

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства»
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАМІНЬ»)**

Виконала: студентка групи ТУзк-8-21-Б1М(4.6зс) Багін Уляна Іванівна

Науковий керівник: Губаль Л.М.

Допущено до захисту, протокол №70-Ер від «09» березня 2026р.

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.3. Методи аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства	17
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НАМІНЬ»-	25
1.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НАМІНЬ»	25
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НАМІНЬ».....	34
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НАМІНЬ»	47
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «НАМІНЬ»	47
3.2. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів	53
Висновки до третього розділу.....	60
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринку належне управління конкурентоспроможністю грає важливу роль в утриманні частки ринку компанії. Для підприємства важливо мати конкурентні переваги та займати стійку позицію серед конкурентів.

Конкурентоспроможність є головною характеристикою суб'єкта господарювання, що визначає життєздатність компанії та результати її діяльності в умовах конкуренції. Тому в умовах ринкової економіки проблема підвищення та підтримання конкурентоспроможності є актуальною для будь-якого господарюючого суб'єкта. Щоб залишатися на ринку, підприємству необхідно прогнозувати роботу, проводити аналіз своєї комерційної діяльності з урахуванням конкурентних переваг і постійно вдосконалювати їх відповідно до ринкових умов та попиту.

Також необхідно аналізувати конкурентів, щоб визначити методи конкурентної боротьби. Практика бізнесу показала, що для кожної компанії немає єдиної конкурентної стратегії, а процес розробки стратегії залежить від багатьох чинників. Однак є деякі принципи стратегічного управління, які дозволяють підвищити ефективність управління організацією. Основною стратегічною метою будь-якої організації є досягнення та утримання конкурентних переваг.

В умовах сучасної конкуренції дедалі більшу роль відіграють інновації, здатність до розробки ефективних стратегій та постійного розвитку компанії, а також оновлення її структури та бізнес-процесів. Перехід на ринок і конкуренція між підприємствами сприяють зростанню ефективності виробництва, але й підвищують чинники невизначеності та комерційного ризику. Тому підприємствам необхідно контролювати ринкову динаміку і конкуренцію між виробниками і споживачами. У зв'язку з цим слід відзначити актуальність вивчення та застосування методів конкурентної боротьби в управлінні фірмою. Різні аспекти конкурентоспроможності вже досить вивчені

вітчизняними та зарубіжними авторами. Однак питання управління конкурентоспроможністю підприємства вимагають подальшого дослідження, оскільки існує різноманітність визначень та підходів до її оцінки та аналізу на різних рівнях. Все вищенаведене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета: на основі проведення всебічного теоретичного та практичного дослідження провести оцінку управління конкурентоспроможністю підприємства а також розробити та обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо її підвищення.

Завдання дослідження:

- розкрити поняття і сутність «конкурентоспроможності підприємства»;
- виявити фактори управління конкурентоспроможністю підприємства;
- навести методи аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «НАМІНЬ»;
- провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «НАМІНЬ»;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАМІНЬ»;
- провести розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю ТОВ «НАМІНЬ».

Предметом даного дослідження виступають методичні аспекти оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: При проведенні дослідження нами використовувалися методи кількісного та якісного аналізу, графічний, статистичний методи, метод екстраполяцій, експертний метод, метод анкетування, метод порівнянь.

Інформаційна база дослідження. Дипломну роботу було виконано з використанням робіт ведучих фахівців в області дослідження

конкурентоспроможності підприємства опублікованих як в українських так і зарубіжних виданнях. Крім того, в процесі написання роботи було враховано матеріали та рекомендації науковців та практиків, що містяться у наукових публікаціях, а також відображені у матеріалах науково-практичних семінарів та конференцій, присвячених актуальним проблемам оцінки та заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Практичне та теоретичне значення отриманих результатів.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні сутності поняття конкурентоспроможності підприємства, систематизації факторів її формування та узагальненні методів аналізу й оцінки конкурентних позицій суб'єкта господарювання. Отримані результати поглиблюють наукові підходи до управління конкурентоспроможністю в сучасних ринкових умовах.

Практична значущість дослідження визначається проведенням комплексної оцінки діяльності ТОВ «НАМІНЬ», розробленням обґрунтованих заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності та розрахунком економічного ефекту від їх запровадження. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для зміцнення його ринкових позицій та підвищення ефективності функціонування.

Структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів що об'єднують в собі 7 підрозділів, висновків та переліку використовуваних джерел літератури який становить 64 найменування. Загальний обсяг дипломної роботи становить 69 сторінки, з них основного тексту 61 сторінка. Робота містить 10 рисунків та 22 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкурентоспроможність» означає здатність об'єкта, явища чи сукупності елементів зберігати свої позиції та реалізовувати свій потенціал в умовах конкурентних механізмів. Цей термін широко використовується у різних галузях людської діяльності, включаючи економіку, політику, науку, творчість та логістику. Важливо, що незалежно від сфери застосування, конкурентоспроможність завжди має ринковий характер.

Науково-теоретичне обґрунтування концепції конкурентоспроможності, згідно з економістами сучасності, почалося з роботи Адама Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів». У цій роботі він розглядав вплив таких факторів, як земля, капітал, праця та природні ресурси на становище держави на світовому ринку. Отже, можна дійти висновку, що ця ідея свідчить про виникнення концепції конкурентної переваги.

Неоднозначність визначення конкурентоспроможності є фундаментальною проблемою у сучасній економічній науці. Так, хоча цей підхід отримав підтримку від безлічі вчених, включаючи Давида Рікардо, досі немає єдиного розуміння цієї характеристики. Різні економісти пропонують різні визначення конкурентоспроможності, наголошуючи на різних аспектах даного поняття. Відомими вченими, які займалися цим питанням, можна назвати: М. Портера, Головачова А.С., Кваснікову В.В., Фатхутдінова Р.А., Сінька В., Ж.-Ж. Ламбена та інших. Кожен із них, формулюючи визначення конкурентоспроможності, робить акцент на своєму власному аспекті цієї категорії. В рамках проведеного дослідження пропонується класифікувати визначення за двома основними напрямками:

- конкурентоспроможність як характеристика, що відображає ступінь

задоволення потреб споживачів;

- конкурентоспроможність як характеристика, яка вказує на положення об'єкта на ринку.

