МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІЦЕРІЇ «PRESTO PIZZA» М. ЧЕРКАСИ І НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ

Виконав: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41 гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Олександр Васильович ДРАГАНОВ
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Любов КОВАЛЕНКО

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Діана НАГЕРНЮК

«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти *Драганову Олександру Васильовичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Дослідження конкурентного середовища піцерії «Presto Pizza» м. Черкаси і напрями забезпечення його стійкості*

керівник кваліфікаційної роботи *Коваленко Любов Григорівна, к.е.н., доцент*

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

затверджені наказом ЗВО від *« » 20 р. № .*

2. Строк подання студентом роботи: *« » 20 р.*

3. Вихідні дані до роботи: *прикладні напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у сфері конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, зокрема піцерій; чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність закладів ресторанного господарства; матеріали спеціалізованих періодичних видань, наукові публікації*

та електронні джерела, які містять статистичну, аналітичну та довідкову інформацію щодо сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу; фінансова звітність піцерії «Presto Pizza»

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентного середовища та забезпечення стійкості бізнесу

Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища піцерії «Presto Pizza» м. Черкаси

Розділ 3. Напрями забезпечення стійкості піцерії «Presto Pizza» на ринку ресторанних послуг

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 7, таблиць 17.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти _____ *Олександр ДРАГАНОВ*

(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ *Любов КОВАЛЕНКО*

(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП……..6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ……8

1.2. Сутність конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства харчування……..8

1.2. Методи та інструменти оцінки конкурентного становища закладу ресторанного господарства……..18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІЦЕРІЇ «PRESTO PIZZA» М. ЧЕРКАСИ…….26

2.1. Загально-економічна характеристика піцерії «Presto Pizza»……26

2.2 Дослідження ринку ресторанних послуг та основних конкурентів піцерії «Presto Pizza» у м. Черкаси. ……35

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІЦЕРІЇ «PRESTO PIZZA» НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ……51

3.1. Маркетинговий інструментарій управління конкурентоспроможністю піцерії «Presto Pizza»……..51

3.2. Обґрунтування маркетингових заходів із забезпечення стійкості та підвищення конкурентного потенціалу піцерії «Presto Pizza»……..57

ВИСНОВКИ……...67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..70

ВСТУП

Ресторанний бізнес є однією з ключових складових індустрії гостинності, яка характеризується високою динамічністю та постійними змінами, зумовленими зростаючими вимогами й очікуваннями споживачів. Для забезпечення належного рівня задоволення потреб клієнтів заклади ресторанного господарства змушені постійно конкурувати між собою за ринкові сегменти, залучення нових відвідувачів і збереження лояльності постійних гостей.

Високий рівень конкуренції на ринку ресторанних послуг спонукає керівників приділяти увагу не лише формуванню загальної концепції та стратегії розвитку закладу, а й створенню унікальних характеристик, які дозволяють вирізнятися серед інших учасників ринку. Для забезпечення стабільного функціонування та підтримання конкурентних позицій підприємства повинні своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-процеси до нових ринкових умов та впроваджувати сучасні підходи до управління.

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема закладів ресторанного господарства, знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Г. Л. Азоєв, А. Є. Воронков, В. І. Герасимчук, В. І. Савчук, М. Портер, В. М. Момот, Ю. Г. Сухенко, Г. Т. П’ятницька та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад економічної стійкості підприємства, дослідження особливостей функціонування ринку піци на виніс і доставки, а також розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних бізнес-процесів у діяльність базового підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

– дослідити сучасні наукові підходи до трактування економічної стійкості підприємства та визначити її особливості в умовах ресторанного бізнесу;

– здійснити аналіз діяльності піцерії «Presto Pizza» на ринку м. Черкаси, оцінити її конкурентні переваги, особливості організації роботи, а також показники якості продукції та обслуговування;

– розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення економічної стійкості підприємства, зростання ефективності його діяльності та впровадження актуальних тенденцій розвитку ресторанного господарства.

Об’єктом дослідження виступає підприємство ресторанного господарства – піцерія «Presto Pizza».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних механізмів і практичних інструментів забезпечення економічної стійкості підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки основного тексту, список використаних літературних джерел складає 42 найменування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

1.2. Сутність конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства харчування

У сучасному світі явище конкуренції є одним із найважливіших факторів, який визначає і окреслює успішний економічний розвиток. А безпосереднім показником успішності функціонування суб'єкта будь-якого рівня (підприємство, об'єднання підприємств, галузь економіки, країна) є поняття «конкурентоспроможність». Поняття «конкурентоспроможність» вченими розглядається по різному: і як характеристика, і як властивість, і як здатність, і як категорія.

Відповідно до економічного словника [1, с. 139] «конкурентоспроможність» (англ. competitiveness) – можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим. М. Портер підкреслює, що конкурентоспроможність – це властивість товару або послуги, суб'єкта ринкових відносин, які виникають на ринку з конкуруючими товарами, послугами або суб'єктами подібних ринкових відносин [2, с. 148].

Виділяють два основних підходи до визначення конкурентоспроможності – компаративний і ресурсний [3, с. 136; 4, с. 24]. Компаративний полягає у порівнянні характеристик діяльності підприємства з відповідними характеристиками конкурентів. Ресурсний підхід базується на наявності різних видів ресурсів підприємства і потенційних можливостях їх використання. Другий підхід, на нашу думку, у більш повно відповідає поняттю потенціалу, як сукупності різних видів ресурсів. Наявність певного потенціалу не пов'язана з наявністю чи відсутністю конкурентів, а поняття конкурентоспроможності виникає тільки у зв'язку з існуванням конкурентів. Тільки за наявності

конкуренції можливо говорити про конкурентоспроможність окремих учасників ринку. Відповідно ми надаємо перевагу саме компаративному підходу.

Р.А. Фатхутдінов виокремлює поняття так тичної та стратегічної конкурентоспроможності, а також конкурентостійкості [5]. Тактичну конкурентоспроможність автор визначає як здатність підприємства ефективно діяти в змінному зовнішньому середовищі в даний період часу. Конкурентостійкість являється здатністю фірми забезпечувати в майбутньому свою конкурентоспроможність на тактичному рівні. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства визначається як потенційна його можливість ефективно функціонувати в майбутньому і, за твердженням автора, виступає комплексною характеристикою, що враховує як конкурентоспроможність на тактичному рівні, так і його конкурентостійкість [5].

Т.А. Воронюк розробила і пропонує використовувати «піраміду конкурентоспроможності», в основі якої – конкурентоспроможність держави, далі за рівнями знизу уверх – конкурентоспроможність національної економіки, регіону, галузі, кластера, нарешті конкурентоспроможність підприємства і на найвищому рівні – конкурентоспроможність товару [6, с. 25].

Особливістю конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на відміну від підприємств-виробників товарів є те, що відповідно них така піраміда потребує корегування, адже продуктом в ресторанній справі є не тільки страва, відповідно на най вищому рівні має бути і підприємство і його продукт, причому роль підприємства важливіша, ніж у більшості інших галузей сфери обслуговування.

Поняття конкурентоспроможність підприємства включає в себе великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення підприємства на певному ринку.

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та нецiновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [7, с. 100]. Конкурентоспроможність

підприємства – це комплексна характеристика, яка включає в себе певні оціночні ознаки та визначається лише відносно об’єкта порівняння, зазвичай обирають потенційного конкурента.

Конкурентоспроможність підприємства відображає результати його діяльності на певному етапі розвитку та є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Вона має відносний характер, оскільки може бути визначена лише шляхом порівняння з іншими учасниками ринку в конкретних умовах господарювання. Водночас конкурентоспроможність характеризується адресністю, адже діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб певної групи споживачів, а конкурентні взаємовідносини формуються між суб’єктами, що працюють на одному цільовому ринку [8].

Дослідження конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства потребує системного підходу, оскільки такі підприємства функціонують як відкриті соціально-економічні системи. Вони взаємодіють із зовнішнім середовищем через сукупність вхідних і вихідних потоків, характеризуються наявністю внутрішньої структури, механізмів управління та зворотного зв’язку. Відповідно рівень конкурентоспроможності може бути об’єктивно оцінений лише у співставленні з діяльністю конкурентів, оскільки без конкурентного середовища сама категорія конкурентоспроможності втрачає зміст.

Особливості конкурентної боротьби у ресторанному бізнесі зумовлені специфікою послуг, які надаються споживачам. Насамперед клієнт отримує не лише матеріальний продукт у вигляді страв і напоїв, а й комплекс вражень, пов’язаних із процесом обслуговування, атмосферою закладу та рівнем комфорту. Крім того, масштаби діяльності підприємства не завжди визначають його ринкові позиції, оскільки успішно конкурувати можуть як великі мережеві заклади, так і невеликі ресторани. Для галузі характерне домінування малого та середнього бізнесу, а також значний вплив державного регулювання, що проявляється через контроль санітарно-гігієнічних вимог, безпечності харчових продуктів та дотримання стандартів обслуговування. Водночас заклади

ресторанного господарства певною мірою конкурують із домашнім харчуванням, пропонуючи споживачам додаткову цінність у вигляді сервісу та дозвілля [9].

Конкурентні позиції ресторанного підприємства формуються як за рахунок якості та привабливості продукції, так і завдяки рівню сервісного обслуговування. У сучасних умовах товаром ресторану виступають не лише кулінарні вироби, а й сукупність нематеріальних вигод: атмосфера закладу, комфорт перебування, якість комунікації з персоналом, емоційні враження та загальне задоволення гостей.

На нашу думку, рівень конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства визначається значною кількістю взаємопов'язаних факторів. Практично кожен елемент діяльності закладу може стати джерелом конкурентних переваг або, навпаки, чинником втрати ринкових позицій.

Результати сучасних досліджень свідчать, що під час вибору ресторанного закладу споживачі насамперед звертають увагу на якість продукції та обслуговування. Такі характеристики, як престижність закладу, його дизайн або зовнішня привабливість, хоча й залишаються важливими, поступаються першочерговим критеріям оцінки. Водночас основною причиною відмови від повторного відвідування ресторану найчастіше стає незадовільний рівень сервісу, тоді як ціновий фактор має значно менший вплив на лояльність клієнтів.

Отже, конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства формується під впливом комплексу чинників, дія яких змінюється залежно від конкретних ринкових умов та часових параметрів. Під час її оцінювання доцільно враховувати різну природу цих факторів, ступінь їх невизначеності та силу впливу на результати діяльності підприємства. До ключових складових конкурентоспроможності ресторанного закладу належать якість продукції, рівень сервісу, професійність персоналу, імідж підприємства та цінова політика.

Оскільки підприємства сфери послуг функціонують переважно на засадах клієнтоорієнтованості, їх успіх безпосередньо залежить від здатності задовольняти потреби споживачів. Саме тому конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається конкурентоспроможністю послуг, які

воно надає. Вона проявляється у здатності підприємства ефективно використовувати власні конкурентні переваги для досягнення кращих результатів порівняно з іншими учасниками ринку та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства доцільно застосовувати два взаємодоповнюючі підходи. Перший передбачає аналіз конкурентних позицій підприємства з точки зору споживачів та рівня їх задоволеності отриманими послугами. Другий базується на дослідженні техніко-економічних показників діяльності підприємства, що характеризують ефективність використання ресурсів і результативність господарювання [10] .

З точки зору споживача конкурентоспроможність ресторанного закладу насамперед визначається рівнем якості продукції та обслуговування. Якість продукції формується під впливом таких характеристик, як смакові властивості страв, різноманітність асортименту меню, естетичність подачі та зовнішній вигляд кулінарних виробів. Водночас якість обслуговування залежить від професійної підготовки персоналу, культури спілкування з гостями, спектра додаткових послуг, зручності розташування закладу та режиму його роботи.

На вибір ресторану споживачами впливає широкий комплекс чинників. Серед них особливе значення мають транспортна доступність, наявність місць для паркування, концепція кухні, асортимент страв і напоїв, рівень цін та середній чек. Важливу роль також відіграють форма обслуговування, оперативність роботи персоналу, якість сервірування, атмосфера закладу, дизайн інтер’єру, розміри приміщення та комфортність перебування. Додатковими факторами виступають ефективність вентиляційної системи, рівень шумового навантаження, маркетингова активність закладу, його репутація, популярність серед споживачів, наявність програм лояльності, акційних пропозицій, послуг доставки та можливість індивідуалізації обслуговування. Водночас ступінь впливу кожного з цих чинників змінюється залежно від формату та типу закладу ресторанного господарства[11] .

Техніко-економічний підхід до оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на аналізі ресурсного забезпечення та результативності господарської діяльності підприємства. До ключових чинників належать рівень технічного оснащення, використання сучасного обладнання, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, якість продукції та сервісу, цінова політика, собівартість виробництва, ефективність рекламної діяльності, імідж підприємства та особливості ринкової кон'юнктури.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні супроводжується низкою стримувальних факторів. До них належать складність адміністративних процедур, висока плинність кадрів, недостатній рівень професійної підготовки працівників, невідповідність окремих приміщень сучасним технологічним вимогам закладів харчування, коливання цін на продовольчу сировину, нестабільність економічного середовища та вплив кризових явищ. Крім того, на діяльність підприємств ресторанного господарства суттєво впливають макроекономічні процеси, які визначають купівельну спроможність населення та загальні тенденції розвитку споживчого ринку.

Серед зовнішніх факторів, що формують умови функціонування ресторанного бізнесу, особливе значення мають рівень доходів населення, вартість оренди комерційної нерухомості, комунальні витрати, поширення культури харчування поза домом, а також стан і динаміка розвитку туристичної сфери[12] .

Одним із визначальних чинників успіху ресторанного підприємства є формування чіткої концепції та ефективної бізнес-моделі. Практика свідчить, що значна частина нових закладів припиняє діяльність через недостатню увагу до стратегічного планування на етапі створення. Часто відкриття ресторану розпочинається з вибору приміщення, тоді як економічне обґрунтування проєкту, аналіз витрат, прогнозування доходів та визначення цільової аудиторії залишаються поза увагою. Саме тому розроблення бізнес-моделі має передувати пошуку локації та іншим організаційним рішенням. У сучасних умовах ресторанний бізнес базується не лише на привабливому дизайні чи дорогому

обладнанні, а насамперед на оригінальній гастрономічній концепції та здатності створювати цінність для споживача.

