табл. 2.11 подано норми посуду для установ ресторанного господарства

Таблиця 2.11 – Норми наявного посуду для ресторанного підприємства

Посуд	Норматив кількості приборів на 1 людину	Кількість, шт
Тарілки	2	250
Чарки, стакани	2	250
Ножі	2	250
Ложки	2	250
Виделки	2	250
Спецівники	0,5	90
Чашки	2,5	280

Очевидно, що від наявності і якості посуду в досить високій мірі залежить конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Далі визначимо фактичне забезпечення посудом кафе «Мангал», яке подано в табл. 2.12. Посуд в кафе замовляється з запасом, враховуючи, що він може битися.

Таблиця 2.12 – Забезпечення посудом кафе «Мангал»

Назва	Кількість одиниць на підприємстві
Скляний посуд	
Склянка для води	150
Бокал для шампанського	215
Бокал для вина	215
Бокал для коньяку	215
Стопка	215
Склянка для соків	150
Склянка «хайбол»	215
Вази для печива, фрукті, тортів	70
Креманки	70
Кухлі для води і соку	60
Порцеляновий посуд	
Чайні чашки з блюдцем	150
Чашка кавова з блюдцем	150
Чашка супова	215
Тарілка пиріжкова	215
Тарілка закусочна та десертна	215
Металевий посуд	
Клош	75
Таріль одно порційна	70
Таріль 6 - порційна	35
Ікорниця 1-порційна	115
Ікорниця 6 - порційна	20
Кокотниця	30
Разом	2865

Даний асортимент та кількість посуду повністю забезпечує потреби кафе «Мангал». Як було сказано вище, посуд замовляється з запасом, тому найбільша кількість припадає на скляний посуд.

Якість і зовнішній вигляд меблів також є фактором конкурентоспроможності ресторанного закладу. Тому дамо характеристику меблів, які наявні в кафе «Мангал». Перелік основних меблів подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Характеристика меблів кафе «Мангал»

Тип меблів	Розміри, мм		Кількість меблів, шт.
	Ширина	Висота	
1	2	3	4
Столи	770	1200	17
Барна стійка ресторану	6000	1500	1

Продовження таблиці 2.11

Барна бару	6000	1800	1
Стільці металеві	340	470	27
Стільці дерев'яні	340	470	72
Дровер	1100	700	2

Наявний комплект меблів є достатнім для функціонування кафе «Мангал» та повного задоволення потреб гостей.

Обслуговування в кафе здійснюють офіціанти, однак ще передбачається замовлення їжі з доставкою додому та на винос. Однак більшу частку споживачів обслуговують офіціанти. В обов'язки офіціанта входить прийом гостей, приготування столиків до їх приходу та їх сервірування.

В кафе «Мангал» використовують такий маркетинговий інструмент, як різноманітні акції. Так, при святкуванні дня народження імениннику та його гостям дарується безкоштовний вхід на дискотеку, а при замовленні кави вручають купон – знижку 15% на всі кавові напої протягом місяця.

Для ефективної та ритмічної роботи підприємства необхідно організувати матеріальне забезпечення харчової сировини та напівфарикатів. Кафе «Мангал» закуповує продукти в мережі магазинів АТБ, на ринках та в приватних осіб (при наявності відповідних сертифікатів якості).

При організації постачання враховується і собівартість страв, що будуть пропонуватись в кафе, тому придбання дорожчої сировини завжди має бути виправдане випуском продукції високої якості та попитом.

При постачанні через торгові організації досліджене підприємство ресторанного господарства своєчасно укладає договори, зазначаючи кількість одиниць товару, його найменування, дату поставки та термін укладання договору. Кількість продовольчих товарів визначається на основі даних про їх фактичне використання за попередній період з урахуванням змін, передбачених рівнем попиту на наступний місяць.

У керівництва кафе «Мангал» формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється враховуючи,

співвідношення ціни та якості. Цей перелік аналізується на підставі спеціальних критеріїв. Кафе «Мангал» при виборі постачальників обмежується ціною і якістю продукції, а також надійністю постачальника.