Вчені, які дотримуються першого напрямку, намагалися пояснити суть конкурентоспроможності, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. Вони зосереджують увагу на важливості пропозиції якіснішої продукції, яка повністю відповідає запитам споживача, як показнику конкурентоспроможності організації. Проте слід зазначити, що при такому підході не завжди або недостатньо враховуються інші важливі аспекти, такі як витрати фірми та її ринкові показники. Представниками цього напрямку є М. Портер, А.С. Головачов, О.М. Оковкіна, А.М. Чупайда та ін [21, с. 117].

Що стосується другого напрямку, то тут йдеться про конкурентоспроможність фірми, яка визначається її становищем на ринку і включає ряд показників ефективності підприємства, в тому числі рівень задоволеності покупців. Цей показник відіграє важливу роль для фірми за умов ринку. Серед аналітиків цієї галузі можна назвати таких дослідників, як Кваснікова В.В., Синько В., Фатхутдінов Р.А., Александров А.К. Отже, виходячи з аналізу, можна констатувати, що конкурентоспроможність залежить від задоволеності споживачів, проте слід пам'ятати, що це багатогранний термін і включає безліч інших чинників. Рівень конкурентоспроможності фірми визначається комбінацією показників, що відображають її здатність конкурувати з аналогічними організаціями.

Таким чином, можна об'єднати два напрямки та дати найбільш повне визначення конкурентоспроможності. *Конкурентоспроможність* – це порівняльна характеристика процесу створення і реалізації продукції, яка має максимально задовольняти потреби споживачів та мати переваги перед іншими організаціями. Проте варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і завжди залежить від ринкових умов і співвідношення попиту і пропозиції. Для більш глибокого вивчення конкурентоспроможності слід звернутися до робіт англійського вченого М.

Портера, який розробив модель п'яти сил конкуренції, що визначають стан боротьби на ринку: загроза появи нових конкурентів, небезпека виникнення продуктів-субститутів, залежність від постачальників, здатність і бажання споживачів купувати цей товар, а також конкурентне середовище.

Ці п'ять факторів, на думку М. Портера, відіграють ключову роль у функціонуванні кожного підприємства окремо і ринку в загалом. Положення кожної з цих сил та їх взаємодія між собою дозволяють визначити можливості підприємства у конкурентній боротьбі та його конкурентний потенціал. Також важливо відзначити, що значення кожної із п'яти сил визначається структурою галузі, її виробничими, технологічними, економічними та іншими характеристиками. [31, з 115].

Вивчення конкуренції і її впливу на ринок, проведене М. Портером, дозволило виявити, що конкурентоспроможність підприємства – це прояв його переваг перед конкуруючими фірмами у різних аспектах. Такі аспекти можна виміряти у вигляді економічних показників: прибутку, товарообігу, рентабельності продажів, частки ринку, аудиторії та конверсії продажів. Однак важливо враховувати, що конкурентоспроможність - це відносна характеристика, і вона не може бути досліджена та виміряна у відриві від зовнішніх факторів.

Поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе безліч факторів і схильне до впливу безлічі змінних [30, с. 292]. Конкурентоспроможність – це комплекс показників, виражених різними аспектами. Для того щоб роздрібне торгове підприємство вважалось конкурентоспроможним, його загальний потенціал має відповідати вимогам ринку. [26, с. 77].

Розглянемо зовнішнє середовище роздрібного торгового підприємства, що чинить безпосередній вплив на конкурентоспроможність фірми (рис. 1.1).

Представлений на рис.1.1 взаємозв'язок між середовищем і конкурентоспроможністю торгового підприємства показує можливий вплив фірми на зовнішнє середовище, а також зворотній вплив зовнішнього

середовища на фірму. Державний вплив вважається некерованим і не підлягає зміні, тому конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від цього фактора і зворотного впливу можливо немає. Постачальники та конкуренти є факторами «другого рівня», які також чинять прямий вплив на конкурентоспроможність фірми через такі показники, як рівень насиченості ринку, кількість конкурентів, їх переваги, число постачальників, взаємодія з ними і т.д. Однак фірма може впливати на ці фактори, вибираючи постачальників, залучаючи клієнтів від конкурентів і т.д. [51, с. 113].

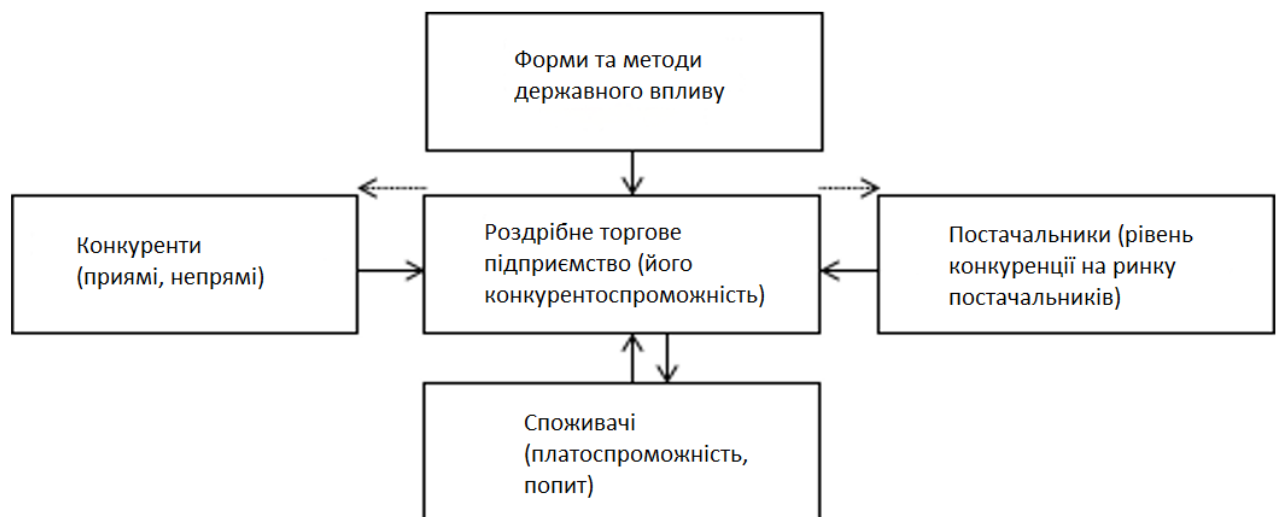


Рис.1.1. Зовнішнє середовище роздрібного торговельного підприємства [5, с. 265].