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства належать формування сильного бренду, забезпечення високих стандартів безпечності та гігієни, підтримання належного рівня чистоти й професійного зовнішнього вигляду персоналу, підвищення якості сервісу, впровадження інноваційних форматів діяльності та розширення каналів взаємодії зі споживачами. Значної актуальності набуває розвиток онлайн-продажів, служб доставки та сервісів самовивозу, адаптація меню до потреб дистанційного обслуговування клієнтів, а також цифровізація бізнес-процесів шляхом використання сучасних інформаційних технологій, мобільних додатків та інтерактивних сервісів. Важливими завданнями також залишаються зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу та формування унікальної ринкової пропозиції.

Взаємозалежність зазначених складових відображено в таблиці 1, яка ілюструє вплив інтеграції ресурсного потенціалу, брендингових інструментів, інноваційних рішень та клієнтоорієнтованого підходу на зростання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [13].

Концептуальна модель зміцнення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в умовах післявоєнної відбудови ґрунтується на комплексному підході, який поєднує економічні, соціальні та просторові аспекти розвитку. Її ключова ідея полягає в тому, що відновлення сфери гостинності не може обмежуватися лише реконструкцією матеріально-технічної бази. Важливого значення набувають також відтворення людського потенціалу, посилення соціальної згуртованості та підвищення конкурентних переваг територій.

У межах запропонованої моделі конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства формується завдяки взаємодії трьох взаємопов’язаних складових: ресурсної, соціальної та територіальної. Ресурсна складова охоплює процеси ефективного використання та розвитку матеріальних,

фінансових, кадрових і нематеріальних ресурсів. Особлива увага приділяється забезпеченню фінансової стабільності, впровадженню інноваційних рішень і підвищенню професійного потенціалу персоналу. Соціальна складова орієнтована на формування інклюзивного середовища, яке передбачає залучення до економічної діяльності різних категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді та місцевих жителів. Територіальна складова відображає взаємозв'язок підприємства з місцевим соціокультурним простором, сприяє популяризації регіональної ідентичності та використанню локальних переваг для посилення ринкових позицій закладів[14].

Таблиця 1.1

Складники конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

Компонент	Стратегічний фокус	Основні механізми	Очікувані результати для конкурентоспроможності ЗРГ
Ресурсний підхід	Оптимізація людських, матеріальних і нематеріальних активів	Програми навчання та перекваліфікації; стале управління ресурсами; інноваційна культура	Підвищення продуктивності, якості послуг та стійкості до зовнішніх негативних впливів
Брендинг територій	Створення єдиної регіональної ідентичності та репутаційного капіталу	Співпраця з місцевою владою; культурна й гастрономічна промоція	Підвищення впізнаваності, довіри та лояльності відвідувачів
Соціальна інклюзія	Інтеграція вразливих та соціально різнорідних категорій у робочу силу	Працевлаштування ВПО, ветеранів та представників місцевих громад; інклюзивна кадрова політика	Посилення соціальної згуртованості, залучення працівників та покращення іміджу в очах громадськості
Системна синергія	Узгодження економічного, соціального й територіального вимірів	Міжсекторальне партнерство; створення спільних цінностей; регіональна мережа	Стала конкурентоспроможність та довгострокове відновлення екосистем гостинності

Активація Windows

Джерело: сформовано автором на основі [10–14]

Поєднання зазначених компонентів створює умови для формування сталої екосистеми розвитку, у межах якої економічні результати, соціальна відповідальність та територіальний розвиток перебувають у тісній взаємодії та взаємно підсилюють один одного. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість підприємств і сприяє їх адаптації до нових викликів післявоєнного періоду.

Основою функціонування моделі є сукупність принципів, що відповідають сучасним засадам сталого розвитку та людиноцентричного управління. Одним із ключових принципів виступає інклюзивність, яка передбачає створення рівних можливостей для працевлаштування та ведення підприємницької діяльності представниками різних соціальних груп. Не менш важливим є принцип партнерства, що акцентує увагу на необхідності співпраці між підприємствами, органами місцевого самоврядування, закладами освіти та громадськими інституціями задля ефективного використання ресурсів і досягнення спільних результатів[15] .

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє принцип інноваційності, який передбачає впровадження цифрових технологій, модернізацію бізнес-процесів, підвищення енергоефективності та розроблення нових форматів обслуговування відповідно до сучасних потреб споживачів. Поряд із цим принцип екологічної відповідальності орієнтує підприємства на використання ресурсозберігаючих технологій, скорочення обсягів відходів, оптимізацію логістичних процесів та впровадження практик сталого постачання. Сукупна реалізація цих принципів формує підґрунтя для розвитку підприємств ресторанного бізнесу нового типу, діяльність яких базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості.

Практична реалізація запропонованої моделі здатна забезпечити позитивний ефект як для окремих підприємств, так і для економіки загалом. На мікрорівні її впровадження сприяє підвищенню продуктивності діяльності, зміцненню конкурентних переваг, зростанню інноваційної активності та покращенню взаємодії зі споживачами. Для територіальних громад модель

створює передумови для розширення зайнятості населення, посилення соціальної інтеграції та розвитку локальних брендів. На макроекономічному рівні її застосування сприяє пожвавленню внутрішнього туризму, стимулює інвестиційну активність, підтримує розвиток малого та середнього бізнесу та прискорює процеси післявоєнного економічного відновлення країни[16].

У підсумку реалізація концептуальної моделі дозволяє сформувати конкурентоспроможну та стійку систему підприємств ресторанного бізнесу, яка забезпечує не лише економічне зростання, а й зміцнення соціального капіталу та підвищення якості життя населення. Структурну побудову моделі та характер взаємодії між її основними складовими відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Концептуальна модель ЗРГ

Модельний блок	**Основні принципи**	**Механізми реалізації**	**Очікувані результати**
Ресурсний блок	Інновації, ефективність	Інвестиції в людський капітал, диджиталізація, стале управління активами	Підвищення продуктивності, рентабельності та впровадження технологічних інновацій
Соціальний блок	Інклюзивність, партнерство	Працевлаштування переміщених осіб та ветеранів, залучення громад, програми соціальної відповідальності	Посилення соціальної згуртованості, стійкості робочої сили та репутації бренду
Територіальний блок	Ідентичність, екологічність	Співпраця з місцевою владою, екологічна діяльність, інтеграція в стратегії брендингу територій	Покращення регіонального іміджу, туристичної привабливості та довгострокової довіри
Інтегрована модель	Сталість, синергія	Міжсекторальна співпраця, багаторівневе управління, створення спільної цінності	Економічне зростання, соціальна стабільність та системна стійкість сектору гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [15–16]

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

суттєво розширилося порівняно з традиційними підходами, які акцентували увагу переважно на економічних показниках діяльності. Нині забезпечення конкурентних переваг ґрунтується на комплексному поєднанні ресурсного, соціального та територіального компонентів. Ресурсний аспект передбачає раціональне використання й розвиток людського потенціалу, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів та нематеріальних активів підприємства. Водночас важливого значення набуває територіальний брендинг, який сприяє формуванню позитивного іміджу дестинацій, підсилює їхню впізнаваність і довіру з боку споживачів, перетворюючи локальні культурні, історичні та природні особливості на вагомі конкурентні переваги. Соціальна інклюзія, своєю чергою, виступає не лише проявом соціальної відповідальності бізнесу, а й важливим фактором забезпечення його довгострокової стійкості. Залучення внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді та представників місцевих громад до процесів розвитку й відновлення сфери гостинності сприяє зміцненню соціального капіталу, підвищенню адаптивності підприємств та створенню передумов для їхнього сталого функціонування в післявоєнний період.

1.2. Методи та інструменти оцінки конкурентного становища закладу ресторанного господарства

В умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства набуває особливої актуальності. Сучасний ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих уподобань і постійною появою нових форматів обслуговування, що вимагає від закладів гнучкості та здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємствам ресторанної сфери необхідно регулярно здійснювати комплексне оцінювання власної конкурентоспроможності. Такий аналіз дозволяє визначити

сильні та слабкі сторони діяльності закладу, виявити резерви підвищення ефективності та сформувати дієві конкурентні переваги. Крім того, систематичне оцінювання сприяє підвищенню привабливості підприємства для споживачів, зміцненню їхньої лояльності та забезпеченню довгострокової прибутковості.

Для визначення рівня конкурентоспроможності використовуються різноманітні методичні підходи та аналітичні інструменти, які дають змогу дослідити позиції підприємства відносно конкурентів, оцінити ефективність використання ресурсів, якість продукції та послуг, рівень задоволеності споживачів і результати господарської діяльності. Раціональний вибір методів оцінювання та їх комплексне застосування є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі[17].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства

Джерело: складено автором за [12]

Одним із найпоширеніших інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє комплексно дослідити внутрішнє та зовнішнє

середовище функціонування підприємства шляхом виявлення його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що виникають у процесі діяльності.

У сфері ресторанного бізнесу SWOT-аналіз дає змогу визначити найбільш конкурентні види продукції та послуг, оцінити переваги закладу порівняно з іншими учасниками ринку, а також виявити фактори, які можуть сприяти або перешкоджати його подальшому розвитку. Використання цього методу забезпечує цілісне бачення поточного стану підприємства та допомагає формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Сильні сторони (Strengths) характеризують внутрішні переваги підприємства, які забезпечують його успішне функціонування та вигідно вирізняють серед конкурентів. До таких переваг можуть належати висока якість продукції, позитивна ділова репутація, впізнаваний бренд, професійний персонал, ефективна маркетингова політика або застосування сучасних технологій.

Слабкі сторони (Weaknesses), навпаки, відображають внутрішні недоліки, що можуть стримувати розвиток підприємства та знижувати його ринкові позиції. Серед них можуть бути недостатній рівень сервісу, недосконалість виробничих процесів, обмежені фінансові ресурси, недостатня кваліфікація персоналу або слабка маркетингова підтримка.

Можливості (Opportunities) являють собою сприятливі зовнішні умови, використання яких може забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги. До них належать розширення споживчого попиту, освоєння нових сегментів ринку, впровадження інноваційних форматів обслуговування, розвиток туристичної сфери чи позитивні зміни в нормативно-правовому середовищі.

Загрози (Threats) охоплюють зовнішні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Це можуть бути посилення конкурентного тиску, економічна нестабільність, зміна споживчих уподобань, інфляційні процеси, зростання цін на сировину або несприятливі зміни законодавства.

Перевагою SWOT-аналізу є можливість своєчасно виявляти потенційні проблеми та перспективні напрями розвитку підприємства. На основі отриманих результатів керівництво може розробляти стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг і мінімізацію впливу негативних факторів. Наприклад, якщо заклад має сильний бренд і високий рівень якості продукції, але стикається зі зростанням конкуренції, доцільним може бути розширення асортименту, удосконалення сервісу або впровадження інноваційних послуг[18].

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

Наступним методом оцінювання конкурентоспроможності виступає порівняльний аналіз. Його сутність полягає у зіставленні основних показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. У ресторанному бізнесі об'єктами порівняння можуть бути середній чек, кількість відвідувачів, обсяги реалізації, рівень клієнтської лояльності, рейтинг закладу на спеціалізованих інтернет-платформах та інші характеристики, що відображають ефективність функціонування підприємства.

Порівняльний аналіз належить до найбільш поширених методів оцінювання конкурентних позицій, оскільки дозволяє визначити місце підприємства на ринку та оцінити його переваги й недоліки відносно конкурентів. Реалізація цього методу передбачає формування системи критеріїв оцінювання, які мають вирішальне значення для успіху в конкретній сфері діяльності. Такими критеріями можуть виступати фінансові результати, якість продукції та послуг, рівень сервісу, ефективність бізнес-процесів, інноваційність діяльності та ступінь задоволеності споживачів.

Після визначення критеріїв здійснюється порівняння підприємств за кожним із них. Для цього можуть використовуватися різноманітні методичні підходи, зокрема рейтингове оцінювання, бальні шкали, індексні розрахунки або експертні методи. Результати аналізу дають змогу встановити конкурентні

переваги та слабкі місця кожного учасника ринку, а також визначити перспективні напрями підвищення ефективності діяльності.

Важливою перевагою порівняльного аналізу є можливість виявлення ринкових тенденцій і прогнозування подальших змін конкурентного середовища. Водночас даний метод має певні обмеження, оскільки точність результатів значною мірою залежить від доступності та достовірності інформації про діяльність конкурентів. Крім того, складно здійснювати коректні порівняння між підприємствами, що функціонують у різних країнах або працюють у неоднакових ринкових умовах.

Незважаючи на зазначені обмеження, порівняльний аналіз залишається ефективним інструментом оцінювання конкурентоспроможності. Його використання допомагає підприємствам виявляти резерви розвитку, удосконалювати власну стратегію та зміцнювати ринкові позиції. Наприклад, якщо результати аналізу свідчать про перевагу конкурентів у сфері якості продукції, підприємству доцільно зосередити увагу на вдосконаленні технології виробництва, оновленні асортименту або підвищенні стандартів обслуговування. У разі виявлення відставання в організації логістичних процесів пріоритетом може стати оптимізація системи постачання та управління ресурсами[19].

Отже, порівняльний аналіз є важливим елементом системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити ринкові позиції підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Важливим інструментом оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є аналіз конкурентів. Його застосування дає можливість отримати детальну інформацію про діяльність інших учасників ринку, їхні підходи до залучення та утримання споживачів, а також особливості формування конкурентних переваг. Завдяки такому аналізу підприємство може визначити власні позиції на ринку та виявити напрями для подальшого вдосконалення.

Сутність методу полягає у систематичному дослідженні діяльності конкурентів з метою виявлення їхніх сильних і слабких сторін, особливостей маркетингової політики, цінових стратегій, асортименту продукції та якості обслуговування. Аналіз дозволяє оцінити, які фактори забезпечують успіх конкурентів, як вони реагують на зміни зовнішнього середовища та які інструменти використовують для зміцнення своїх ринкових позицій.

У процесі проведення аналізу конкурентів вивчаються характеристики продукції та послуг, рівень цін, методи просування, репутація підприємства, фінансові результати діяльності та особливості взаємодії зі споживачами. Отримана інформація створює основу для порівняння власного закладу з основними конкурентами та визначення можливостей підвищення його конкурентоспроможності[20].

При здійсненні такого аналізу необхідно враховувати як пряму, так і непряму конкуренцію. Пряма конкуренція виникає між підприємствами, що орієнтуються на однакову цільову аудиторію та пропонують схожі послуги. Непряма конкуренція пов’язана із задоволенням однієї й тієї самої потреби споживачів різними способами або різними категоріями товарів і послуг. Саме тому дослідження конкурентного середовища повинно охоплювати широкий спектр ринкових чинників та учасників.