Таким чином, в даному розділі було дано характеристику кафе «Мангал», його сильних і слабких сторін, конкурентних переваг та недоліків. В наступному розділі пропонуються заходи по підвищенню конкурентоспроможності даного підприємства ресторанної сфери.

### 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «МАНГАЛ»

3.1. Рекомендації для реалізації пропозицій для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал»

Конкурентоспроможність підприємства ресторанної індустрії значно залежить від технології приготування їжі, а також від оснащення кухні, де готуються всі страви. Тому обладнання сучасної ресторанної кухні повинно бути чітко заплановано, оскільки це впливає на організацію процесу приготування їжі. Застосування сучасного кулінарного обладнання, яке полегшує роботу, підвищує продуктивність і дозволяє економити сировину, є значною конкурентною перевагою для кафе «Мангал».

Використання передових технологій приготування гарячих страв та суворий санітарний контроль їх якості є основою для ефективного виробничого процесу та підвищення конкурентоспроможності ресторанної установи.

Важливо не лише приготувати достатню кількість замовлених страв, але й забезпечити їх високу якість з збереженням харчових та смакових властивостей. В цьому контексті пропонується впровадження виробничої лінії Carkold.

Навіть невелика виробнича лінія Carkold може виготовляти до 522 різних страв, таких як супи, десерти, заливні, другі обідні страви, соуси, пасти, пудинги.

— Технологія Carkold включає чотири унікальні інноваційні методи приготування їжі:

- варіння на парі;
- готування у вакуумі при низькотемпературних режимах;
- дозування їжі в пакети;
- охолодження готової страви в крижаній воді.

Дамо коротку характеристику кожного методу та визначимо конкурентні переваги підприємства при їх застосуванні. Варіння на парі дозволяє зберегти поживні речовини та вітаміни у готових стравах, приготування у вакуумі при низькотемпературних режимах забезпечує м'якість страви та її дієтичні властивості, дозування їжі в пакети дозволяє точно контролювати кількість і склад інгредієнтів, а охолодження в крижаній воді допомагає зберегти свіжість та якість страв, що готуються.

Запропонована технологія дозволяє готувати різноманітні страви швидше, якісніше і економніше, що створює основу для набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності.

Для кафе «Мангал» пропонується придбати компактну виробничу лінію, яка має площу 52 м<sup>2</sup> і обслуговується двома робітниками. Додаткових витрат на заробітну плату персоналу не передбачено, оскільки наявний штат працівників достатній для роботи на цьому обладнанні. В кафе «Мангал» є достатньо площі для встановлення цієї лінії, оскільки в нього велике складське приміщення, яке можна застосувати.

Кафе «Мангал» планує збільшити кількість виготовлених страв по всьому асортименту гарячих страв, оскільки за минулий рік спостерігалось зростання кількості клієнтів, що призвело до збільшення кількості поданих страв на 22%. Перспективний план виготовлення страв на цьому обладнанні складений на три роки (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Перспективний план виготовлення страв на лінії Carcold

Показники	2023	2024	2025
Обсяг порцій у ресторані	2200	2640	3168
Обсяг порцій по кейтеринговим замовленням	960	1152	1382
Обсяг порцій по доставці додому	2600	3120	3744
Середній чек, грн	420	440	460
Виручка від впровадження обладнання, грн	2420	3041	3815

Керівництво кафе «Мангал» прийняло рішення про отримання кредиту на суму 3 292 тис. грн, що становить 5% від загальної вартості проекту. Решта коштів буде забезпечена з власного прибутку.

Після аналізу наявних банківських кредитних програм було вибрано кредитну програму «Програма 5-7-9 %», яку пропонує Ощадбанк. Ця програма призначена для надання кредитів приватним підприємцям для придбання основних засобів, модернізації та реконструкції виробництва, запуску нових проектів і поповнення обігових коштів. Кредит можуть отримати діючі підприємства, що здійснюють прибуткову діяльність понад 12 місяців та річний дохід становить не більше 50 млн євро сумарно з групою пов'язаних контрагентів. Привабливість даної програми в тому, що її можна оформити онлайн.