Одним з головних чинників, визначальних конкурентоспроможність організації, є попит з боку споживачів на пропоновані товари чи послуги. Цей чинник впливає на успіх чи невдачу фірми на ринку, її перевагу перед конкурентами чи, навпаки, її позиції знижуються. Важливо, що фірма може чинити прямий вплив на покупців через різні інструменти збутової діяльності, пропонуючи найвигідніші умови, високу якість товарів і сервісу, що необхідно для успіху на ринку. [3, с. 26].

Зовнішнє середовище, розглянуте вище, допомагає нам краще зрозуміти сутність конкурентоспроможності фірми під впливом різних факторів, що визначають її становище на ринку. Оцінюючи конкурентоспроможності підприємства необхідно також враховувати чинники середовища, такі як стан

галузі, регіону або країни загалом, які впливають на нормальне функціонування підприємства і, як наслідок, його конкурентоспроможність. [25, с. 34].

Крім запропонованої схеми середовища підприємства, деякі вчені пропонують більш докладну систему її представлення. Наприклад, у працях Н.І. Березова зовнішнє середовище, що визначає конкурентоспроможність підприємства, ділиться на три основні групи: фактори впливу, фактори забезпечення та фактори, що прямо впливають на розвиток. [6, с. 118]. Так, на рис.1.2 представлено розподіл всіх факторів впливу за трьома вищезгаданими групами.

Відповідно до цього малюнку, фактори впливу можуть бути розділені на дві групи – макроекономічні та мікроекономічні. Макроекономічні фактори, які також відомі як фактори PEST (політичні, економічні, соціальні та технологічні), надають різну міру впливу на підприємство, але підприємство не може надавати зворотного впливу на них. Отже підприємство має адаптуватися до цих факторів.

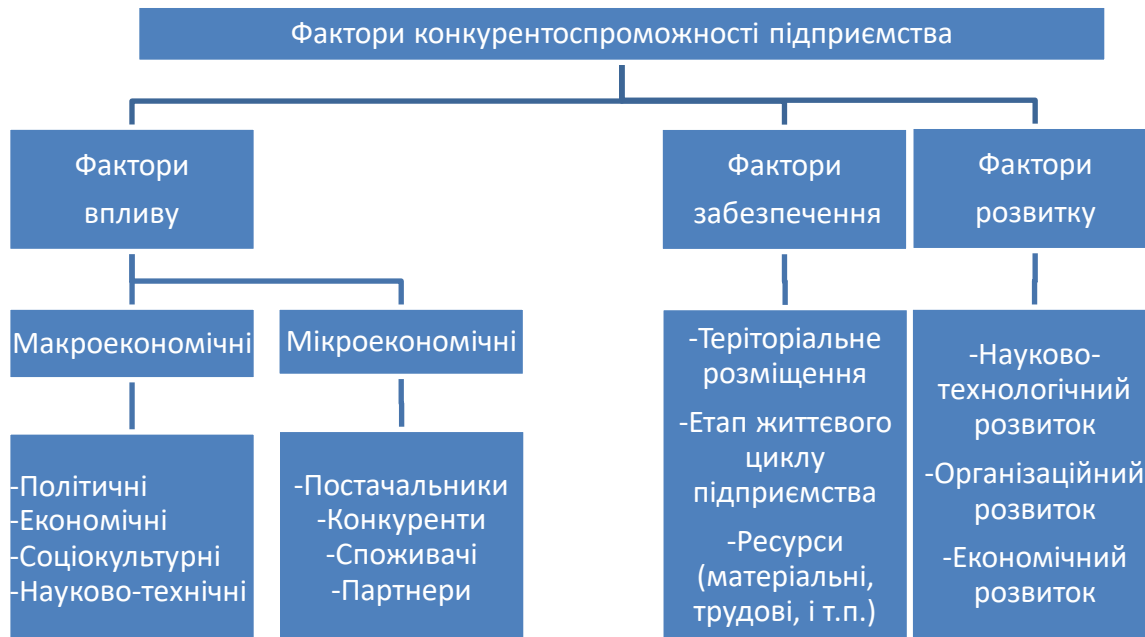


Рис.1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства [11, с. 12].

Мікроекономічні фактори (постачальники, конкуренти, споживачі та партнери) також впливають на підприємство, але тут вже має місце зворотний

вплив більшою чи меншою мірою.

Фактори забезпечення є ключовими елементами, які допомагають визначити потенціал певного підприємства. Ці фактори можуть бути безпосередньо контрольованими підприємством. Наявність детального аналізу даних факторів допомагає знайти способи підвищення ефективності підприємства. Дослідження територіального розташування надає аналітичну інформацію про процвітання, рівень трафіку та близькість конкурентів. Фаза життєвого циклу підприємства дозволяє оцінити та підібрати найбільш оптимальну стратегію, а аналіз доступності ресурсів допомагає виявити найбільш уразливі сторони підприємства.

Фактори розвитку (науково-технічного, економічного, організаційного) дозволяють оцінити поточний ступінь розвитку підприємства. Вони вказують на фінансовий стан підприємства, його сучасність та відповідність науково-технічним тенденціям, а також на організаційну сферу. [21, с. 13].

Компетентний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, відкриває можливість вичерпного аналізу середовища та виявлення умов, що потребують адаптації, умов, які необхідно змінити або усунути, а також умов, що повністю відповідають необхідним вимогам для підтримання нормального рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником компанії, у тому числі і торгової компанії, яка щодня апріорі працює на задоволення запитів споживачів. Рівень конкурентоспроможності дозволяє оцінити її позицію на ринку за певних умов і певний період часу, відбиваючи можливість покращити становище компанії та нівелювати загрози його погіршення. Сутність конкурентоспроможності тісно пов'язана із зовнішнім середовищем та зовнішніми факторами. Комплексний і своєчасний аналіз дозволяє виявити основні проблеми підприємства та розробити необхідні заходи для скорочення їхнього впливу чи повного усунення, а також розробити стратегічні рішення.

1.2. Фактори управління конкурентоспроможністю підприємства

Для підприємства (у нашому випадку досліджуватися буде підприємство громадського харчування) необхідна низка найважливіших факторів, які дозволяють більше ефективно керувати ним на довгостроковому відрізку часу. Зупинимося на них докладніше, виділивши серед них основні і ті, що суттєво доповнюють, посилюють основні:

1. Витрати на ведення бізнесу є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки без правильного підходу до витрат не вдасться побудувати бізнес на довгостроковій основі. У цьому факторі особливу увагу слід віднести мінімізації витрат, оскільки правильний підхід допоможе збільшити прибутковість і рентабельність підприємства.

