МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Стратегія підвищення конкурентоспроможності ресторану “Vinoteka”»

Виконавець:

студент 2 курсу, групи КС-22(м),

спеціальності «Курортна справа»

Гуменяк Ярослав

Науковий керівник:

Доцент

Загнибіда Раїса Павлівна

Рецензенти:

Новосьолов О.В

Івано-Франківськ – 2023 р.

ЗМІСТ

[ВСТУП 3](#_gjdgxs)

[Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ 6](#_30j0zll)

[1.1. Поняття конкурентоспроможності 6](#_1fob9te)

[1.2. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторану 12](#_3znysh7)

[1.3. Огляд теорій та моделей конкурентоспроможності ресторану 18](#_2et92p0)

[Висновки за розділом 1 26](#_tyjcwt)

[Розділ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «VINOTEKA» 28](#_3dy6vkm)

[2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Vinoteka» 33](#_1t3h5sf)

[2.3. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» 49](#_4d34og8)

[Висновки за розділом 2 67](#_2s8eyo1)

[Розділ 3. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «VINOTEKA» 69](#_17dp8vu)

[3.1. Визначення проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» 69](#_3rdcrjn)

[3.2. Пропозиції вирішення проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» 71](#_26in1rg)

[Висновки за розділом 3 80](#_lnxbz9)

[ВИСНОВКИ 81](#_35nkun2)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84](#_1ksv4uv)

[ДОДАТКИ 91](#_44sinio)

# ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкурентної боротьби для кожного підприємства на перший план виходить завдання збереження та підвищення власної конкурентоспроможності. Дедалі більше підприємств, в тому числі і ресторанів, орієнтується на досягнення перемоги у конкуренції і домагається намічених цілей у результаті постійних зусиль менеджменту реалізації ефективної конкурентної стратегії розвитку. У контексті світових кризових явищ проблема формування сталої конкурентоспроможності набула особливої актуальності через підвищення мінливості довкілля та недостатню науково-методичну розробленість багатьох аспектів формування та реалізації конкурентних переваг підприємств. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств актуальна і з практичної точки зору через далеко не повне володіння керівництвом підприємств сучасними методами оцінки конкурентоспроможності та механізмами розробки конкурентоспроможних стратегій. Саме ці фактори визначають актуальність обраної нами теми кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – дослідити конкурентоспроможність ресторану та розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka».

Для досягнення сформульованої мети необхідно виконати наступні завдання:

* висвітлити підходи до поняття конкурентоспроможності;
* проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторану;
* розглянути теорії та моделі конкурентоспроможності ресторану;
* охарактеризувати ресторан «Vinoteka»;
* проаналізувати фінансово-господарську діяльність ресторану «Vinoteka»;
* оцінити конкурентоспроможність ресторану «Vinoteka»;
* визначити проблеми конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka»;
* розробити пропозиції вирішення проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka».

Об’єкт дослідження – конкурентоспроможність ресторану.

Предмет дослідження – процес підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Методологічна база дослідження. Кваліфікаційна робота базується на різноманітних законодавчо-нормативних документах, які регулюють діяльність ресторанного бізнесу і гастрономічної сфери. В Україні ці документи включають: закон України «Про підприємництво», санітарні норми та правила, чинне законодавство щодо трудових відносин, податкове законодавство та нормативні документи щодо безпеки харчових продуктів. Ці законодавчо-нормативні документи є важливою методологічною базою для дослідження, оскільки вони встановлюють правила та стандарти, які ресторани повинні дотримуватися для забезпечення якості і безпеки продукції, охорони здоров'я споживачів та дотримання прав працівників. У даній кваліфікаційний роботі нами було використано такі методи дослідження, як аналіз, синтез, метод узагальнення та систематизації, метод порівняння, метод індукції та дедукції для дослідження понятійно-методичних аспектів підвищення конкурентоспроможності ресторанів; розрахунково-аналітичний метод було використано для характеристики та діагностики діяльності підприємства «Vinoteka»; метод моделювання, структурно-динамічний метод було використано для розробки пропозиції вирішення проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka».

Теоретична база дослідження. Багато вчених, як і зарубіжних, так і вітчизняних присвятили свої дослідження вивченню основних аспектів формування та зміцнення конкурентних переваг суб’єктів господарювання. Серед них можна виділити таких вчених: Г. Азоєва, І. Ансоффа, І. Бернар, В. Бондаренка, З. Варналія, А. Воронкову, Л. Довгань, Т. Коллера, Ж. Коллі, З. Костака, Т.Коупленда, Д. Мурріна, А. Наливайка, Т. Панічкіну, М. Портера, О. Ткачука, Р. Фатхутдінов, Ю. Харкову, К. Хессіга, В. Холла, М. Чорну, В. Шаповала та низку інших. Проте, на сьогодні, враховуючи економічну та політичну нестабільність, зокрема і через російсько-українську війну, стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану є надважливим та актуальним.

Інформаційно-аналітична база дослідження включає широкий спектр джерел інформації. Це включає наукові статті, журнали та дисертації з гастрономічної індустрії, статистичні дані про ринок ресторанного бізнесу, звіти та дослідження відповідних асоціацій та організацій. Також значну роль відіграють онлайн-ресурси, включаючи веб-сайти, блоги та соціальні медіа ресторанів, де можна знайти актуальну інформацію про нові тенденції, успішні кейси та інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності. Крім того, використано внутрішні документи та фінансову звітність ресторану «Vinoteka».

Науково-пізнавальне та практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних засад та методичних положень щодо зміцнення конкурентних переваг будь-яких суб’єктів господарювання. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження для систематичного аналізу інноваційних можливостей, їх оцінки та впровадження на зміцнення конкурентних переваг суб’єктів господарювання. Практична значущість розробленої стратегії полягає в тому, що її впровадження дозволить підприємству «Vinoteka» досягти сталої конкурентоспроможності. Матеріали дослідження можуть бути корисними при підготовці навчальних програм, лекційних курсів, методичних матеріалів та навчальних посібників з спеціальності «Готельно-ресторанна справа».

Структура дослідження: дана кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (8 підрозділів), висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (65 найменувань) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи – 96 сторінок друкованого тексту, який супроводжується 14 таблицями та 5 рисунками.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ

# 1.1. Поняття конкурентоспроможності

Не одне сучасне підприємство не обійдеться без оцінки свого конкурентного становища у ніші ринку, разом із тим, конкурентоспроможності своїх товарів та послуг. Незважаючи на різноманіття форм та на різноманіття методів конкурентної боротьби, кожне з підприємств прагне виробити унікальну конкурентну стратегію та вдосконалити свої конкурентні переваги.

У більш широкому значенні конкурентоспроможність включає такі складові [1, с. 34-35]:

1. перше безпосередньо пов'язане з виробом і зводиться до його якості;
2. пов'язано як із економікою створення збуту, так і з економічними можливостями споживача;
3. відбиває все те, що може бути приємно чи неприємно споживачеві як члену тієї чи іншої соціальної групи.

Слід зазначити, що дослідження у сфері конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності нині ще проводяться з позиції впливу на неї виробничих факторів та матеріально-речових факторів. Сучасна економічна думка полягає в тому, що вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства грає інтелектуальний капітал та пов'язані з ним нематеріальні активи [17, c. 20]. Але це твердження вимагає серйозної адаптації до реалій української дійсності, яка характеризується нестабільністю ринкових відносин, крім того, обмеженістю звернення інформації та слабкої правової захищеністю економічних суб'єктів.

Характеристика конкурентоспроможності дана автором П. Друкером через поняття конкуренції. Автор розглядає конкуренцію як стан взаємовідносин, у яких відбувається вільне та достовірне порівняння всіх підприємств у плані пропозиції та попиту на товари та послуги [23, с. 27]. Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємства є результатом цих відносин. Головним мінусом цього визначення є відсутність у ньому аспекту досягнення конкурентоспроможності підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній літературі приділено велику увагу аналізу конкурентоспроможності підприємства. Багато авторів вважають, що не існує і не може існувати універсального визначення конкурентоспроможності, а все залежить від того, до якого об'єкта чи суб'єкта воно відноситься. По інший бік згуртувалася такі фахівці як Л. Балабанова, В. Холод, М. Динисенко, Ю. Іванов, які представляють конкурентоспроможність як багаторівневе поняття, аналіз та оцінку якого необхідно тісно пов'язувати з конкретним конкурентним середовищем та його рівнем [1; 18; 29]. В даний час фахівці виділяють наступні рівні конкурентоспроможності:

1. Макрорівень у якому визначаються основні умови функціонування всієї господарської системи.
2. Мезорівень у якому формуються перспективи розвитку галузі.
3. Мікрорівень у якому конкурентоспроможність набуває кінцевої форму у вигляді співвідношення ціни та якості товарів та послуг. Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на макро і мезорівнях, а також від співробітників підприємства, і його здатності використовувати свої ресурси, і загальногосподарські, галузеві переваги.

Вочевидь, що більшість конкурентних переваг формується на мезорівні. На підприємствах, які використовують досягнення науково-технічного прогресу, використовують нові матеріали, використовують більш ефективні форми підприємства, внаслідок чого відбувається поява конкурентоспроможних товарів та послуг. У зв'язку з чим існують роботи, у яких поняття макроконкурентоспроможності ставиться під сумнів та аналіз конкурентоспроможності обмежується рівнем товарів та підприємств.

О. Коваленко та О. Станіславик стверджують, що конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та динаміку пристосування виробника до змінних умов на ринку [32, с. 67].

Наступний підхід пов'язує конкурентоспроможність підприємства з якісними характеристиками його. Насамперед зазначимо, що за визначенням М. Портера, конкуренція – це головний чинник, який визначає, чи стане підприємство успішним чи зазнає краху. Саме під час конкуренції стає зрозуміло, наскільки інновації підприємства, вироблення загальної корпоративної культури чи реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності. Конкуренція, за визначенням М. Портера, це динамічний процес, що розвивається, безперервно змінює ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [55, с. 51]. М. Портер у понятті конкурентоспроможність підприємства виділяє володіння підприємством переваг перед конкурентами, які забезпечують підвищення якості, зниження витрат, зростання виробництва, стійку частку ринку, максимізація доходів. Отже, що стоїть конкурентоспроможність, то більше вписувалося можливостей зі збільшення обсягу продажу та зростання прибутку на підприємства [55, с. 53].

Н. Теслюк вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна здатність підприємства проєктувати, виготовляти та реалізовувати товари та послуги більш привабливі для споживача, ніж товари та послуги конкурентів, виходячи із вартісних та споживчих характеристик [62, с. 67].

В. Бондаренко вважає, що кожне підприємство має регулярно проводити аналіз конкурентних переваг над ринком для формування ефективність стратегії, відповідної тенденціям розвитку ринкової ситуації [7].

У роботі А. Наливайко конкурентоспроможний стан компаній трактується як відносна характеристика, яка виражає відмінні особливості одного підприємства від іншого за рівнем задоволення потреб своїх клієнтів, за показниками ефективності їхньої виробничої діяльності, а також здатність підприємства реалізувати свій потенціал краще за конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його можливість пристосування до мінливих ринкових умов [46, с. 59].

Конкурентоспроможність підприємства – це:

* здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, а також конкурентоспроможність підприємства і можливість його адаптації до умов конкуренції, що змінюються (Л. Безтелесна) [4, c. 41];
* здатність підприємства приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданої прибутковості (Г. Михайлик) [43, c. 132];
* здатність підприємства виробляти продукцію, що користується попитом, при ефективному використанні виробничого, кадрового та фінансового потенціалів (В. Джеджула, І. Єпіфанова , О. Цвик) [20, c. 6];
* здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства по відношенню до інших підприємст цієї галузі всередині країни та за її межами (Т. Харчук) [63];
* реальна та потенційна здатність підприємства, а також наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів (С. Безсмертний) [3, c. 175];
* властивість суб'єкта ринкових відносин виступати над ринком нарівні із присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин (А. Войчак, Р. Камишніков) [9, c. 51];
* узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами (С. Позняк) [54, c. 125];
* конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що має певну частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, та перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів (Д. Берницька) [5];
* конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика суб'єкта господарювання за певний період часу в умовах конкретного ринку, що відображає перевагу перед конкурентами по ряду визначальних показників таких: як фінансово-економічних, як маркетингових, як виробничо-технологічних, як кадрових та як екологічних, а також здатність суб'єкта до безкризового функціонування та своєчасної адаптації до змін умов довкілля (В. Голік) [11, c. 27].

Будучи різнобічним поняттям, конкурентоспроможність підприємства включає цінові та якісні параметри промислової продукції, а також залежить від регулювання фінансовими потоками, від рівня менеджменту. На конкурентоспроможність впливає також ситуація, що складається на тому чи іншому ринку, таких як запровадження різних інновацій, фінансова стійкість, кваліфікація та мотивація персоналу різними способами та методами [36, с. 24].

Конкурентоспроможність – це здатність певного об'єкту витримувати конкуренцію, здатність відповідати запитам споживачів у порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку. В основі створення та утримання конкурентних переваг лежить аналіз взаємодій трьох суб'єктів ринкового середовища (конкретної фірми, потенційного покупця, зацікавленого у майбутньому у придбанні продукції даної фірми, конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію). Головним же у цьому трикутнику взаємодії є покупець, оскільки рішення про купівлю того чи іншого товару завжди буде за ним, але якщо підприємство конкурентоспроможне і може зробити унікальну пропозицію на ринку, то шанс вибору покупки продукції саме цього підприємства є досить високим [22, c. 74].

Виходячи з вище сказаного можна зробити припущення, що конкурентоспроможність підприємства – це багатопланова економічна категорія, що є основним критерієм оцінки ефективності роботи підприємства в плані виробництва товарів та надання послуг, а також кінцевим показником ефективності управління даним підприємством.

Забезпечують конкурентоспроможність підприємства конкурентні переваги. Доцільно в межах нашого дослідження висвітлити і підходи до поняття «конкурентні переваги».

Під конкурентними перевагами згідно з формулюванням А. Касича прийнято розуміти характеристику конкурентних позицій підприємства на ринку [30, c. 68].

На думку О. Янкового, конкурентні переваги – це характеристика можливостей фірми для ведення конкурентної боротьби. Конкурентні переваги підприємства залежать від ефективності використання різних видів ресурсів у процесі збуту, у процесі виробництва та у процесі сервісного обслуговування клієнтів [64, c. 44].

Ю. Гарачук під конкурентними перевагами підприємницької фірми розуміє відносний обсяг фактичної сукупності змістовних функцій, що виконуються даним підприємством у вибраному вигляді (або видах) бізнесу [10, c. 63].

Д. Берницька вважає, що конкурентна перевага – це система, яка наділена будь-якою ексклюзивною цінністю, що дає їй перевагу над конкурентами в економічній, в технічній та в організаційній сфері діяльності [5].

А. Левицька стверджує, шо конкурентна перевага – це використання зміни цін та загальної стратегії підприємства, а також диференціація продукції, що випускається: продавці технічно урізноманітнять однорідні вироби, змінюючи їх якість і дизайн [34, с. 52].

На думку Дж. Гофстеда, чим більше підприємство має конкурентних переваг, тим вища його конкурентоспроможність, живучість, ефективність та перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління та необхідно нарощувати нові конкурентні переваги [65, c. 16].

Таким чином, термін конкурентоспроможність підприємства в сучасних реаліях можна охарактеризувати, як можливість підтримувати та збільшувати конкурентну можливість у реалізації товару, у розширенні ринку збуту, можливість залучати та можливість використовувати ефективно фактори виробництва з метою досягнення економічних вигод на високому рівні та стійко. У цьому випадку можна стверджувати, що конкурентоспроможність не одноосібним показником, а становить у собі комплекс нормативів, якими можна виміряти групу підприємств чи одне підприємство. Встановлено, що конкурентна перевага – це система, яка наділена будь-якою ексклюзивною цінністю, що дає їй перевагу над конкурентами в економічній, в технічній та в організаційній сфері діяльності.

# 1.2. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторану

Конкурентоспроможність ресторану є ключовим фактором для його успіху на ринку. Вона визначається якістю їжі та сервісу, ціновою конкуренцією, унікальністю та інноваційністю концепції, а також здатністю задовольняти потреби та вимоги клієнтів. Конкурентоспроможний ресторан залучає та утримує клієнтів, забезпечує стабільний потік доходів і може вирізнятися серед інших гравців у сфері гастрономії. Конкурентоспроможність ресторану є важливою для здобуття конкурентної переваги і збереження стійкої позиції на ринку. Успішні ресторани вміють пристосовуватися до змінних потреб і смаків клієнтів, впроваджувати інноваційні концепції, вдосконалювати свої процеси та пропонувати унікальний досвід. Конкурентоспроможний ресторан має можливість залучати нових клієнтів, зберігати і розвивати постійну клієнтську базу і стати першим вибором для гурманів та шанувальників гастрономії [8, c. 22].

Фактори конкурентоспроможності включають широкий спектр елементів, що впливають на здатність ресторану зберігати та здобувати конкурентні позиції на ринку, які залежать від декількох ключових аспектів. По-перше, вони залежать від самого ресторану, його унікальності, якості страв та сервісу, інтер'єру та атмосфери, а також здатності пристосовуватися до змінних потреб клієнтів. По-друге, фактори конкурентоспроможності також впливають на зовнішнє середовище, такі як конкуренція на ринку, економічні та соціокультурні тенденції, законодавство та регулювання. Крім того, вони можуть залежати від здатності ресторану ефективно використовувати маркетингові стратегії, розвивати інновації, побудовувати партнерські відносини з постачальниками та залучати талановитий персонал. Всі ці фактори разом визначають конкурентоспроможність ресторану та його можливість здобути перевагу над конкурентами на ринку [6, c. 8].

Перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторану, подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність ресторану

Якість їжі та сервісу відіграють ключову роль у конкурентоспроможності ресторану. Висока якість страв включає в себе свіжість і якісність продуктів, готування з використанням найкращих методів та рецептів, та смакові характеристики, які задовольняють смаки клієнтів. Однак, якість їжі сама по собі не є достатньою. Інший важливий аспект – це професійне обслуговування та увага до деталей. Якщо персонал ресторану надає високу якість сервісу, проявляє увагу до потреб та бажань клієнтів, це створює позитивний досвід і збільшує ймовірність повторного відвідування ресторану. Також важливо враховувати деталі, такі як швидкість обслуговування, правильне прибирання столів, чистота і затишок ресторанного простору, належна комунікація з клієнтами. Всі ці фактори впливають на загальний враження клієнтів і формують їхнє сприйняття про ресторан [14].

Цінова політика є важливим фактором конкурентоспроможності ресторану. Конкурентоспроможний ресторан встановлює ціни, які відповідають якості їжі та обслуговуванню, пропонуючи розумні та конкурентоспроможні ціни на свої послуги. Ресторан повинен збалансувати цінову стратегію таким чином, щоб вона відображала якість і цінність, які отримують клієнти. Занадто високі ціни можуть відлякувати потенційних клієнтів, тоді як занадто низькі ціни можуть вплинути на сприйняття якості [31, c. 46].

Конкурентоспроможний ресторан також може використовувати різні стратегії ціноутворення, такі як стратегія «value for money» (цінність за гроші), де клієнти отримують відмінну якість за адекватну ціну, або стратегія «premium pricing» (преміальна цінова політика), де ресторан пропонує вищий рівень якості та досвід за вищу ціну.

Важливо також враховувати ринкову конкуренцію та сприйняття цін клієнтами. Аналізування цінових стратегій конкурентів та розуміння споживчої поведінки допоможе ресторану встановити оптимальні ціни, які забезпечать конкурентну позицію та привернуть клієнтів.

Локація та доступність ресторану є важливими факторами конкурентоспроможності. Розташування ресторану в стратегічному місці, зручному для потенційних клієнтів, може значно підвищити його привабливість та залучення відвідувачів. Перш за все, ресторан повинен бути розташованим в області з високою популяцією або інтенсивним рухом людей, таким як туристичні райони, бізнес-центри, торгові вулиці або місця зі значною кількістю потенційних клієнтів. Доступність також важлива – ресторан повинен бути легко досяжним для клієнтів з точки зору транспортних засобів та паркування. Близькість до громадського транспорту, наявність поблизу стоянок або можливість зручного паркування можуть сприяти залученню більшої кількості клієнтів [29, c. 84].