- Умови кредитування такі:
- Сума позики: 3 292 тис. грн.
- Термін погашення: 26 місяців (2 роки).
- Основний борг погашається щомісяця рівними частинами.
- Річна процентна ставка: 38%.

Оплата кредиту буде проводитись ануїтетними платежами.

Первісні капіталовкладення включають в себе вартість виробничої лінії, а також витрати на її доставку, монтаж, додаткові матеріали для монтажу та навчання кухарів. Далі визначимо прогнозне значення чистого прибутку в результаті впровадження лінії Capkold.

Загалом, з таблиці видно, що при очікуваному зростанні обсягу реалізації і вартості одного чека, чистий прибуток і чисті грошові потоки також зростатимуть протягом трьох років. Однак, варто звернути увагу на збільшення собівартості продукції і змінних витрат, що може вплинути на загальну рентабельність підприємства. Тому керівництво кафе «Мангал» буде додатково розглядати запропонований захід та прораховувати додатково.

Таблиця 3.2 - Прогнозні значення чистого прибутку в результаті впровадження лінії Capkold

№	Показники	2023	2024	2025
1	Очікуваний обсяг реалізації продукції (кількість замовлень), одиниць	5760	6912	8294
2	Продажна ціна одиниці виробу (вартість чека), грн	420	440	460
3	Обсяг реалізації продукції (вартість замовлень), тис. грн	2420	3041	3815
4	Змінні видатки на планований обсяг продукції, тис. грн	156	164	171
5	Постійні витрати на виробництво за рік (без обліку амортизації), тис. грн	746	746	0
6	Амортизація, тис. грн	654	654	654
7	Собівартість продукції, тис. грн	1556	1564	825
8	Прибуток до оподаткування, тис. грн	864	1477	2990
9	Ставка податку на прибуток, %	20	20	20
10	Чистий прибуток, тис. грн	692	1182	2392
11	Чисті грошові потоки, тис. грн	1346	1836	3046

Проаналізуємо дану таблицю:

1. Очікуваний обсяг реалізації продукції, або кількість замовлень, зростає з 5760 до 8294 одиниць протягом періоду освоєння капіталовкладень.
2. Продажна ціна одиниці виробу, тобто вартість одного чека, також зростає з 420 до 460 гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.
3. Обсяг реалізації продукції (вартість замовлень ) визначається як добуток обсягу реалізації на ціну одиниці виробу. Тому, обсяг реалізації продукції також збільшується з 2420 до 3815 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.
4. Змінні витрати на планований обсяг продукції зростають з 156 до 171 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.
5. Постійні витрати на виробництво за рік (без обліку амортизації) залишаються стабільними на рівні 746 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

6. Амортизація залишається стабільною на рівні 654 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

7. Собівартість продукції збільшується з 1556 до 825 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

8. Прибуток до оподаткування розраховується як різниця між обсягом реалізації продукції та собівартістю. Прибуток до оподаткування збільшується з 864 до 2990 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

9. Чистий прибуток розраховується як різниця між прибутком до оподаткування і податком на прибуток. За розрахунками, чистий прибуток збільшується з 692 до 2392 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

10. Чисті грошові потоки визначаються як сума чистого прибутку та амортизації. В нашому випадку, чисті грошові потоки зростають з 1346 до 3046 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

### 3.2. Пропозиції з покращення конкурентоспроможності кафе «Мангал»

Для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал» пропонується також два заходи маркетингового характеру – облаштування дитячої зони та впровадження вендингу.

З метою залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності пропонуємо облаштувати в кафе «Мангал» дитячу зону. Досвід облаштування та функціонування дитячих зон є великим для кафе та ресоранів Хмельницького. В обідньому залі є вільна кутова площа, яку пропонується обладнати наступними ігровими засобами:

— столики для ігор і малювання (2 шт.), дитячі стільчики (4 шт.) – Пропонується обрати таких виробників - Ніка, ПолімерБит, Little Angel;

— Набори для малювання (олівці, папір), набори для ліплення (різнокольоровий пластилін), конструктори. Пропонується обрати таких виробників - «Фантазер», Висма, LEGO, Мессано, Ельф-Маркет.