Варто зазначити, що аналіз конкурентів має безперервний характер. Ринкове середовище постійно змінюється під впливом економічних, технологічних та соціальних факторів, а конкуренти регулярно оновлюють асортимент, впроваджують інновації та вдосконалюють бізнес-процеси. У зв’язку з цим підприємствам необхідно постійно оновлювати інформацію про конкурентів та відстежувати зміни в їхній діяльності.

Разом із тим аналіз конкурентів не слід розглядати як єдиний метод оцінювання конкурентоспроможності. Найбільшу ефективність він забезпечує у поєднанні з іншими аналітичними інструментами, які дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства, ринкові умови та поведінку

споживачів. Такий підхід сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища.

Ще одним важливим методом оцінювання конкурентоспроможності є аналіз ринкової частки підприємства. Його основною метою є визначення позиції суб'єкта господарювання на ринку шляхом порівняння обсягів його діяльності з показниками конкурентів. Оцінювання може здійснюватися за обсягом реалізації продукції, кількістю клієнтів, доходом або іншими показниками, що характеризують масштаби діяльності підприємства.

Процес оцінки ринкової частки передбачає кілька послідовних етапів. Насамперед досліджується структура ринку, визначаються основні учасники, їхній розмір та ступінь впливу на конкурентне середовище. Далі проводиться аналіз попиту, що дозволяє оцінити місткість ринку та перспективи його розвитку[21].

Наступним етапом є дослідження пропозиції, під час якого вивчається асортимент продукції та послуг, рівень цін, якість обслуговування та інші характеристики конкурентних пропозицій. Паралельно аналізується ринкова поведінка підприємств, зокрема їхня рекламна активність, політика просування, програми лояльності та інші маркетингові інструменти.

На основі зібраної інформації здійснюється оцінювання конкурентної позиції підприємства шляхом зіставлення його показників із результатами діяльності основних конкурентів. Завершальним етапом виступає прогнозування майбутніх змін ринкового середовища, що дає змогу визначити потенційні ризики та перспективи розвитку.

Оцінка ринкової частки дозволяє підприємству не лише визначити власне місце серед конкурентів, а й виявити резерви для подальшого зростання. Завдяки цьому керівництво може своєчасно коригувати стратегію розвитку та підвищувати ефективність діяльності в умовах посилення конкуренції.

Останнім із розглянутих методів є оцінювання рівня задоволеності клієнтів. Для підприємств ресторанного господарства цей підхід має особливе

значення, оскільки якість обслуговування та споживчі враження безпосередньо впливають на формування лояльності гостей і конкурентних переваг закладу.

Метод базується на зборі та аналізі інформації про ставлення клієнтів до продукції та послуг підприємства. Для цього використовуються анкетування, опитування, інтерв'ю, аналіз відгуків у соціальних мережах і спеціалізованих онлайн-платформах, а також інші інструменти зворотного зв'язку. Отримані дані дозволяють визначити рівень задоволеності споживачів, виявити проблемні аспекти діяльності та встановити чинники, які найбільше впливають на вибір закладу[22].

Важливим елементом цього методу є порівняння отриманих результатів із показниками основних конкурентів. Такий підхід дає змогу оцінити відносний рівень задоволеності клієнтів та визначити конкурентні переваги підприємства. Крім того, аналіз споживчих оцінок допомагає виявити напрями вдосконалення продукції, сервісу та організації роботи закладу.

Результати оцінювання задоволеності клієнтів мають важливе практичне значення для формування конкурентної стратегії підприємства. Якщо аналіз свідчить про наявність недоліків у продукції або сервісі, підприємство отримує можливість своєчасно усунути проблеми та підвищити якість обслуговування. Водночас виявлені конкурентні переваги можуть бути використані для зміцнення ринкових позицій і формування позитивного іміджу закладу.

Отже, оцінка задоволеності клієнтів є одним із найбільш ефективних інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє оцінити його діяльність безпосередньо через призму споживчого сприйняття та очікувань цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІЦЕРІЇ «PRESTO PIZZA» М. ЧЕРКАСИ

2.1. Загально-економічна характеристика піцерії «Presto Pizza»

Піцерія «Presto Pizza» здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства, основним видом якої є надання ресторанних послуг та організація доставки готових страв і продуктів харчування.

Заклад «Presto Pizza» розташований за адресою: м. Черкаси, вул. Дашковича, 19.

Стратегічний розвиток підприємства спрямований на досягнення кількох ключових цілей. Насамперед компанія орієнтується на збільшення доходів шляхом підвищення ефективності роботи з постійними клієнтами, удосконалення управління найбільш прибутковими позиціями асортименту, оптимізації витрат та розширення спектра додаткових послуг для споживачів і партнерів. Важливим напрямом діяльності є також скорочення фінансового циклу завдяки ефективному управлінню оборотним капіталом і інвестиційними ресурсами.

Значна увага приділяється підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів шляхом автоматизації логістичних процесів, бізнес-процесів і систем аналітики. Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності компанія забезпечує якісний сервіс як для споживачів, так і для постачальників, а також розвиває нові напрями діяльності, що підвищують її привабливість для партнерів. Окремим стратегічним завданням є вдосконалення логістичної інфраструктури через розвиток логістичних центрів та ефективне використання наявних основних засобів. Крім того, підприємство впроваджує сучасні механізми управління ризиками, що сприяє стабільності та зростанню прибутковості бізнесу.

«Presto Pizza» є сучасним закладом італійської кухні у місті Черкаси, який пропонує широкий вибір піци, салатів та напоїв. Формат роботи закладу

орієнтований переважно на індивідуальних гостей і невеликі компанії. Проведення масштабних банкетів не передбачено, однак можливе попереднє бронювання місць для груп до 12 осіб. Бізнес-ланчі у меню відсутні, натомість гостям пропонується окреме дитяче меню. Основною категорією відвідувачів є споживачі віком від 25 років.

Замовити доставку продукції можна як за телефоном, так і через офіційний сайт компанії. Вебресурс має сучасний та зручний інтерфейс, що дозволяє ознайомитися з асортиментом страв для доставки або самовивозу, переглянути актуальні акції та новини закладу. Користувачі можуть самостійно оформлювати замовлення, скористатися послугою зворотного дзвінка або здійснити онлайн-оплату обраних позицій.

Організація доставки побудована таким чином, щоб максимально скоротити час очікування клієнта. Оператори call-центру розподіляють замовлення між закладами мережі з урахуванням районування міста та оптимальних маршрутів кур'єрів. Основним принципом роботи компанії є доставка піци протягом 29 хвилин. Саме завдяки швидкому сервісу та стабільній якості продукції «Presto Pizza» здобула популярність серед споживачів, які цінують оперативність та комфорт.

Для стимулювання повторних покупок у компанії функціонує накопичувальна бонусна програма. Після встановлення мобільного застосунку «Presto Pizza» Ukraine через Google Play або App Store та проходження реєстрації клієнт отримує 50 бонусів на свій рахунок і можливість накопичувати до 15 % бонусів від суми кожного замовлення.

Однією з головних конкурентних переваг підприємства є ретельний підхід до вибору сировини та контроль її якості. Зокрема, для приготування страв використовується охолоджений лосось, який постачається не рідше двох разів на тиждень. Компанія дотримується цієї практики навіть за умов зростання закупівельних цін, забезпечуючи високий рівень свіжості продукції.

Основною метою діяльності «Presto Pizza» є швидке та якісне обслуговування кожного гостя, формування позитивного клієнтського досвіду та

стимулювання повторних відвідувань, що сприяє постійному розширенню клієнтської бази.

Для своїх відвідувачів заклад пропонує широкий спектр програм лояльності та спеціальних пропозицій, серед яких:

– регулярні щоденні та щотижневі акції;

– бонусна система з накопиченням до 15 % від суми замовлення;

– нарахування подвійних бонусів у день народження клієнта;

– подарункові сертифікати номіналом 500 грн та 1000 грн.

Отже, піцерія «Presto Pizza» у місті Черкаси пропонує відвідувачам широкий спектр послуг, що поєднують різноманітне меню італійської кухні, доступний ціновий рівень та високі стандарти обслуговування. Важливою особливістю діяльності закладу є використання якісних інгредієнтів і дотримання сучасних технологій приготування страв. Асортиментна політика підприємства базується на гармонійному поєднанні традиційних італійських рецептів та авторських кулінарних рішень, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів і зміцнювати конкурентні позиції закладу на ринку ресторанних послуг.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика піцерії «Presto Pizza»

Показник	Характеристика
Назва закладу	Presto Pizza
Тип підприємства	Піцерія
Спеціалізація	Страви італійської кухні
Місце розташування	ТЦ «Хрещатик Сіті»
Формат обслуговування	Fast Casual
Основна продукція	Піца, паста, салати, десерти, напої
Цільова аудиторія	Молодь, сім'ї, працівники офісів, відвідувачі ТЦ
Канали збуту	Зал обслуговування, замовлення на виніс, доставка
Конкурентні переваги	Вигідне розташування, широкий асортимент, швидке обслуговування
Режим роботи	Щоденний

Джерело: складено автором

Піцерія «Presto Pizza» функціонує на ринку ресторанних послуг як заклад громадського харчування формату Fast Casual, який поєднує оперативність

обслуговування з високими стандартами якості страв та сервісу. Особливістю даного формату є забезпечення швидкого приготування та подачі продукції без втрати її смакових характеристик, що дозволяє задовольняти потреби сучасних споживачів, які цінують комфорт, якість та економію часу.

Вигідне розташування закладу в торговельно-розважальному центрі сприяє формуванню стабільного потоку відвідувачів, підвищує рівень впізнаваності бренду та створює сприятливі умови для збільшення обсягів реалізації продукції. Завдяки високій концентрації потенційних споживачів підприємство має можливість ефективно залучати нових клієнтів і підтримувати належний рівень товарообороту.

Структура асортименту «Presto Pizza» представлена різними групами продукції, що дозволяє задовольняти смаки та вподобання широкого кола споживачів. Основну частку асортименту становлять піци, які є ключовою спеціалізацією закладу, тоді як додаткові категорії продукції формують комплексну гастрономічну пропозицію для гостей.

Орієнтовну структуру основних товарних груп асортименту продукції «Presto Pizza» наведено на рисунку 2.1.

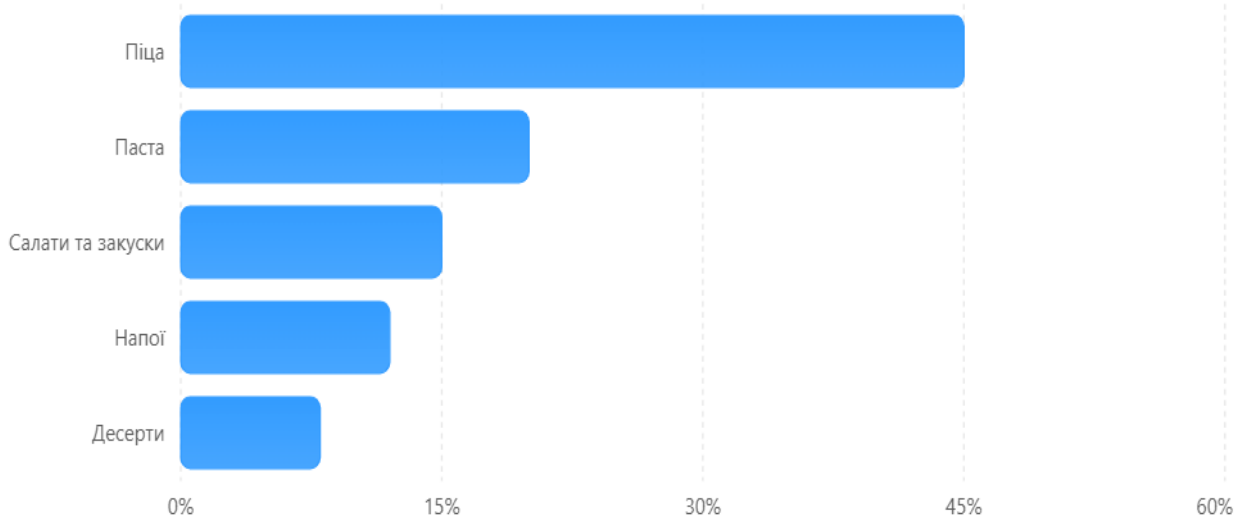


Рис 2.1 Структура асортименту продукції піцерії «Presto Pizza», %

Джерело: складено автором

Згідно з даними рисунка 1.1, основу асортиментної структури піцерії «Presto Pizza» становлять піци, частка яких досягає 45 % загального обсягу пропозиції. Такий показник цілком відповідає профілю та спеціалізації закладу. Друге місце за питомою вагою займають страви пасти — 20 %. Частка салатів і закусок становить 15 %, напоїв — 12 %, а десертної продукції — 8 %. Подібна структура асортименту є типовою для закладів ресторанного господарства італійського спрямування та дозволяє забезпечувати комплексне задоволення потреб різних категорій споживачів.

Організаційна система управління підприємством побудована за принципом чіткого розподілу функціональних обов’язків між працівниками та керівниками структурних підрозділів. Кожний підрозділ очолює відповідальна посадова особа, яка координує роботу підлеглого персоналу та контролює виконання поставлених завдань.

Для піцерії «Presto Pizza» характерна лінійна організаційна структура управління (рис. 2.2), за якої всі працівники підпорядковуються безпосереднім керівникам відповідно до встановленої ієрархії. Така система забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, чіткість комунікаційних зв’язків та ефективний контроль за виконанням виробничих і сервісних процесів. Діяльність кожного працівника спрямована на досягнення спільної мети підприємства — забезпечення високої якості продукції та обслуговування гостей.

Загальне керівництво закладом здійснює директор (менеджер), який відповідає за організацію роботи підприємства, координацію діяльності всіх структурних підрозділів, формування стратегії розвитку та забезпечення ефективного функціонування закладу. Саме директор несе відповідальність за результати господарської діяльності та загальний стан підприємства.

Інші керівники, зокрема менеджер із виробництва та менеджер із обслуговування, виконують свої посадові обов’язки відповідно до затверджених посадових інструкцій, розроблених на основі кваліфікаційних вимог до відповідних посад.