2. Прибутковість, також один із ключових факторів, оскільки без правильно планування постійного потоку стійких доходів не вдасться побудувати систему організації. Підприємець повинен розуміти, на що витрачаються гроші і який буде приблизний дохід через той чи інший час.

3. Ціноутворення відіграє велику роль у конкурентоспроможності організації, так як ціна на товар це один головних з факторів, що визначає кількість товарообігу організації.

Ці три фактори - базові, тому що в умовах ринку саме вони визначають ефективність діяльності і здатність підприємства бути ринку в довгостроковій перспективі.

Далі, до дуже важливих факторів варто віднести:

1. Постійне забезпечення стабільно високої якості послуг, а також максимально можливе її поліпшення.

2. Імідж організації. І в цьому сенсі особлива увага має приділятися:

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

б) умовам обслуговування, таким як інтер'єр, обладнання, зовнішній

вигляд персоналу, це важливі критерії оцінки якості послуги споживачем, оскільки дозволяють сформувати уявлення про якість послуги до моменту споживання.

3. Просуванню на ринку підприємства – воно має бути активне, в сучасних формах, використовуючи найінноваційніші підходи. Зокрема, використання інтернет-маркетингу, особливо для послуг, що надаються на обмеженому територіальному ринку, щоб сформувати попередню думку про виконавця послуги та його компетентність. Даний фактор безпосередньо впливає на впізнаваність підприємства і позначається на кількості відвідувачів.

Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг вимагає врахування цих факторів та вибору відповідних методів та способів забезпечення конкурентоспроможності. Також важливо свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю для забезпечення ефективності та стійкості діяльності підприємства у конкурентному середовищі.

Для досягнення більшої конкурентоспроможності підприємства необхідно насамперед визначити фактори, що впливають на конкретну організацію. Для цього провести аналіз та оцінку своїх конкурентів, виділити їх сильні і слабкі сторони. Тільки після цього можна визначити та реалізувати стратегії та методи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено можна запропонувати такі шляхи розвитку конкурентоспроможності, які застосовуються для будь-якої організації в сучасних умовах (табл.1.1).

Використовуючи ці шляхи, підприємство зможе підвищити як свою конкурентоспроможність, так і зміцнити свою фінансову стійкість [27, с.111].

Фактори внутрішнього середовища підприємства мають велике значення для його успіху та ефективності. Вони включають такі аспекти:

1. Фактори матеріально-технічного забезпечення:

- Міцність матеріальної системи і системи управління запасами, які забезпечують надійність та стабільність роботи підприємства.

Шляхи розвитку конкурентоспроможності [27, с. 111].

Вид	Характеристика
Технічні	- забезпечення якісним обладнанням; - налагодження міцних зв'язків з постачальниками; - використання ексклюзивного матеріалу;
Організаційні	- присутність кваліфікованих співробітників; - довгострокове навчання і співробітників; - покращення системи збуту продукції; - підвищення зацікавленості працівників в матеріальний план; - вдосконалення умов роботи за допомогою використання досвіду як вітчизняних, так і зарубіжних компаній.
Соціально-економічні	- оптимізація системи ціноутворення; - використання ефективних стимулюючих механізмів праці; - встановлення партнерських відносин з зарубіжними країнами для інвестиційної співпраці; - офіційна реєстрація власного товарного знаку та використання унікальних фірмових виробів; - проведення маркетингових досліджень ринку для виявлення потреб покупців; - безперервне розвиток і широкий асортименти продукції.

2. Фактори процесів, що відбуваються на підприємстві:

- Продуктивність в порівнянні з конкурентами, важливий показник ефективності роботи.
- Автоматизація технологічних процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат.
- Ефективність контролю за процесом з метою підвищення якості та зниження ціни, що є ключовим фактором конкурентоспроможності.

3. Фактори маркетингу і продажів:

- Ефективність маркетингових досліджень виявлення споживчого сегмента і потреб клієнтів .
- Використання нових методів в просуванні послуг, щоб залучити більше клієнтів та збільшити обсяг продажів.
- Розробка якісного іміджу та бажаної репутації підприємства, що сприяє підвищенню довіри клієнтів.
- Ступінь прихильності споживача даної марки, що впливає на лояльність клієнтів та повторні покупки.

4. Фактори служби роботи зі споживачами:

- Швидке реагування на питання і запити клієнтів, що сприяє їх задоволеності та створенню позитивного досвіду.
- Якість споживчої освіти і виховання, що впливає на рівень задоволеності клієнтів та їх відданість бренду.
- Відповідність гарантій та гарантійної політики підприємства, що забезпечує захист прав та інтересів клієнтів.

5. Фактори управління трудовими ресурсами:

- Рівень мотивації і задоволення роботою у співробітників, що впливає на їх ефективність та продуктивність.
- Ефективність процесів найму, підготовки та просування працівників, що сприяє формуванню висококваліфікованої та мотивованої команди.
- Відповідність компенсуючої системи для мотивації та стимулювання персоналу, яка сприяє утриманню талановитих співробітників та залученню нових фахівців.

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

Існують такі основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства:

1. Техніко-економічні фактори: ці фактори безпосередньо пов'язані з виробництвом і включають всі аспекти, що стосуються технології, матеріалів, обладнання, процесів і т.д. Вони чинять прямий вплив на ефективність та якість виробничої діяльності.

2. Комерційні фактори: ці фактори визначають успішність реалізації товару на ринку. Вони включають маркетингові стратегії, ціноутворення, дистрибуцію, просування товару і конкурентну політику. Комерційні фактори спрямовані на залучення клієнтів, задоволення їх потреб та досягнення конкурентних переваг.

3. Нормативно-правові фактори: ці фактори пов'язані з дотриманням

правових та нормативних вимог щодо техніки безпеки, охорони навколишнього середовища, патентних прав та інших аспектів. Дотримання нормативно-правових вимог є важливим для зміцнення репутації підприємства, уникнення штрафів або проблем із законодавством.

Успішне підприємство повинно приймати до уваги і ефективно управляти всіма зазначеними факторами, створюючи цим умови для своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку на ринку. [12, с.85].

1.3. Методи аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності є основною метою більшості організацій. Це один з найважливіших чинників комерційного успіху підприємства. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно мати не тільки якісний менеджмент, але також мати перевагу перед конкурентами у виробленій продукції або послугах.