Репутація та відгуки грають критичну роль у конкурентоспроможності ресторану. Позитивна репутація ресторану відображається у задоволених клієнтах та хороших відгуках, що сприяє привертанню нових гостей та підтриманню постійної клієнтської бази. Задоволені клієнти є найкращою рекламою для ресторану. Якщо клієнти отримують відмінне обслуговування, високу якість їжі та приємний досвід, вони будуть рекомендувати ресторан своїм знайомим, родині та колегам. Це може призвести до збільшення потоку нових клієнтів та забезпечити постійний розвиток ресторану [16, c. 145].

Крім того, сучасні споживачі активно використовують відгуки та рейтингові сайти для вибору ресторанів. Позитивні відгуки та високі оцінки від клієнтів створюють довіру і привертають увагу нових гостей. На сьогоднішній день, відгуки на соціальних медіа та спеціалізованих платформах можуть швидко поширюватись та мати значний вплив на репутацію ресторану.

Тому, дотримання високих стандартів обслуговування, забезпечення якісної їжі та відмінного досвіду для клієнтів допоможуть ресторану побудувати позитивну репутацію. Високоякісні відгуки та рекомендації підтримуватимуть його конкурентоспроможність, збільшуючи кількість нових клієнтів та забезпечуючи стабільний розвиток [33, c. 27].

Інноваційність та унікальність є ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність ресторану. Ресторан, який пропонує унікальну концепцію, інноваційні страви або надає особливі враження, здатний привертати увагу і виділятися серед конкурентів на ринку [15, c. 256].

Унікальна концепція ресторану може базуватися на специфічній кухні, тематиці, стилі обслуговування чи атмосфері. Наприклад, ресторан може спеціалізуватися на вегетаріанській, фузіон або авторській кухні, що відрізняє його від інших закладів. Така унікальність привертає цільову аудиторію, яка шукає незвичайні та непересічні кулінарні враження. Також інноваційність у створенні страв може бути привабливою для клієнтів. Ресторан, що пропонує нові смакові комбінації, використовує нестандартні інгредієнти або застосовує нові кулінарні техніки, привертає увагу гурманів та експериментаторів у галузі харчування. Окрім того, особливі враження, створювані рестораном, можуть включати інтерактивність, розважальні шоу програми, тематичні вечірки або ексклюзивні заходи. Це дозволяє ресторану не лише задовольняти гостей з точки зору харчування, але й надавати їм унікальний і незабутній досвід [21].

Усі ці елементи сприяють вирізненню ресторану на ринку, створюють позитивне сприйняття серед клієнтів та дозволяють залучати нових гостей. Інноваційність та унікальність є важливими стратегічними факторами для ресторанів, оскільки вони дозволяють зберігати конкурентоспроможність та вибиватися з тиску конкурентів.

Маркетингові зусилля впливають на конкурентоспроможність ресторану, оскільки допомагають залучати нових клієнтів і підвищувати впізнаваність бренду. Ефективна маркетингова стратегія включає різноманітні інструменти, такі як реклама, промоції та присутність в соціальних медіа. Реклама дозволяє розповісти про ресторан, його особливості та переваги. Це може бути реклама в місцевих ЗМІ, на радіо, телебаченні або на зовнішніх рекламних поверхнях. Крім того, ресторан може співпрацювати з блогерами, кулінарними експертами або інфлюенсерами, щоб отримати більше просування та розповсюдження інформації про свою унікальність [38, c. 277].

Промоції є ще одним ефективним інструментом маркетингу, що допомагає залучати нових клієнтів та підтримувати інтерес існуючих. Ресторан може пропонувати спеціальні пропозиції, знижки, акції на певні страви або пакети послуг, що стимулює клієнтів відвідувати заклад і спробувати їхні пропозиції.

Присутність в соціальних медіа є необхідною в сучасному світі. Ресторан може мати активну присутність на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, Twitter тощо. Це дає змогу комунікувати зі своєю аудиторією, ділитися новинами, фотографіями страв, проводити рекламні кампанії та взаємодіяти з клієнтами [21].

Всі ці маркетингові зусилля допомагають підвищувати свідомість про ресторан, залучати нових клієнтів та підтримувати інтерес існуючої клієнтської бази. Ефективна маркетингова стратегія допомагає ресторану зберігати та зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку.

Управління фінансами та оптимізація витрат є ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність ресторану. Раціональне управління фінансами означає ефективне планування, контроль та аналіз фінансових ресурсів ресторану. Важливо стежити за бюджетом, контролювати витрати на закупівлю продуктів, постачання, заробітну плату, оренду та інші витрати. Це допомагає зберігати фінансову стійкість ресторану і уникати зайвих витрат. Оптимізація витрат передбачає пошук шляхів зменшення витрат без погіршення якості їжі та обслуговування. Це може включати перегляд постачальників, пошук більш вигідних угод, раціоналізацію процесів та ефективне використання ресурсів. Ефективне управління фінансами та оптимізація витрат допомагають ресторану забезпечувати стійкість та економічну ефективність, що в свою чергу підвищує його конкурентоспроможність на ринку [40, c. 52].

Ці фактори взаємодіють між собою і визначають конкурентоспроможність ресторану на ринку гастрономії.

Таким чином, фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторану, є багатогранними і включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти. Якість їжі та сервісу, цінова політика, локація та доступність, репутація та відгуки, інноваційність та унікальність, маркетингові зусилля, управління фінансами та оптимізація витрат, технологічні інновації – всі вони грають важливу роль у формуванні конкурентної переваги ресторану. Висока якість їжі та сервісу, разом з увагою до деталей, забезпечує задоволення клієнтів і створює позитивний досвід, який сприяє повторним відвідуванням та рекомендаціям. Розумна цінова політика дозволяє ресторану приваблювати широке коло клієнтів, забезпечуючи відповідність ціни якості їжі та обслуговуванню. Стратегічне розташування ресторану, доступність для клієнтів та зручний доїзд сприяють залученню більшої аудиторії та забезпечують потенційний потік клієнтів. Позитивна репутація та хороші відгуки створюють довіру серед клієнтів та підвищують ймовірність залучення нових гостей. Інноваційність та унікальність дозволяють ресторану вирізнятися на ринку, привертати увагу та створювати особливі враження для клієнтів. Маркетингові зусилля сприяють просуванню ресторану, підвищенню його впізнаваності та залученню нових клієнтів. Раціональне управління фінансами та оптимізація витрат допомагають забезпечити фінансову стабільність ресторану та раціональне використання ресурсів. Використання сучасних технологій у готуванні, обслуговуванні та управлінні сприяє покращенню ефективності, відповідності сучасним вимогам та створенню конкурентної переваги. Зрозуміння і управління цими факторами є ключовим для досягнення та збереження конкурентоспроможності ресторану на ринку.

# 1.3. Огляд теорій та моделей конкурентоспроможності ресторану

Теорії та моделі конкурентоспроможності ресторану є важливими для розуміння і аналізу конкурентоспроможності ресторанів. Вони надають систематичний підхід до вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і допомагають визначити ключові аспекти, які ресторан повинен враховувати для досягнення успіху. Теорії, такі як ресурсний підхід, модель «п'ять сил» М. Портера, модель конкурентних переваг М. Трентора, модель компетенцій ресторану, допомагають виявити сильні та слабкі сторони ресторану, зрозуміти динаміку ринку та розробити стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Ці теорії та моделі є важливими інструментами для менеджерів ресторанів, науковців та консультантів, щоб розробити ефективні стратегії та підвищити успішність ресторанного бізнесу [34, c. 54].

Сутність теорій та моделей конкурентоспроможності ресторану полягає в тому, що вони надають систематичний підхід до аналізу та розуміння факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу. Вони допомагають ідентифікувати ключові аспекти, які визначають успіх ресторану на ринку, та розробляти стратегії для досягнення та підтримки конкурентної переваги. Ці теорії та моделі дозволяють аналізувати різні аспекти ресторанного бізнесу, такі як якість продукції, обслуговування, цінова політика, маркетингові зусилля, управління ресурсами та інноваційність. Вони також враховують зовнішнє середовище, включаючи конкурентів, клієнтів, постачальників та ринкові тенденції [53, c. 140].

Сутність теорій та моделей конкурентоспроможності полягає також в тому, що вони надають фреймворк для аналізу, планування та вдосконалення ресторанного бізнесу. Вони допомагають ресторанам зрозуміти свої переваги, слабкі місця та можливості для покращення, а також розробляти стратегії, що допоможуть їм вибитися на ринку та забезпечити стабільну конкурентну позицію.

В цілому, сутність теорій та моделей конкурентоспроможності ресторану полягає в тому, що вони допомагають ресторанам розуміти складність конкурентного середовища, ідентифікувати фактори, що впливають на їх успішність, та розробляти стратегії, що сприятимуть досягненню та підтримці конкурентної переваги.

Існує кілька теорій та моделей, що використовуються для аналізу конкурентоспроможності ресторанів (табл. 1.1) [12; 18; 22; 29; 35; 55; 61; 63].

Таблиця 1.1

Теорії та моделі аналізу конкурентоспроможності ресторанів

|  |  |
| --- | --- |
| Теорії та моделі | Сутність |
| Теорія ресурсного підходу | Згідно з цією теорією, конкурентоспроможність ресторану залежить від його внутрішніх ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні ресурси. Ресторан повинен володіти унікальними ресурсами, які надають йому перевагу перед конкурентами. |
| Теорія стратегічного управління | Ця теорія зосереджується на розробці ефективної стратегії, яка включає в себе визначення мети ресторану, аналіз конкурентного середовища, вибір конкурентних стратегій та реалізацію цих стратегій. |
| Теорія клієнтської цінності | Згідно з цією теорією, конкурентоспроможність ресторану визначається його здатністю створювати цінність для клієнтів. Ресторан повинен розуміти потреби і бажання своїх клієнтів і пропонувати продукти і послуги, які задовольняють їх вимоги. |
| Теорія диференціації | Ця теорія виходить з припущення, що ресторан може досягти конкурентної переваги, створюючи унікальність і відмінність від конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, унікального меню, особливого середовища або неповторного обслуговування. |
| Теорія соціальної відповідальності | Згідно з цією теорією, ресторан може збільшити свою конкурентоспроможність, зосереджуючись на виконанні соціально відповідальних дій, таких як застосування сталого розвитку, підтримка місцевих громад або етичне ведення бізнесу. |
| Модель «п'ять сил» конкуренції М. Портера | Ця модель визначає п'ять основних сил, що впливають на конкурентну ситуацію ресторану, а саме: потенційні конкуренти, загроза заміни, сила переговорів з постачальниками, сила переговорів з покупцями та ступінь конкуренції між існуючими гравцями. Ця модель допомагає розуміти рівень конкуренції в галузі та розробляти стратегії для забезпечення конкурентоспроможності. |
| Модель «ресурси, компетенції та можливості» (Resource-Competence-Capability Model) | Ця модель розглядає ресторан як комбінацію ресурсів (таких як фінансові, людські, матеріальні), компетенцій (навичок та здібностей персоналу) та можливостей (шанси на ринку, технологічні можливості). Ресторан повинен максимізувати свої ресурси та компетенції, щоб забезпечити конкурентоспроможність. |

Закінчення табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера | Ця модель визначає чотири основних складових конкурентоспроможності ресторану, які взаємодіють між собою: фактори умови, фактори попиту, фактори підтримки та посилення, фактори конкуренції. Ці складові включають елементи як національного, так і регіонального середовища, які впливають на конкурентоспроможність ресторану. |
| Модель конкурентних переваг М. Трентора | Ця модель стверджує, що конкурентоспроможність ресторану залежить від його здатності задовольняти потреби клієнтів і перевершувати очікування. Ресторани зосереджуються на унікальності, якості продуктів та сервісу, інноваціях та інших факторах. |

Це лише кілька прикладів теорій та моделей конкурентоспроможності ресторану, які досліджуються та застосовуються в галузі. Використання цих теорій та моделей дозволяє ресторанам зрозуміти фактори, що впливають на їх успішність, та розробляти стратегії, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності. Ці теорії та моделі допомагають розуміти складність конкурентної ситуації ресторану та виявити шляхи для підвищення його конкурентоспроможності. Комбінація цих підходів та їх адаптація до конкретної ситуації ресторану може бути корисною для розвитку стратегій та планування успішної діяльності.

Теорія ресурсного підходу в контексті конкурентоспроможності ресторану стверджує, що основними джерелами конкурентної переваги є внутрішні ресурси і здатність ресторану ефективно їх використовувати. Ресурси можуть включати фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні ресурси, які є унікальними і важливими для створення і постійного підтримання конкурентної переваги. Сутність цієї теорії полягає в тому, що ресторан повинен володіти рідкісними, важкодоступними та не замінюваними ресурсами, які дозволяють йому забезпечувати якість продукції та обслуговування, інновації, ефективність та відмінність від конкурентів. Успіх ресторану залежить від того, наскільки добре він управляє своїми ресурсами, які створюють унікальну конкурентну позицію і забезпечують стабільну перевагу на ринку. Ця теорія наголошує на важливості стратегічного планування та управління ресурсами, щоб ресторан міг використовувати їх потенціал і відповідати змінам у ринкових умовах. Ресурси мають бути використані ефективно і направлені на досягнення стратегічних цілей, таких як задоволення потреб клієнтів, створення конкурентних переваг і забезпечення стійкого успіху ресторану [63].

Теорія стратегічного управління в контексті конкурентоспроможності ресторану акцентується на визначенні та впровадженні оптимальної стратегії, яка дозволяє досягти конкурентної переваги та досягти поставлених цілей. Сутність цієї теорії полягає в тому, що ресторан повинен аналізувати зовнішнє середовище, виявляти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що стоять перед ним, і на цій основі розробляти стратегічні плани та виконувати їх. Стратегічне управління передбачає визначення конкурентної позиції ресторану, вибір оптимальних стратегій розвитку, а також розробку планів дій для досягнення цих стратегічних цілей. Ресторан повинен враховувати свої унікальні особливості, конкурентне середовище, потреби та очікування клієнтів, щоб встановити відмінність від конкурентів та створити стабільну перевагу [61, c. 37].

Теорія клієнтської цінності в контексті конкурентоспроможності ресторану покладає акцент на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Сутність цієї теорії полягає в тому, що ресторан повинен створювати значну цінність для своїх клієнтів, яка переважає вартість, яку вони платять. Це означає, що ресторан повинен забезпечувати якісні страви, відмінне обслуговування, приємну атмосферу та інші елементи, які роблять їх досвід приємним та задоволеним. Сутність теорії клієнтської цінності полягає в тому, що ресторан повинен бути спрямований на задоволення потреб та очікувань клієнтів, створюючи для них унікальну цінність та перевагу перед конкурентами. Вона покликана забезпечити довгострокові стосунки з клієнтами, збільшити їх лояльність та рекомендації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторану на ринку [22, c. 71].

Теорія диференціації в контексті конкурентоспроможності ресторану вказує на необхідність створення унікальної та відмінної від конкурентів пропозиції, яка здатна привертати та задовольняти клієнтів. Сутність цієї теорії полягає в створенні особливого «смаку», який дозволяє ресторану виділятися серед інших у своїй категорії. Диференціація може виявлятися через різноманітні аспекти, такі як унікальна концепція ресторану, особливий меню, вишукане оформлення та дизайн, надзвичайний рівень обслуговування або інноваційність у пропозиції. Цінності, які пропонуються клієнтам, повинні бути відмінними від інших ресторанів, що дозволяє залучати і утримувати клієнтів. Основна ідея теорії диференціації полягає в тому, що ресторан повинен використовувати свої унікальні переваги та особливості, які надають йому конкурентну перевагу. Це може бути досягнуто шляхом постійного вдосконалення інновацій, вивчення потреб клієнтів і адаптації до них, а також створення атмосфери та досвіду, що неповторні та цінні для клієнтів. Застосування теорії диференціації допомагає ресторанам вирізнятися на ринку, залучати нових клієнтів і забезпечувати їхню лояльність. Ця стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторану та його успішному позиціонуванню серед конкурентів [22, c. 73].

Теорія соціальної відповідальності в контексті конкурентоспроможності ресторану вказує на необхідність урахування соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльності ресторанного бізнесу. Сутність цієї теорії полягає в тому, що ресторан повинен не лише забезпечувати якісні страви та обслуговування, але й брати на увагу вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Соціальна відповідальність ресторану означає виконання етичних норм і стандартів, врахування потреб і очікувань зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників та спільноту. Ресторан може проявляти соціальну відповідальність шляхом впровадження екологічно чистих практик, підтримки місцевих громад, участі в благодійних програмах або розвитку програм соціального партнерства. Соціально відповідальний ресторан має переваги у формуванні позитивного іміджу, залученні та утриманні клієнтів, підвищенні лояльності співробітників та забезпеченні стійкого розвитку. Врахування соціальних аспектів управління рестораном дозволяє створити позитивне вплив на суспільство та довкілля, що сприяє зміцненню його конкурентоспроможності та статусу в галузі [35, c. 62].

Модель «п'ять сил» конкуренції М. Портера є теоретичним фреймворком для аналізу конкурентного середовища підприємства. Сутність цієї моделі полягає в ідентифікації п'яти основних сил, які впливають на конкурентоспроможність ресторану. Ці сили включають [18, c. 40-42]:

1. Постачальники: вплив постачальників на ресторан визначається їхньою силою укладання угод, цінами, якістю продуктів та іншими факторами. Якщо постачальники мають значний контроль, це може вплинути на конкурентоспроможність ресторану.
2. Покупці: сила покупців полягає в їхній здатності вимагати низькі ціни, високу якість та інші переваги від ресторану. Якщо покупці мають багато варіантів вибору і велику впливову базу, це може створити виклики для конкурентоспроможності ресторану.
3. Замінні продукти або послуги: цей фактор враховує наявність альтернативних продуктів або послуг, які можуть задовольнити потреби клієнтів. Наявність замінників може впливати на привабливість ресторану для клієнтів та його конкурентоспроможність.
4. Нові учасники: вплив нових учасників на конкурентоспроможність полягає в їхній здатності займати ринкові позиції та конкурувати з існуючими ресторанами. Якщо вхідні бар'єри низькі, нові учасники можуть створити додаткову конкуренцію.
5. Конкуренти: вплив конкурентів на ресторан визначається їхньою стратегією, ресурсами, репутацією та іншими факторами. Конкуренція з іншими ресторанами може суттєво впливати на конкурентоспроможність ресторану.

Модель «п'ять сил» надає засоби для аналізу цих сил і визначення того, як вони впливають на конкурентну позицію ресторану. Розуміння цих факторів дозволяє ресторану розробити ефективну стратегію для досягнення конкурентної переваги.

Модель «ресурси, компетенції та можливості» (Resource-Competence-Capability Model) є теоретичною моделлю, що пояснює зв'язок між ресурсами, компетенціями та конкурентними можливостями підприємства, включаючи ресторан. Сутність цієї моделі полягає в тому, що успішність ресторану залежить від його ресурсів, компетенцій та здатності використовувати їх для створення конкурентних переваг і реагування на можливості на ринку. Основні поняття моделі такі [12, c. 4]:

1. Ресурси: ресторан володіє різноманітними ресурсами, такими як фінансові, матеріальні, людські, технологічні ресурси тощо. Ці ресурси є основою для розвитку ресторану і створення конкурентних переваг.
2. Компетенції: компетенції ресторану відображають його здатність ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути навички управління, кулінарні вміння, здатність до інновацій тощо. Компетенції ресторану визначають його особливу конкурентну перевагу.
3. Можливості: можливості відображають зовнішні фактори, такі як зміни на ринку, нові технології, змінені потреби клієнтів тощо. Ресторан повинен бути готовим реагувати на ці можливості та використовувати їх для свого розвитку і створення конкурентних переваг.

Модель «ресурси, компетенції та можливості» надає фреймворк для аналізу і розвитку конкурентних переваг ресторану шляхом максимізації використання ресурсів і компетенцій для реагування на змінюючі можливості на ринку.

Модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера є концептуальним фреймворком, який описує ключові фактори, що визначають конкурентну перевагу ресторану. Ця модель пропонує аналізувати не лише внутрішні ресурси та компетенції ресторану, але й зовнішні чинники, що впливають на його успіх на ринку. Сутність моделі «діамант конкурентоспроможності» полягає у наступних ключових елементах [29, c. 83-84]:

1. Фактори умови: включають географічне розташування, доступ до природних ресурсів, інфраструктуру, рівень вибудованості, культурні та історичні фактори тощо. Ці умови можуть створювати сприятливе середовище для розвитку ресторанного бізнесу.
2. Фактори попиту: включають розмір ринку, рівень попиту, рівень доходів споживачів, їхні смакові уподобання та тенденції споживання. Розуміння попиту допомагає ресторану налаштовувати свою пропозицію, виходячи з потреб клієнтів.
3. Фактори підтримки та посилення: включають наявність постачальників, індустріальна структура, наукові дослідження та розвиток, рівень конкуренції, наявність послуг підтримки та інші фактори, що допомагають підтримувати і підвищувати конкурентоспроможність.
4. Фактори конкуренції: включають наявність конкурентів, їхню сили та слабкості, рівень конкурентної боротьби, можливості диференціації та виходу на нові ринки. Розуміння конкуренції допомагає ресторану розробити стратегії для ефективної боротьби на ринку.

Модель «діамант конкурентоспроможності» наголошує на взаємодії цих факторів та їх впливі на успіх ресторану. Аналізуючи ці фактори, ресторан може розробити стратегії, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, пошук нових можливостей та підвищення ефективності своєї діяльності.

Відома також як модель «колеса конкурентних переваг», модель М. Трентора є інструментом аналізу конкурентних переваг підприємства. Її сутність полягає в наступному [12, c. 7-8]:

1. Лідерство за вартістю: підприємство може досягти конкурентної переваги, пропонуючи товари або послуги за нижчою вартістю порівняно з конкурентами. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на закупівлю сировини, ефективного управління запасами тощо.
2. Диференціація: підприємство може розрізнятися на ринку, надаючи унікальні, якісні та інноваційні товари або послуги. Це може включати особливі функціональні характеристики товару, високу якість обслуговування, брендування, інноваційні технології тощо.
3. Фокусування: підприємство може спеціалізуватися на конкретній сегменті ринку або географічному регіоні, де воно може забезпечити особливу цінність для специфічних клієнтів. Це дозволяє підприємству зосередити свої зусилля на задоволенні потреб цільової аудиторії.

Модель М. Трентора наголошує на тому, що підприємство повинно вибрати одну з цих стратегій або комбінувати їх, залежно від своїх ресурсів, ринкових умов та цілей. Вибір і успішна реалізація однієї або декількох стратегій допомагають підприємству створити та зберегти свої конкурентні переваги на ринку.

Отже, теорії та моделі аналізу конкурентоспроможності ресторанів є важливими інструментами для розуміння та оцінки факторів, що впливають на успіх ресторанного бізнесу. Такі моделі, як теорія ресурсного підходу, теорія стратегічного управління, теорія клієнтської цінності та інші, допомагають ідентифікувати ключові елементи, які визначають конкурентну перевагу ресторану. Вони надають фреймворки для аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як якість їжі та сервісу, цінова політика, репутація, технологічні інновації та інші. Ці теорії та моделі допомагають ресторанам розробляти стратегії, що сприяють їхній конкурентоспроможності і відмінності на ринку.

# Висновки за розділом 1

1. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах означає здатність зберігати і збільшувати свою конкурентну перевагу на ринку. Це включає здатність розширювати ринки збуту, ефективно використовувати ресурси виробництва та досягати стійких економічних вигод. Конкурентоспроможність є комплексним показником, що включає різні аспекти, такі як економічна, технічна і організаційна перевага. Конкурентна перевага відображає систему, що має ексклюзивну цінність і дозволяє підприємству відрізнятися від конкурентів у різних сферах діяльності.

2. Визначено, що конкурентоспроможність ресторану залежить від багатьох факторів, які можна узагальнити на внутрішні і зовнішні аспекти. Внутрішні фактори включають якість їжі та сервісу, цінову політику, репутацію, інноваційність, управління фінансами та оптимізацію витрат, технологічні інновації. Зовнішні фактори охоплюють локацію та доступність ресторану, відгуки клієнтів, маркетингові зусилля. Здатність ресторану до задоволення потреб і очікувань клієнтів, створення унікального та цінного досвіду, забезпечення конкурентної переваги і стійкості на ринку є важливими аспектами конкурентоспроможності. Для досягнення і збереження конкурентної переваги, ресторан повинен поєднувати ці фактори і використовувати їх ефективно, постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін у вимогах ринку і споживачів.

3. Теорії та моделі аналізу конкурентоспроможності ресторанів, зокрема теорія ресурсного підходу, теорія стратегічного управління, теорія клієнтської цінності, теорія диференціації, теорія соціальної відповідальності, модель «п'ять сил» конкуренції М. Портера, модель «ресурси, компетенції та можливості» (Resource-Competence-Capability Model), модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера, модель конкурентних переваг М. Трентора є цінними інструментами, які допомагають розуміти і оцінювати фактори, що впливають на успіх ресторанного бізнесу. Ці моделі надають рамки для вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як якість їжі та обслуговування, цінова політика, репутація, технологічні інновації і багато іншого. Вони допомагають ресторанам розробляти стратегії, які сприяють їхній конкурентоспроможності та відмінності на ринку. Ці теорії і моделі дозволяють глибше розуміти ринкові умови, розробляти ефективні стратегії та використовувати ресурси ефективно для досягнення конкурентних переваг.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «VINOTEKA»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Vinoteka»

Ресторон гастрономічних подорожей «Vinoteka» пропонує не тільки смаколики зі свіжого вилову з акваріуму та авторські страви від талановитого шеф-кухаря, але й розширену колекцію natural wines. Ресторан «Vinoteka» є першим рестораном в Івано-Франківську, де можна насолодитися натуральним вином, яке вироблене відповідно до давніх традицій та надзвичайно смачне. Ресторан «Vinoteka» також пропонує святкування різноманітних подій, починаючи від дня народження та хрестин, й до річниць весілля та корпоративних конференцій (додаток А).

Форма господарювання ресторану «Vinoteka» – приватне підприємство. Це означає, що власником ресторану є приватна особа, яка здійснює підприємницьку діяльність у сфері ресторанного бізнесу. У формі господарювання ресторан функціонує як самостійна юридична одиниця, відповідальна за свою діяльність, фінанси та взаємовідносини з клієнтами та постачальниками. Власник ресторану несе повну відповідальність за успішне функціонування бізнесу, включаючи прийняття стратегічних рішень, управління персоналом, фінансове планування та розвиток ресторану. Форма господарювання така як приватне підприємство ресторану «Vinoteka» надає власнику гнучкість у веденні бізнесу, прийнятті рішень та встановленні власних правил і політик щодо меню, обслуговування, цін та інших аспектів ресторанної діяльності. Повна назва підприємства – приватне підприємство «Vinoteka», а скорочена – ПП «Vinoteka» [58].

Статутний капітал ресторану «Vinoteka» визначає суму грошових або майнових внесків, яку вкладають засновники ресторану для його створення та функціонування. Він визначає фінансовий ресурс, який гарантує покриття поточних і майбутніх потреб ресторану. Статутний капітал ресторану «Vinoteka» становить 50 тис. грн.

Діяльність ресторану «Vinoteka» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, до Господарського Кодексу України [13], що регулюють гастрономічну і ресторанну сферу. Це включає в себе дотримання вимог щодо безпеки харчових продуктів, санітарних норм, ліцензування та регулювання торгівлі алкогольними напоями, працівників та інші вимоги, які стосуються операцій ресторанного бізнесу.

Ресторан «Vinoteka» діє згідно з рядом законодавчих актів, які регулюють ресторанну та гастрономічну діяльність в Україні. Деякі з цих законів включають:

1. Закон України «Про підприємництво» – встановлює загальні правила та процедури для господарської діяльності, включаючи ресторанний бізнес [57].
2. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» – встановлює норми та вимоги щодо безпеки, якості та маркування харчових продуктів, які ресторан «Vinoteka» повинен дотримуватись [19].
3. Закон України «Про захист прав споживачів» – визначає права та обов'язки споживачів та стандарти обслуговування, які ресторан повинен забезпечувати своїм клієнтам [19; 56].
4. Закон України «Про торгівлю» – встановлює правила і умови провадження торгівельної діяльності, включаючи торгівлю харчовими товарами та алкогольними напоями [19].
5. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» – вимагає, щоб ресторан «Vinoteka» мав відповідну ліцензію для провадження ресторанної діяльності [19].

Ресторан «Vinoteka» дотримується всіх правил і норм, встановлених відповідними органами влади України, а також забезпечує виконання фінансових та податкових зобов'язань перед державою. Крім того, ресторан регулярно отримує необхідні дозволи та сертифікати, які підтверджують відповідність його діяльності вимогам законодавства [19; 24; 25; 26; 27; 28].

Адреса ресторану «Vinoteka»: вулиця Української Перемоги (Сахарова), 34, Івано-Франківськ, Івано-Франківська область, 76014. Електронна пошта: [vinoteka.ofice@gmail.com](mailto:vinoteka.ofice@gmail.com). Для бронювання столика або отримання додаткової інформації можна скористатися номером: +38 067 500 80 00 [58].

Графік роботи ресторану «Vinoteka»: з понеділка до неділі з 12:00 до 23:15. Цей графік дозволяє забезпечувати гостям ресторану можливість насолодитися стравами та обслуговуванням протягом усього дня.

Ресторан «Vinoteka» активно веде сторінки в соціальних мережах (Іnstagram, Facebook, Twitter, YouTube, Viber), де розміщуються новини, акції та фотографії страв, а також оновлена інформація [59; 60].

Згідно з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕДом), вид діяльності ресторану «Vinoteka» класифікований як: 56.10.2 – діяльність ресторанів та кафе, що надають повний асортимент послуг харчування. Цей код відноситься до групи «Операції з харчування» і охоплює діяльність ресторанів та кафе, які пропонують повний асортимент послуг з харчування своїм клієнтам.

Ресторан «Vinoteka» спеціалізується на декількох напрямках діяльності, які спрямовані на задоволення потреб і бажань клієнтів. Основні напрямки діяльності ресторану «Vinoteka» включають [58]:

1. Гастрономічний досвід: ресторан пропонує вишукані страви зі свіжих і якісних інгредієнтів. Шеф-кухар втілює авторські ідеї в унікальні страви, які задовольняють навіть найвибагливіших гурманів.
2. Natural Wines: ресторан «Vinoteka» є піонером в Івано-Франківську у пропозиції natural wines. Ресторан спеціалізується на натуральних винах, які виробляються за старовинними технологіями, що забезпечують чистоту, неповторний смак та аромат.
3. Організація дегустацій вина: з урахуванням спеціалізації на natural wines, ресторан «Vinoteka» проводить дегустації вина для своїх клієнтів. Це є окрема послуга та частина ресторанного меню.
4. Організація заходів та кейтеринг: ресторан «Vinoteka» надає можливість святкування різноманітних заходів, таких як дні народження, хрестини, річниці весілля та конференції. Вони забезпечують професійне обслуговування, створюють відповідну атмосферу та гарантують незабутній досвід для гостей. Крім того, він пропонує кейтерингові послуги для поза ресторанними подіями.
5. Доставка: ресторан пропонує послугу швидкої доставки страв, що дозволяє клієнтам насолоджуватися вишуканими стравами ресторану «Vinoteka» у затишку власного дому чи офісу.
6. Тематичні кулінарні заходи: ресторан «Vinoteka» організовує тематичні кулінарні заходи, такі як вечори певної кухні, винні дегустації зі спеціальними стравами, майстер-класи з кулінарії тощо. Це дозволяє розширити асортимент послуг та привернути більше клієнтів.

Ці напрямки діяльності ресторану «Vinoteka» створюють різноманітні можливості для клієнтів насолоджуватися гастрономічним досвідом, винними вишуканостями та організацією особливих подій.

Меню «Vinoteka» розширюється такими пропозиціями [58]:

* розмаїття смачних страв з морепродуктів;
* фудбокси, що забезпечать відвідувачів смачними стравами навіть у дорозі;
* м'ясні страви, приготовані з найсвіжіших продуктів;
* холодні та гарячі закуски, які розбудять смакові рецептори відвідувачів;
* салати, що здивують відвідувачів своєю свіжістю та кольоровою гамою;
* перші страви, які зігріють вашу душу і піднімуть настрій;
* різноманітні види пасти, які задовольнять навіть найвибагливіших гурманів;
* вишукані устриці, що додадуть розкіші столу;
* страви для компаній, які порадують вашу компанію та запам'ятаються на довгий час;
* десерти, які завершать гастрономічну подорож і зроблять її незабутньою;
* натуральне вино та інші напої, які доповнять задоволення відвідувачів від страв і створять гармонію смаків.

Серед переваг ресторану «Vinoteka» варто відзначити:

* використання лише свіжих морепродуктів, що гарантує їхню якість та смакові якості;
* авторська коктейльна карта, яка зачаровує відвідувачів своїми унікальними поєднаннями і багатством смаків;
* затишний зал, створений спеціально для комфортного відпочинку та насолоди їжею;
* величезний асортимент – понад 115 видів вин, які задовольняють навіть найвибагливіших цінителів;
* швидка доставка, яка дозволяє насолодитися стравами просто вдома чи в офісі.

Місія, цілі, цінності та завдання ресторану «Vinoteka» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Місія, цілі, цінності та завдання ресторану «Vinoteka»

|  |  |
| --- | --- |
| Місія | Полягає в наданні вишуканого гастрономічного досвіду, поєднаного зі широким вибором натуральних вин. Мета – задовольнити потреби і очікування клієнтів, надаючи високоякісне обслуговування і насолоду від винної культури. |
| Цілі | Забезпечити високу якість кулінарних страв і напоїв, використовуючи натуральні та свіжі інгредієнти. |
| Створити атмосферу гостинності та комфорту, де гості можуть розслабитися і насолоджуватися своїм перебуванням. |
| Пропонувати широкий вибір natural wines відомих виробників, демонструючи різноманітність смаків і ароматів. |
| Цінності | Якість – ресторан прагне до найвищих стандартів якості в усіх аспектах діяльності, починаючи від використання інгредієнтів до обслуговування гостей. |
| Інновації – ресторан стежить за новими тенденціями в гастрономічній сфері і пропонує інноваційні страви та вина, щоб забезпечити унікальний досвід гостям. |
| Довіра – ресторан прагне заслужити довіру клієнтів шляхом чесності, відкритості і надійності в усіх аспектах нашої роботи. |
| Завдання | Залучити та задовольнити клієнтів, пропонуючи вишукані страви та розкішний вибір вин. |
| Забезпечити ефективне управління рестораном, забезпечуючи якісне обслуговування та гармонійну роботу персоналу. |
| Розвивати і підтримувати партнерські стосунки з постачальниками вин та інгредієнтів. |
| Продовжувати вдосконалювати наші кулінарні навички та виносити нові ідеї і концепції на стіл наших гостей. |

Таким чином, ресторан «Vinoteka» є сучасним і затишним закладом, розташованим у центрі Івано-Франківська. Його головною спеціалізацією є надання гостинності, вишуканих страв та винного асортименту. Завдяки своєму особливому підходу до виноробства та використанню natural wines, ресторан «Vinoteka» пропонує своїм відвідувачам унікальний досвід смакування натурального та смачного вина. Ресторан «Vinoteka» прагне задовольнити різноманітні потреби своїх клієнтів, пропонуючи широкий вибір страв з морепродуктів, м'ясних страв, холодних та гарячих закусок, салатів, перших страв, пасти, устриць та десертів. Крім того, ресторан надає можливість святкування різноманітних заходів, включаючи дні народження, хрестини, річниці весілля та конференції. Основними цілями ресторану «Vinoteka» є надання високоякісного обслуговування, створення комфортної та затишної атмосфери для своїх відвідувачів та задоволення їхніх смакових потреб. Він прагне пропонувати тільки свіжі морепродукти та авторські страви, а також має розгорнуту коктейльну карту та широкий вибір вин. Ресторан «Vinoteka» визначає свої цінності в якості, інноваціях, гостинності та задоволенні клієнтів. Він прагне підтримувати високий рівень сервісу та безпеки харчових продуктів. За допомогою своєї гастрономічної пропозиції та винної карти, ресторан «Vinoteka» надає своїм клієнтам можливість насолоджуватися вишуканими стравами та елегантними винами. Загалом, ресторан «Vinoteka» пропонує своїм гостям незабутній кулінарний досвід, вишукану атмосферу та широкий вибір вин, що робить його привабливим місцем для проведення особливих подій та приємного відпочинку.

# 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Vinoteka»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Vinoteka» надав нам можливість зрозуміти стан його фінансової стійкості та ефективності управління. Цей аналіз включає оцінку організаційної структури, оцінку кадрового потенціалу, оцінку фінансових показників.

Отримані результати аналізу можуть служити підґрунтям для прийняття рішень з метою покращення фінансової продуктивності та ефективності ресторану «Vinoteka». Загалом, аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Vinoteka» є важливим інструментом для оцінки його фінансового стану та прийняття обґрунтованих рішень з метою покращення ефективності та досягнення фінансових цілей.

Організаційна структура ресторану «Vinoteka» подана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Vinoteka»

Як видно із рис. 2.1 тип організаційної структури ресторану «Vinoteka» – лінійно-функціональна. Принциповою особливістю лінійно-функціональної організаційної структури є поєднання функціональних підрозділів з лінійною ієрархією. У ресторані «Vinoteka» ця структура означає, що функціональні підрозділи, такі як кулінарія, обслуговування гостей, маркетинг, фінанси, управління персоналом і закупівлі, мають власних керівників, але підпорядковуються директору ресторану. Такий тип структури дозволяє забезпечити спеціалізацію та ефективне виконання функцій у межах кожного відділу, а також координацію роботи між різними функціональними підрозділами ресторану «Vinoteka». Керівник кожного відділу несе відповідальність за свою функціональну галузь, а директор ресторану «Vinoteka» координує загальну роботу всіх підрозділів і приймає стратегічні рішення.

Цей тип структури сприяє ефективному управлінню рестораном «Vinoteka», оскільки дозволяє розподілити відповідальність, спеціалізувати функції і забезпечити злагоджену роботу різних підрозділів.

Обов'язки та завдання власника ресторану «Vinoteka» включають:

1. Розробка стратегічного напрямку: власник визначає місію і стратегічні цілі ресторану, встановлює його унікальність і конкурентну перевагу на ринку.
2. Фінансове планування і контроль: власник відповідає за управління фінансами ресторану, включаючи бюджетування, прогнозування прибутку і витрат, аналіз фінансових показників і забезпечення фінансової стабільності.
3. Контроль якості: власник забезпечує високу якість страв, обслуговування і загального гастрономічного досвіду, контролюючи процеси готування, сервісу і дотримання стандартів якості.
4. Управління ризиками: власник ідентифікує ризики, які можуть вплинути на діяльність ресторану, і розробляє стратегії для їх управління та мінімізації.
5. Дотримання законодавства: власник забезпечує дотримання всіх вимог та норм, що стосуються діяльності ресторану, включаючи законодавство про харчові продукти, працевлаштування, безпеку та гігієну.

Власник ресторану «Vinoteka» виконує ці обов'язки та завдання з метою забезпечення успішної роботи ресторану, задоволення потреб клієнтів і досягнення прибутку.

Обов'язки та завдання директора ресторану «Vinoteka» включають:

1. Управління загальною діяльністю ресторану: директор забезпечує ефективне функціонування всіх відділів і підрозділів ресторану, координує їх роботу та забезпечує співпрацю між ними.
2. Реалізація стратегічних цілей: директор впроваджує стратегічні плани і політику, розроблені власником або узгоджені з ним, з метою досягнення поставлених цілей ресторану.
3. Фінансове планування і контроль: директор відповідає за фінансовий аналіз, бюджетування, контроль витрат та доходів, ведення обліку та звітності, забезпечення фінансової стабільності ресторану.
4. Управління персоналом: директор відповідає за найм, оцінку, навчання та розвиток персоналу, створення мотивуючого робочого оточення, формування команди та розподіл обов'язків.
5. Маркетинг та реклама: директор розробляє маркетингову стратегію, проводить дослідження ринку, впроваджує рекламні кампанії, залучає та зберігає клієнтів, сприяє підтримці позитивного іміджу ресторану.
6. Взаємодія з партнерами і постачальниками: директор укладає угоди з постачальниками продуктів, сировини, обладнання та інших послуг, підтримує взаємовигідні стосунки з партнерами та постачальниками.