Запропонований перелік меблів та ігрових наборів є мінімальним для дитячої зони. В подальшому, якщо дитяча зона буде користуватись попитом, можна його доповнити більш складним ігровим обладнанням.

Початок роботи дитячої зони краще всього планувати на осінь. Це пов'язано з тим, що ресторанний бізнес має так званий «низький» сезон, і літні місяці діти проводять в літніх таборах або на дитячих майданчиках.

В табл. 3.3 визначимо суму на напрям витрат на створення дитячої зони в кафе «Мангал».

Таблиця 3.3 - Витрати на обладнання дитячої зони в кафе «Мангал»

Обладнання та оснащення	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн.
2.Столики та стільці для ігор і малювання	2	8 000
3.Набори для малювання: олівці, папір), набори для ліплення (різнокольоровий пластилін), конструктори	3	2 200
Разом		10200

В сім'ях, де є маленькі діти, відвідування кафе або ресторану часто є проблемою. Дитина не хоче чекати, поки батьки ознайомляться з меню і зроблять замовлення, і батьки змушені швидко робити замовлення їжі і йти з дитиною додому. Цей захід дозволить відвідувачам з дітьми уважно вивчати меню, замовляти страви не тільки на винос, а також користуватись послугами офіціантів і частіше відвідувати кафе. Ця пропозиція зможе надати кафе «Мангал» додаткову конкурентну перевагу і підвищити конкурентоспроможність. В другому розділі даної роботи було названо основних конкурентів, і слід визначити, що дитячої зони немає в жодному з закладів-конкурентів.

Як було визначено в попередньому розділі, в кафе «Мангал» є два кавових апарати, які стоять біля бару. Один з апаратів є власністю закладу,

другий орендований. Як свідчать спостереження, завантаження кавових апаратів невисоке. Тому пропонуємо відмовитися від орендованого кавового апарату фірми «Стар Лайт», а замість нього поставити настільний кавовий автомат Bianchi LEI 700 в обідній залі. Як було сказано в другому розділі, багато відвідувачів роблять замовлення їжі на винос. В очікуванні замовлення відвідувач може скористатись кавовим автоматом. Крім того, відвідувачі з дітьми можуть взяти в автоматі дитячі напої (молоко, какао).

Популярність цього виду вендингу викликана таким причинами. По-перше, це популярність гарячих напоїв, які можна одержати швидко і без черг. По-друге, причиною популярності кавових автоматів стала простота їх обслуговування і зручність роботи з ними. Кавові торговельні автомати (кавомати) готують не тільки каву, але і гарячий шоколад, молоко або чай. Ці напої можна пропонувати дітям, які будуть перебувати в дитячій зоні, поки батьки роблять замовлення в кафе. Пропонований кавовий автомат готує різні гарячі напої з порошків: вершки, шоколад, бульйон, чай тощо.

Пропонований кавомат обладнаний досить зручними системами платежів, тобто можна розрахуватись монетами, паперовими купюрами або пластиковими картками. Завдяки тому, що пристрій запропонованого автомату має модульну структуру, досить просто додати інший модуль розрахунків, а у разі поломки - просто замінити його. Крім того, запропонований кавовий апарат досить швидкий, і час приготування рідко перевищує одну хвилину.

Апарат можна підключити до водопроводу або використовувати стандартні бутлі з водою. Оскільки в кафе «Мангал» стоїть фільтр в кранах з водопровідною водою, її будуть використовувати для роботи кавомата.