У цьому контексті, для розвитку конкурентоспроможності фірми важливо провести точну оцінку її можливостей. Це може бути здійснено з використанням різних методів і способів економічного аналізу. Оцінка конкурентоспроможності включає аналіз ринкового середовища, вивчення потреб і уподобань споживачів, аналіз діяльності конкурентів та багато іншого. Наукові дослідження у цій галузі орієнтовані на вивчення досвіду найбільш відомих конкурентоспроможних підприємств різних галузей економіки. Це дозволить виявити найбільш реалістичні та ефективні практики розвитку та стратегії досягнення конкурентної переваги. У зв'язку з цим окремо стоїть завдання визначення комплексного підходу до аналізу та методики оцінки конкурентоспроможності для підприємства (в даному випадку громадського харчування, торгівлі).

Усі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- категорія підприємства;

- критерії конкурентоспроможності;
- враховуються фактори конкурентоспроможності;
- особливості розрахунку показників конкурентоспроможності та трудомісткість розрахунків;
- можливість прогнозування конкурентоспроможності;
- використання вагомості показників;
- джерело інформації для розрахунків.

Слід зазначити, що в науковій літературі немає єдиної думки про найбільше ефективний метод оцінки конкурентоспроможності, що пояснюється складністю та багатоаспектністю поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства. Ця характеристика схильна до впливу безлічі факторів, які можуть впливати на інші фактори, як посилювати, так і послаблювати їх вплив.

Зокрема, для аналізу та оцінки впливу конкурентного середовища на досліджуване підприємство може бути використана модель п'яти сил М. Портера.

Ця модель спрямована на аналіз стану ринку шляхом визначення п'яти основних сил, що дозволяє оцінити його привабливість та перспективи. Однією з переваг цієї моделі є її графічне уявлення, що дозволяє наочно оцінити конкуренцію на ринку та ідентифікувати можливості входу. Проте, недоліком цієї моделі є відсутність чіткої відповіді питання, як можна підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Матриця SWOT – аналізу передбачає виявлення сильних та слабких сторін компанії, враховуючи потенційні погрози і можливості зростання. Однією з переваг даного методу є можливість виявлення як вразливостей організації, так і шляхів зниження їхнього впливу чи повного виключення. У відношенні сильних сторін також необхідно врахувати можливі ризики (загрози), які можуть зменшити їх ефективність. Однак основним недоліком цього методу є складність отримання достовірної інформації. Для реалізації методу потрібно залучення кваліфікованих експертів, щоб отримати найточніші дані про стан ринку та компанії [18, с. 91].

Метод оцінювання конкурентоспроможності на основі рейтингової системи передбачає такі кроки:

1. Виділення показників: необхідно визначити найважливіші показники конкурентоспроможності, які використовуватимуться при оцінці. Ці показники мають бути вимірними та порівнянними.

2. Оцінка показників: кожен показник оцінюється за бальною шкалою у конкурентів та у своєї фірми. Бали відбивають рівень досягнення цільових значень показника. Наприклад, максимальний бал може бути наданий у разі, якщо фірма повністю задовольняє вимогам даного показника, а мінімальний бал - якщо фірма не відповідає цим вимогам.

3. Врахування ваги показників: для більш точної оцінки можна присвоїти кожному показником вагу або коефіцієнт, відбиваючий його значимість щодо інших показників. Наприклад, якщо ціна є вирішальним фактором конкурентоспроможності в даній галузі, їй можна присвоїти вищу вагу.

4. Порівняння результатів: після оцінки всіх показників можна порівняти результати конкурентів та власної фірми. Фірма, яка набрала найвищу суму балів, вважається лідируючою за конкурентоспроможністю у цій галузі. Найменша сума балів свідчить про менш конкурентоспроможне становище.

Важливо розуміти, що оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової системи, приклад якої наведено в табл.1.2, є суб'єктивною і залежить від вибору показників та їх зважування. Тому важливо ретельно підходити до вибору показників та їх оцінки, щоб оцінка була об'єктивною та достовірною.

У процесі оцінки конкурентоспроможності, кожному критерію надається певна вага, що відповідає його важливості. Сума ваг має дорівнювати 1.

В результаті зважена оцінка кожного показника визначається множенням оцінки нашої шкали (наприклад, від 1 до 5) на відповідну вагу. Звернемо увагу, що хоча така система оцінки дозволяє визначити довгострокову привабливість ринку, вона має свої недоліки, включаючи складність оцінки

якісних характеристик.

Таблиця 1.2

Метод рейтингової оцінки

Показники	Фірма №1	Фірма №2	Фірма №3
Якість товарів	2	5	2
Ціна	4	4	2
Товарів	5	5	5
Фінансова стабільність	3	4	3
Популярність	2	5	3
Географічне становище	4	5	5
Підсумкова оцінка	3	5	3

Джерело: розроблено автором

Деякі підходи до оцінки конкурентоспроможності можуть призводити до порівняно позитивних оцінок, тоді як інші – до негативніших. Наприклад, якщо оцінюється лише фінансова стабільність підприємства, результат може бути позитивним, навіть якщо інші аспекти конкурентоспроможності, такі як якість продукції чи інноваційність, недостатньо розвинені. Таким чином, необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, враховуючи різні аспекти та фактори, і регулярно оновлювати її оцінку з урахуванням змін середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

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

При оцінці конкурентоспроможності, для врахування різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, рекомендується використовувати кілька методів, основними з яких є SWOT-аналіз та матричні методи.

Описані вище три методи аналізу мають свої переваги та обмеження,

представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності [17]

Метод	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	- простота використання та розуміння через відсутність складних обчислень, спеціальних досліджень.	- відсутність урахування змін з часом, що важливо в умовах мінливого зовнішнього середовища.
Модель М. Портера	- Оцінка потенціал розвитку бізнесу та ідентифікація ризиків в довгостроковій перспективі (5, 10 років і більше)	- неефективна для ухвалення оперативних рішень
Рейтингова система	- свобода вибору критеріїв оцінки конкурентоспроможності, що важливо для підприємств різних галузей	- суб'єктивність оцінки

Серед методів аналізу можна виділити графічні, аналітичні методи, які можна розділити на дві категорії: універсальні методи (засновані на математичних моделях) та методи, які застосовуються виключно у сфері торгівлі (див. рис.1.3).