Директор ресторану «Vinoteka» виконує ці обов'язки та завдання з метою забезпечення успішної роботи ресторану, задоволення потреб клієнтів та досягнення прибутку.

Обов'язки та завдання відділу кулінарії та гастрономічної культури, включаючи шеф-кухара, кухарів та кулінарів ресторану «Vinoteka»:

Шеф-кухар:

1. Розробка меню: шеф-кухар відповідає за розробку різноманітного та привабливого меню, що відповідає концепції ресторану, враховуючи сезонність, доступність і смакові переваги гостей.
2. Контроль якості: шеф-кухар відповідає за контроль якості продуктів та сировини, що використовуються в кулінарному процесі, забезпечує дотримання стандартів гігієни та безпеки харчових продуктів.
3. Управління персоналом: шеф-кухар організовує та керує роботою кухарів та кулінарів, включаючи розподіл обов'язків, навчання та розвиток персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери.
4. Забезпечення ефективності кулінарного процесу: шеф-кухар визначає оптимальні процедури та робочі процеси на кухні, контролює підготовку та приготування страв, забезпечує вчасну подачу страв до зала.
5. Творчий розвиток: шеф-кухар стимулює творчість та інновації серед своєї команди, пропонує нові ідеї та концепції, впроваджує сезонні та авторські страви для збагачення гастрономічного досвіду гостей.

Кухарі та кулінари:

1. Приготування страв: кухарі та кулінари відповідають за підготовку та приготування страв згідно з рецептурами та стандартами якості, забезпечуючи високу якість та смакові характеристики.
2. Збереження стандартів: кухарі та кулінари дотримуються стандартів гігієни, безпеки харчових продуктів, контролюють температури, час готування та інші параметри для забезпечення якості страв.
3. Обробка сировини: кухарі та кулінари виконують обробку та підготовку сировини, включаючи розрізання, нарізку, маринування тощо, забезпечуючи правильну обробку та використання продуктів.
4. Робота в команді: кухарі та кулінари співпрацюють в команді з іншими членами кухні, виконують обов'язки згідно розподілу завдань, спільно працюють над готуванням та подачею страв.

Ці обов'язки та завдання допомагають забезпечити ефективну та якісну підготовку страв у ресторані «Vinoteka» та задовольняння потреб гостей.

Обов'язки та завдання відділу обслуговування гостей, включаючи менеджера з обслуговування, офіціантів та барменів ресторану «Vinoteka»:

Менеджер з обслуговування (адміністратор):

1. Координація роботи: менеджер з обслуговування відповідає за організацію та координацію роботи відділу обслуговування гостей, включаючи розподіл завдань, контроль за виконанням роботи та забезпеченням якісного обслуговування.
2. Планування та управління персоналом: менеджер з обслуговування займається плануванням графіку роботи, навчанням та розвитком персоналу, оцінкою результатів роботи та забезпеченням належного командного духу.
3. Забезпечення якості обслуговування: менеджер з обслуговування встановлює стандарти обслуговування та контролює їх дотримання, забезпечує постійне покращення процесів обслуговування та задоволення потреб гостей.
4. Розвиток ініціатив: менеджер з обслуговування стимулює творчість та ініціативу персоналу, пропонує нові ідеї та розвиває концепцію обслуговування для підвищення рівня задоволеності гостей.

Офіціанти та бармени:

1. Прийом та обслуговування гостей: офіціанти та бармени вітають гостей, проводжають до столика, приймають замовлення та надають рекомендації щодо страв та напоїв, забезпечуючи професійне та дружелюбне обслуговування.
2. Знання меню: офіціанти та бармени повинні мати глибокі знання про меню ресторану, включаючи склад страв, спеціальні пропозиції та винну карту, щоб змогти проінформувати гостей та рекомендувати їхні улюблені страви та напої.
3. Подача страв та напоїв: офіціанти та бармени відповідають за правильну подачу страв та напоїв до столиків гостей, дотримуючись естетичних норм та стандартів обслуговування.
4. Робота замовлення: офіціанти та бармени передають замовлення до кухні або бару, стежать за часом приготування та координують доставку страв до гостей.
5. Дотримання гігієни: офіціанти та бармени дотримуються стандартів гігієни та безпеки харчових продуктів, забезпечують чистоту та належний стан робочого місця.

Ці обов'язки та завдання допомагають забезпечити високу якість обслуговування гостей та задоволення їхніх потреб у ресторані «Vinoteka».

Обов'язки та завдання відділу маркетингу та реклами, включаючи маркетингового менеджера та рекламного менеджера ресторану «Vinoteka»:

Маркетинговий менеджер:

1. Розробка маркетингової стратегії: маркетинговий менеджер відповідає за розробку стратегії маркетингу ресторану, включаючи визначення цільової аудиторії, позиціонування бренду та розробку маркетингових акцій.
2. Аналіз ринку: маркетинговий менеджер вивчає ринкові тенденції, конкурентну ситуацію та поведінку споживачів, щоб розробити ефективні стратегії маркетингу та підвищити конкурентоспроможність ресторану.
3. Реклама та просування: маркетинговий менеджер планує та впроваджує рекламні кампанії та промоакції для залучення нових клієнтів та збільшення усвідомленості про бренд «Vinoteka». Менеджер також використовує різні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, рекламу в ЗМІ та інше.
4. Аналіз результатів: маркетинговий менеджер аналізує ефективність маркетингових акцій та рекламних кампаній, враховує відгуки клієнтів та здійснює корекцію стратегій, щоб досягти найкращих результатів.

Рекламний менеджер:

1. Розробка рекламної стратегії: рекламний менеджер відповідає за розробку стратегії реклами ресторану «Vinoteka», включаючи вибір рекламних каналів, розробку рекламних матеріалів та планування рекламних кампаній.
2. Взаємодія з медіа та рекламними партнерами: рекламний менеджер встановлює співпрацю з медіа-компаніями, рекламними агентствами та іншими партнерами для розміщення реклами ресторану «Vinoteka». Менеджер також відповідає за переговори, укладання контрактів та контроль якості рекламних матеріалів.
3. Аналіз ефективності реклами: рекламний менеджер аналізує ефективність рекламних кампаній, враховує відгуки та реакцію гостей, здійснює вимірювання показників ефективності та пропонує вдосконалення рекламної стратегії.
4. Брендування та ідентичність: рекламний менеджер дбає про брендування ресторану «Vinoteka» та підтримку його ідентичності в усіх рекламних матеріалах, забезпечуючи відповідність бренду та повідомленням ресторану.
5. Взаємодія з громадськістю: рекламний менеджер відповідає за взаємодію зі ЗМІ, журналістами та громадськістю, організовує прес-конференції, створює прес-релізи та інші комунікаційні матеріали.

Ці обов'язки та завдання допомагають забезпечити ефективне маркетингове та рекламне управління рестораном «Vinoteka» та привернути увагу потенційних клієнтів та гостей.

Завдання та обов'язки відділу фінансів та обліку, включаючи фінансового менеджера (головного бухгалтера) та облікового спеціаліста (бухгалтера) ресторану «Vinoteka»:

Фінансовий менеджер:

1. Фінансове планування: фінансовий менеджер розробляє фінансові плани та прогнози, включаючи бюджетування та прогнозування фінансових результатів ресторану.
2. Фінансовий аналіз: головний бухгалтер аналізує фінансові показники, такі як доходи, витрати, рентабельність та ліквідність, для оцінки фінансового стану ресторану і виявлення потенційних покращень.
3. Управління фінансами: фінансовий менеджер відповідає за управління грошовими потоками, контроль витрат, оптимізацію фінансових процесів та управління ризиками.
4. Фінансова звітність: головний бухгалтер готує фінансову звітність, включаючи звіти про прибутки та збитки, баланс та готівковий потік, для інформування власника та керівництва ресторану про фінансові результати.

Обліковий спеціаліст:

1. Бухгалтерський облік: обліковий спеціаліст відповідає за ведення бухгалтерського обліку, включаючи записи про доходи, витрати, активи та зобов'язання ресторану.
2. Облік заробітної плати: бухгалтер здійснює облік заробітної плати співробітників, розраховує податки та страхові внески, та відповідає за вчасне виплату заробітної плати.
3. Податковий облік: обліковий спеціаліст забезпечує виконання податкових зобов'язань ресторану, включаючи податкові розрахунки, подання декларацій та взаємодію з податковими органами.

Ці обов'язки та завдання забезпечують ефективне фінансове управління та облік в ресторані «Vinoteka».

Обов'язки та завдання відділу закупівель та постачання, включаючи менеджера з закупівель та логістичного спеціаліста ресторану «Vinoteka»:

Менеджер з закупівель:

1. Планування закупівель: менеджер з закупівель відповідає за планування потреб ресторану в товарах і послугах, розробку стратегії закупівель та встановлення приоритетів.
2. Пошук постачальників: менеджер займається пошуком, вибором та оцінкою постачальників, проводить переговори з ними щодо цін, умов поставки та якості товарів.
3. Укладання контрактів: менеджер з закупівель відповідає за укладання контрактів з постачальниками, включаючи умови поставки, ціни, гарантії якості та інші деталі.
4. Складання бюджету: менеджер з закупівель сприяє складанню бюджету відділу закупівель, враховуючи потреби ресторану, ціни на товари та інші фактори.

Логістичний спеціаліст:

1. Оптимізація логістичних процесів: логістичний спеціаліст відповідає за оптимізацію логістичних процесів в ресторані, включаючи поставки товарів, складування, транспортування та розподіл.
2. Управління запасами: логістичний спеціаліст забезпечує ефективне управління запасами товарів, контролює рівень запасів, враховує терміни придатності та забезпечує своєчасну поставку товарів.

Ці обов'язки та завдання відділу закупівель та постачання, включаючи менеджера з закупівель та логістичного спеціаліста, допомагають забезпечити ефективне управління постачаннями та логістичними процесами в ресторані «Vinoteka».

Отже, організаційна структура ПП «Vinoteka» є лінійно-функціональною, що вказує на чітку ієрархію та розподіл функцій між різними відділами та посадовими особами. Цей тип структури дозволяє ефективно організовувати роботу, уникати дублювання функцій та забезпечувати взаємодію між відділами. Ефективність організаційної структури ресторану «Vinoteka» полягає в належному розподілі обов'язків та відповідальності між різними підрозділами. Кожен відділ має свої спеціалізовані завдання, що сприяє більш ефективному виконанню робочих процесів та досягненню поставлених цілей. Організаційна структура ПП «Vinoteka» дозволяє забезпечити спільну роботу всіх відділів для досягнення загальних цілей. Функції, що не дублюються, забезпечують оптимальне використання ресурсів та ефективне управління робочими процесами. Кожен відділ концентрується на своїй спеціалізації, що сприяє розподілу робочих завдань та підвищенню продуктивності [37].

Узагальнюючи, організаційна структура ресторану «Vinoteka» відповідає вимогам ефективного управління та сприяє забезпеченню координації між відділами, що дозволяє досягати успішних результатів у галузі гастрономії та обслуговування.

Оцінка кадрового потенціалу ПП «Vinoteka» підтверджує наявність висококваліфікованого персоналу, який здатний виконувати свої обов'язки та завдання на високому рівні. Кадровий потенціал є важливим ресурсом для успішної діяльності ресторану і впливає на якість обслуговування гостей та задоволення їх потреб [39]. У ресторані «Vinoteka» спостерігається наявність кваліфікованих спеціалістів у різних відділах, таких як кулінарія, обслуговування, маркетинг, фінанси та інші (табл. 2.2). Це дозволяє забезпечити належну якість приготування страв, професійне обслуговування гостей, розвиток маркетингових стратегій та ефективне фінансове управління. Крім того, ресторан «Vinoteka» може похвалитися високим рівнем командної співпраці та здатністю до пристосування до змін. Кадри проявляють професіоналізм, відповідальність та ініціативу, що сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Таблиця 2.2

Кадровий потенціал ПП «Vinoteka»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Посада або відділ | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2021 до 2020 (+/-) | Відхилення 2022 до 2021 (+/-) |
| Власник | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Директор | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Шеф-кухар | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Кухарі | 5 | 5 | 5 | - | - |
| Офіціанти | 14 | 16 | 10 | 2 | -6 |
| Бармени | 5 | 6 | 3 | 1 | -3 |
| Менеджер з маркетингу | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Рекламний менеджер | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Фінансовий менеджер | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Обліковий спеціаліст | 2 | 2 | 2 | - | - |
| Менеджер з персоналу | 1 | 1 | 1 | - | - |
| HR-спеціаліст | 2 | 2 | 2 | - | - |
| Менеджер з закупівель | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Логістичний спеціаліст | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Технічний директор | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Технічні спеціалісти | 6 | 5 | 4 | -1 | -1 |

Дані, подані у табл. 2.2, вказують на те, що посади власника, директора та шеф-кухара залишаються незмінними протягом трьох років. Це свідчить про стабільність і непотрібність внесення змін у цих посадах. Кількість кухарів, менеджерів з маркетингу, рекламних менеджерів, фінансових менеджерів, облікових спеціалістів, менеджерів з персоналу, HR-спеціалістів, менеджерів з закупівель, логістичних спеціалістів, технічного директора та технічних спеціалістів залишається стабільною і не зазнала змін протягом трьох років. Кількість офіціантів змінювалася протягом трьох років. За 2020 рік було 14 офіціантів, у 2021 році ця кількість зросла до 16, але в 2022 році зменшилася до 10. Кількість барменів також змінилася протягом трьох років. За 2020 рік було 5 барменів, у 2021 році ця кількість зросла до 6, але в 2022 році зменшилася до 3. Це свідчить про зміни у попиті на послуги обслуговування гостей, про потребу в адаптації кадрового складу, а також це пов’язано із повномасштабним вторгненням російських військ на територію України, розпочавши російсько-українську війну 2022 року. Через це багато людей з метою безпеки виїхали за кордон. Загалом, більшість посад в ресторані «Vinoteka» залишалися стабільними протягом трьох років, що свідчить про впорядковану та добре збалансовану організацію кадрів. Відхилення кількості співробітників від року до року незначні і в основному становлять +/- 1-2 особи, що також підтверджує стабільність кадрового потенціалу ресторану.

Загалом, ресторан «Vinoteka» має досить стабільну кадрову структуру з мінімальними змінами протягом трьох років. Однак, зміни в кількості офіціантів та барменів свідчить про потребу у зміні кадрового складу залежно від змін в попиті та стратегії ресторану.

Не менш важливим є оцінка кадрового потенціалу за віком, за стажем роботи та за освітою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кадровий потенціал ПП «Vinoteka» за віком, стажем, за освітою

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Посада | К-сть | Стаж роботи (роки) | Вік співробітника | Освіта |
| Шеф-кухар | 1 | 9 | 35 | Професійна кулінарна освіта |
| Кухарі | 5 | 2-7 | 22-40 | Професійна кулінарна освіта, сертифікати курсів кухарів |
| Офіціанти | 10 | 5-10 | 17-25 | Сертифікати курсів обслуговування |
| Бармени | 3 | 3-8 | 18-25 | Сертифікати курсів бармена |
| Менеджер з маркетингу | 1 | 4 | 27 | Вища економічна освіта |
| Рекламний менеджер | 1 | 5 | 32 | Вища маркетингова освіта |
| Фінансовий менеджер | 1 | 4 | 38 | Вища фінансова освіта |
| Обліковий спеціаліст | 2 | 1-5 | 42 | Вища економічна освіта |
| Менеджер з персоналу | 1 | 3 | 26 | Вища маркетингова освіта |
| HR-спеціаліст | 2 | 4-7 | 22-29 | Вища психологічна освіта |
| Менеджер з закупівель | 1 | 5 | 35 | Вища економічна освіта |
| Логістичний спеціаліст | 1 | 8 | 38 | Технічна освіта, сертифікати |

Закінчення табл. 2.3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Менеджер з закупівель | 1 | 5 | 35 | Вища економічна освіта |
| Логістичний спеціаліст | 1 | 8 | 38 | Технічна освіта, сертифікати |
| Технічний директор | 1 | 2 | 41 | Технічна освіта, сертифікати |
| Технічні спеціалісти | 4 | 1-5 | 24-30 | Технічна освіта, сертифікати |

Це свідчить про різнорівневу кваліфікацію та досвід роботи у команді кухарів. Офіціанти та бармени мають сертифікати курсів обслуговування та різний стаж роботи. Це показує їхню підготовку у сфері обслуговування гостей. Менеджери з маркетингу, рекламні менеджери, фінансовий менеджер, облікові спеціалісти, менеджери з персоналу, HR-спеціалісти, менеджери з закупівель, логістичні спеціалісти та технічний директор мають вищу освіту у відповідних галузях. Технічні спеціалісти мають технічну освіту та сертифікати, а їхній стаж роботи варіюється від 1 до 5 років.

Загалом, ресторан «Vinoteka» має кваліфікований кадровий потенціал з різним рівнем досвіду та освіти. Кожен співробітник має свою спеціалізацію і внесок у роботу ресторану, що сприяє ефективному функціонуванню різних відділів та забезпеченню якісного обслуговування гостей.

Оцінка кадрового потенціалу ресторану «Vinoteka» свідчить про те, що ресторан має належний склад співробітників з необхідними навичками і знаннями для успішного функціонування. За наявності належного управління та надання необхідної підтримки розвитку персоналу, кадровий потенціал може бути додатково посилено, що сприятиме подальшому розвитку ресторану.

Оцінку фінансових показників ресторану «Vinoteka» ми проводили на основі фінансової звітності за 2020-2022 рр. (табл. 2.4) (додаток Б).

Табл. 2.4 представляє фінансові показники ПП «Vinoteka» за три роки: 2020, 2021 і 2022. Давайте проаналізуємо детально кожен показник і з'ясуємо, про що свідчить зміна цих показників. Чистий дохід від реалізації продукції: у 2020 р. чистий дохід склав 7548 тис. грн., в 2021 р. збільшився до 12171 тис. грн., але в 2022 р. знизився до 6934 тис. грн. Відхилення чистого доходу від 2020 р. до 2021 р. становить +4623 тис. грн. або 61,25% зростання. Відхилення чистого доходу від 2022 до 2021 р. становить -5237 тис. грн. або -33,33% зниження. Зміна цього показника свідчить про коливання в доходах ресторану внаслідок змін у реалізації продукції. Збільшення доходу в 2021 р. пов'язане із ростом обсягу продажів та збільшенням цін на продукцію. Зниження доходу в 2022 р. свідчить про зменшення попиту на продукцію ресторану, конкурентний тиск та про вплив російсько-української війни.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових показників ПП «Vinoteka» за 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення 2021 до 2020 | | Відхилення 2022 до 2021 | |
| Абс. +/- | Відн. % | Абс. +/- | Відн. % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7548 | 12171 | 6934 | 4623 | 61,25 | -5237 | -33,33 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 5996 | 10588 | 5851 | 4592 | 76,58 | -4737 | -21,52 |
| Валовий: прибуток | 1551 | 1582 | 1283 | 31 | 2,00 | -299 | -97,58 |
| Інші операційні доходи | 53 | 97 | 81 | 44 | 83,02 | -16 | -45,68 |
| Адміністративні витрати | 620 | 336 | 458 | -284 | -45,81 | 122 | -162,01 |
| Витрати на збут | 236 | 357 | 239 | 121 | 51,27 | -118 | -49,37 |
| Інші операційні витрати | 748 | 986 | 466 | 238 | 31,82 | -520 | -48,93 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Дохід від участі в капіталі | 222 | 295 | 194 | 73 | 32,88 | -101 | -62,37 |
| Інші фінансові доходи | 2 | 1 | 0 | -1 | -50,00 | -1 | 0,00 |
| Інші доходи | 523 | 789 | 271 | 266 | 50,86 | -518 | -1,85 |
| Фінансові витрати | 523 | 789 | 271 | 266 | 50,86 | -518 | -1,85 |
| Інші витрати | 7548 | 12171 | 6934 | 4623 | 61,25 | -5237 | -33,33 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 5996 | 10588 | 5851 | 4592 | 76,58 | -4737 | -21,52 |

Закінчення табл. 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 79 | 87 | 77 | 8 | 10,13 | -10 | -89,61 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 1551 | 1582 | 1283 | 31 | 2,00 | -299 | -97,58 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Собівартість реалізованої продукції: у 2020 р. собівартість становила 5996 тис. грн., у 2021 р. зросла до 10588 тис. грн., а в 2022 р. скоротилася до 5851 тис. грн. Відхилення собівартості від 2021 до 2022 р. становить +4592 тис. грн. або 76,58% зростання. Відхилення собівартості від 2022 до 2022 р. становить -4737 тис. грн. або -21,52% зниження. Зміна собівартості свідчить про зміну витрат на виробництво продукції. Зростання собівартості в 2021 р. пов'язане зі збільшенням цін на інгредієнти та зростанням витрат на виробництво. Зниження собівартості в 2022 р. вказує на оптимізацію.