Особливу роль у системі управління відіграє менеджер із виробництва, який відповідає за організацію виробничого процесу та забезпечення належної якості готової продукції. У невеликих закладах ресторанного господарства він нерідко виконує також функції заступника директора. До його основних обов'язків належать планування та координація роботи виробничого персоналу, розподіл функціональних завдань між кухарями, складання графіків роботи працівників кухні, контроль за дотриманням технологічних процесів приготування страв, норм витрат сировини та санітарно-гігієнічних вимог.

Крім того, менеджер із виробництва здійснює постійний моніторинг наявності та правильного використання технологічних карт, бере участь у формуванні меню закладу, контролює якість готової продукції та проводить її оцінювання у складі бракеражної комісії. Ефективне виконання зазначених функцій сприяє підтриманню високих стандартів якості продукції та забезпечує стабільність виробничої діяльності піцерії «Presto Pizza».

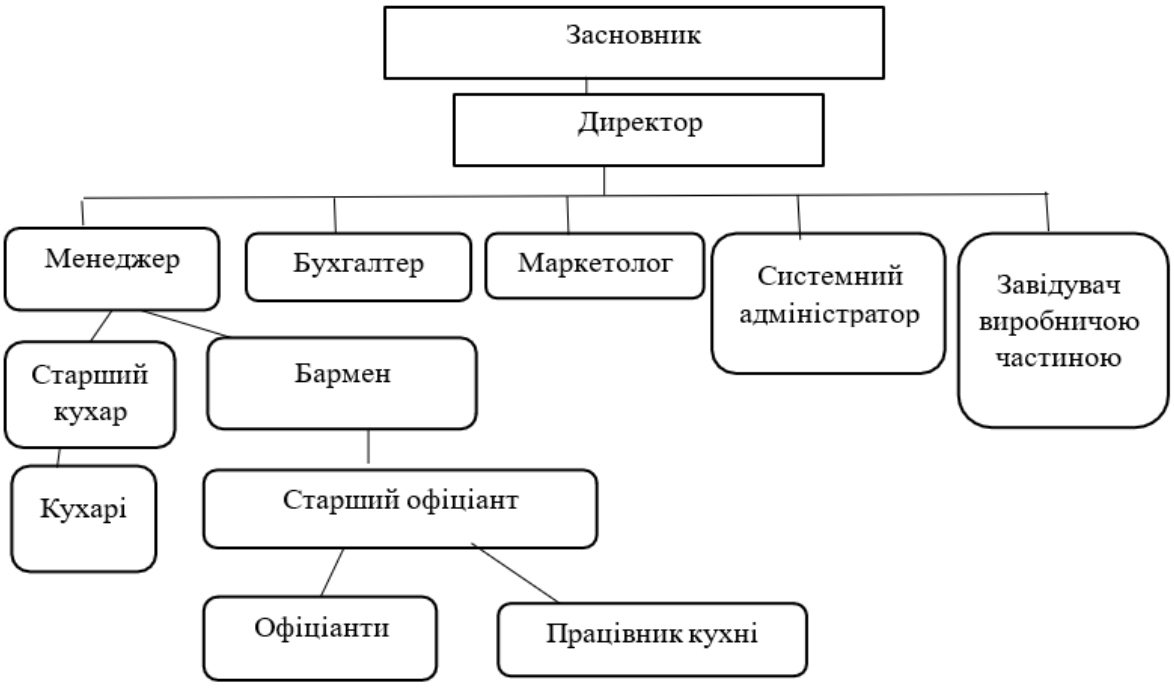


Рис. 2.2 Структура управління піцерія «Presto Pizza»

Джерело: складено автором

Функції планування, організації, мотивації та контролю діяльності в піцерії

«Presto Pizza» покладені на директора підприємства. Він визначає стратегічні напрями розвитку закладу, координує роботу персоналу та здійснює контроль за виконанням поставлених завдань. Важливим елементом управлінської діяльності є формування дієвої системи мотивації працівників. Для стимулювання ефективної роботи використовуються різні матеріальні та нематеріальні інструменти, зокрема підвищення заробітної плати, преміювання за високі результати праці, створення можливостей для кар'єрного зростання, а також підтримка працівників у вирішенні окремих життєвих і професійних питань. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу та зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Важливою складовою успішної діяльності піцерії «Presto Pizza» є її персонал, оскільки саме від професійної підготовки працівників значною мірою залежить якість обслуговування гостей та рівень їхньої задоволеності. Організаційна структура закладу передбачає наявність кухарів, касирів, офіціантів, кур'єрів, адміністраторів та операторів кол-центру. Кожна категорія працівників виконує визначені функціональні обов'язки, що забезпечує раціональний розподіл праці, узгодженість робочих процесів та оперативність обслуговування клієнтів.

Особлива увага на підприємстві приділяється професійному розвитку персоналу. Система навчання спрямована на вдосконалення навичок комунікації з гостями, підвищення якості сервісу та дотримання корпоративних стандартів роботи. Працівники виробничого підрозділу регулярно проходять підготовку щодо експлуатації технологічного обладнання та особливостей приготування страв відповідно до встановлених технологічних вимог, що дозволяє підтримувати стабільно високий рівень якості продукції.

Працівники, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, зокрема офіціанти та оператори кол-центру, навчаються ефективним методам спілкування, технікам роботи із замовленнями та стандартам сервісного обслуговування. Це забезпечує оперативне приймання та оброблення замовлень, підвищує рівень задоволеності споживачів і позитивно впливає на формування

лояльності клієнтів до закладу. Характеристику персоналу піцерії «Presto Pizza» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна структура піцерії «Presto Pizza»

Ланка працівників	Посади	Основні обов'язки
Керівництво	Директор, Менеджер	Управління закладом, контроль якості, фінанси, стратегічний розвиток
Адміністрація	Адміністратор	Організація роботи персоналу, вирішення конфліктних ситуацій, контроль обслуговування
Кухня	Шеф-кухар, кухарі, піцайоло	Приготування страв, дотримання рецептури та санітарних норм
Обслуговування	Офіціанти, касири	Прийом замовлень, обслуговування гостей у закладі, розрахунок клієнтів
Доставка	Кур'єри	Доставка замовлень, дотримання швидкості та якості доставки
Кол-центр	Оператори замовлень	Обробка онлайн-замовлень, консультації клієнтів
Прибирання	Прибиральники	Підтримка чистоти у залі та на кухні, санітарна обробка

Для оцінювання фінансово-економічного стану піцерії «Presto Pizza» доцільно провести комплексний аналіз основних результатів її діяльності. Початковим етапом такого дослідження є здійснення експрес-аналізу, який дозволяє оперативно визначити загальні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів та виявити ключові зміни у фінансових показниках.

З метою отримання узагальненої характеристики діяльності закладу буде розраховано основні показники експрес-аналізу за 2023–2025 роки. Отримані результати дадуть можливість оцінити динаміку розвитку підприємства, рівень його фінансової стійкості та ефективність господарювання в досліджуваному періоді.

Розраховані показники та результати їх аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності піцерії «Presto Pizza» за 2023 - 2025 рр., тис. грн.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення			
				2024/2023		2025/2024	
				Абс.відх. +/-	Темп приросту, %	Абс.відх +/-	Темп приросту, %
1. Виручка, тис. грн.	21627	15632	13338	-5995	-27,71	-2294	-14,67
2. Собівартість продаж, тис. грн.	12195	11245	10801	-950	-7,79	-444	-3,94
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	9432	4387	2537	-5045	-53,48	-1850	-42,17
4. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	4151	820	1991	-3331	-80,24	1171	142,80
5. Чистий прибуток, тис. грн.	4366	4358	4321	-8	-0,18	-37	-0,84
6. Основні засоби, тис. грн.	10213	12718	12985	2505	24,52	267	2,09
7. Оборотні активи, тис. грн.	9567	9872	9912	305	3,18	40	0,40
8. Чисельність персоналу, осіб	18	19	24	1	5,55	5	26,31
9. Фонд оплати праці, тис. грн.	745,2	845,5	1118,4	100,3	13,45	272,9	32,27
10.Продуктивність праці , тис. грн. (р.1/р.8)	11011,88	10609,84	9850,33	-402,04	-3,65	-759,50	-7,15
11. Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн. (р.9/р.8)	41,4	44,5	46,6	3,1	7,48	2,1	4,71
12. Фондовіддача (р.1/р.6)	19,40	15,85	18,20	-3,55	-18,32	2,35	14,86
13. Оборотність активів, разів (р.1/р.7)	20,71	20,42	23,85	-0,29	-1,44	3,43	16,80
14.Рентабельність продаж, % (р.4/р.1) ×100%	13,33	13,92	15,53	0,59	4,42	1,60	11,55

Упродовж 2023–2025 рр. у діяльності піцерії «Presto Pizza» простежуються зміни окремих статей балансу, зокрема спостерігається збільшення обсягів оборотних активів, позикового капіталу та нерозподіленого прибутку. Залучені позикові ресурси використовуються підприємством для фінансування поточних потреб, підтримання стабільної діяльності та забезпечення подальшого розвитку.

Раціональне формування та розміщення фінансових ресурсів у складі активів є одним із ключових чинників забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. У процесі господарської діяльності структура та обсяги активів піцерії «Presto Pizza» постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Для виявлення цих змін та оцінки їхнього впливу доцільно використовувати горизонтальний і вертикальний аналіз, які дозволяють дослідити динаміку та структуру майна підприємства.

Результати аналізу свідчать про скорочення обсягів виручки від реалізації продукції та послуг протягом досліджуваного періоду, що характеризує негативну тенденцію в розвитку підприємства. Водночас спостерігається зменшення валового доходу. За підсумками 2025 року його величина скоротилася на 1850 тис. грн, що відповідає зниженню на 57,83 % порівняно з базовим періодом.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства значною мірою ґрунтується на аналізі таких результативних показників, як прибуток і рентабельність. Саме вони відображають ефективність виробничої, постачальницької, збутової та інших напрямів діяльності підприємства, характеризуючи загальні результати господарювання.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що виручка від реалізації за досліджуваний період зменшилася на 14,67 %. Разом із тим рівень рентабельності зріс на 1,6 %, що може свідчити про підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення механізмів управління витратами.

Незважаючи на стабільний попит на піцу серед споживачів, діяльність закладів цього формату супроводжується низкою викликів, пов’язаних із необхідністю врахування споживчих уподобань, цінової чутливості клієнтів та високого рівня конкуренції на ринку ресторанних послуг. У цих умовах піцерія «Presto Pizza» успішно адаптується до ринкового середовища завдяки підтриманню належного рівня сервісу, використанню гнучкої цінової політики та впровадженню програм лояльності, що сприяють утриманню постійних клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

2.2 Дослідження ринку ресторанних послуг та основних конкурентів піцерії «Presto Pizza» у м. Черкаси.

Для дослідження конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства, зокрема піцерії «Presto Pizza», доцільно розглядати заклад як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем через сукупність вхідних і вихідних потоків, механізми зворотного зв'язку та внутрішню організаційну структуру. Оцінювання конкурентоспроможності таких підприємств є складним процесом, оскільки на неї впливає значна кількість чинників, серед яких важливе місце займають атмосфера закладу, рівень сервісу, швидкість обслуговування, якість продукції та ефективність управління.

Конкурентна перевага формується тоді, коли підприємство володіє певними характеристиками або ресурсами, які забезпечують йому кращі позиції порівняно з іншими учасниками ринку. Визначення рівня конкурентоспроможності можливе лише шляхом порівняння із закладами, що функціонують у тому самому ринковому сегменті та пропонують аналогічну продукцію чи послуги. При цьому особливу складність становить оцінка ступеня переваги підприємства відносно лідерів галузі[22].

У сфері ресторанного бізнесу конкурентні переваги являють собою сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів та характеристик, які сприяють залученню більшої кількості споживачів, формуванню позитивної ділової репутації та досягненню вищих економічних результатів. Вони можуть проявлятися у виробничій, організаційній, маркетинговій, кадровій та фінансовій сферах діяльності закладу.

Для оцінювання стійкості ринкових позицій піцерії «Presto Pizza» доцільно проаналізувати її конкурентні переваги порівняно з іншими підприємствами ресторанного господарства. Основними напрямами такого аналізу є:

- гастрономічна концепція закладу;
- місце розташування;
- ефективність системи управління;
- середній чек;

- цінова політика;
- рівень сервісу;
- кадровий потенціал;
- система оплати праці;
- репутація та імідж підприємства.

Піцерія «Presto Pizza», що функціонує в ТЦ «Хрещатик Сіті», є сучасним закладом формату Fast Casual, який спеціалізується на приготуванні та реалізації страв італійської кухні. До ключових переваг підприємства належать зручне місце розташування, широкий асортимент продукції, орієнтація на різні категорії споживачів та використання декількох каналів реалізації продукції. Заклад поєднує обслуговування гостей у залі, продаж страв на виніс та доставку замовлень, що сприяє диверсифікації доходів і зміцненню його ринкових позицій.

Одним із визначальних факторів вибору ресторанного закладу є кухня та якість запропонованих страв. Не менш важливе значення має інтер'єр, який формує загальне сприйняття закладу та створює комфортні умови для відвідувачів. Водночас середній чек виступає показником цінової доступності та характеризує рівень готовності споживачів витрачати кошти на продукцію і послуги підприємства.

Суттєвий вплив на відвідуваність закладу має його територіальне розташування. Зручність доступу, наявність транспортної інфраструктури та помітність зовнішнього оформлення позитивно впливають на залучення потенційних клієнтів.

Важливим чинником формування конкурентних переваг є якість обслуговування. Під цим поняттям розуміють сукупність характеристик процесу надання послуг, які забезпечують задоволення потреб споживачів. Сучасні відвідувачі очікують професійного, ввічливого та компетентного персоналу, здатного надати консультацію щодо меню та допомогти у виборі страв відповідно до індивідуальних побажань. Саме тому високий рівень сервісу є одним із ключових факторів успіху ресторанного підприємства.

Створення позитивного клієнтського досвіду передбачає не лише якісне приготування страв, а й формування комфортної атмосфери перебування в закладі. Працівники повинні бути уважними до потреб гостей, коректно пропонувати додаткові позиції меню та забезпечувати ефективну комунікацію з клієнтами. Важливо також створювати умови для отримання зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на побажання та підвищувати рівень задоволеності відвідувачів.

Особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності набуває кадровий потенціал підприємства. Результативність діяльності закладу залежить не лише від технологічного оснащення чи матеріально-технічної бази, а й від професійних компетентностей працівників. Тому одним із пріоритетних завдань менеджменту є збереження кваліфікованого персоналу та створення ефективної системи мотивації. Для цього можуть застосовуватися різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема преміювання, бонусні програми, можливості кар'єрного розвитку та визнання професійних досягнень.

Таким чином, безперервне підвищення кваліфікації працівників, удосконалення стандартів сервісу та постійне оновлення меню відповідно до потреб споживачів є важливими передумовами зміцнення конкурентних позицій піцерії «Presto Pizza», підвищення лояльності клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Водночас ефективність функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі визначається не лише рівнем його технологічного забезпечення чи матеріально-технічної бази, а й якістю людського капіталу. Для закладів ресторанного господарства проблема плинності кадрів є особливо актуальною, оскільки часта зміна персоналу супроводжується додатковими фінансовими витратами на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Проте на практиці не всі керівники приділяють належну увагу кадровій політиці. Відсутність ефективної системи мотивації, нехтування думкою співробітників, обмежені можливості професійного розвитку та недостатня увага до навчання

призводять до зниження зацікавленості персоналу в результатах діяльності закладу та зростання рівня кадрової плинності.

Одним із важливих інструментів підвищення мотивації є залучення працівників до управлінських і виробничих процесів. Урахування їхніх пропозицій, підтримка ініціативності та створення умов для генерації нових ідей сприяють формуванню командної роботи та підвищенню відповідальності за результати діяльності підприємства. Особливо це стосується працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Недостатній рівень стимулювання офіціантів та іншого обслуговуючого персоналу негативно впливає на середній чек і загальні фінансові результати закладу. Саме тому важливо визначати конкретні цілі для працівників та впроваджувати систему винагород за їх досягнення. Підтримка з боку керівництва та визнання професійних досягнень позитивно впливають на продуктивність праці й рівень залученості персоналу.

У ресторанному бізнесі застосовується широкий спектр мотиваційних інструментів. Це можуть бути як відсотки від обсягу продажів, так і премії за виконання певних завдань або досягнення встановлених показників. Наприклад, ефективними є бонуси за реалізацію сезонних страв, винагороди за просування окремих позицій меню чи за найкращі результати продажів у певній категорії продукції. Додаткові можливості мотивації можуть створюватися у співпраці з постачальниками, які часто пропонують заохочувальні програми, знижки або подарунки для персоналу.

Науковці та практики ресторанного бізнесу наголошують, що основним активом будь-якого закладу є його працівники. Саме тому інвестиції у розвиток персоналу вважаються одним із найефективніших напрямів вкладення ресурсів. Незважаючи на те, що не всі підприємства мають можливість фінансувати зовнішні тренінги чи спеціалізовані курси, важливим завданням залишається організація внутрішнього навчання. Ефективним інструментом можуть бути регулярні інформаційні зустрічі, презентації нових страв та напоїв, дегустації продукції, а також навчальні заходи за участю постачальників. Подібна практика

сприяє підвищенню професійної компетентності працівників і водночас виступає додатковим мотиваційним фактором.

Суттєве значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства має його імідж. Імідж підприємства являє собою сформоване уявлення різних груп громадськості про діяльність закладу, його репутацію, рівень обслуговування та якість продукції. Таке сприйняття формується під впливом інформації про підприємство та накопиченого споживчого досвіду.

Під час вибору закладу харчування споживачі значною мірою орієнтуються саме на його репутацію та позиціонування на ринку. Позитивний імідж створює у клієнтів впевненість у тому, що їхні потреби будуть задоволені на належному рівні, як з точки зору якості продукції, так і рівня сервісу. Крім того, він сприяє формуванню довгострокової лояльності споживачів.

Важливим інструментом підтримання конкурентних позицій є систематичний аналіз і вдосконалення меню. Саме меню визначає концепцію закладу, його ринкове позиціонування та цільову аудиторію. Процес його формування є одним із базових етапів організації діяльності підприємства ресторанного господарства. Меню повинно бути логічно структурованим, зрозумілим для гостей та відповідати очікуванням різних груп споживачів. Регулярне оновлення асортименту й аналіз популярності окремих позицій дозволяють підвищити прибутковість закладу та зміцнити лояльність клієнтів.

Формування конкурентних переваг підприємства може відбуватися за рахунок різних чинників, серед яких особливе значення мають оптимізація витрат, диференціація продукції, ефективне сегментування ринку, впровадження інновацій та оперативне реагування на зміни споживчих потреб. Важливими складовими також виступають продуктивність праці персоналу, якість продукції та послуг, ефективність системи управління та здатність керівництва реалізовувати довгострокові стратегічні цілі.

Для оцінювання конкурентних переваг піцерії «Presto Pizza» використовується п’ятибальна шкала, де 1 бал відповідає низькому рівню оцінки,

2 бали — задовільному, 3 бали — доброму, 4 бали — дуже доброму, а 5 балів — відмінному рівню. Оцінювання проводилося серед працівників і споживачів закладу, що дозволило отримати комплексне уявлення про сильні та слабкі сторни підприємства. Результати оцінювання конкурентних переваг піцерії «Presto Pizza» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентних переваг піцерії «Presto Pizza»

Номер експерта	Експертні оцінки якості по конкурентних перевагах								
	Гастрономічна концепція	Розташування закладу	Ефективність управління	Середній рахунок (чек)	Цінова політика	Якість обслуговування	Персонал	Оплата праці	Репутація закладу
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
№1	4	4	4	3	4	5	4	3	4
№2	4	5	4	3	4	5	5	3	4
№3	4	4	5	3	5	4	5	4	4
№4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
№5	4	3	5	4	5	4	4	4	4
Сума балів	20	21	22	17	22	22	23	18	20
Середній бал за критеріями	4,0	4,2	4,4	3,4	4,4	4.4	4.6	3,6	4,0
Середня оцінка закладу	4,07								

В умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг підприємства змушені постійно переглядати підходи до ведення бізнесу та коригувати стратегічні пріоритети розвитку. Сучасні ринкові тенденції зумовили зміщення уваги від кількісних показників діяльності до якісних характеристик продукції та сервісу. Успішність функціонування закладів ресторанного господарства значною мірою залежить від рівня якості обслуговування, здатності формувати та підтримувати конкурентні переваги, а також від ефективності управлінських рішень.

Проведене дослідження засвідчило, що піцерія «Presto Pizza», незважаючи на відносно нетривалий період роботи на ринку, уже сформувала достатній рівень конкурентоспроможності серед закладів ресторанного господарства м. Черкаси. Найвищі оцінки отримали такі складові діяльності підприємства, як професійний рівень персоналу, цінова політика та якість обслуговування, які були оцінені респондентами в межах 4,4–4,6 бала за п’ятибальною шкалою.

Разом із тим результати оцінювання свідчать про наявність окремих напрямів для подальшого вдосконалення. Зокрема, порівняно нижчі оцінки отримали показники середнього чека та рівня оплати праці персоналу. Водночас загальні результати аналізу підтверджують наявність значного потенціалу для покращення практично за всіма досліджуваними параметрами діяльності закладу.

Ефективність управління підприємством проявляється у здатності забезпечувати досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. Важливим компонентом сучасного менеджменту виступає лідерство, яке охоплює процеси управління персоналом, побудову внутрішніх комунікацій, мотивацію працівників та реалізацію довгострокових стратегій розвитку підприємства.

Одним із ключових завдань формування конкурентних переваг є забезпечення здатності системи управління оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та динаміки конкурентної боротьби. Водночас цей процес ускладнюється тим, що успішні управлінські рішення можуть бути відтворені конкурентами. Саме тому для підтримання стійких ринкових позицій підприємствам ресторанного господарства необхідно впроваджувати безперервний процес управління конкурентними перевагами, спрямований на їх постійне оновлення та розвиток.

Ефективна діяльність закладів ресторанного господарства також передбачає чітке визначення цільових сегментів ринку та орієнтацію на найбільш перспективні групи споживачів. Результати проведених опитувань і аналізу відгуків постійних клієнтів у соціальних мережах свідчать, що

основними споживачами послуг піцерії «Presto Pizza» є мешканці м. Черкаси та прилеглих територій.

Соціально-економічна характеристика клієнтської бази показує, що переважну частину відвідувачів становлять особи із середнім рівнем доходів. Частка споживачів із високим рівнем доходів складає близько 10 %, що значною мірою пов'язано з місцем розташування закладу та його ціновим позиціонуванням. Водночас частка клієнтів із низьким рівнем доходів є незначною та становить приблизно 5 %, що може свідчити про сприйняття цінової політики закладу як орієнтованої переважно на середньодохідний сегмент ринку.

Основними мотивами відвідування піцерії «Presto Pizza» є:

- проведення дозвілля у колі друзів;
- ділові зустрічі та обідні перерви;
- відпочинок під час відвідування торговельно-розважального центру та здійснення покупок.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, свідчить, що продукція та послуги піцерії «Presto Pizza» найбільшою мірою відповідають очікуванням споживачів за такими критеріями, як прийнятний рівень цін, висока якість обслуговування та стабільність роботи закладу без перебоїв у процесі обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.5

Ступінь задоволеності споживачів піцерії «Presto Pizza»

Оцінювані параметри	**Ступінь задоволеності споживача**
Якість продукції	0,93
Ціна продукції	1,05
Термін приготування замовлення	0,97
Зриви на виробництві	1,03
Повернення продукції	1,06

Разом із тим результати дослідження свідчать, що за окремими показниками діяльності, зокрема за якістю продукції та швидкістю виконання замовлень, піцерія «Presto Pizza» дещо поступається окремим конкурентам на локальному ринку.

Застосування методики оцінювання рівня задоволеності споживачів продукцією та сервісом дає можливість не лише визначити загальний ступінь лояльності клієнтів, а й виявити проблемні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно встановлювати напрями вдосконалення окремих характеристик продукції та послуг, орієнтуючись на реальні потреби й очікування споживачів.

Разом з тим використана система оцінювання має певні обмеження та недоліки, що можуть впливати на точність отриманих результатів і потребують подальшого вдосконалення. Незважаючи на це, підприємство активно працює над підтриманням високого рівня сервісу. Керівництво піцерії «Presto Pizza» здійснює постійний моніторинг відгуків клієнтів, аналізує звернення, скарги та пропозиції споживачів, що дозволяє оперативно усувати виявлені недоліки та підвищувати рівень конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг м. Черкаси.

Проведене оцінювання за різними методичними підходами засвідчило, що загальний рівень задоволеності споживачів продукцією та обслуговуванням у закладі є достатньо високим. Це свідчить про відповідність більшості характеристик продукції та сервісу очікуванням клієнтів.

Для дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно використовувати STEP-аналіз, який дає змогу оцінити сукупність соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів, що формують умови функціонування бізнесу.

STEP-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу макросередовища підприємства. Оскільки піцерія «Presto Pizza» здійснює діяльність у м. Черкаси, оцінювання зовнішніх чинників проводилося з

урахуванням специфіки регіону та прогнозу їхнього впливу на діяльність підприємства в середньостроковій перспективі протягом одного року.

Серед економічних чинників важливе значення має рівень доходів населення. Зокрема, середньомісячна заробітна плата працівників середніх і великих підприємств міста у 2025 році досягла 25,4 тис. грн, що перевищує показник попереднього року та створює передумови для зростання купівельної спроможності населення.

Водночас негативний вплив на діяльність підприємства має інфляційний тиск. Упродовж періоду з січня 2023 року по січень 2025 року рівень інфляції в Україні зріс на 4,3 %, що супроводжувалося підвищенням цін на продовольчу сировину та інші ресурси. Це призводить до збільшення витрат підприємства та підвищення собівартості продукції.

Суттєвий позитивний вплив на розвиток ресторанного бізнесу здійснюють сучасні технології. Використання цифрових інструментів автоматизації сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат часу та підвищенню ефективності управління підприємством.

Окрему роль відіграє розвиток соціальних мереж і цифрових комунікацій. Завдяки використанню онлайн-платформ та соціальних медіа підприємство отримує можливість здійснювати маркетингову діяльність із меншими витратами порівняно з традиційними рекламними каналами, а також підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією.

Водночас однією з актуальних проблем сучасного ринку праці залишається дефіцит кваліфікованих кадрів, що створює додаткові труднощі для підприємств ресторанного господарства у процесі комплектування персоналу та забезпечення високих стандартів обслуговування.

Результати проведеного STEP-аналізу піцерії «Presto Pizza» наведено в таблиці 2.6. Аналіз показав, що найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні чинники, насамперед підвищення вартості сировини та матеріалів. Зростання витрат на закупівлю ресурсів безпосередньо

впливає на собівартість продукції та може призводити до скорочення рівня прибутковості підприємства.

Серед технологічних факторів найбільш значущим є розвиток сучасних цифрових і виробничих технологій, впровадження яких сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації операційних процесів та покращенню якості обслуговування клієнтів. Менший вплив на діяльність підприємства, відповідно до результатів аналізу, мають такі чинники, як посилення державного регулювання цін та помірне зростання інфляційних процесів.

З позицій теорії конкуренції найбільш сприятливим для отримання прибутку є таке ринкове середовище, у якому вплив постачальників і покупців є обмеженим, відсутня значна кількість товарів-замінників, існують відносно високі бар’єри входу до галузі, а рівень конкуренції між діючими учасниками ринку залишається помірним. За наявності сильного впливу окремих конкурентних сил досягнення стабільної прибутковості можливе переважно для тих підприємств, які володіють ефективною ринковою стратегією та здатні успішно протистояти конкурентному тиску.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що конкурентне середовище, у якому функціонує піцерія «Presto Pizza», не можна вважати повністю сприятливим. Однак підприємство має достатньо сильні ринкові позиції завдяки системному підходу до управління, постійному моніторингу тенденцій розвитку галузі та прагненню прогнозувати зміни зовнішнього середовища швидше, ніж більшість конкурентів. Це створює додаткові можливості для збереження та зміцнення конкурентних переваг у майбутньому.