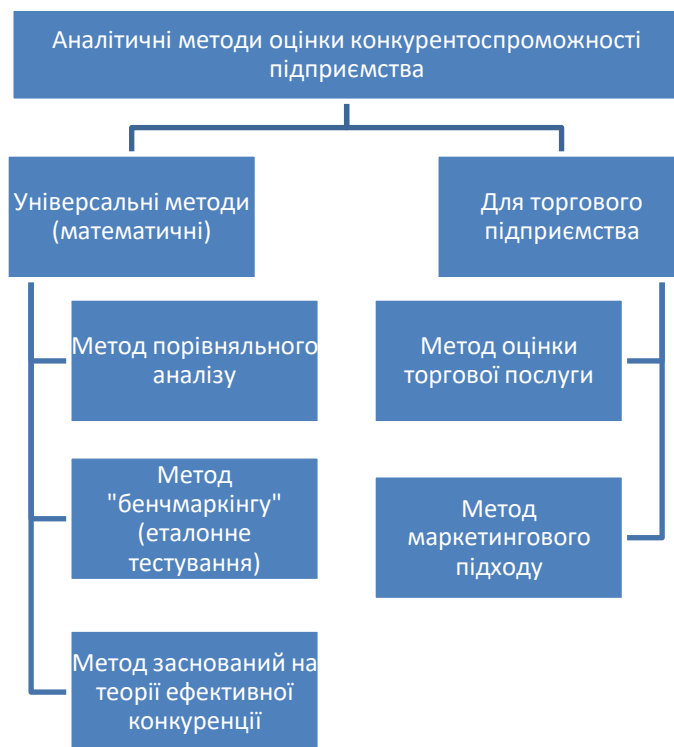


Рис.1.3. Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [18, с. 135]

Один з таких методів – метод порівняльного аналізу, який широко поширений та потребує мінімальної кількості інформації. Цей підхід полягає у встановленні та порівнянні певних параметрів господарської діяльності, таких як ціни, збутова політика, система лояльності та інші на конкуруючих підприємствах. Недоліком цього методу є обмежена кількість показників та неможливість прогнозування.

Ще одним універсальним методом є метод «бенчмаркінгу» чи еталонне тестування. Суть цього методу полягає в оцінці параметрів, методів та процесів на підприємстві з використанням еталонних лідерів галузі. Завдання цього – виявлення найбільш значущих способів підвищення конкурентоспроможності, застосовуваних провідними компаніями, і їх використання на аналізованому підприємстві. Основні етапи методу включають виявлення лідерів галузі, визначення параметрів порівняння, збирання інформації, проведення порівняльного аналізу і формування практичних рекомендацій. Проте недоліком методу «бенчмаркінгу» є складність відповідності лідерам ринку та високі фінансові витрати.

Ще один метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає аналіз та порівняння ефективності роботи всіх підрозділів та служб з конкурентами. Якщо підрозділи підприємства працюють максимально ефективно, підприємство вважається найбільш конкурентоспроможним. Перевага цього методу полягає у можливості виявлення сильних та слабких ланок підприємства, а також можливості реорганізації і оптимізації. Однак методу властиві складності у зборі інформації та нездатність оцінити рівень задоволеності споживачів. [5, с. 68].

Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності передбачає використання трьох параметрів: частки ринку, привабливість ринку (темпи зростання) і задоволеність споживачів. Для визначення перших двох параметрів застосовуються матричні методи, такі як БКГ, Мак-Кінзі та інші. Щоб оцінити ступінь задоволеності споживачів, використовуються опитування та анкетування, з наступним аналізом. Перевагою даного підходу є

його комплексність, проте його недоліком є висока трудомісткість.

Отже, можна дійти висновку, що є кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяють оцінити різні аспекти його діяльності. Деякі підходи дають можливість прогнозування довгострокової перспективи, тоді як інші фокусуються на поточному стані фірми. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства у комплексі та розробити ефективні заходи щодо її підвищення, необхідно вивчити всі її складові.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства зазвичай здійснюється кілька етапів (див. рис.1.4).

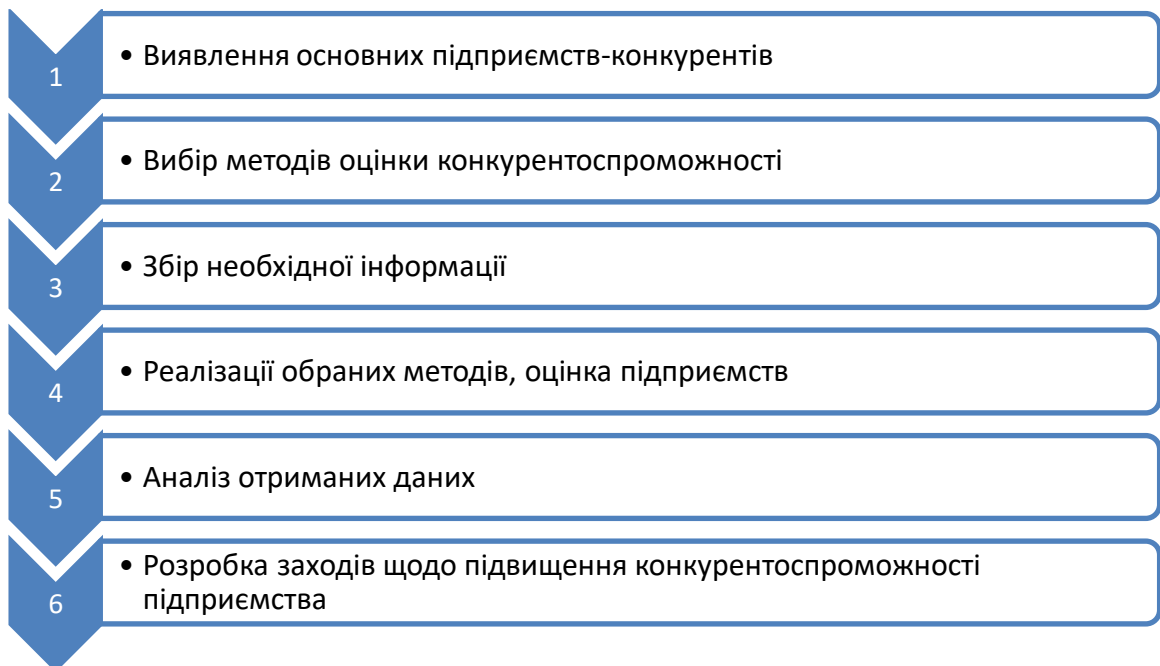


Рис.1.4. Етапи проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства [28, с. 113]

На першому етапі виявляються основні конкуренти, з якими порівнюватимуть і вивчатимуть відповідні аспекти діяльності досліджуваної фірми.