Валовий прибуток: у 2020 р. валовий прибуток склав 1551 тис. грн., в 2021 р. збільшився до 1582 тис. грн., але в 2022 р. знизився до 1283 тис. грн. Відхилення валового прибутку 2021 до 2020 р. становить +31 тис. грн. або 2,00% зростання. Відхилення валового прибутку 2022 до 2021 р. становить -299 тис. грн. або -97,58% зниження. Зміна валового прибутку свідчить про ефективність виробництва і контроль за собівартістю. Зростання валового прибутку в 2021 р. пов'язане з підвищенням цін на продукцію та зменшенням витрат. Зниження валового прибутку в 2022 р. є результатом збільшення собівартості.

Адміністративні витрати: у 2020 році адміністративні витрати склали 620 тис. грн., в 2021 р. зменшилися до 336 тис. грн., а в 2022 р. зросли до 458 тис. грн. Відхилення адміністративних витрат 2021 до 2020 р. становить -284 тис. грн. або -45,81% зниження. Відхилення адміністративних витрат 2022 до 2021 р. становить +122 тис. грн. або +162,01% зростання. Зміна адміністративних витрат свідчить про зміни в управлінні рестораном та управлінській стратегії. Зниження витрат в 2021 р. є результатом оптимізації внутрішніх процесів та скорочення штату. Зростання витрат в 2022 р. пов'язане із зростанням витрат на управління.

Витрати на збут: у 2020 р. витрати на збут склали 236 тис. грн., в 2021 р. зросли до 357 тис. грн., але в 2022 р. знизилися до 239 тис. грн. Відхилення витрат на збут 2021 до 2020 р. становить +121 тис. грн. або +51,27% зростання. Відхилення витрат на збут від 2022 до 2021 р. становить -118 тис. грн. або -49,37% зниження. Зміна витрат на збут свідчить про ефективність маркетингових та рекламних заходів. Зростання витрат на збут в 2021 р. вказує на збільшення обсягу маркетингових заходів та розширення каналів збуту. Зниження витрат на збут в 2022 році свідчить про оптимізацію маркетингових витрат та зниження обсягу рекламних заходів.

Інші операційні витрати: у 2020 р. інші операційні витрати становили 748 тис. грн., в 2021 р. зросли до 986 тис. грн., але в 2022 р. скоротилися до 466 тис. грн. Відхилення інших операційних витрат 2021 до 2020 р. становить +238 тис. грн. або +31,82% зростання. Відхилення інших операційних витрат 2022 до 2021 р. становить -520 тис. грн. або -48,93% зниження. Зміна інших операційних витрат пов'язана з різними факторами, такими як зміна цін на послуги підрядників, обсягу ремонтних робіт, зміна внутрішніх процесів у ресторані.

Інші доходи і витрати: у 2020 р. інші доходи склали 523 тис. грн., в 2021 р. зросли до 789 тис. грн., але в 2022 р. знизилися до 271 тис. грн. Відхилення інших доходів 2021 до 2020 р. становить +266 тис. грн. або +50,86% зростання. Відхилення інших доходів 2022 до 2021 р. становить -518 тис. грн. або -1,85% зниження. Зміна інших доходів і витрат пов'язана з різними факторами, такими як зміна умов контрактів та вплив зовнішніх факторів на роботу ресторану.

Фінансовий результат до оподаткування: у 2020 р. фінансовий результат до оподаткування був прибутковим і становив 5996 тис. грн., в 2021 р. збільшився до 10588 тис. грн., але в 2022 р. знизився до 5851 тис. грн. Відхилення фінансового результату до оподаткування 2021 до 2022 р. становить +4592 тис. грн. або +76,58% зростання. Відхилення фінансового результату до оподаткування 2022 до 2021 р. становить -4737 тис. грн. або -21,52% зниження. Зміна фінансового результату до оподаткування свідчить про ефективність фінансової діяльності ресторану. Зростання фінансового результату в 2021 р. пов'язане зі збільшенням доходу та ефективним управлінням витратами. Зниження фінансового результату в 2022 р. є результатом збільшення витрат або зниження доходу.

Чистий фінансовий результат: у 2020 р. чистий фінансовий результат був прибутковим і становив 1551 тис. грн., в 2021 р. збільшився до 1582 тис. грн., але в 2022 р. знизився до 1283 тис. грн. Відхилення чистого фінансового результату 2021 до 2020 р. становить +31 тис. грн. або +2,00% зростання. Відхилення чистого фінансового результату 2022 до 2021 р. становить -299 тис. грн. або -97,58% зниження. Зміна чистого фінансового результату свідчить про остаточну фінансову позицію ресторану після урахування всіх витрат та доходів. Зростання чистого фінансового результату в 2021 р. є результатом зростання валового прибутку та оптимізації витрат. Зниження чистого фінансового результату в 2022 р. пов'язане зі зменшенням валового прибутку та збільшенням витрат.

На основі аналізу фінансових показників ПП «Vinoteka» за останні три роки можна зробити такий висновок щодо фінансового стану компанії: за період з 2020 по 2022 рік ПП «Vinoteka» продемонструвало позитивну динаміку у своїх фінансових показниках. Чистий дохід від реалізації продукції зростав, що свідчить про підвищення популярності продукції компанії на ринку. Однак, збільшення собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат можуть створювати виклики для маржинальності компанії. Загалом, фінансовий стан ПП «Vinoteka» є стабільним, з позитивною тенденцією зростання доходів. Проте, рекомендується подальший аналіз для вдосконалення стратегій зниження собівартості та оптимізації адміністративних витрат з метою підвищення маржинальності та стабільного розвитку компанії у майбутньому.

# 2.3. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka»

Згідно розглянутих теорій та моделей, що використовуються для аналізу конкурентоспроможності ресторанів, проведемо оцінку конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» (див. табл. 1.1).

Теорія ресурсного підходу:

* фінансові ресурси (див. підрозділ 2.2);
* кадрові ресурси (див. підрозділ 2.2);
* матеріальні ресурси (табл. 2.5);
* інтелектуальні ресурси (табл. 2.6).

На основі теорії ресурсного підходу було проведено аналіз ресурсів ресторану «Vinoteka» та їх вплив на його конкурентоспроможність.

Таблиця 2.5

Оцінка матеріальних ресурсів ресторану «Vinoteka»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник оцінки | Опис показника | Оцінка (1-5) |
| Приміщення | Стан, чистота, функціональність приміщення | 4 |
| Обладнання | Стан та функціональність кухонного обладнання, меблів та посуду | 4 |
| Сировинні матеріали | Якість, свіжість та безпека продуктів харчування | 5 |
| Вино та напої | Асортимент, якість та цінова категорія вин та напоїв | 5 |
| Інвентар та посуд | Якість та наявність необхідного посуду і посудин | 4 |
| Технологічні ресурси | Стан касових апаратів, наявність систем управління замовленнями та інші технології | 4 |
| Середнє значення | | 4,3 |

Ми використали шкалу від 1 до 5 балів, де 1 – низький рівень, а 5 – високий рівень. Загальна оцінка, отримана шляхом обчислення середнього значення, становить 4,3 бали. Приміщення: оцінка 4 вказує на те, що приміщення ресторану «Vinoteka» має хороший стан, чистоту та функціональність. Обладнання: оцінка 4 свідчить про задовільний стан та функціональність кухонного обладнання, меблів та посуду в ресторані. Сировинні матеріали: оцінка 5 свідчить про високу якість, свіжість та безпеку продуктів харчування, що використовуються в ресторані. Вино та напої: оцінка 5 вказує на широкий асортимент, високу якість та різновидність цінових категорій вин та напоїв, що пропонуються в ресторані. Інвентар та посуд: оцінка 4 свідчить про наявність необхідного посуду та посудин в ресторані, а також їхню задовільну якість. Технологічні ресурси: оцінка 4 вказує на наявність функціональних касових апаратів та систем управління замовленнями, що сприяють ефективному функціонуванню ресторану.

Отримана загальна оцінка 4,3 свідчить про те, що ресторан «Vinoteka» має гарні показники оцінки матеріальних ресурсів. Приміщення, обладнання, сировинні матеріали, вино та напої, інвентар та посуд, а також технологічні ресурси отримали задовільні оцінки, що свідчить про їхню відповідність вимогам і потребам ресторану. Результати аналізу показують, що ресторан «Vinoteka» має потенціал для конкурентоспроможності на ринку, забезпечуючи якісні матеріальні ресурси для задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 2.6

Оцінка інтелектуальних ресурсів ресторану «Vinoteka»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник оцінки | Опис показника | Оцінка (1-5) |
| Команда | Досвід, знання та кваліфікація персоналу | 4 |
| Менеджмент | Ефективність керівництва та організація процесів | 5 |
| Інновації | Здатність до впровадження нових ідей та рішень | 4 |
| Інформаційні системи | Наявність та ефективність використання систем | 5 |
| Середнє значення | | 4,5 |

На підставі даних табл. 2.6 можна зробити такі висновки: команда: за оцінкою 4, персонал ресторану «Vinoteka» має достатній досвід, знання та кваліфікацію, що сприяє якісному обслуговуванню клієнтів. Менеджмент: з високою оцінкою 5, керівництво ресторану «Vinoteka» демонструє високу ефективність у керуванні та організації процесів, що сприяє гармонійному функціонуванню закладу. Інновації: з оцінкою 4, ресторан «Vinoteka»виявляє здатність до впровадження нових ідей та рішень, що може сприяти його розвитку та конкурентній переваги. Інформаційні системи: з високою оцінкою 5, ресторан «Vinoteka» має належні інформаційні системи та ефективно використовує їх, що сприяє покращенню обробки замовлень та управлінню рестораном.

Загальна оцінка інтелектуальних ресурсів ресторану «Vinoteka» складає 4,5, що свідчить про наявність досвідченої команди, ефективне керівництво, здатність до інновацій та наявність ефективних інформаційних систем. Це є суттєвою перевагою для ресторану в конкурентному середовищі.

Загалом, ресторан «Vinoteka» має стабільні фінансові, кадрові, матеріальні ресурси та сильні інтелектуальні ресурси, які стали основою для його конкурентоспроможності. Однак, важливо продовжувати вдосконалювати технологічні ресурси та інвестувати в подальший розвиток команди та інноваційні можливості для забезпечення стабільного успіху.

Теорія стратегічного управління:

* мета ресторану (див. підрозділ 2.1);
* аналіз конкурентного середовища (табл. 2.7, табл. 2.8);
* вибір конкурентних стратегій та реалізація цих стратегій.

Аналіз конкурентного середовища ресторану «Vinoteka» провели на основі SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ресторану «Vinoteka»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
| Висока якість страв та напоїв | Обмежений простір для сидіння |
| Широкий асортимент вин та напоїв | Обмежений бюджет на маркетингові заходи |
| Досвідчена та кваліфікована команда | Частково застаріле обладнання |
| Приємна атмосфера та інтер'єр |  |
| Зручне розташування в центрі міста |  |
| Організація тематичних заходів або спеціальних подій |  |
| Активне ведення сторінок у соціальних мережах |  |
| Зрозумілий та цікавий інтерфейс сторінки офіційного веб-сайту |  |
| Інновації |  |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| Зростаючий інтерес до вин та гастрономії | Значна конкуренція з боку інших ресторанів |
| Розширення асортименту страв та напоїв | Економічна нестабільність через російсько-українську війну, що може вплинути на споживчу активність |
| Залучення молодої аудиторії через соціальні мережі | Зміна смакових уподобань та звичок клієнтів |
| Партнерство зі сторонніми постачальниками якісних продуктів | Законодавчі обмеження щодо алкогольних напоїв та харчування |
| Можливість розширення простору для сидіння | Сезонність попиту та залежність від туристичного сезону |
|  | Введення комендантської години через воєнний стан |

Ресторан «Vinoteka» має багато сильних сторін, які сприяють його конкурентоспроможності. Висока якість страв та напоїв, широкий асортимент вин та напоїв, а також досвідчена та кваліфікована команда залучають та утримують клієнтів, що цінують гастрономічний досвід. Приємна атмосфера та інтер'єр додають цінність і створюють приємну атмосферу для клієнтів. Однак, дані табл. 2.7 також вказують на деякі слабкі сторони, які впливають на конкурентоспроможність ресторану. Обмежений простір для сидіння, обмежений бюджет на маркетингові заходи, а також частково застаріле обладнання обмежують потенційні можливості привернути і задовольнити більше клієнтів. Обмежений бюджет на маркетингові заходи ускладнює просування ресторану та залучення нових клієнтів. Щоб зберегти та підвищити конкурентоспроможність, ресторан «Vinoteka» може використовувати свої сильні сторони, такі як висока якість продуктів та професіоналізм персоналу, щоб залучати та утримувати клієнтів. Водночас, ресторан може працювати над подоланням слабких сторін, наприклад, шляхом розширення простору для сидіння та організації тематичних заходів, а також залученням більшого бюджету на маркетингові заходи.

Загалом, ресторан «Vinoteka» має потенціал для успішності на ринку, але важливо продовжувати розвиватися, вдосконалювати свої сильні сторони та працювати над усуненням слабких, звертаючи увагу на можливості та виклики, що представлені в SWOT-аналізі.

Аналіз конкурентів є важливим етапом в оцінці конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka». Цей метод дозволив розуміти, як ресторан позиціонується на ринку порівняно з іншими гравцями і виявити переваги та недоліки в порівнянні з конкурентами. Основними конкурентами ресторану «Vinoteka» на Івано-Франківському ринку ресторанних послуг є: ресторан «Перша грильова гільдія», ресторан «Вино і м’ясо», ресторан «Promenade», ресторан «Шампанерія» та ресторан «California». Дані ресторани мають власну концепцію, однаковий ціновий діапазон, місце розташування та приблизну кількість розміщення гостей. Оцінка проводилася на основі відгуків гостей ресторанів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентів ресторану «Vinoteka»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ресторан | Якість страв | Обслуг. | Атмосфера | Інновації | Цінова політика | Заг. оцінка |
| «Vinoteka» | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3.8 |
| «Promenade» | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4.0 |
| «Вино і м’ясо» | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.2 |

Закінчення табл. 2.8

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «Шампанерія» | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4.0 |
| «California» | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3.8 |
| «Перша грильова гільдія» | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3.6 |

За результатами аналізу, ресторан «Vinoteka» отримує загальну оцінку 3.8, що ставить його на однаковий рівень з ресторанами «Шампанерія» та «California». Це означає, що у ресторану «Vinoteka» є потенціал для покращення конкурентоспроможності шляхом поліпшення оцінених критеріїв, таких як інновації та обслуговування. Крім того, ресторан «Vinoteka» має переваги в якості страв, атмосфері та ціновій політиці, що слід використовувати для збереження своєї конкурентоспроможності і привертання більшої кількості клієнтів.

Конкурентні стратегії та їх реалізація є важливим етапом для ресторану «Vinoteka» з метою покращення своєї конкурентоспроможність. Основні конкурентні стратегії ресторану «Vinoteka»:

1. Диференціація: ресторан «Vinoteka» розробив унікальну концепцію та пропозицію, яка відрізняється від конкурентів. Наприклад, авторські страви, середземноморська кухня, винний асортимент (natural wines), спеціальні страви, унікальна атмосфера, бенкетне меню, спеціальні пропозиції (фудбокси, оновлені страви, гастровечори та інші заходи). Це дозволило привернути увагу клієнтів, які шукали щось особливе.
2. Фокусування на ніші: ресторан «Vinoteka» спрямує свої зусилля на задоволення потреб певної нішевої аудиторії. Наприклад, спеціалізація на гастрономію певної країни або регіону, висококласне обслуговування, а також фокус на здорову їжу. Це дозволяє ресторану вирізнятися серед загальної конкуренції.
3. Стратегія низьких витрат: ресторан «Vinoteka» обрав стратегію низьких витрат, пропонуючи доступні ціни на страви та напої. Це привернуло більше клієнтів, особливо тих, хто шукає хорошу якість за доступною ціною. Ресторан знайшов ефективність у використанні ресурсів та оптимізув витрати без погіршення якості обслуговування.

При реалізації конкурентних стратегій ресторан «Vinoteka» використовує наступні підходи:

1. Розвиток унікальної брендової ідентичності, яка відображає його особливості та переваги.
2. Підвищення якості обслуговування та надання персоналу необхідних навичок та знань.
3. Активна присутність у соціальних мережах та взаємодія зі своїми клієнтами, що допомагає залучити нових клієнтів та зберегти існуючу базу.
4. Впровадження інноваційних рішень, таких як нові страви, напої, технології обслуговування або програми лояльності.

Вибір конкурентних стратегій та їх реалізація ресторану «Vinoteka» зорієнтовані на потреби та вимоги клієнтів, а також на особливості ринку ресторанних послуг в Івано-Франківську. Регулярний моніторинг ринку та аналіз діяльності конкурентів допомагають ресторану «Vinoteka» приймати обґрунтовані рішення та зберігати свою конкурентоспроможність.

Теорія клієнтської цінності: розуміння потреб і бажань клієнтів, пропонування продуктів і послуг, які задовольняють вимоги клієнтів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка розуміння потреб і бажань клієнтів ресторану «Vinoteka»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект | Опис | Показники |
| Сегментація клієнтів | Розділення клієнтів на різні сегменти за віком, інтересами тощо | Місцеві мешканці та туристи. Доросла аудиторія (від 20 років до 55). Середній та вищий рівень доходів. Цінність вишуканої кухні, вина та приємної атмосфери, ексклюзивність та якість. |
| Потреби клієнтів | Дослідження смакових уподобань, дієтарних потреб, звичок | Авторська та середземноморська кухня, natural wines, спеціальні пропозиції, гастрономічні вечори. |
| Бажання клієнтів | Особливі страви, унікальні вина, особливі події | Преміальні витримані стейки; ексклюзивні пропозиції: лобстери, устриці , гребінці , восьминоги, тощо; широка карта вин зі всього світу, гастровечори, спеціальні події |
| Задоволення клієнтів | Рівень задоволення з обслуговування, якості страв, швидкості | Тільки свіжі продукти, досвідчений шеф, високе обслуговування, уважність до кожного відвідувача, спеціальні пропозиції |

Закінчення табл. 2.9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Задоволення клієнтів | Рівень задоволення з обслуговування, якості страв, швидкості | Тільки свіжі продукти, досвідчений шеф, високе обслуговування, уважність до кожного відвідувача, спеціальні пропозиції |

Згідно табл. 2.9, сегментація клієнтів ресторану «Vinoteka» є розширеною, охоплюючи місцевих мешканців та туристів. Основні критерії включають вік (доросла аудиторія від 20 до 55 років), рівень доходів (середній та вищий), а також цінність вишуканої кухні, вина та приємної атмосфери. Клієнти ресторану «Vinoteka» мають різноманітні смакові уподобання та дієтарні потреби. Ресторан задовольняє їхні потреби, пропонуючи авторську та середземноморську кухню, natural wines, спеціальні пропозиції та гастрономічні вечори. Бажання клієнтів ресторану «Vinoteka» включають особливі страви, унікальні вина та особливі події. Ресторан задовольняє ці бажання, пропонуючи преміальні витримані стейки, ексклюзивні пропозиції, широку карту вин зі всього світу, гастровечори та спеціальні події. Ресторан «Vinoteka» прагне до задоволення клієнтів шляхом надання тільки свіжих продуктів, досвідченого шеф-кухаря, високого рівня обслуговування, уважливості до кожного відвідувача та спеціальних пропозицій. Ресторан «Vinoteka» стежить за тенденціями та змінами в смаках та вподобаннях клієнтів, пропонуючи нові страви на кожен день, такі як салати, устриці, хоспер, супи, десерти, вина, а також спеціальні пропозиції та гастровечори.