Одне завантаження автомата, що пропонується впровадити в кафе «Мангал», розраховане на 200-500 порцій напою. Після натиснення необхідних кнопок на панелі запропонованого апарата включається кавомолка, вариться кава, дозуються і піняться інгредієнти (наприклад, молоко або шоколад), видається склянка, ложечка, засипається цукор, наливаються приготований напій. При цьому запахи і частинки різних напоїв не перемішуються завдяки

автономному підведенню різних компонентів і повному зливу їх з трубок, що зберігає чистоту напою.

Напольний кавовий автомат Bianchi LEI 700, який пропонується поставити в кафе «Мангал» — нова і сучасна модель вендингових машин. Кава готується методом еспресо, тобто під тиском, із свіжомелених кавових зерен. Кавомолка зерно, після чого автоматично апарат наповнює еспресо-камеру точною дозою меленої кави і утрамбовує з правильним зусиллям. Окрім кави, даний вендинговий апарат може готувати гарячий шоколад, шоколад з молоком, подвійний шоколад, молоко, молочний шоколад, чай, бульйон.

Рекомендуємо придбати цей автомат в місті Ужгород через інтернет-магазин «Prom». Вартість автомата 71 тис. грн. Тепер розрахуємо ефективність запропонованого заходу.

В результаті впровадження цього заходу підприємство отримає доходи.

1. Економію в результаті зменшення орендної плати за кавові апарати. Орендна плата за один кавовий апарат становила 44 тис. грн. в рік.

2. Виручка від реалізації гарячих напоїв (прогнозне значення) становитиме 45,8 тис. грн.

Тоді загальна сума доходів становитиме 89,8 тис. грн.

Поточні витрати – витрати на утримання кавового автомата. В середньому, за даними виробника, витрати на електроенергію, технічне обслуговування та заправлення автомата становитиме 30,8 тис. грн. на рік. В цьому випадку чиста економія становитиме  $89,8 - 30,8 = 41,0$  тис. грн.

Капітальні витрати – вартість автомата і вартість його транспортування та встановлення. Вартість автомата 71 тис. грн., вартість транспортування та встановлення становить 10% від його вартості, або 7,1 тис. грн. Тоді капітальні витрати становитимуть 78,1 тис. грн.

Термін окупності капітальних витрат становитиме  $78,1/41,0 = 1,9$  року. Тобто, вендинговий автомат окупиться за рік і 8 місяців. Це досить невисоке значення, тому даний захід є ефективним і буде залучати більше клієнтів підліткового та дитячого віку або сімей з дітьми. Таким чином, кафе «Мангал»

буде мати конкурентну перевагу перед основними конкурентами і підвищить свою конкурентоспроможність.

На завершення розділу створимо зведену таблицю запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Зведена таблиця пропонованих заходів по підвищенню конкурентоспроможності кафе «Мангал»

Назва заходу	Короткий зміст заходу	Очікувані результати
1. Рекомендації для реалізації пропозицій для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал». Пропонується встановлення лінії, що буде виготовляти страви за технологією Carpkold.	Запропонована технологія дозволяє готувати різноманітні страви швидше, якісніше і економніше, що створює основу для набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності. Для кафе «Мангал» пропонується придбати компакту виробничу лінію, яка має площу 52 м <sup>2</sup> і обслуговується двома робітниками.	Очікуваний обсяг реалізації продукції, або кількість замовлень. зростає з 5760 до 8294 одиниць протягом періоду освоєння капіталовкладень. чистий прибуток збільшується з 692 до 2392 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.
2. Пропозиції з покращення конкурентоспроможності кафе «Мангал». Це комплексний захід, який містить 2 складові.		
2.1 З метою залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності пропонується облаштувати в кафе «Мангал» дитячу зону.	В обідньому залі є вільна кутова площа, яку пропонується обладнати наступними ігровими засобами: столи та стільці для ігор і малювання; набори для малювання: олівці, папір), набори для ліплення (різнокольоровий пластилін), конструктори.	Загальна вартість обладнання дитячої зони 10200 грн. Ця пропозиція зможе надати кафе «Мангал» додаткову конкурентну перевагу і підвищити конкурентоспроможність. Слід визначити, що дитячої зони немає в жодному з закладів-конкурентів.
2.2 Впровадження вендингу в кафе «Мангал». Пропонується відмовитися від орендованого кавового апарату фірми «Стар Лайт», а замість нього поставити напольний кавовий автомат	В кафе «Мангал» є два кавових апарати, які стоять біля бару. Один з апаратів є власністю закладу, другий орендований. Як свідчать спостереження, завантаження кавових	Капітальні витрати 78,1 тис. грн.. Поточні витрати 30,8 тис. грн.. Термін окупності 1,9 років.