Таблиця 2.6

STEP-аналіз піцерії «Presto Pizza»

Групи факторів	Події та фактори	Загроза (-) / можливість (+)	Ймовірність події чи прояви фактора	Важливість фактора чи події	Вплив на стратегію компанії
Політико-правові фактори	Посилюються санітарні норми	-	0,2	4	3
	Посилюється контроль над цінами	-	0,2	4	3
Економічні фактори	Останнім часом (2023-2025 р.) спостерігається зростання інфляції, що несприятливо позначається на діяльності підприємства	-	0,2	2	1
	Підвищення цін на сировину підвищує собівартість, що значно знижує прибуток	-	0,5	3	5
Технологічні фактори	Розвиток технологій значно спрощує діяльність підприємства	+	0,6	2	3
	Поява нових рекламоносіїв (розвиток соціальних медіа)	+	0,2	3	4
Соціальні фактори	Тенденції способу життя	+	0,5	3	2
	Відсутність кваліфікованих спеціалістів	-	0,4	3	3

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз піцерії «Presto Pizza»

-	Можливості	Загрози
-	- розширення ринку збуту - збільшення ролі маркетингу - оптимізація закупівель - перегляд структури асортименту - завжди затребуваний товар	- підвищення цін на продукцію, що закуповується - інфляційний характер зростання прибутку; - високий рівень конкуренції
Сильні сторони	СМ	СЗ
- наявність досвіду роботи на ринку в різних умовах. - наявність автотранспорту - професійний штат співробітників - налагоджені зв'язки із постачальниками - адаптованість до змін ринку	- можливість розширення ринку збуту - вихід на оптових покупців, робота з автобазами - підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення програми просування	- розробка системи стимулювання збуту
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
- недостатньо розвинена політика просування. - недостатній асортимент супутніх товарів	- розробка маркетингової стратегії - оптимізація асортименту	- налагодження ділових контактів з іншими постачальниками - проведення маркетингових досліджень

За результатами проведеного аналізу перспективним напрямом розвитку піцерії «Presto Pizza» є розширення ринкової присутності, урізноманітнення асортиментної пропозиції та посилення маркетингової активності. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій закладу, підвищенню рівня впізнаваності бренду та залученню нових категорій споживачів.

Для визначення стратегічного положення підприємства доцільно використати матрицю McKinsey, результати побудови якої для піцерії «Presto Pizza» наведено в табл. 2.9. Цей інструмент стратегічного аналізу ґрунтується на двох ключових параметрах: рівні привабливості ринку (галузі) та силі конкурентних позицій підприємства.

Згідно з отриманими результатами, середнє значення показника

привабливості галузі становить 5,7 бала, що свідчить про наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку та зростання підприємства за умови ефективного використання його конкурентних переваг.

Для більш глибокого дослідження конкурентного становища закладу необхідно здійснити порівняльний аналіз основних конкурентів, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства відносно інших учасників ринку. Основними конкурентами піцерії «Presto Pizza» на ринку м. Черкаси виступають заклади «Mr. Butcher», «Santimo» та «Habibi» («Хабібі»), порівняльна характеристика яких представлена у табл. 2.10.

Проведення такого аналізу дозволяє оцінити конкурентні переваги кожного закладу за ключовими параметрами діяльності, виявити напрями вдосконалення роботи «Presto Pizza» та сформувати ефективні управлінські рішення щодо підвищення її конкурентоспроможності в умовах динамічного розвитку ресторанного ринку.

Таблиця 2.9

Оцінка комплексної привабливості галузі

Фактори	**Ранг**	**Бал**	**Оцінка**
Доступність ринку	0.1	3	0.3
Темп росту	0.1	7	0.7
Тривалість життєвого циклу	0.15	7	1.05
Потенціал валового прибутку	0.2	6	1.2
Гострота конкуренції	0.2	6	1.2
Стабільність технології	0.05	7	0.35
Можливості нецінової конкуренції	0.1	5	0.5
Концентрація клієнтів	0.1	4	0.4
Загальна бальна оцінка		5,7	

На основі проведеного порівняльного аналізу конкурентного середовища можна визначити основні переваги та недоліки діяльності піцерії «Presto Pizza».

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз конкурентів піцерії «Presto Pizza»

Показники послуг/ Конкуренти	Піцерія «Presto Pizza»	Ресторан «Santimo»	Кафе «Mr. Butcher»	Кафе-бар «Habibi»
1.Середня ціна чека	500	1100	300	700
2. Якість товарів	середня	висока	низька	середня
3.Витрати тех. обслуговування, тис.грн	8	7	2	5
4. Питома вага кваліфікованих кадрів (%)	15	80	4	20
5. Якість харчування (середній бал із 10)	7	9	5	6
6. Якість обслуговування	висока	висока	середня	середня
7. Рентабельність реалізації (%)	21	48	17	24

До ключових сильних сторін закладу належать високий рівень якості продукції, що забезпечує позитивні враження відвідувачів та формує їхню лояльність до бренду. Важливою перевагою є також використання якісної сировини та дотримання сучасних технологій приготування страв. Підприємство характеризується значною часткою кваліфікованого персоналу, що позитивно впливає на якість обслуговування та ефективність операційної діяльності. Серед конкурентних переваг варто також відзначити достатній рівень фінансового забезпечення, стабільність матеріально-технічної бази, високі стандарти харчування та вигідне місце розташування, яке забезпечує зручний доступ для споживачів і сприяє формуванню постійного потоку клієнтів.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують наявність у піцерії «Presto Pizza» вагомих конкурентних переваг та значного потенціалу для подальшого розвитку. Сформовані ринкові позиції, якісний сервіс, професійний персонал і вдало обрана локація створюють сприятливі передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства та розширення його частки на локальному ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІЦЕРІЇ «PRESTO PIZZA» НА РИНКУ

3.1. Маркетинговий інструментарій управління конкурентоспроможністю піцерії «Presto Pizza»

Ведення ресторанного бізнесу є складним і багатокомпонентним процесом, що ускладнюється високим рівнем конкуренції, впливом зовнішнього середовища та необхідністю постійної оперативної залученості керівництва. Останні роки ресторанна сфера зазнала значних потрясінь, спочатку через пандемію COVID-19, а згодом — унаслідок воєнних подій в Україні.

У кризових умовах діяльність закладів ресторанного господарства стає особливо вразливою через одночасну дію багатьох негативних чинників. Серед них — зменшення потоку відвідувачів, підвищення вартості продуктів харчування, скорочення обсягів грошових надходжень, дефіцит персоналу та нестабільність у відносинах із постачальниками і партнерами. У сукупності це формує високий рівень невизначеності та операційного навантаження.

У відповідь на такі виклики частина підприємств обирає тактику скорочення витрат: оптимізує чисельність персоналу, посилює контроль за використанням продуктів і зменшенням відходів, переглядає меню шляхом виключення дорогих або складнодоступних інгредієнтів, а також впроваджує заходи з енергоефективності (заміна освітлення, оптимізація роботи холодильного обладнання та систем кондиціонування тощо).

Водночас більш ефективним підходом є стратегічна адаптація, що передбачає перегляд маркетингової політики та переорієнтацію на актуальні потреби споживачів. Ресторатори аналізують зміну поведінки клієнтів, коригують асортимент і цінову політику, оновлюють інструменти просування та формують нові підходи до залучення й утримання відвідувачів, зокрема через розширення цільових сегментів.

З урахуванням зазначених проблем доцільним є внесення змін у діяльність піцерії «Presto Pizza», зокрема в частині орієнтації на різні сегменти споживчого ринку, що відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Діяльність ресторану «Presto Pizza» у розрізі різних цільових сегментів

Цільовий сегмент	Характеристика цільового сегменту
Постійні клієнти	Для цієї групи найефективніше використовувати персоналізовані підходи. За допомогою телефонних контактів та мобільних додатків важливо регулярно надсилати сповіщення про новини закладу, особливі пропозиції, поліпшення в обслуговуванні та інші повідомлення.
Колишні клієнти	Цей сегмент охоплює як тих, хто перейшов до конкурентів, так і тих, хто через пандемію чи війну готує свої страви вдома. Для цієї групи ефективними маркетинговими інструментами можуть бути акційні ціни, орієнтовані на лояльність, зміна формату та перехід на пекарні, кав'ярні та заклади харчування з простою домашньою їжею.
Потенційні клієнти	Навіть у період кризи є можливість залучити нових клієнтів. Наприклад, під час війни в Україні, коли багато жінок з дітьми виїхали за кордон, чоловіки стали активніше відвідувати заклади харчування через нездатність або небажання готувати їжу самостійно. Для цієї групи споживачів можна адаптувати асортимент страв, пропонуючи прості та традиційні варіанти за помірними цінами.

Джерело: розроблено автором

Зміни, спричинені пандемією COVID-19 та воєнними подіями в Україні, належать до типу трансформацій, що змушують заклади ресторанного господарства переглядати підходи до роботи з цільовими аудиторіями, переосмислювати організацію простору та інтер'єрні рішення, оновлювати меню, а також розширювати сервіси доставки й впроваджувати цифрові інструменти взаємодії з клієнтами. В умовах кризи дедалі більшого значення набуває співпраця з зовнішніми партнерами, що дозволяє бізнесу підвищувати стійкість і адаптивність у періоди нестабільності.

Зокрема, для піцерії «Presto Pizza» доцільним є налагодження партнерства з електронно-комерційними платформами з метою впровадження QR-кодів для

швидкого та безпечного доступу до меню, а також створення цифрових сервісів для підтримки програм лояльності й утримання клієнтів у кризових умовах.

Додатково співпраця з банківськими установами, службами доставки їжі, новими постачальниками якісних і безпечних продуктів, а також логістичними компаніями сприятиме підвищенню рівня сервісу, розширенню каналів збуту та зміцненню ринкових позицій підприємства «Presto Pizza».

Далі доцільно розглянути ключові сучасні тренди розвитку ресторанної галузі, які визначають напрями трансформації бізнесу, а також відповідні маркетингові рішення для піцерії «Presto Pizza», що наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні тренди ресторанного бізнесу

Тренд	Зміст тренду
Доставка їжі та замовлення на виніс	Цей тренд зародився в період пандемії, коли більшість людей у всьому світі, включаючи Україну, дотримувалися правил самоізоляції. З послабленням карантинних обмежень ця тенденція не тільки збереглась, але й очікується, що залишиться актуальною в найближчі роки. Цьому сприяє розвиток цифрових технологій, які значно спрощують процес замовлення. Замовлення їжі тепер можна здійснити через соціальні мережі, чат-боти або навігаційні системи автомобілів. Молоде покоління особливо активно користується цією можливістю, маючи велику потребу у готовій їжі, цінуючи свій час. Зазвичай вони готові платити більше за швидку доставку, гейміфікацію, відстеження процесу доставки та індивідуальний підхід. Це явище часто актуальне для великих міст, але в майбутньому прогнозується його активне зростання і в невеликих населених пунктах. Ресторатори часто стикаються з дилемою – самостійно займатися процесом доставки або використовувати кур'єрські служби та агрегатори доставки. На нашу думку, адміністрації ресторану «Presto Pizza» потрібно самостійно врахувати переваги та недоліки кожного способу доставки та при потребі їх поєднати.
Цифрова трансформація та автоматизація	Цей тренд набуває популярності не лише в Україні, але й на світовому рівні. Значний поштовх для застосування цифрових технологій у ресторанній галузі стала пандемія COVID-19, проте все більше рестораторів продовжують інтегрувати технології, щоб оптимізувати швидкість обслуговування, ефективніше контролювати бізнес-процеси та раціонально використовувати ресурси, зокрема, економити на оплаті праці.
Скорочення асортименту меню. Спрямованість на виробництво монопродукту. Відмова від імпортних товарів. Мінімізація запасів та зменшення розмірів приміщень.	Ці тренди особливо набувають актуальності в умовах кризи. На сьогодні популярними є невеликі заклади з унікальною атмосферою, такі як невеликі ресторани без розкішного ремонту, але затишні та привітні. Основною цінністю в таких закладах є персоналізований підхід та створення місця, яке люди полюбляють.

Джерело: розроблено автором

Отже, для піцерії «Presto Pizza» пропонується впровадження комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до кризових умов:

1. Посилення впізнаваності бренду шляхом використання різноманітних маркетингових інструментів та каналів комунікації зі споживачами.

2. Орієнтація на пропозицію простих, домашніх страв, які є більш доступними за ціною та зручними для доставки, тобто формат «comfort food», що забезпечує споживачам відчуття психологічного комфорту в періоди нестабільності.

3. Впровадження стимулюючих акцій, зокрема безкоштовних дегустацій у закладі або безкоштовної доставки при досягненні визначеної суми замовлення.

4. Розвиток соціально відповідальних ініціатив, таких як благодійні кампанії, збори коштів для підтримки ЗСУ та організація безкоштовних обідів для внутрішньо переміщених осіб.

5. Збереження маркетингової активності навіть у кризових умовах із одночасною адаптацією рекламних стратегій до воєнної реальності через впровадження креативних та інноваційних підходів.

Таким чином, кризові умови формують складне та нестабільне середовище для функціонування ресторанного бізнесу, водночас виступаючи каталізатором інноваційного розвитку. Між рівнем невизначеності зовнішнього середовища та інтенсивністю інноваційних процесів простежується пряма залежність: чим вищий рівень викликів, тим активніше підприємства впроваджують нові управлінські та маркетингові рішення.

У таких умовах піцерії «Presto Pizza» доцільно використовувати нестандартні підходи до вирішення управлінських завдань, зокрема інструменти дизайн-мислення (Design Thinking), що сприяють генерації креативних рішень.

Ефективною методикою є також Design Sprint — підхід, який дозволяє за

короткий період (приблизно п’ять днів) пройти шлях від формування ідеї до створення прототипу та його тестування. Основні етапи включають: визначення проблеми та потреб користувачів, генерацію ідей, відбір найперспективніших рішень, створення прототипу та його практичну перевірку.

На думку авторів, для «Presto Pizza» доцільним є застосування цього підходу з метою оперативного опрацювання проблемних ситуацій, розробки рішень, створення прототипів сервісів або продуктів та їхнього тестування в реальних умовах. Використання дизайн-мислення потребує від підприємців таких якостей, як креативність, адаптивність, проактивність, орієнтація на дію, стресостійкість, готовність до ризику та здатність працювати в умовах невизначеності.

Залежно від ступеня впливу кризових явищ на діяльність ресторанного бізнесу можуть застосовуватися різні стратегічні підходи. У табл. 3.3 подано чотири варіанти маркетингових інноваційних стратегій, які піцерія «Presto Pizza» може використовувати для ефективнішої адаптації до умов воєнної кризи.