Враховуючи ці аспекти, ресторан «Vinoteka» підтримує та задовольняє потреби та бажання своїх клієнтів, пропонуючи якісну кухню, вишукані вина та унікальні події, що сприяє збільшенню їхнього задоволення та вірогідності повторного відвідування. А це у свою чергу забезпечує конкурентоспроможність ресторану «Vinoteka».

Теорія диференціації:

* інновації;
* унікальне меню;
* особливе середовище.

В ресторані «Vinoteka» хоч і впроваджено інновації, проте їх не так і багато, але вони допомагають відрізнятися від конкурентів і привертати клієнтів:

1. Винна автоматизація: використання автоматизованих систем для зберігання і подавання вина. Це включає використання спеціальних винних автоматів для дозування вина, контролю температури та збереження його якості.
2. Гастрономічні інновації: впровадження нових кулінарних технік, інгредієнтів або пристроїв, які дозволяють шеф-кухарю створювати унікальні та незабутні страви. Це нові способи приготування, використання старовинних рецептів з сучасним підходом.
3. Винні дегустації та заходи з вином: організація регулярних винних дегустацій, майстер-класів та спеціальних подій, пов'язаних з вином. Це дозволяє клієнтам вивчати та насолоджуватися вином під керівництвом експертів та розширювати свої знання про виноградарство і виноробство.

Проте впровадження ще інших додаткових інновацій допоможе ресторану «Vinoteka» залишатися актуальним, конкурентоспроможним, привертати нових клієнтів та забезпечувати незабутній досвід для гостей.

У ресторані «Vinoteka» дійсно унікальне меню, зокрема: страви з устриць, які називаються «вилов з акваріума», антипасто, авторські салати на будь-який вибір, гарячі стартери, перші страви, хоспер меню, основні авторські страви від шефа, десерти та звісно ж винна карта. Доцільно зазначити, що у меню є більше 70 позицій страв, більше 115 видів вина, а також більше 15 дарів моря. Таке різноманіття підтверджує унікальність меню ресторану «Vinoteka», що у свою чергу забезпечує конкурентоспроможність ресторану.

Ресторан «Vinoteka» славиться і вирізняється з-поміж інших ресторанів м. Івано-Франківська своїм особливим середовищем, яке надає унікальну атмосферу та враження для клієнтів:

1. Дизайн інтер'єру: використання стильного та елегантного дизайну, який відображає концепцію ресторану. Це сучасний, з поєднанням класичного стилю, що створює неповторну атмосферу.
2. Освітлення: використання приглушеного освітлення, свічок та інших елементів, що створюють інтимну та затишну атмосферу. Освітлення розташоване таким чином, щоб підкреслити винний бар або виставку вин.
3. Музика: вибір відповідної музики, яка підкреслює атмосферу ресторану. Це фонова музика, на вихідних жива музика та спеціально підібраний плейлист, що допомагає створити романтичну, розслаблюючу або жваву атмосферу.
4. Винний бар: створення видатного винного бару, де клієнти вибирають з широкого асортименту вин. Бар має виставку вин, спеціальні охолоджувачі для збереження вин, а також можливість консультування винного експерта.
5. Зона для дегустацій: введення окремої зони для винних дегустацій, де клієнти можуть насолоджуватися різними сортами вин під керівництвом сомельє або експерта з вин.
6. Тематичні заходи: організація тематичних заходів, таких як гастрономічні вечори, вечори з живою музикою та вечірки, що дозволяють клієнтам насолоджуватися винами та стравами в особливому атмосферному середовищі.

Ці елементи сприяють створенню особливого середовища ресторану «Vinoteka», яке надає клієнтам незабутній досвід і залишає позитивні враження.

Ресторан «Vinoteka» наразі не практикує соціальну відповідальність. Однак, впровадження принципів соціальної відповідальності може мати позитивний вплив на репутацію ресторану і сприяти залученню нових клієнтів. Ресторан може розглянути можливості впровадження соціально відповідальних ініціатив, таких як підтримка місцевих громад, використання сталого розвитку, етичне ведення бізнесу або спонсорство благодійних заходів. Ці кроки можуть сприяти покращенню взаємодії з клієнтами та створенню позитивного впливу на суспільство.

Модель «п'ять сил» конкуренції М. Портера для ресторану «Vinoteka» подана на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Модель «п'ять сил» конкуренції М. Портера для ресторану «Vinoteka»

Для проведення аналізу конкурентоспроможності ресторану "Vinoteka" на основі моделі «п'ять сил» М. Портера, розглянемо рис. 2.2 і зробимо висновки:

1. Загроза нових учасників: загроза потенційних нових учасників є середньою. Існує кілька нових ресторанів на ринку, але також існують і бар'єри для входу (висока вартість обладнання, необхідність досвіду тощо). Проте, необхідно слідкувати за по'явою потенційних конкурентів і шукати способи підвищення своєї привабливості на ринку.
2. Сила переговорів постачальників: сила переговорів постачальників є середньою. Ресторан «Vinoteka» має кілька основних постачальників вина та продуктів харчування, і що ефективно, умови співпраці встановлюються на основі договорів. Важливо підтримувати гарні стосунки з постачальниками і розглядати можливості розширення мережі постачання.
3. Сила переговорів покупців: сила переговорів покупців є сильною. Вибагливі клієнти ресторану «Vinoteka» мають великий вибір ресторанів у регіоні та активно використовують соціальні мережі та рейтингові платформи для впливу на ціни і якість обслуговування. Тому ресторан «Vinoteka» зосередився на вищому рівні обслуговування, унікальному досвіді та ефективному маркетингу, щоб привабити та утримати цих клієнтів.
4. Загроза заміщення: загроза заміщення є середньою. У м. Івано-Франківськ існує багато ресторанів, які пропонують подібну кухню і атмосферу як і ресторан «Vinoteka». Конкуренція в цій сфері є досить інтенсивною. Тому ресторан розробив унікальне меню, дотримується власної концепції і активно просує послуги ресторану, забезпечуючи вищу якість, особливий досвід та інші переваги порівняно з конкурентами.
5. Сила конкурентів: конкуренція в сфері ресторанного бізнесу є сильною. У регіоні є кілька відомих ресторанів з гарною репутацією, широким вибором вин та широким спектром послуг. Деякі з них мають велику базу постійних клієнтів і активно проводять маркетингові кампанії. Ресторан «Vinoteka» активно вивчає діяльність конкурентів, виявляє їхні сильні та слабкі сторони, щоб розробити стратегію, яка надає перевагу ресторану ресторан «Vinoteka» у конкурентній боротьбі.

Отже, ресторану «Vinoteka» необхідно активно працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності через постійне вдосконалення якості обслуговування, розробку унікального пропозиційного положення, ефективний маркетинг і зосередження на потребах вибагливих клієнтів.

Модель «ресурси, компетенції та можливості» (Resource-Competence-Capability Model):

* ресурси (табл. 2.10);
* компетенції (табл. 2.11);
* можливості (табл. 2.12).

Аналіз ресурсів ресторану «Vinoteka» за відповідними аспектами показує, що він має сильні фінансові та фізичні ресурси, які дозволяють забезпечити якісне обслуговування та високу якість страв. Крім того, наявність висококваліфікованого персоналу і зосередження на навчанні сприяють професіоналізму і задоволенню клієнтів. ІТ-інфраструктура та онлайн-присутність також допомагають ресторану привертати нових клієнтів і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.10

Оцінка ресурсів ресторану «Vinoteka» за моделлю «ресурси, компетенції та можливості»

|  |  |
| --- | --- |
| Ресурси | Оцінка |
| Фінансові ресурси | |
| Капітал | Висока. Ресторан має достатній початковий капітал, який дозволив йому відкрити бізнес і покрити початкові витрати. |
| Бюджет | Середня. Ресторан виділяє достатні кошти на закупівлю якісних продуктів, оплату персоналу та маркетингові заходи. |
| Фінансова стійкість | Висока. Ресторан має стабільну фінансову позицію, добру рентабельність та можливості для інвестицій для вдосконалення і розширення бізнесу. |
| Фізичні ресурси | |
| Обладнання | Середня. Частково сучасне, професійне, частково застаріле для готування, подачі страв і зберігання вин. |
| Інфраструктура | Висока. Ресторан має просторий та зручний зал, комфортне меблювання, приємну атмосферу та ефективну систему освітлення та вентиляції. |
| Людські ресурси | |
| Персонал | Висока. Ресторан має досвідченого шеф-кухаря, висококваліфікованих кухарів, професійних офіціантів, барменів та сомельє з глибокими знаннями вин. |
| Менеджмент | Висока. Керівний персонал ресторану володіє багаторічним досвідом у сфері ресторанного бізнесу, має навички стратегічного планування та управління персоналом. |
| Навчальні ресурси | |
| Тренінги та розвиток | Висока. Ресторан забезпечує постійні тренінги та розвиток для персоналу, що допомагає підвищити їхні навички та знання. |
| Збереження знань | Середня. Ресторан має систему передачі знань і досвіду між співробітниками, що сприяє накопиченню та збереженню цінних знань про кухню та вина. |
| Технологічні ресурси | |
| ІТ-інфраструктура | Висока. Ресторан використовує сучасні системи управління рестораном, включаючи POS-систему, програмне забезпечення для резервацій та управління клієнтською базою. |
| Онлайн-присутність | Висока. Ресторан має веб-сайт з інформацією про меню, акції та резервації, а також активно присутній в соціальних медіа, що допомагає залучати нових клієнтів. |

Компетенції ресторану «Vinoteka» також вражають. Високі кулінарні навички, глибокі винні знання, вміння обслуговування клієнтів та ефективний менеджмент сприяють створенню неперевершеного досвіду для гостей. Креативність та комунікаційні навички також підкреслюють вміння ресторану «Vinoteka» відрізнятися від конкурентів та підтримувати зв'язок з клієнтами.

Таблиця 2.11

Оцінка компетенцій ресторану «Vinoteka» за моделлю «ресурси, компетенції та можливості»

|  |  |
| --- | --- |
| Компетенції | Оцінка |
| Кулінарні навички | Висока. Кухарі мають вміння готувати вишукані страви та експериментують зі смаками і інгредієнтами. |
| Винні знання | Висока. Сомельє володіють глибокими знаннями про вина, їх походження, властивості, а також вміють рекомендувати гостям вино, яке ідеально підходить до страв. |
| Обслуговування клієнтів | Висока. Офіціанти проявляють професіоналізм, увагу до деталей та вміють створити гостинну атмосферу для клієнтів. |
| Менеджмент | Висока. Керівний персонал ресторану має навички ефективного управління ресурсами, планування та координації роботи персоналу. |
| Креативність | Висока. Ресторан "Vinoteka" відзначається оригінальними ідеями у декорі та презентації страв, що створює унікальний досвід для гостей. |
| Комунікаційні навички | Висока. Співробітники ресторану володіють вмінням ефективно спілкуватись з клієнтами, розуміти їхні потреби та відповідати на запити. |
| Управління якістю | Висока. Ресторан зосереджений на досягненні високої якості страв, обслуговування та задоволення клієнтів. |

У ресторану «Vinoteka» є також значні можливості для подальшого розвитку та зміцнення конкурентної позиції. Розширення меню, розвиток винного списку, розширення мережі, експансія на ринок подій та оптимізація процесів можуть допомогти ресторану залучати нових клієнтів і задовольняти їхні потреби. Розвиток онлайн-присутності та екологічна спрямованість також можуть сприяти залученню нових сегментів ринку та створенню сталої конкурентної переваги.

Таблиця 2.12

Оцінка компетенцій ресторану «Vinoteka» за моделлю «ресурси, компетенції та можливості»

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Оцінка |
| Розширення меню | Висока. Ресторан має можливість розширити асортимент страв, включити нові кулінарні тенденції та задовольнити різноманітні смакові пристрасті гостей. |

Закінчення табл. 2.12

|  |  |
| --- | --- |
| Розвиток винного списку | Висока. Ресторан має можливість розширити винний асортимент, включити рідкісні і ексклюзивні вина, співпрацювати з виноробами та поставниками вин. |
| Розширення мережі | Низька. Ресторан може розглянути можливість відкриття нових філій або партнерство з іншими ресторанами для поширення свого бренду та залучення нових клієнтів. |
| Оптимізація процесів | Висока. Ресторан має можливість впроваджувати ефективніші процеси управління, виготовлення страв та обслуговування клієнтів для підвищення продуктивності та якості. |
| Розвиток онлайн-присутності | Висока. Ресторан може активно розвивати свою онлайн-присутність, включаючи доставку їжі, резервацію онлайн та маркетингові кампанії в соціальних медіа. |
| Екологічна спрямованість | Низька. Ресторан може розглянути можливість впровадження екологічних практик, таких як використання страв із сталими інгредієнтами та зменшення відходів. |

Загалом, ресторан «Vinoteka» володіє сильними ресурсами, високим рівнем компетенцій і значним потенціалом для майбутнього розвитку. Ці фактори сприяють його конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу і роблять його привабливим для клієнтів, шукаючих вишукані страви, вина високої якості та відмінне обслуговування.

Модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера для ресторану «Vinoteka» представлена на рис. 2.3:



Рис. 2.3. Модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера для ресторану «Vinoteka»

1. Фактори умови:

* географічне розташування: ресторан «Vinoteka» знаходиться в привабливому місці, недалеко від центру міста та туристичних визначних пам'яток. Це створює зручний доступ до ресторану для місцевих жителів і відвідувачів;
* інфраструктура: ресторан має сучасну і комфортну інфраструктуру зі зручним паркуванням, елегантними внутрішніми приміщеннями та терасою. Це створює приємну атмосферу для відпочинку і проведення обідів, вечерь та бенкетів.

2. Фактори попиту:

* високий попит на вишукану кухню: ресторан «Vinoteka» спеціалізується на гастрономічних стравах з використанням якісних інгредієнтів. Висока популярність гастрономії та любов до ексклюзивних смаків створюють попит на такий вид ресторанного сервісу;
* зростання інтересу до винної культури: ресторан «Vinoteka» спеціалізується на винах і має величезний вибір якісних вин з усього світу, зокрема це перший ресторан м. Івано-Франківська, який пропонує natural wines. Зростання інтересу до винної культури серед гурманів та любителів вина створює попит на такі послуги.

3. Фактори підтримки та посилення:

* інноваційність та креативність: ресторан «Vinoteka» відзначається оригінальними кулінарними ідеями, створенням нових страв та експериментами зі смаками. Це дозволяє залучати клієнтів, які шукають нові гастрономічні враження;
* співпраця зі сталими постачальниками: ресторан «Vinoteka» підтримує довгострокові стосунки з провідними постачальниками свіжих інгредієнтів та вин. Це гарантує якість продукції та доступ до ексклюзивних асортиментів.

4. Фактори конкуренції: конкуренція на ресторанному ринку м. Івано-Франківська: ресторан «Vinoteka» конкурує з іншими вишуканими ресторанами в місті. Тому ресторан «Vinoteka» постійно підтримувати високу якість страв, унікальність меню, обслуговування, інновації, широкий вибір вин, особливі пропозиції та неперевершене обслуговування, щоб виділятися на тлі конкурентів та щоб зберегти лояльність клієнтів.

В цілому, ресторан «Vinoteka» має сприятливу конкурентну позицію, завдяки своїм умовам, залученню попиту, підтримці та посиленню, але також вимагає постійної уваги до конкурентних факторів для забезпечення його успіху і продовження конкурентоспроможності.

У моделі конкурентних переваг М. Трентора ресторан «Vinoteka» зосередився на відповідних елементах для досягнення конкурентної переваги, які ми оцінили (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності ресторан «Vinoteka» на основі моделі конкурентних переваг М. Трентора

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори конкурентної переваги | Оцінка (від 1 до 5) |
| Унікальна пропозиція | 5 |
| Якість продуктів | 5 |
| Винна культура | 5 |
| Інновації та творчість | 3 |
| Персоналізований сервіс | 4 |

Унікальна пропозиція: ресторан «Vinoteka» розвиває свою унікальну ідентичність, пропонуючи унікальні страви та атмосферу. Наприклад, різноманітність вин (понад 115 видів), вишукане авторське меню, страви середземноморської кухні, стиль оформлення страв, які роблять їх неповторним.

Якість продуктів: ресторан підтримує високу якість своїх продуктів, працюючи з надійними постачальниками та використовуючи свіжі та якісні інгредієнти. Це дозволяє привернути і утримати клієнтів, які цінують якість страв.

Винна культура: ресторан «Vinoteka» розвивається в області вин та винної культури, пропонує natural wines. Це включає широкий вибір вин, проведення винних дегустацій, спеціалізовані рекомендації щодо вибору вин тощо. Такий підхід залучає клієнтів, які цінують вишуканість та ексклюзивність вин.

Інновації та творчість: ресторан надає інноваційні послуги та пропозиції, що відрізняють його від конкурентів. Зокрема, експерименти зі смаками, сезонні та тематичні меню, нові способи подачі страв, гастровечори, спеціальні пропозиції, фудбокси тощо.

Персоналізований сервіс: ресторан надає персоналізований сервіс, звертаючись до індивідуальних потреб і побажань клієнтів. Це включає рекомендації страв та вин, уважне ставлення до особливих потреб, привітний та професійний персонал.

Загальна оцінка конкурентоспроможності 4.4 ресторану «Vinoteka», тобто ресторан має конкурентні переваги у багатьох аспектах. Він має унікальну пропозицію і вишукану винну культуру, а також відомий своєю високою якістю продуктів та персоналізованим сервісом. Однак, є можливості для покращення в інноваціях та творчості, які можуть сприяти подальшому збільшенню конкурентної переваги. Ці фактори допомагають ресторану «Vinoteka» забезпечити конкурентну перевагу, привернути і утримати клієнтів, а також створити позитивну репутацію та позицію на ринку ресторанних послуг м. івано-Франківська.

Отже, узагальнюючи аналіз на основі різних теорій та моделей оцінки конкурентоспроможності, ресторан «Vinoteka» можна вважати конкурентоспроможним гравцем у сфері ресторанного бізнесу. Ресторан має кілька сильних сторін, які допомагають йому виділятися серед конкурентів і привертати клієнтів. Унікальна пропозиція ресторану «Vinoteka», що включає раціональну організаційну структуру, ефективний кадровий потенціал, стійке фінансове становище, можливості, ресурси, концепції, унікальні страви, вишукану винну культуру та особливу атмосферу, дозволяє йому вирізнятися на ринку. Ресторан «Vinoteka» також славиться високою якістю продуктів, що сприяє задоволенню клієнтів та позитивній репутації. Персоналізований сервіс та експертиза в області вин додатково збільшують конкурентну перевагу ресторану. Однак, є деякі аспекти, які можна покращити, зокрема в галузі інновацій та творчості. Запровадження нових ідеї, експериментів зі смаками та інші інноваційні підходи можуть допомогти залучити нових клієнтів та збільшити конкурентну перевагу. Загальну конкурентоспроможність ресторану «Vinoteka» можна вважати високою. Його здатність задовольняти потреби клієнтів, якість продуктів, винна карта, персоналізований сервіс створюють позитивне сприйняття серед клієнтів. Продовження праці над підвищенням рівня унікальності, якості, інноваційності та персоналізації допоможе ресторану «Vinoteka» утримати та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку ресторанного господарства.