Bianchi LEI 700 в обідній залі.	апаратів невисоке. Багато відвідувачів роблять замовлення їжі на винос. В очікуванні замовлення відвідувач може скористатись кавовим автоматом. Крім того, відвідувачі з дітьми можуть взяти в автоматі дитячі напої (молоко, какао).	
---------------------------------	---	--

Таким чином, запропоновані заходи дозволять кафе «Мангал» набути конкурентних переваг, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити конкурентну позицію на ринку ресторанних послуг.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

В першому розділі кваліфікаційної роботи викладено теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі. Дана теоретична характеристика конкуренції з точки зору різних авторів. Визначено систему конкурентних переваг ресторанного підприємства та досліджено стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено наліз конкурентоспроможності кафе «Мангал» (ФОП Козак І.М.). Це приватне підприємство, діяльність якого спрямована на надання послуг людям різної вікової категорії. Вид економічної діяльності (згідно ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення») – надання послуг по задоволенню потреб споживачів у харчуванні та організація дозвілля.

У кафе «Мангал» надаються такі види продукції та послуг:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення та продажу харчових продуктів та напівфабрикатів;
- послуги з організації дозвілля;
- інші послуги.

В другому розділі дана загальна характеристика кафе «Мангал», проаналізовано основні економічні показники. Як видно, у зміні економічних показників спостерігається стійка тенденція. Показники змінюються незначно, однак напрям зміни є позитивним. При незмінній чисельності персоналу спостерігається збільшення прибутку та заробітної плати. Рентабельність продукції та послуг також збільшується. Це означає, що керівництво кафе

відшукує шляхи економії на різних видах витрат (пошук постачальників з нижчими цінами, економне використання енергоносіїв).

Далі було визначено конкурентну позицію кафе «Мангал» серед основних конкурентів. Окрім даного закладу, в місті є ще три заклади які можуть скласти конкуренцію: кафе «Едельвейс», бар «Вего» та кафе «Корона». Вони знаходяться недалеко один від одного в південно-західному районі Хмельницького, недалеко від ДП «Новатор» та заводу «Катіон». В розділі 2 подано порівняльну оцінку діяльності конкурентів кафе «Мангал». Найнебезпечнішим конкурентом є кафе «Едельвейс».

Далі було проаналізовано комерційну діяльність дослідженого кафе, забезпеченість посудом та меблями, визначено основні конкурентні переваги.

В третьому розділі пропонуються рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності дослідженого кафе. Спочатку дано рекомендації для реалізації пропозицій для підвищення конкурентоспроможності кафе «Мангал». Пропонується встановлення лінії, що буде виготовляти страви за технологією Sarkold. Запропонована технологія дозволяє готувати різноманітні страви швидше, якісніше і економніше, що створює основу для набуття конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності.

Для кафе «Мангал» пропонується придбати компактну виробничу лінію, яка має площу 52 м<sup>2</sup> і обслуговується двома робітниками. Очікуваний обсяг реалізації продукції, або кількість замовлень зростає з 5760 до 8294 одиниць протягом періоду освоєння капіталовкладень. чистий прибуток збільшується з 692 до 2392 тисяч гривень протягом періоду освоєння капіталовкладень.

Другим заходом є пропозиції з покращення конкурентоспроможності кафе «Мангал». Це комплексний захід, який містить 2 складові. По-перше, з метою залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності пропонується облаштувати в кафе «Мангал» дитячу зону. В обідньому залі є вільна кутова площа, яку пропонується обладнати наступними ігровими засобами: столи та стільці для ігор і малювання; набори для малювання: олівці,

папір), набори для ліплення (різнокольоровий пластилін), конструктори. Загальна вартість обладнання дитячої зони 10200 грн.