Таблиця 3.3

Маркетингові інновацій піцерії «Presto Pizza» для забезпечення конкурентоспроможності у період кризи

Мотивація до інновацій			
Рівень спільних інновацій	Рівень	Проблематика пошуку	Млявий пошук
	Низький	Стратегія реагування	Проактивна стратегія
	Високий	Колективна стратегія	Партнерська стратегія

Джерело: розроблено автором

Перша стратегія реагування застосовується у випадках, коли підприємству необхідно оперативно адаптувати поточну діяльність ресторану до змін зовнішнього середовища. Її особливістю є те, що в кризових умовах заклад часто залишається сам на сам із проблемами, що вимагає швидкого прийняття

управлінських рішень, інакше зростає ризик фінансової нестабільності або навіть банкрутства.

Друга стратегія має колективний характер і використовується тоді, коли підприємство зазнало значного негативного впливу кризи та не володіє достатніми ресурсами для самостійного подолання труднощів і впровадження необхідних змін.

Третя стратегія є проактивною та орієнтована на підприємства, які відносно менш постраждали від кризових явищ. У цьому випадку зміни у зовнішньому середовищі розглядаються не як загроза, а як нові можливості для розвитку та посилення ринкових позицій. Такі підприємства здатні швидко виявляти й використовувати конкурентні переваги навіть у складних умовах.

Четверта стратегія — стратегія партнерства — базується на встановленні взаємовигідної співпраці з іншими компаніями. Її реалізація сприяє формуванню нових бізнес-моделей, які краще відповідають зміненим потребам споживачів у період кризи.

Важливо зазначити, що клієнти та партнери, які підтримують бізнес у складні періоди, зазвичай демонструють підвищений рівень лояльності в подальшому, що позитивно впливає на стабільність діяльності підприємства.

Таким чином, кризові явища доцільно розглядати не лише як період втрат і обмежень, а й як можливість для трансформації та розвитку. У періоди пандемії COVID-19 та воєнного стану успішно функціонують ті підприємства, які демонструють гнучкість мислення, інноваційність і здатність до швидкого впровадження нестандартних рішень. У таких умовах зростає значення нових форм співпраці, поглиблення партнерських відносин та ефективного обміну ресурсами з метою досягнення конкурентних переваг.

Для забезпечення стабільної діяльності піцерії «Presto Pizza» в кризових умовах доцільно спиратися на підприємницький досвід, застосовувати інструменти дизайн-мислення, розвивати креативність та адаптивність. При цьому слід враховувати, що державна підтримка може бути обмеженою через спрямування основних ресурсів на оборонні та соціальні потреби, тому

підприємству необхідно значною мірою покладатися на власні можливості та внутрішні резерви.

3.2. Обґрунтування маркетингових заходів із забезпечення стійкості та підвищення конкурентного потенціалу піцерії «Presto Pizza»

Для формування системи практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності піцерії «Presto Pizza» насамперед необхідно окреслити ключові напрями, які потребують подальшого розвитку та оптимізації. Саме їх визначення є базою для побудови ефективних управлінських рішень і розробки заходів підвищення результативності маркетингу (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями маркетингової діяльності піцерії «Presto Pizza»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо комплекс заходів за кожним із запропонованих напрямів.

1. Формування бази постійних гостей передбачає накопичення та систематизацію інформації про клієнтів, зокрема:

– ім’я відвідувача;

– дату народження (що дає змогу орієнтовно визначати вікову категорію клієнта);

– гастрономічні вподобання (на основі найчастіше замовлюваних позицій меню);

– контактний номер мобільного телефону;

– адресу електронної пошти та використовувані месенджери на смартфоні.

Запровадження карток постійного клієнта, які видаються після заповнення анкети з усіма зазначеними вище даними. Така картка передбачає накопичення бонусів, що можуть бути використані клієнтом у будь-який зручний час для часткової або повної оплати замовлень страв і напоїв. Основні переваги використання картки постійного клієнта наведено на рис. 3.2.

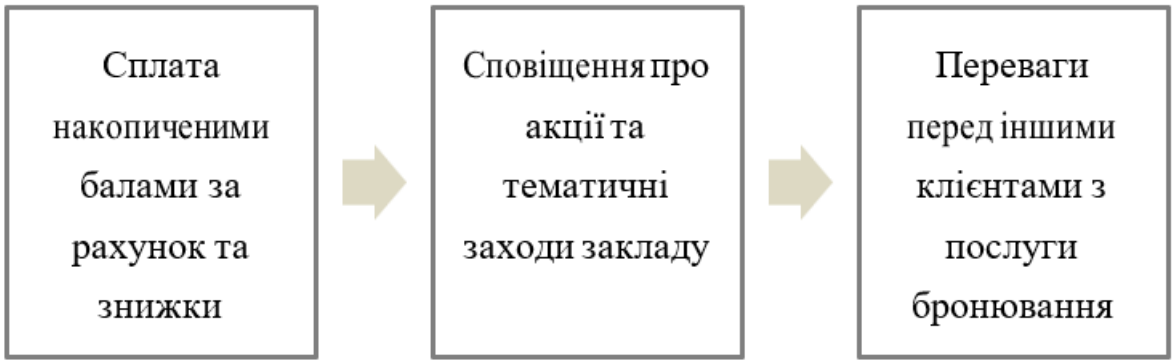


Рис. 3.2 Переваги володіння карткою постійного клієнта піцерії «Presto Pizza»

Джерело: розроблено автором

Крім того, наявність картки постійного клієнта може забезпечувати додаткові вигоди для відвідувачів. Зокрема, у разі святкування дня народження у закладі клієнту може надаватися можливість вибору між знижкою на рахунок або подарунком від ресторану.

2. Розроблення та розміщення зовнішніх рекламних матеріалів безпосередньо біля входу до ресторану або в його найближчому оточенні.

3. Участь закладу в міських медіапроєктах, культурних ініціативах і публічних подіях у місті Черкаси.

4. Організація тематичних заходів і дегустацій відповідно до річного плану (зокрема благодійні обіди та інші соціальні ініціативи).

5. Залучення нових відвідувачів із закладів-конкурентів шляхом надання бонусів або знижок, наприклад, у вигляді подарунка чи зменшення вартості найдорожчої позиції у чеку для нових клієнтів.

6. Проведення масштабних рекламних кампаній у різних каналах комунікації, з особливим акцентом на цифрові медіа та інтернет-простір.

7. Активне використання соціальних мереж для просування бренду, зокрема проведення інтерактивних активностей і конкурсів, де призом може бути вечеря для двох у закладі.

8. Важливим елементом формування клієнтської бази є позитивний досвід відвідування закладу, який формує емоційний зв’язок із гостями та стимулює «сарафанне радіо» як один із найефективніших каналів залучення нових споживачів.

9. Постійний аналіз і вдосконалення системи обслуговування гостей, що передбачає опрацювання та оновлення стандартів сервісу. Маркетингова діяльність охоплює не лише зовнішній вигляд закладу та інтер’єр, а й роботу кухні, касової зони та адміністративного персоналу.

10. Оптимізація системи продажів на основі регулярного аналізу попиту та структури замовлень з метою визначення найбільш популярних позицій і формування ефективного меню. Це сприяє зростанню обсягів реалізації.

11. Безперервне навчання персоналу, насамперед барменів, бариста та офіціантів, які повинні не тільки обслуговувати гостей, а й активно презентувати меню, рекомендувати додаткові позиції та формувати у відвідувачів інтерес до нових продуктів.

12. Розвиток напрямів кейтерингу, організації святкових подій, дитячих заходів та виїзного обслуговування із можливістю замовлення страв закладу для різних форматів подій.

13. Розширення спектра розважальних пропозицій для відвідувачів. З огляду на формат ресторану можливим є впровадження таких концепцій:

- камерні вечори класичної музики з виконанням творів композиторів XVII–XIX століть;

- тематичні костюмовані заходи;
- літературні вечори, присвячені українській поезії, з можливістю обговорення творчості та спілкування гостей.

Такі формати подій потребують особливого підходу до організації сервісу та меню з урахуванням тематики заходу. Подібні ініціативи можуть стати інноваційними для ринку міста Тернопіль, оскільки сприятимуть залученню нової аудиторії та зростанню середнього чека, що позитивно вплине на фінансові результати закладу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що формування маркетингової стратегії з урахуванням запропонованих заходів дозволяє ефективно використовувати різні інструменти просування. Особливого значення набуває PR-діяльність та взаємодія з громадськістю, які сприяють формуванню позитивного емоційного образу закладу та розширенню його впізнаваності.

Для реалізації комплексу маркетингових заходів доцільно розробити маркетинговий календар із чітким розподілом активностей у часі (по місяцях або тижнях) та прив’язкою кожного заходу до конкретного періоду. Це дозволить забезпечити системність реалізації стратегії та контроль досягнення запланованих результатів.

Дослідження засвідчило, що піцерія «Presto Pizza» має достатньо сильні конкурентні позиції за такими параметрами, як цінова політика, якість продукції та асортимент. Водночас підвищення конкурентоспроможності можливе не лише через ці фактори, а й через формування позитивного іміджу закладу. У сфері ресторанних послуг саме імідж відіграє важливу роль, оскільки значною мірою впливає на сприйняття закладу споживачами та їхню лояльність.

Ринок ресторанних послуг характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, що створює передумови для швидкого поширення позитивної або негативної репутації. У цьому контексті фактори, що формують імідж підприємства, швидко впливають на його ринкові позиції.

З метою зміцнення корпоративного іміджу доцільно реалізувати комплекс заходів, подані напрями яких наведено на рис. 3.4. Особливу роль у цьому

процесі відіграє PR-діяльність, спрямована на формування довірчих відносин із громадськістю, налагодження комунікації та підтримку партнерства між закладом і споживачами. Оскільки «Presto Pizza» вже має певний рівень впізнаваності, стратегічним завданням є подальше розширення його присутності на ринку.

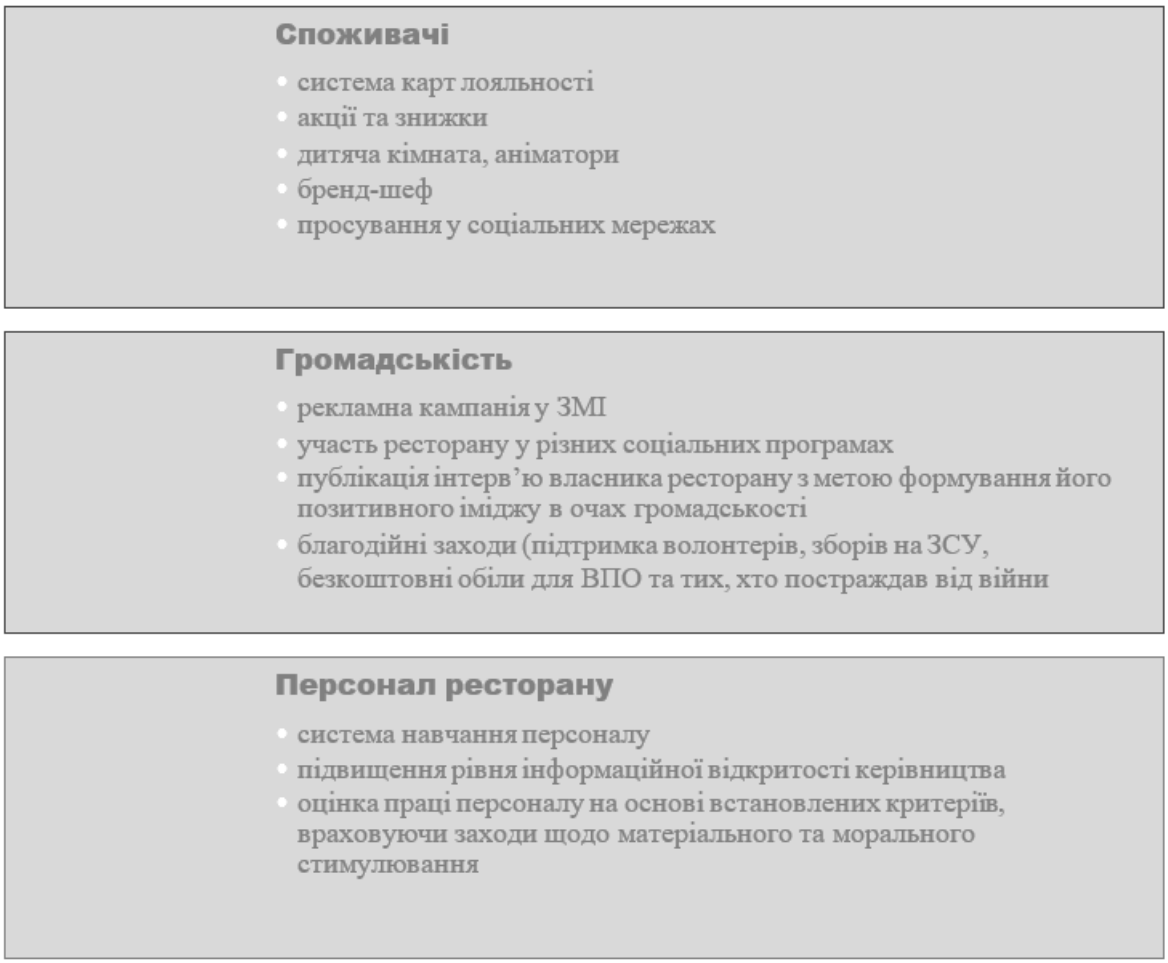


Рис. 3.4 Маркетингові заходи піцерії «Presto Pizza» для вдосконалення діяльності закладу

Джерело: [розроблено автором]

Для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити активне інформування цільової аудиторії про діяльність ресторану та здійснювати системну PR-підтримку, основою якої є надання актуальної та достовірної інформації. У цьому контексті особливу увагу доцільно приділити висвітленню таких характеристик закладу:

– спеціалізація ресторану: піца, страви з м'яса та мангал-меню;

– режим роботи: з 09:00 до 22:00;

– місце розташування та зручні маршрути доїзду;

– контактна інформація (телефон, вебсайт, електронна пошта, сторінки у соціальних мережах);

– середній чек на одного відвідувача — 550 грн;

– наявність розважальних програм у вихідні дні;

– безкоштовний паркінг для гостей;

– фото- та відеоматеріали, що демонструють екстер’єр, інтер’єр і загальну атмосферу закладу.

Для подальшого зміцнення конкурентних позицій ресторану доцільно реалізувати такі заходи:

1. Створити та підтримувати ефективну систему внутрішніх комунікацій, що передбачає регулярне проведення тренінгів, навчальних заходів і програм підвищення кваліфікації персоналу, а також застосування матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

2. Регулярно оновлювати меню та музичний супровід закладу з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій і вподобань відвідувачів. Це сприятиме залученню нових гостей та підтриманню інтересу постійних клієнтів.