# Висновки за розділом 2

Резюмуючи другий розділ, зробимо відповідні висновки:

1. Визначено, що ресторан «Vinoteka» є сучасним та затишним закладом, розташованим у центрі Івано-Франківська. Його основна спеціалізація - надання гостинності, вишуканих страв та великого асортименту вин. Ресторан прагне створити неповторний досвід для своїх відвідувачів, який поєднується зі знаннями про виноробство та використанням натуральних вин. Він пропонує широкий вибір страв з різних кухонь та можливість святкування різноманітних заходів. Основними цілями ресторану «Vinoteka» є надання високоякісного обслуговування, створення комфортної та затишної атмосфери, а також задоволення смакових потреб клієнтів. За допомогою своєї гастрономічної пропозиції та вибору вин, ресторан «Vinoteka» надає можливість насолоджуватися вишуканими стравами та елегантними винами. Загалом, ресторан «Vinoteka» пропонує незабутній кулінарний досвід, стильну атмосферу та вибір вин, що робить його привабливим місцем для особливих подій та приємного відпочинку.

2. З’ясовано, що організаційна структура ПП «Vinoteka» має лінійно-функціональну форму, що включає чітку ієрархію та розподіл функцій між різними відділами та посадовими особами. Це дозволяє ефективно організувати роботу, уникнути дублювання завдань і забезпечити співпрацю між відділами. Організаційна структура «Vinoteka» забезпечує належний розподіл обов'язків та відповідальності між різними підрозділами. З фінансової точки зору, за останні три роки компанія продемонструвала позитивну динаміку. Чистий дохід зростав, свідчачи про підвищену популярність продукції на ринку. Проте, зростання собівартості і адміністративних витрат можуть становити виклик для маржинальності компанії. Загалом, фінансовий стан «Vinoteka» є стабільним, але для подальшого розвитку рекомендується аналізувати та вдосконалювати стратегії зниження собівартості та оптимізації адміністративних витрат.

3. Досліджено після проведення аналізу з використанням різних теорій та моделей оцінки конкурентоспроможності, що ресторан «Vinoteka» можна вважати успішним у сфері ресторанного бізнесу. Він вирізняється завдяки своїм сильним сторонам, які привертають клієнтів та забезпечують йому конкурентну перевагу. Ресторан «Vinoteka» має унікальну пропозицію, включаючи добре організовану структуру, висококваліфікований персонал, стабільну фінансову позицію, різноманітні можливості, унікальні страви, винну культуру та неповторну атмосферу. Це дозволяє ресторану виділятися на ринку ресторанних послуг. Він також славиться високою якістю продуктів та персоналізованим сервісом, що зміцнює його конкурентну перевагу. Однак, є можливості для покращення, зокрема в галузі інновацій та творчості. Шляхом впровадження нових ідей, експериментів зі смаками та інноваційних підходів ресторан може залучити нових клієнтів та збільшити свою конкурентну перевагу. Загалом, конкурентоспроможність ресторану «Vinoteka» можна вважати високою, але продовження роботи над унікальністю, якістю, інноваціями та персоналізацією допоможе зміцнити його позицію на ринку ресторанного господарства.

# РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «VINOTEKA»

# 3.1. Визначення проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka»

На основі проведеної оцінки конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» можна виділити кілька проблем конкурентоспроможності ресторану. Проблеми конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» можуть включати різноманітні аспекти, які впливають на його здатність привертати та утримувати клієнтів у конкурентному середовищі ресторанного бізнесу, проте доцільно звернути увагу на той факт, що ми дослідили, що ресторан «Vinoteka» має дуже сильні конкурентні переваги у сфері ресторанного бізнесу, оскільки має багато сильних сторін та унікальні пропозиції для своїх клієнтів. Однак, незважаючи на це, існують деякі потенційні проблеми конкурентоспроможності:

1. Конкуренція: ресторанний ринок є дуже конкурентним, особливо в місті Івано-Франківськ. Івано-Франківськ може має інших сильних гравців у сфері ресторанного бізнесу, серед яких можна виділити ресторан «Перша грильова гільдія», ресторан «Вино і м’ясо», ресторан «Promenade», ресторан «Шампанерія», ресторан «California» та низку інших, які також надають гастрономічний досвід та середземноморську кухню.
2. Конкуренція з доставкою їжі: зростання популярності доставки їжі створює конкуренцію для ресторану «Vinoteka». Ресторан хоч і має доставку по місту, зокрема безкоштовна від 800 грн., але для доставки розроблено дуже мале меню, тобто не всі страви можна замовити.
3. Усвідомлення бренду: хоча ресторан «Vinoteka» має великий потенціал, важливо те, що недостатня рекламна стратегія обмежує здатність ресторану привертати нових клієнтів та збільшувати свою популярність. Оскільки ресторан «Vinoteka» не повністю використовує різноманітні канали маркетингу та реклами, тому його повідомлення не досягають широкої аудиторії. У сучасному цифровому світі важливо мати сильну онлайн присутність. Ресторан «Vinoteka» зіткнувся з проблемою недостатньої активності в соціальних мережах, неякісним контентом в Інтернеті, хоча веб-сайту має дуже простий та зрозумілий інтерфейс. Рекомендації і відгуки клієнтів є сильним інструментом для привертання нових клієнтів. Зазначимо, що ресторан «Vinoteka» не активно використовує позитивні відгуки та рейтинги, тому втрачає можливість переконати потенційних клієнтів у якості своїх послуг.
4. Розвиток меню: хоча меню ресторану «Vinoteka» вже пропонує широкий вибір страв, важливо продовжувати розвивати його, додавати нові авторські страви та унікальні пропозиції.
5. Цінова конкуренція: ресторан "«Vinoteka» має високі ціни порівняно з іншими ресторанами у Івано-Франківську, це стає перешкодою для привабливості для деякої частини клієнтів.
6. Свідомість про natural wines: наразі, концепція natural wines може бути менш відомою серед широкої аудиторії. Ресторан «Vinoteka» інколи зіштовхується з викликом у поясненні цієї концепції та переконанні клієнтів в її цінності.
7. Обмежена цільова аудиторія: концепція середземноморської кухні та natural wines є привабливими не для всіх клієнтів. Ресторан інколи зіштовхується з обмеженим колом потенційних клієнтів, які мають схильність до цих видів кухні та напоїв.
8. Залежність від постачальників: ресторан «Vinoteka» має залежність від постачальників свіжих продуктів та якісного вина. Проблеми з постачанням, зміни цін та якості продуктів впливають на якість страв, що подаються.
9. Інновації та творчість: відсутність інновацій та творчих підходів справді є проблемою для конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka». На цю проблему вказує кілька аспектів:

* монотонність меню: ресторан «Vinoteka» пропонує однотипні страви без регулярного оновлення меню, що знижує зацікавленість клієнтів;
* відсутність нових унікальних пропозицій: ресторан «Vinoteka» хоч і має яскраві особливості та унікальні пропозиції, проте ці пропозиції вже застарілі, зокрема проведення гастровечорів, проведення дегустацій вина, сезонне меню, яке не міняється з року в рік. Важливо знайти щось нове, що вирізнятиме ресторан від інших, наприклад, спеціальні страви або тематичні вечори, які викликають цікавість і приваблюють клієнтів;
* відсутність інновацій у винному списку: ресторан «Vinoteka» пропонує тільки стандартний вибір вин без ексклюзивних або нестандартних винних позицій, що знижує інтерес у любителів вина. Додавання унікальних і рідкісних сортів вина, розробка спеціальних винних програм можуть привернути увагу винних знавців та покращити імідж ресторану;
* відсутність творчих рішень у обслуговуванні: крім кулінарних і винних інновацій, важливо також звернути увагу на творчість у наданні обслуговування. Унікальні оформлення столів, особливі привітання або розробка ексклюзивних послуг можуть створити незабутній досвід для клієнтів і зміцнити репутацію ресторану.

Ці проблеми можуть бути вирішені шляхом впровадження ефективних маркетингових стратегій, розширенням цільової аудиторії, покращенням процесів постачання та постійним удосконаленням продуктів та послуг, що надаються.

Отже, серед проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» ми визначили такі: конкуренція, конкуренція з доставкою їжі, усвідомлення бренду, розвиток меню, цінова конкуренція, свідомість про natural wines, обмежена цільова аудиторія, залежність від постачальників, інновації та творчість. Ці проблеми повʼязані насамперед з тим, що ресторан «Vinoteka» має деякі прогалини і недоліки в різних аспектах своєї діяльності, які впливають на його конкурентоспроможність.

# 3.2. Пропозиції вирішення проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka»

Ефективні, на нашу думку, пропозиції для вирішення вище визначених проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» подані на рис. 3.1.

Рекламна стратегія: ресторану «Vinoteka» слід розробити комплексну рекламну стратегію, яка включає онлайн-промоції, соціальні медіа, рекламу в місцевих ЗМІ та співпрацю з блогерами та інфлюенсерами. Це допоможе залучити нових клієнтів та збільшити усвідомлення бренду.



Рис. 3.1. Стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka»

Покроковий план розробки рекламної стратегії для ресторану «Vinoteka»:

1. Маркетингове дослідження: проводити аналіз ринку, визначати цільову аудиторію та її поведінку, ідентифікувати конкурентів і їх рекламні стратегії. Це допоможе вирішити ресторану «Vinoteka», які канали та підходи до реклами будуть найбільш ефективними.
2. Онлайн-присутність: оптимізувати сайт для пошукових систем, щоб забезпечити його видимість у пошукових результатах.
3. Соціальні медіа: публікувати привабливі фото та відео страв, оголошення про спеціальні акції, розіграші та події. Взаємодіяти з підписниками, відповідаючи на коментарі та запитання щодо ресторану «Vinoteka».
4. Реклама в місцевих ЗМІ: розглянути можливість рекламування ресторану «Vinoteka» в місцевих газетах, журналах та радіостанціях. Співпраця з місцевими ЗМІ може допомогти привернути увагу нових клієнтів.
5. Співпраця з блогерами та інфлюенсерами: звернутися до місцевих блогерів, що пишуть про кулінарію або життя в місті, і запропонувати їм безкоштовні або знижки на послуги ресторану «Vinoteka» в обмін на відгуки, фото або відео про ресторан. Їхні рекомендації можуть привернути увагу їхніх прихильників та підвищити свідомість про бренд ресторану «Vinoteka» [42, c. 113].
6. Акції та спеціальні пропозиції: регулярно проводити акції, розіграші або спеціальні пропозиції для клієнтів. Це може включати знижки на певні страви, безкоштовну доставку, подарункові сертифікати та організацію тематичних вечорів. Рекламувати ці акції через всі доступні канали, щоб привернути увагу і залучити нових клієнтів [41, c. 112].
7. Взаємодія зі спільнотою: залучатися до місцевих заходів, фестивалів та благодійних подій. Спонсорувати або організовувати події, які привернуть увагу мешканців міста. Це допоможе підвищити видимість та створити позитивне сприйняття ресторану «Vinoteka» серед громадськості.
8. Відгуки та рейтинги: залучати клієнтів до залишення відгуків про ресторан «Vinoteka» на популярних онлайн-платформах, таких як TripAdvisor, Google My Business або Yelp. Позитивні відгуки та високий рейтинг можуть значно покращити репутацію ресторану «Vinoteka» та привернути нових клієнтів.
9. Моніторинг та аналіз: постійно моніторити результати рекламної стратегії, аналізувати ефективність різних каналів та акцій. Вносити зміни та коригувати стратегію відповідно до отриманих даних, щоб досягти максимального впливу та результатів.

Важливо пам'ятати, що рекламна стратегія повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін на ринку та потреб клієнтів. Враховувати унікальні особливості, стиль та цінності ресторану «Vinoteka» під час розробки стратегії, щоб привернути і утримати лояльних клієнтів.

Інновації та творчість: ресторану «Vinoteka» слід активно працювати над розробкою нових інноваційних страв, унікальних комбінацій смаків та експериментів зі стравами та напоями. Також варто розглянути можливість організації спеціальних тематичних вечірок або подій, що привернуть увагу клієнтів.

Покроковий план розвитку інновацій та творчості у ресторані «Vinoteka»:

1. Інноваційне меню: створити команду кухарів, які будуть займатися розробкою нових страв і експериментувати зі складовими. Залучати їх до пошуку нових інгредієнтів, унікальних комбінацій смаків і оригінальних способів приготування страв.
2. Спеціальні тематичні вечірки: організовувати тематичні вечірки або спеціальні події, які будуть привертати увагу клієнтів. Наприклад, вечір зі стравами певної кухні, вечірка зі спареними стравами та вина, дегустаційні вечори тощо. Використовувати креативні теми та оформлення, щоб створити особливу атмосферу.
3. Співпраця зі спеціалістами: залучати до співпраці кулінарних експертів, сомельє, барменів або інших фахівців, які мають багатий досвід та креативний підхід до гастрономії. Вони можуть допомогти впровадити нові ідеї, покращити якість страв та напоїв, а також навчити персонал особливостям сервісу.
4. Ексклюзивні напої та вина: розглянути можливість власного виноробства або створення унікальних сортів вина, які будуть доступні тільки у ресторані «Vinoteka».
5. Інтерактивні досвіди: створити інтерактивні елементи у ресторані, які залучатимуть гостей. Наприклад, можна організувати шоу-кухню, де кухарі готуватимуть страви прямо перед гостями, або майстер-класи з готування, де вони зможуть спробувати самі приготувати певну страву.
6. Залучення клієнтів до процесу: запрошувати клієнтів долучатися до створення нових страв або вибору вин для ресторану. Організовуйте опитування та збирайте фідбек, щоб зрозуміти їхні побажання та вподобання.

Важливо постійно аналізувати результати і коригувати стратегію відповідно до потреб ринку та побажань клієнтів. Регулярно збирати фідбек, вивчати конкурентів і застосовувати нові ідеї для забезпечення конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka».

Розширення цільової аудиторії: ресторану слід розглянути можливості привернення нових сегментів клієнтів, наприклад, шляхом введення веганських або безглютенових страв у меню. Також варто звернути увагу на розширення послуги доставки їжі, яка може залучити більше клієнтів [50, c. 217].

Одним із способів розширення цільової аудиторії ресторану «Vinoteka» є введення веганських або безглютенових страв у меню. Це дозволить залучити клієнтів з особливими дієтарними потребами, які шукають ресторани з варіативними меню для своїх вимог. Розглянути можливість співпраці з дієтологами або фахівцями з кулінарії, які допоможуть розробити веганські або безглютенові страви, збалансовані за смаком і поживною цінністю [48].

Крім того, розширення послуги доставки їжі може привернути більше клієнтів, особливо тих, хто шукає зручність і комфорт замовлення їжі прямо до дому або офісу. Важливо розробити ефективну систему доставки, яка забезпечує свіжість і якість страв, а також забезпечує швидку та надійну доставку. Рекламувати свою послугу доставки через соціальні медіа, власний веб-сайт і співпрацювати з популярними сервісами доставки їжі.

Не забувати проводити дослідження ринку і аналізувати попит, щоб зрозуміти потреби нових сегментів клієнтів та адаптувати меню та послуги ресторану «Vinoteka» відповідно. Регулярно збирати фідбек від клієнтів, спостерігати за трендами гастрономічної індустрії і стежити за діями конкурентів, щоб залишатись актуальними та привабливими для різних сегментів аудиторії.

Встановлення партнерства з постачальниками: ресторану «Vinoteka» варто встановити стабільне партнерство з надійними постачальниками, щоб забезпечити постачання свіжих і якісних продуктів. Це допоможе запобігти проблемам з постачанням і забезпечити постійну якість страв.

Встановлення стабільного партнерства з надійними постачальниками дійсно є важливим аспектом для ресторану «Vinoteka». Ось кілька кроків, які можна вжити для досягнення цієї мети [51, c. 311]:

1. Дослідження: проводити дослідження постачальників на ринку, звернути увагу на їх репутацію, досвід роботи, якість продуктів та умови постачання. Оцінити, як вони відповідають потребам ресторану «Vinoteka».
2. Пробні замовлення: зробити пробні замовлення від потенційних постачальників, щоб оцінити якість їхніх продуктів, терміни доставки та рівень обслуговування. Порівняти їх з існуючими постачальниками і зробити відповідний вибір.
3. Довгострокові контракти: після вибору найкращих постачальників розглянути можливість укладання довгострокових контрактів, які забезпечать стабільність у постачанні і можуть призвести до кращих умов та цін.
4. Взаємовигідні відносини: розвивати взаємовигідні відносини з постачальниками, бути проактивними в спілкуванні, регулярно ділітися своїми потребами та відгуками. Це допоможе зберегти добрі стосунки та забезпечити високу якість постачання.
5. Резервні варіанти: розглянути можливість мати резервних постачальників на випадок, якщо один з них не зможе задовольнити ваші потреби. Це забезпечить надійність постачання навіть у випадку непередбачуваних обставин.

Найважливіше – підтримувати постійний контакт з постачальниками, слідкувати за змінами на ринку та завжди оцінювати їх відповідність потребам ресторану «Vinoteka». Завдяки стабільним партнерствам з постачальниками ресторан «Vinoteka» зможе надійно забезпечити свої страви якісними і свіжими інгредієнтами.

Підвищення усвідомлення про natural wines: Ресторану варто проводити освітні заходи та дегустації, щоб популяризувати концепцію natural wines серед клієнтів. Це може включати організацію спеціальних вечорів вина, партнерство з винними компаніями та розміщення інформації про natural wines на меню.

Дійсно, проведення освітніх заходів та дегустацій є ефективним способом підвищити усвідомлення про natural wines серед клієнтів ресторану «Vinoteka». Ось кілька кроків, які можна вжити для популяризації концепції natural wines:

1. Організація спеціальних вечорів вина: проводити тематичні вечори вина, присвячені natural wines, де клієнти матимуть можливість спробувати різні сорти та дізнатися більше про їх виробництво та особливості. Запросити винних експертів, які поділяться своїми знаннями та досвідом.
2. Партнерство з винними компаніями: укласти партнерські угоди з винними компаніями, які спеціалізуються на natural wines. Разом з ними розробити спільні промоційні акції, спонсорство подій або створення спеціальних винних меню.
3. Інформація на меню: додати інформацію про natural wines на меню ресторану. Вказати їх походження, особливості виробництва та смакові характеристики. Допомогти клієнтам зрозуміти, чому natural wines є унікальними та цінними.
4. Освітні матеріали: розмістити освітні матеріали про natural wines на веб-сайті та у соціальних медіа. Публікувати цікаві факти, статті про виробництво та підбір natural wines. Створити блоґ або відеоблог, де винні експерти можуть ділитися своїми знаннями та рекомендаціями.
5. Дегустації та консультації: пропонувати клієнтам можливість безкоштовної дегустації natural wines або консультацій з винними експертами. Вони зможуть відчути смак і особливості цих вин, отримати поради щодо підбору та насолодитися унікальним досвідом.

Ці заходи допоможуть не тільки підвищити усвідомлення про natural wines серед клієнтів, але й створити унікальну атмосферу і привабливість для любителів вина, привернути нових клієнтів та збільшити популярність ресторану «Vinoteka».

Розширення меню: ресторану «Vinoteka» варто розглянути можливість додавання нових страв і варіацій до меню, які задовольнять різні смакові уподобання та потреби клієнтів. Важливо зберігати баланс між класичними стравами та інноваціями.

Розширення меню є важливим кроком для залучення нових клієнтів та задоволення потреб і смакових уподобань існуючої аудиторії. Ось кілька кроків, які можна вжити для розширення меню ресторану «Vinoteka»:

1. Аналізувати популярні страви: оцінити, які страви з поточного меню ресторану «Vinoteka» найбільш популярні серед клієнтів. Зосередитися на їх успіху та спробувати розробити нові варіації на основі цих популярних страв.
2. Досліджувати тренди: вивчати останні смакові тренди в галузі харчування. Розглянути можливість додавання в меню страв, що відповідають популярним трендам, наприклад, веганських або безглютенових страв, а також страв, виготовлених зі старовинних або маловідомих інгредієнтів.
3. Експериментувати зі смаками та комбінаціями: залучати кухарів до розробки нових страв, пропонувати їм експериментувати зі смаками та нестандартними комбінаціями інгредієнтів. Створювати унікальні смакові поєднання, які здивують та зацікавлять клієнтів.
4. Працювати над сезонними пропозиціями: варіювати меню залежно від сезону та доступних свіжих продуктів. Додавати сезонні страви, які використовують найсвіжіші інгредієнти та відображають сезонність.
5. Звертати увагу на баланс: забезпечувати баланс між класичними стравами, які вже є у меню ресторану «Vinoteka», та новими інноваціями. Важливо зберігати ідентичність ресторану та задовольняти різноманітні смакові уподобання клієнтів.
6. Запитувати відгуки: залучати зворотний зв'язок від клієнтів щодо нових страв та змін у меню. Приймати до уваги їхні пропозиції та рекомендації, щоб вдосконалювати меню та задовольняти потреби гостей.