Ця пропозиція зможе надати кафе «Мангал» додаткову конкурентну перевагу і підвищити конкурентоспроможність. Слід визначити, що дитячої зони немає в жодному з закладів-конкурентів.

Другою складовою є впровадження вендингу в кафе «Мангал». Пропонується відмовитися від орендованого кавового апарату фірми «Стар Лайт», а замість нього поставити напольний кавовий автомат Bianchi LEI 700 в обідній залі. В кафе «Мангал» є два кавових апарати, які стоять біля бару. Один з апаратів є власністю закладу, другий орендований. Як свідчать спостереження, завантаження кавових апаратів невисоке. Багато відвідувачів роблять замовлення їжі на винос. В очікуванні замовлення відвідувач може скористатись кавовим автоматом. Крім того, відвідувачі з дітьми можуть взяти в автоматі дитячі напої (молоко, какао). Капітальні витрати на впровадження цього заходу становлять 78,1 тис. грн., поточні витрати 30,8 тис. грн., термін окупності 1,9 років. Запропоновані заходи дозволять кафе «Мангал» набути конкурентних переваг, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити конкурентну позицію на ринку ресторанних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – Київ : Знання, 2017. – 358 с.
2. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Електронний ресурс] / С. Б. Алексеев // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 19.04.17). – Назва з екрана.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. / В. В. Архіпов. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 280 с.
4. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 382 с.
5. Білоусова А. Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» / А. Ю. Білоусова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 215. – С. 16-18.
6. Бойко Ю. М. Бібліографічний запис. Загальні вимоги та правила складання. СОУ 207.02:2017 / Ю. М. Бойко, Л. І. Першина. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 37 с.
7. Бойко Ю. М. Текстові документи. Загальні вимоги СОУ 207.01:2017 / Ю. М. Бойко, Г. В. Красильникова, Л. І. Першина, Т. Ф. Косянчук. – 2-ге вид., виправлене. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 45 с.
8. Власова Н. О. Економіка готельно-ресторанного господарства / Н. О. Власова. – Харків : Світ книги, 2016. – 389 с.
9. Вороніна А. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець // Збірник наукових праць ДДТУ. Серія «Технічні науки». – 2010. – Вип. 2 (15). – С. 235- 239.
10. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>

11.Джурик Н. Р. Основи технології продукції закладів ресторанного господарства : навч. посіб. / Н. Р. Джурик. – Львів : Ліга-Прес, 2018. – 358 с.

12.Жегус О. В. Оцінка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова, О. П. Афанасьєва // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 403–408.

13.Зубар Н. М. Логістика в ресторанному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 312 с.

14.Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки / О.І. Ковтун // Економіка та держава. – 2013. – № 2. - С. 14-19.

15.Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М.Ганич. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 304 с.

16.Малюк Л. П. Сервісологія та сервісна діяльність : навч. посіб. / Л. П. Малюк, О. М. Варапаєв, А. В. Цюлковська. – Харків : ХДУХТ, 2015. – 211 с.

17.Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / за ред. Г. Т. П'ятницької. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 430 с.

18.Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Київ : ЦУЛ, 2015. – 344 с.

19. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за ред. Н. О. П'ятницької. – 2-ге вид. перероб. і допов. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 584 с.

20. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. - Х. : ФОП Павленко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. – 336 с.

21. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 465 с.

22. Сало Я. М. Організація обслуговування у готельно-ресторанних

комплексах / Я. М. Сало. – Львів : Афіша, 2016. – 336 с.

23. Чумак О. В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О. В. Чумак, І. С. Андрющенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 307–313.

24. Сокирник І.В. Стратегічне планування розвитку організації в умовах кризи / І.В. Сокирник // Вісник ХНУ. – 2016. – Т. 2. – С. 43–49.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Технологія Саркold