На другому етапі визначаються методи оцінки конкурентоспроможності, необхідні для повної та комплексної оцінки.

Третій етап передбачає збір інформації з досліджуваного підприємства, з

аналізованих підприємств конкурентів, стану регіону чи галузі загалом.

В рамках проведення дослідження можуть бути використані як первинні дані (спостереження, думка експертів, анкетування, опитування, фокус-група і інші), так і вторинні (статистичні дані, документація підприємства, і навіть інші маркетингові дослідження).

Четвертий етап включає оцінку і реалізацію обраних методів.

На п'ятому та шостому етапах проводиться аналіз отриманих даних, а також виявляються основні переваги та загрози, на основі яких розробляються заходи щодо збільшення конкурентоспроможності конкретного підприємства на певному ринку.

Висновки до першого розділу

В першому розділі було виявлено сутність і зміст поняття конкурентоспроможності підприємства, описані основні підходи та методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, в тому числі вказані ті, які можуть бути застосовані для оцінки конкурентоспроможності торгового підприємства і підприємства громадського харчування яке буде проаналізовано в наступному розділі.

Конкурентоспроможність – це порівняльна характеристика процесу створення і реалізації продукції, яка має максимально задовольняти потреби споживачів та мати переваги перед іншими організаціями. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою торгової фірми, яка дозволяє оцінити її становище на ринку в певних умовах та часу, а також оцінити можливості для покращення чи загрози для її позиції.

Сутність конкурентоспроможності також тісно пов'язана із зовнішнім середовищем та зовнішніми факторами. Комплексний та своєчасний аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити основні проблеми підприємства та розробити необхідні заходи щодо їх усунення чи зниження впливу, а також розробити стратегічні рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НАМІНЬ»⁷

1.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НАМІНЬ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАМІНЬ», Код ЄДРПОУ 13590233, діє відповідно до Цивільного кодексу України [1], Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [2], іншого чинного законодавства України, а також статуту підприємства [35] для здійснення господарської та комерційної діяльності на території м. Берегово за його межами на основі самофінансування. Адреса: 90202, Україна, Закарпатська обл., місто Берегове, вулиця Сечені, буд. 7.

ТОВ «НАМІНЬ» це кафе яке працює кожен день без вихідних з 12:00 до 24:00. У кафе є як замовлення страв так і доставка додому. Адреса 90202, Україна, Закарпатська обл., місто Берегове(пн), вулиця Сечені, будинок 7

Головна місія підприємства полягає в задоволенні потреб кожного гостя, привітно приймаючи, грамотно обслуговуючи і приємно пригощаючи їх свіжими морепродуктами і щойно випеченою піцою з печі. Завдання організації – створити всі умови для повноцінного відпочинку, щоб кожен гість залишався вражений та почував себе по-справжньому комфортно.

Гостей закладу обслуговують офіціанти, які пройшли спеціальне стажування у досвідченіших співробітників закладу. Страви та напої готують висококваліфіковані кухарі і бармени. Обслуговуючий персонал носить формений одяг.

У ресторані є різні цехи, які поділяються на заготівельні та доготівельні. У кожному з них створюється технологічна лінія - окрема ділянка виробництва, де знаходиться необхідне обладнання для певного технологічного процесу. У заготовочному цеху здійснюється механічне оброблення м'яса, риби, птиці, овочів, а також виробництво напівфабрикатів

для подальшого використання в інших доготівельних цехах підприємства. У доготівельному цеху готуються різні салати, холодні та гарячі закуски з м'яса, риби, овочів, а також там займаються нарізкою і приготуванням ролів. Тут також готуються бульйони, другі страви, гарніри, супи, а також доводяться до готовності напівфабрикати.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, основу якої становить спеціалізація управлінської діяльності з функціональних підсистем компанії. Організаційну структуру ТОВ «НАМІНЬ» можна побачити на рис.2.1.

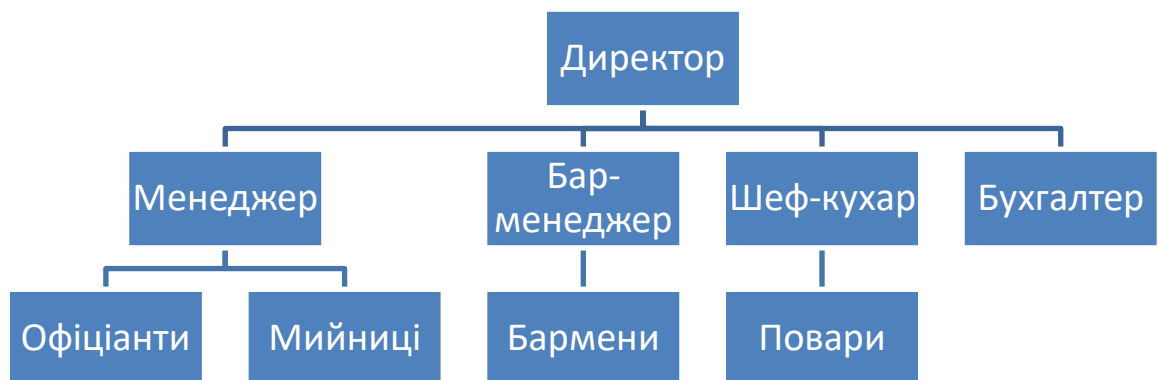


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «НАМІНЬ» [35]

Директор у кафе є головним керівником, відповідальним за організацію роботи кафе та підвищення його прибутку. Обов'язки директора включають:

- Забезпечення безперебійний роботи кафе;
- Гарантування досягнення поставлених перед кафе цілей щодо якості та сервісу;
- Дотримання вимог в відношенні прибутку;
- Контроль своєчасного проведення інвентаризацій;
- Забезпечення дотримання всіх правил безпеки у кафе;
- Планування, затвердження і виконання планів зі складання штату кафе;
- Розробка і використання довгострокових, середньострокових і оперативних програм маркетингу;

- Реклама і стимулювання реалізації послуги;
- Регулярне планування і аналіз товарообігу;

Бухгалтер в кафе займається фінансовою діяльністю організації. Його обов'язки включають ведення обліку, складання різних звітів і балансу. Бухгалтер також відповідає за розподіл заробітної плати відповідно до договорів, нарахування та сплату податків, а також розподіл прибутку.

Менеджер усередині компанії грає роль координатора, управляє підлеглим персоналом і вирішує питання, пов'язані з виконанням службових обов'язків персоналу. Він також відповідає за прийняття невідкладних заходів для усунення будь-яких критичних ситуацій.