3. Підвищувати рівень лояльності споживачів шляхом розвитку бонусних програм, систем накопичувальних знижок, проведення акційних пропозицій та впровадження спеціальних бізнес-ланчів.

4. Забезпечувати постійний контроль якості продукції та сервісу, одночасно підтримуючи доступний рівень цін, що позитивно впливатиме на сприйняття закладу споживачами.

5. Удосконалити систему мотивації персоналу за рахунок впровадження додаткових стимулів, серед яких:

– матеріальні заохочення у вигляді премій, бонусів або відсотка від виручки для працівників, які демонструють високі результати роботи;

– нематеріальні форми мотивації, зокрема вручення грамот, подяк, відзнак і пам’ятних подарунків за професійні досягнення.

Таким чином, оптимальне поєднання продуманого меню, комфортної атмосфери, обґрунтованої цінової політики та високого рівня сервісу створює передумови для зростання клієнтської бази, зміцнення ринкових позицій закладу та підвищення його фінансових результатів. Детальний перелік заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ресторану наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма удосконалення маркетингової діяльності піцерії «Presto Pizza»

Заходи з удосконалення маркетингової діяльності піцерії	**Витрати (у гривнях)**	**Опис дій**	**Результати**
Споживачі			
Система карт лояльності	25 тис грн (випуск 1 карти = 100 грн + оплата роботи дизайнера)	Для початку планується видати близько 200 карт. Накопичувальна знижка - 10%. Видається тим гостям, чий чек більше 2 тис грн.	Підвищення лояльності гостей, збільшення попиту
Проведення акцій (раз-два на місяць)	Зниження ціни на певні позиції у меню	Проведення дегустацій. Вартість заходу не повинна перевищувати 500 грн. на одного гостя.	Підвищення лояльності гостей, збільшення попиту
Облаштування дитячої кімнати, аніматори у вихідні дні	Дитяча кімната 10 тис грн. Аніматор 1 тис грн за зміну	Найбільший потік гостей припадає на вихідні. Дітей можна залишити на досвідчених вихователів, а дорослим спокійно відпочити.	Підвищення лояльності гостей, збільшення попиту
Бренд-шеф	Вартість 1 дня роботи 5 тис грн	Запрошення відомого шеф-кухаря, який введе нові позиції у меню, продемонструє свої страви з ефектом «вау», поспілкується з гостями закладу.	Підвищення лояльності гостей, збільшення попиту, формування позитивного іміджу закладу
Просування у соціальних мережах	Приблизно 30 тис грн у місяць	Розкручування бренду закладу у соціальних Мережах (інстаграм, фейсбук, тік-ток тощо)	Формування позитивного іміджу, поширення інформації про заклад
Громадськість			
Проведення рекламної кампанії	Близько 200 тис грн	Щитова реклама, іміджева реклама у журналі, радіоролик, інтернет-реклама	Підвищення лояльності потенційних клієнтів, збільшення попиту, формування позитивного іміджу ресторану, поширення інформації про заклад

Участь підприємства у різних соціальних програмах	Жодних витрат	Добродійна діяльність ресторану з метою допомоги захисникам, волонтерам, ВПО	Формування позитивного іміджу закладу
Публікація інтерв'ю власника закладу	Приблизно 5 тис грн	Інтерв'ю у відомих журналах	Формування позитивного Іміджу
Персонал			
Впровадження системи інформування персоналу про завдання, що вирішуються підприємством	Премія менеджеру 5 тис грн	Проведення тренінгів персоналу	Підвищення рівня інформаційної відкритості керівництва
Впровадження системи навчання персоналу	Премія менеджеру 5 тис грн	Проведення менеджером тренінгів з персоналом закладу	Підвищення професійного та культурного рівня персоналу
Розробка та впровадження системи оцінки роботи персоналу закладу	Жодних витрат	Система преміювання та депреміювання	Контроль за роботою персоналу, розуміння загальних цілей ресторанного закладу
Підсумкові витрати	315 тис грн		

Джерело: [розроблено автором]

Отже, реалізація запропонованого комплексу заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності піцерії «Presto Pizza» має забезпечити суттєве підвищення рівня споживчого попиту. За прогнозними розрахунками, кількість відвідувачів може зрости до 420 осіб на тиждень. Така тенденція сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції, зміцненню лояльності клієнтів, покращенню ділової репутації закладу, підвищенню професійної компетентності персоналу та закріпленню конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг.

Очікується, що впровадження зазначених маркетингових заходів позитивно вплине на фінансові результати діяльності закладу. Зокрема, прогнозується суттєве зростання доходів від реалізації продукції та послуг, яке, за розрахунками, може перевищити поточний рівень у три рази. Детальні результати прогнозних розрахунків щодо економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів наведено у табл. 3.5.

Отже, впровадження запропонованого комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності піцерії «Presto Pizza», створить передумови для підвищення економічної ефективності закладу. Зокрема, прогнозується зростання середнього чека до 1–3 тис. грн, а також збільшення кількості відвідувань до 420 посадок на тиждень. Такі результати свідчать про потенціал підприємства щодо розширення клієнтської бази та підвищення рівня споживчої активності.

Таблиця 3.5

Розрахунки результатів удосконалення маркетингової діяльності піцерії «Presto Pizza»

Кількість посадок	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	Всього	Дохід, тис грн
День	25	30	40	30	40	35	30	230	230 000
Вечір	15	15	25	20	45	45	25	190	570 000

Джерело: розроблено автором

За розрахунками, очікуваний тижневий обсяг виручки може досягти близько 800 тис. грн, що забезпечить місячний дохід на рівні 3,2 млн грн. Отримані прогнозні показники підтверджують економічну доцільність і практичну ефективність запропонованих маркетингових рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій піцерії «Presto Pizza» та забезпечення її подальшого розвитку на ринку ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За проведеними дослідженнями зроблено наступні висновки.

1. Конкурентне середовище є важливим фактором, що визначає конкурентні позиції підприємства, його фінансовий стан, методи взаємодії із споживачами та іншими суб'єктами ринку. Ринкова ситуація, у якій функціонує будь-яке підприємство дуже динамічна, оскільки постійно змінюється структура ринку, посилюється вплив стейкхолдерів, з’являються нові конкуренти, впливає сукупність зовнішніх факторів, формуються інноваційні напрямки діяльності.

2. Конкурентне середовище виступає як умова функціонування ринкового механізму, як і показник ефективності ринкового середовища, як і чинник, визначальний поведінкові показники конкурентів. Конкурентне середовище відрізняється багатоваріантністю впливу на поведінку організації та багатостороннім ефектом на зміни ринкової ситуації: види, форми та методи конкурентної боротьби, ступінь ефективності підприємницької діяльності, формування цін, попиту та пропозиції.

3. Сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності суттєво розширилося порівняно з традиційними підходами, які акцентували увагу переважно на економічних показниках діяльності. Нині забезпечення конкурентних переваг ґрунтується на комплексному поєднанні ресурсного, соціального та територіального компонентів. Ресурсний аспект передбачає раціональне використання й розвиток людського потенціалу, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів та нематеріальних активів підприємства.

4. Оцінка задоволеності клієнтів є одним із найбільш ефективних інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє оцінити його діяльність безпосередньо через призму споживчого сприйняття та очікувань цільової аудиторії.

5. Незважаючи на стабільний попит на піцу серед споживачів, діяльність закладів цього формату супроводжується низкою викликів, пов’язаних із необхідністю врахування споживчих уподобань, цінової чутливості клієнтів та

високого рівня конкуренції на ринку ресторанних послуг. У цих умовах піцерія «Presto Pizza» успішно адаптується до ринкового середовища завдяки підтриманню належного рівня сервісу, використанню гнучкої цінової політики та впровадженню програм лояльності, що сприяють утриманню постійних клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

6. Проведене дослідження засвідчило, що піцерія «Presto Pizza», незважаючи на відносно нетривалий період роботи на ринку, уже сформувала достатній рівень конкурентоспроможності серед закладів ресторанного господарства м. Черкаси. Найвищі оцінки отримали такі складові діяльності підприємства, як професійний рівень персоналу, цінова політика та якість обслуговування, які були оцінені респондентами в межах 4,4–4,6 бала за п’ятибальною шкалою. Разом із тим результати оцінювання свідчать про наявність окремих напрямів для подальшого вдосконалення. Сформовані ринкові позиції, якісний сервіс, професійний персонал і вдало обрана локація створюють сприятливі передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства та розширення його частки на локальному ринку ресторанних послуг.

7. Для піцерії «Presto Pizza» доцільним є налагодження партнерства з електронно-комерційними платформами з метою впровадження QR-кодів для швидкого та безпечного доступу до меню, а також створення цифрових сервісів для підтримки програм лояльності й утримання клієнтів у кризових умовах. Додатково співпраця з банківськими установами, службами доставки їжі, новими постачальниками якісних і безпечних продуктів, а також логістичними компаніями сприятиме підвищенню рівня сервісу, розширенню каналів збуту та зміцненню ринкових позицій підприємства «Presto Pizza».

8. Для подальшого зміцнення конкурентних позицій ресторану доцільно реалізувати такі заходи:

1. Створити та підтримувати ефективну систему внутрішніх комунікацій, що передбачає регулярне проведення тренінгів, навчальних заходів і програм підвищення кваліфікації персоналу, а також застосування матеріальних і

нематеріальних інструментів мотивації.

2. Регулярно оновлювати меню та музичний супровід закладу з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій і вподобань відвідувачів. Це сприятиме залученню нових гостей та підтриманню інтересу постійних клієнтів.

3. Підвищувати рівень лояльності споживачів шляхом розвитку бонусних програм, систем накопичувальних знижок, проведення акційних пропозицій та впровадження спеціальних бізнес-ланчів.

4. Забезпечувати постійний контроль якості продукції та сервісу, одночасно підтримуючи доступний рівень цін, що позитивно впливатиме на сприйняття закладу споживачами.

5. Удосконалити систему мотивації персоналу за рахунок впровадження додаткових стимулів

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

2. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.

3. Кирніс Н.І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5(61).* С. 135–140.

4. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

5. Момот В.М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3(15)* С. 71–78.

6. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. … кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с. В.А.

7. Продан І.О., Баран О.П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : збірник тез доповідей між народної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.

8. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка. 2016. № 9.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142

9. Tomej K., Bilynets I. Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. Annals of Tourism Research. 2024. № 109. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856

10. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М. Географія просторово-часових особливостей колективних засобів розміщення готельного господарства в Україні. *Людина та довкілля. Проблеми неоекології*. 2021. № 36. С. 34–42. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-4224-2021-36-03

11. Зубехіна Т. В., Шейко Ю. О. Інтеграція концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 6. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.08

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

13. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку.* 2022. № 67. С. 46–50. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8

14. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09

15. Сусіденко В. Т., Підлипний Ю. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії.* 2025. № 42. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15306391

16. Ставська Ю. В. Ринок HoReCa під час війни в Україні: поточний стан та ключові тенденції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. № 1 (63). С. 48–60. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-4

17. Борисова О., Пшеничний Б., Алєксєєнко В. Чинники диверсифікації в секторі HORECA: глобальні тренди. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-86

18. Tomej K., Bilynets I., Koval O. Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. Annals of Tourism Research. 2023. № 99. DOI: https://doi.org/10.1016/j. annals.2023.103547

19. Бєлобородова М. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. *Економічні горизонти.* 2023. № 3 (25). С. 36–46. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.2 86654

20. Resource-Based View of Competitive Advantage in Hospitality: Key Insights. Consensus: website. URL: https://consensus.app/search/resource-based-view-of-competitive-advantage-in-ho/jZu14WmnRpiEA7rpgAz4nw/ (date of access: 18.10.2025).

21. Zaman M., Vo-Thanh T., Hasan R., Shams S. R., Vukovic D. B. How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. Journal of Strategic Marketing. 2025. Vol. 33. № 6. P. 707–722. DOI: https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2066558

22. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М., Охременко І. В. Статистичний аналіз динаміки показників туристичної діяльності в Херсонській області. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. № 1 (2). С. 50–56. DOI: https://doi.org/10.60022/2(2)-7SD

23. Бориславський І. О. Проблеми функціонування концептуальних готелів України в умовах соціально економічної нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Серія: Юридична*. 2025. № 44. С. 474–484. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679

24. Іванов А. М., Бориславський І. О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Актуальні питання економічних наук. 2025*. № 16. DOI: https://doi.org/10.5281/ zenodo.17156110

25. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42.* С. 117–122. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20

26. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка та суспільство. 2019.* Вип. 20. С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-30

27. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 31. С. 415–421. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24

28. Білецька І. М. Засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. *Економічний простір.* 2020. № 164. С. 74–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-12

29. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.

30. Прокопюк А., Феленчак Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2015. № 25.4. С. 259–265.

31. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 1. С. 63–71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

32. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт.* 2021. № 21–22. С. 35–42. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.35

33. Ставська Ю. В., Яхно Л. С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2*. С. 181–196. DOI: 10.37128/2411-4413-2021-2-13.

34. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

35. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 241–245. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35

36. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу

України в умовах кризи. *Агросвіт. 2021. № 5–6.* С. 57–62. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.57

37. Турчиняк М. К., Форись О. Г. Розвиток підприємств ресторанного господарства в західному регіоні України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 3.* С. 68–73. DOI: https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-10

38. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка. 2020. № 1.* С. 144–153. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15

39. Youhua Ch., Qinying He, Paudel K. P. Quality competition and reputation of restaurants: the effects of capacity constraints. Economic Research. 2018. Vol. 31. Iss. 1. P. 102–118. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1421996

40. Distanont A., Khongmalai O. The role of innovation in creating a competitive advantage. Kasetsart Journal of Social Sciences. 2020. Vol. 41. No. 1. P. 15–21. DOI: https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009

41. Dixon D. P., Miscuraca J. A., Koutroumanis D. A. Look-ing Strategically to the Future of Restaurants: Casual Dining or Fast Casual? Entrepreneurship Education and Pedagogy. 2018. Vol. 1. Iss. 1. P. 102–117. DOI: https://doi.org/10.1177/2515127417737

42. Parfinenko A. et al. International Tourism as a Tool of European Integration within Eastern European Countries / Parfinenko A., Yevtushenko O., Panova I., Podlepina P., Onatskyi M. Problems of Sustainable Development. 2022. Vol. 17. Iss. 2. P. 186–196. DOI: 10.35784/pe.2022.2.20