Розширення меню ресторану «Vinoteka» може бути стимулюючим та приваблюючим для клієнтів, дозволяючи їм відкрити для себе нові смаки та варіації. Важливо забезпечити якість і консистентність страв, а також займатися промоцією нових страв серед клієнтів через меню, соціальні медіа та інші маркетингові канали.

Постійне покращення якості: ресторану «Vinoteka» слід надавати особливу увагу якості страв, обслуговування та атмосфери. Регулярний навчальний процес для персоналу та впровадження механізмів зворотного зв'язку з клієнтами можуть допомогти покращити якість обслуговування. Ось кілька кроків, які можна вжити для покращення якості [44, c. 57]:

1. Навчання персоналу: забезпечувати персоналу ресторану «Vinoteka» регулярне навчання і підвищення кваліфікації. Враховувати останні тренди в галузі гастрономії, вин та обслуговування, щоб персонал був оновлений і компетентний [2, c. 197].
2. Зворотний зв'язок від клієнтів: запровадити систему збору зворотного зв'язку від клієнтів, таку як анкети задоволеності, відгуки на сайті та соціальних медіа. Аналізувати цю інформацію і використовувати її для вдосконалення якості обслуговування та виправлення можливих проблем.
3. Дотримання стандартів обслуговування: встановити чіткі стандарти обслуговування для персоналу ресторану «Vinoteka». Навчати персонал ввічливості, ефективності та дбайливості до деталей. Забезпечувати постійний контроль і зворотний зв'язок, щоб переконатися, що клієнти отримують високу якість обслуговування [45, c. 91].
4. Тестування та інновації: регулярно тестувати нові рецепти, страви та напої, щоб збільшити розмаїтість меню і відповідати змінюючим смакам клієнтів. Експериментувати зі смаками, презентацією та інгредієнтами, щоб привернути увагу і задовольнити смакові пристрасті гостей.

Постійне покращення якості є процесом, який вимагає зосередженості на деталях і постійного розвитку. Зусилля, спрямовані на підвищення якості страв, обслуговування та атмосфери, допоможуть ресторану «Vinoteka» зберегти та залучити нових клієнтів, підвищити задоволення гостей і підвищити його конкурентоспроможність [47, c. 22].

Ці пропозиції спрямовані на вирішення основних проблем конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka» і можуть допомогти покращити його позицію на ринку та залучити більше клієнтів. Варто планувати й реалізувати ці заходи з урахуванням конкретних особливостей ресторану та ринкових умов.

# Висновки за розділом 3

Ресторан «Vinoteka» стикається з декількома проблемами, що впливають на його конкурентоспроможність. Проблеми включають конкуренцію, конкуренцію з доставкою їжі, недостатнє усвідомлення бренду, обмежений розвиток меню, цінову конкуренцію, обмежену цільову аудиторію, залежність від постачальників та недостатність інновацій та творчості.

Проте, шляхи вирішення цих проблем є доступними. Рекомендується розробити комплексну рекламну стратегію, яка включає онлайн-промоції, соціальні медіа, рекламу в ЗМІ та співпрацю з блогерами та інфлюенсерами. Також важливо активно працювати над розробкою інноваційних страв, варіацій та тематичних подій, що привернуть увагу клієнтів. Розширення цільової аудиторії може бути досягнуте шляхом додавання веганських або безглютенових страв до меню, а також розширенням послуги доставки їжі. Важливим елементом є встановлення стабільного партнерства з надійними постачальниками, щоб забезпечити якість продуктів. Крім того, пропонується проводити освітні заходи та дегустації для популяризації natural wines серед клієнтів, а також розглянути можливість розширення меню, зберігаючи баланс між класичними стравами та інноваціями. Постійне покращення якості страв, обслуговування та атмосфери є також важливим елементом. Це можна досягти через навчання персоналу, системи контролю якості та зворотний зв'язок від клієнтів. Загалом, впровадження цих пропозицій сприятиме покращенню конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka», збільшенню популярності серед клієнтів та створенню сильного бренду, який приверне увагу і задовольнить потреби сучасного ринку.

# ВИСНОВКИ

Виконавши завдання кваліфікаційного дослідження для досягнення мети, ми прийшли до відповідних висновків:

1. Висвітливши підходи до поняття конкурентоспроможності, було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах означає здатність зберігати і збільшувати свою конкурентну перевагу на ринку. Це включає здатність розширювати ринки збуту, ефективно використовувати ресурси виробництва та досягати стійких економічних вигод. Конкурентоспроможність є комплексним показником, що включає різні аспекти, такі як економічна, технічна і організаційна перевага.

2. Проаналізувавши фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторану, було визначено, що конкурентоспроможність ресторану залежить від багатьох факторів, які можна узагальнити на внутрішні і зовнішні аспекти. Внутрішні фактори включають якість їжі та сервісу, цінову політику, репутацію, інноваційність, управління фінансами та оптимізацію витрат, технологічні інновації. Зовнішні фактори охоплюють локацію та доступність ресторану, відгуки клієнтів, маркетингові зусилля. Для досягнення і збереження конкурентної переваги, ресторан повинен поєднувати ці фактори і використовувати їх ефективно, постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін у вимогах ринку і споживачів.

3. Розглянувши теорії та моделі конкурентоспроможності ресторану, було з’ясовано, що найбільш популярними є теорія ресурсного підходу, теорія стратегічного управління, теорія клієнтської цінності, теорія диференціації, теорія соціальної відповідальності, модель «п'ять сил» конкуренції М. Портера, модель «ресурси, компетенції та можливості», модель «діамант конкурентоспроможності» М. Портера, модель конкурентних переваг М. Трентора. Ці теорії та моделі є цінними інструментами, які допомагають розуміти і оцінювати фактори, що впливають на успіх ресторанного бізнесу; допомагають ресторанам розробляти стратегії, які сприяють їхній конкурентоспроможності та відмінності на ринку.

4. Охарактеризувавши ресторан «Vinoteka», було встановлено, що ресторан «Vinoteka» є сучасним та затишним закладом, розташованим у центрі Івано-Франківська. Його основна спеціалізація – надання гостинності, вишуканих страв та великого асортименту вин. Ресторан пропонує широкий вибір страв з різних кухонь та можливість святкування різноманітних заходів. За допомогою своєї гастрономічної пропозиції та вибору вин, ресторан «Vinoteka» надає можливість насолоджуватися вишуканими стравами та елегантними винами. Ресторан пропонує незабутній кулінарний досвід, стильну атмосферу та вибір вин, що робить його привабливим місцем для особливих подій та приємного відпочинку.

5. Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ресторану «Vinoteka», було досліджено, що організаційна структура ПП «Vinoteka» має лінійно-функціональну форму, що включає чітку ієрархію та розподіл функцій між різними відділами та посадовими особами. Це дозволяє ефективно організувати роботу, уникнути дублювання завдань і забезпечити співпрацю між відділами. З фінансової точки зору, за останні три роки компанія продемонструвала позитивну динаміку. Чистий дохід зростав, свідчачи про підвищену популярність продукції на ринку. Проте, зростання собівартості і адміністративних витрат можуть становити виклик для маржинальності компанії. Загалом, фінансовий стан «Vinoteka» є стабільним, але для подальшого розвитку рекомендується аналізувати та вдосконалювати стратегії зниження собівартості та оптимізації адміністративних витрат.

6. Оцінивши конкурентоспроможність ресторану «Vinoteka», було визначено, що ресторан «Vinoteka» можна вважати успішним у сфері ресторанного бізнесу. Він вирізняється завдяки своїм сильним сторонам, які привертають клієнтів та забезпечують йому конкурентну перевагу. Ресторан «Vinoteka» має унікальну пропозицію, включаючи добре організовану структуру, висококваліфікований персонал, стабільну фінансову позицію, різноманітні можливості, унікальні страви, винну культуру та неповторну атмосферу. Це дозволяє ресторану виділятися на ринку ресторанних послуг. Він також славиться високою якістю продуктів та персоналізованим сервісом, що зміцнює його конкурентну перевагу. Однак, є можливості для покращення, зокрема в галузі інновацій та творчості. Шляхом впровадження нових ідей, експериментів зі смаками та інноваційних підходів ресторан може залучити нових клієнтів та збільшити свою конкурентну перевагу. Загалом, конкурентоспроможність ресторану «Vinoteka» можна вважати високою, але продовження роботи над унікальністю, якістю, інноваціями та персоналізацією допоможе зміцнити його позицію на ринку ресторанного господарства.

7. Визначивши проблеми конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka», було з’ясовано, що ресторан стикається з декількома проблемами, що впливають на його конкурентоспроможність. Проблеми включають конкуренцію, конкуренцію з доставкою їжі, недостатнє усвідомлення бренду, обмежений розвиток меню, цінову конкуренцію, обмежену цільову аудиторію, залежність від постачальників та недостатність інновацій та творчості.

8. Шляхи вирішення цих проблем є доступними. Рекомендується розробити комплексну рекламну стратегію, яка включає онлайн-промоції, соціальні медіа, рекламу в ЗМІ та співпрацю з блогерами та інфлюенсерами. Також важливо активно працювати над розробкою інноваційних страв, варіацій та тематичних подій, що привернуть увагу клієнтів. Розширення цільової аудиторії може бути досягнуте шляхом додавання веганських або безглютенових страв до меню, а також розширенням послуги доставки їжі. Важливим елементом є встановлення стабільного партнерства з надійними постачальниками, щоб забезпечити якість продуктів. Крім того, пропонується проводити освітні заходи та дегустації для популяризації natural wines серед клієнтів, а також розглянути можливість розширення меню, зберігаючи баланс між класичними стравами та інноваціями. Постійне покращення якості страв, обслуговування та атмосфери є також важливим елементом. Це можна досягти через навчання персоналу, системи контролю якості та зворотний зв'язок від клієнтів. Загалом, впровадження цих пропозицій сприятиме покращенню конкурентоспроможності ресторану «Vinoteka», збільшенню популярності серед клієнтів та створенню сильного бренду, який приверне увагу і задовольнить потреби сучасного ринку.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2019. 448 с.
2. Балика О. Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
3. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. C. 174-179.
4. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир. Економіст. 2014. № 12. C. 40-44.
5. Берницька Д. І. Розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Матеріали ХІХ міжнародно практичної конференції. Теорія і практика сучасної економіки. Черкаси ЧДТУ 2018 С. 22-25. URL: <https://chdtu.edu.ua/feu/keu/conferences/item/11254-materialy-khikh-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-ekonomiky-2018> (дата звернення: 12.03.2023)
6. Благодєтєлєва-Вовк С. Л. Про використання культурологічної парадигми в економічній науці. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 12(90). С. 6-9.
7. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 41(2). С. 31-37. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)__7> (дата звернення: 12.03.2023)
8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
9. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 50-53.
10. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. C. 60-66.
11. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали. Сімферополь, 2013. С. 26-29.
12. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 2. C. 3–10.
13. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436- IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page> (дата звернення: 25.04.2023)
14. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VІІ Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. 538 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/6247dc5253c4eedb43f6d2f37a4b57f6.pdf> (дата звернення: 25.04.2023)
15. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг / Т.В. Гринько, О.С. Максімчук. Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 255-260.
16. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В.А. Гросул, Т.П. Іванова. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. № 1(49). Т. 1. С. 143-149.
17. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Організація в ресторанному господарстві (виробництво): підручник. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. 330 с.
18. Денисенко М. П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Науково-технічна інформація. 2017. № 1. С. 37–46.
19. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <http://www.consumer.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2023).
20. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова , О. Г. Цвик. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5–8.
21. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 12.03.2023)
22. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
23. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В.С. Гуля. Київ: Україна, 1994. 319 с.
24. ДСТУ 4161-2003. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Київ, 2003. 16 с.
25. ДСТУ ISO 15161:2007. Настанови щодо застосування стандарту ІSО 9001:2000 у промисловості харчових продуктів та напоїв. Київ, 2007. 68 с.
26. ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT). Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу. Київ, 2019. 45 с.
27. ДСТУ ISO/TS 22002-1:2009. Програми-передумови для забезпечення безпечності продуктів. Виробництво харчових продуктів. Київ, 2009. 46 с.
28. ДСТУ ISO/TS 22003:2019 (ISO/TS 22003:2013, IDT). Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до органів, що забезпечують аудит і сертифікацію систем управління безпечністю харчових продуктів. Київ, 2019. 62 с.
29. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 384 с.
30. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / А.О. Касич, Д. О. Глущенко. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70.
31. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 41. С. 43-54.
32. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 65−70.
33. Кучер М.М. Глосарій з дисципліни «Теорія організації» за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент». Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2014. 43 с.
34. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4, T. 1. С. 51–54.
35. Лігоненко Л. О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.; відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2015. 310 с.
36. Лук’яненко Д.Г., Поручник А.М., Столярчук Я.М. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці: монографія / за заг. ред. А.М. Поручника та Я. М. Столярчук. Київ: КНЕУ, 2016. 331 с.
37. Мазаракі А. А., Благополучна Н. П. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. Київ : КНТЕУ, 2015. 631с.
38. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. Журнал Європейської економіки. 2015. Т. 14(3). С. 273-284.
39. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с.
40. Малюк Л. П., Полстяна Н. В., Давидова О. Ю. Організація ресторанного господарства: підручник. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Лідер, 2016. 487 с.
41. Машир Н. П. Ресторанний сервіс та секрети гостинності. Київ : ЦНЛ, 2016. 396 с.
42. Мельниченко С. В. Ресторанний бізнес в Україні: перспектива чи втрачена вигода? / С. В. Мельниченко, І. І. Присакар. Економічний простір. 2015. № 97. С. 101-116.
43. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 11. С. 130 –136.
44. Міхальські Т., Ліліє Ф., Досін А. Управління якістю в харчовій промисловості із врахуванням Європейського харчового кодексу і міжнародно визнаних стандартів: довідник. Львів : ПАІС, 2006. 336 с.
45. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Ліра - К, 2012. 388 с.
46. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 227 с.
47. Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес. Київ : ЦУЛ, 2017. 346 с.
48. Онищук Н. В Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/48.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).
49. Опря Б. О. Історія розвитку світового готельно-ресторанного бізнесу: навч.-метод. посіб.Кам'янець-Подільский національний університет ім. Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2018. 133 с.
50. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.
51. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник для вищ. навч. закл. / за ред. П’ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
52. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2023).
53. П’ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ: КНТЕУ. 2007. 465 c.
54. Позняк С. В. Конкуренті переваги підприємства: особливості та етапи формування в контексті сучасних умов ведення бізнесу. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, 2010. № 26–27. С. 124-128
55. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
56. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства. Мінекономіки, європ. інтеграції; Наказ, Правила від 24.07.2002 № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 11.04.2023)
57. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 14, ст.168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 11.04.2023)
58. Ресторан «Vinoteka». Офіційний сайт. URL: <https://vinoteka.if.ua> (дата звернення: 11.04.2023)
59. Ресторан «Vinoteka». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/vinotekaif/> (дата звернення: 11.04.2023)
60. Ресторан «Vinoteka». Instagram. URL: <https://www.instagram.com/vinoteka.if/> (дата звернення: 11.04.2023)
61. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.
62. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка, фінанси, право. 2015. № 11. С. 17–20.
63. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. URL: <http://pk.napks.edu.ua/nbrary/> (дата звернення: 12.03.2023)
64. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
65. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – London : McGraw-Hill, 1991. 89 p.

# ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Ресторан «Vinoteka»

Изображение выглядит как в помещении, дизайн интерьера, стол, стена

Автоматически созданное описание

Изображение выглядит как человек, посуда, одежда, в помещении

Автоматически созданное описание

Изображение выглядит как Стеклянная бутылка, напиток, пить, вино

Автоматически созданное описание

Изображение выглядит как еда, блюдо, Кулинария, тарелка

Автоматически созданное описание

Изображение выглядит как еда, Татарский бифштекс, тарелка, блюдо

Автоматически созданное описание

Изображение выглядит как еда, Кулинария, Поваренное искусство, гарнир

Автоматически созданное описание

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ресторану «Vinoteka» за 2020-2022 рр.

Бухгалтерський баланс (Звiт про фiнансовий стан). Активи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Код | 2020 | 2021 | 2022 |
| Нематеріальні активи | 1000 |  |  |  |
| первісна вартість | 1001 |  |  |  |
| накопичена амортизація | 1002 |  |  |  |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 10 | 670 | 670 |
| Основні засоби | 1010 | 1799 | 2111 | 2404 |
| первісна вартість | 1011 | 4869 | 5472 | 5711 |
| знос | 1012 | 3070 | 3361 | 3306 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 |  |  |  |
| первісна вартість | 1016 |  |  |  |
| знос | 1017 |  |  |  |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 |  |  |  |
| інші фінансові інвестиції | 1035 |  |  |  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 |  |  |  |
| Відстрочені податкові активи | 1045 |  |  |  |
| Інші необоротні активи | 1090 |  |  |  |
| І. Всього необоротних активів | 1095 | 1823 | 2790 | 3083 |
| Запаси | 1100 | 2431 | 4479 | 2809 |
| Виробничі запаси | 1101 | 1931 | 4356 | 2502 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 45 | 65 | 252 |
| Готова продукція | 1103 | 44 | 53 | 49 |
| Товари | 1104 | 5 | 4 | 4 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 140 | 522 | 486 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 |  |  |  |
| з бюджетом | 1135 |  |  | 10 |
| з нарахованих доходів | 1140 |  |  |  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 38 | 57 | 11 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 |  |  |  |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 69 | 153 | 199 |
| Рахунки в банках | 1167 | 69 | 153 | 198 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 |  |  |  |
| Інші оборотні активи | 1190 |  |  |  |
| ІІ. Всього оборотних активів | 1195 | 2732 | 5273 | 3639 |
| БАЛАНС | 1300 | 4556 | 8064 | 6722 |

Бухгалтерський баланс (Звiт про фiнансовий стан). Пасиви

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Код | 2020 | 2021 | 2022 |
| Зареєстрований (пайовий капітал) | 1400 | 114 | 114 | 14 |
| Додатковий капітал | 1410 | 1577 | 1577 | 1577 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 |  |  |  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 1646 | 2170 | 2659 |
| І.Всього власного капіталу | 1495 | 3338 | 3861 | 4351 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 |  |  |  |
| Довгострокові кредити банків | 1510 |  |  |  |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 4 | 4 | 4 |
| ІІ.Всього довгострокових зобов’язань і забезпечень | 1595 | 4 | 4 | 4 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 1054 | 1780 | 1759 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 99 | 2342 | 551 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 26 | 42 | 20 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 |  |  |  |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 7 | 5 | 5 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 25 | 25 | 30 |
| за одержаними авансами | 1635 |  |  |  |
| за розрахунками з учасниками | 1640 |  |  |  |
| Поточні забезпечення | 1660 |  |  |  |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 |  |  |  |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 |  |  |  |
| ІІІ.Всього поточних зобов’язань і забезпечень | 1695 | 1213 | 4197 | 2366 |
| БАЛАНС | 1900 | 4556 | 8064 | 6722 |

Звiт про фiнансовi результати (Звiт про сукупний дохiд)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Код | 2020 | 2021 | 2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 7548 | 12171 | 6934 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 5996 | 10588 | 5851 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 1551 | 1582 | 1283 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 53 | 97 | 81 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 620 | 336 | 458 |
| Витрати на збут | 2150 | 236 | 357 | 239 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 748 | 986 | 466 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | 0 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 222 | 295 | 194 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 2 | 1 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 523 | 789 | 271 |
| Фінансові витрати | 2250 | 523 | 789 | 271 |
| Інші витрати | 2270 | 7548 | 12171 | 6934 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 5996 | 10588 | 5851 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 79 | 87 | 77 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 1551 | 1582 | 1283 |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | 0 | 0 | 0 |