Бар-менеджер, у свою чергу, регулює роботу офіціантів та барменів, забезпечує кухню та бар необхідними продуктами та алкогольними напоями. Він також управляє поставками та вирішує конфліктні ситуації з відвідувачами, складає меню та коктейльну картку.

Шеф-кухар - це спеціаліст, який складає меню, стежить за персоналом на кухні і стежить, щоб страви віддавалися відвідувачеві, дотримуючись строго заданого технологічного процесу та рецептів.

Бармен, у свою чергу, задовольняє бажання клієнтів, готуючи для них алкогольні та безалкогольні коктейлі.

Окремої служби маркетингу в ТОВ «НАМІНЬ» немає, систематично дані обов'язки покладено на директора компанії.

До компанії ТОВ «НАМІНЬ» набрано повний штат співробітників. Склад співробітників здебільшого складається з молодих людей, у яких є невеликий досвід роботи в аналогічних закладах.

Директор в ТОВ «НАМІНЬ» має досвід менеджера 5 роки та досвід директора 7 років в аналогічних організаціях. Але давно не проходив підвищення кваліфікації, що є мінусом. Так ж у директора немає досвіду у роботі відділі маркетингу, хоча посадові обов'язки цієї сфери нього покладені.

У компанії є два менеджери, вони працюють позмінно. До цієї компанії ці співробітники ніколи не працювали на подібних посадах.

У компанії є досвідчений бар-менеджер, який має досвід на цій посаді 8 років. Також має великий досвід на своїй посаді і шеф-кухар, який має досвід у 9 років у ресторанному напрямку.

У табл.2.1 представлені основні техніко-економічні показники діяльності кафе ТОВ «НАМІНЬ».

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники кафе ТОВ «НАМІНЬ» за 2023-2025 рр., тис.грн.,% [35]

Показники	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	2025 р., тис. грн.	2025/2024	
				Δ, тис. грн.	Відносне,%
Оборот	14008	14626	21264	6638	45,38
Валовий дохід	8361,5	11192,7	16723	5530,3	49,41
Витрати	1299,65	2599,3	2283,4	-315,9	-12,15
Валовий прибуток	1728,55	3433,3	4541	1107,7	32,26
Інші операційні витрати	80	100	180	80	80,00
Прибуток до оподаткування	678,3	1049,9	1761,8	711,9	67,81
Податок на прибуток	135,6	210	352,4	142,4	67,81
Чистий прибуток	542,7	839,9	1409,4	569,5	67,81

За даними табл.2.1 видно, що оборот від реалізації продукції 2025 року збільшився порівняно з 2024 р. На 45,38%. Виходячи з того, що оборот від реалізації продукції збільшився, то валовий дохід реалізованої продукції теж збільшився 2025 р. проти 2024 р. на 49,41%.

У 2025 році валовий прибуток від реалізації продукції в кафе ТОВ «НАМІНЬ» збільшилася на 32,26% порівняно з 2024 роком. У той же час, інші операційні витрати збільшилися на 80%. Внаслідок впливу всіх перерахованих вище факторів чистий прибуток кафе збільшився на 67,81%.

Потрібно врахувати інфляцію за вказаний період, яка склала 29,36%. Враховуючи інфляцію можна сказати що, загальний аналіз діяльності кафе ТОВ «НАМІНЬ» показує позитивні результати, зі збільшенням всіх основних показників діяльності.

Далі ми проведемо аналіз товарообігу кафе з врахуванням

асортименту. Результати аналізу представлені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Структура товарообігу кафе ТОВ «НАМІНЬ» в розрізі асортименту за 2023-2025 рр., тис.грн.,% [35]

Товарні групи	2023		2024		2025		Відхилення		Темп приросту , %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Безалкогольні напої, у т.ч. слабоалкогольні	2834	20,2	2934	20,06	4801	22,58	1967	2,38	69,4
Холодні закуски	2056	14,7	2056	14,06	1824	8,58	- 232	- 6,12	-11,28
Гарячі закуски	2200	15,7	2404	16,4	3020	14,2	820	- 1,5	37,2
Другі страви	2320	16,6	2405	16,48	3020	14,2	700	- 2,4	30,17
Спиртні напої	3353	23,9	3478	23,78	4895	23,02	1542	- 0,88	45,98
Перші страви	1245	8,9	1349	9,22	3704	17,42	2459	8,52	197,51
Разом	14008	100	14626	100	21264	100	7256	-	51,79

За інформацією з табл.2.2 можна дійти висновку, що товарообіг кафе в 2025 році порівняно з 2023 роком збільшився на 51,79%. Це зростання відбулося за рахунок значного збільшення товарообігу від реалізації перших страв, яке зросло на 197,51%. Крім того, безалкогольні напої також принесли значний внесок у загальний товарообіг, який збільшився на 69,4%. Окремо варто відзначити, що спиртні напої також мали вагому частку в збільшенні товарообігу - на 55,98%.

Незважаючи на збільшення товарообігу за всіма групами товарів, можна відзначити зниження обороту холодними закусками на 11,28%. Це пов'язано з різким підвищенням цін на морепродукти та овочі, а отже, з підвищенням цін на холодні закуски в меню. На даний момент ціни на ці товари нормалізувалися, отже, компанія очікує позитивну динаміку на цю товарну групу.

У структурі товарообігу кафе ТОВ «НАМІНЬ» значних змін не відбулося. У 2025 році, як і в 2023 році, найбільшу вагу займають спиртні напої, які становлять 23,02% та 23,9% відповідно. Безалкогольні напої мають частку 22,58% та 20,2%.

Далі за обсягом, у структурі, знаходяться перші страви з питомою вагою 8,9%, в порівнянні з 2023 р. відбулося збільшення займаної частки на 8,52%. Найменшу частку в загальному обороті займають холодні закуски з питомою вагою 8,58%, їхня частка знизилася порівняно з 2023 р. на 6,12%.

Оскільки, виходячи з табл.2.2, спиртні напої мають найбільшу частку з продажів, компанія ТОВ «НАМІНЬ» планує провести акцію для студентів, яка надаватиме знижку у вигляді 20%, яка діятиме на все меню, крім алкоголю. Це допоможе привести в організацію новий контингент відвідувачів та підвищити відсоток продажу інших позицій.

Таким чином, можна зробити висновок, якщо порівнювати 2023, 2024 та 2025 рр., то бачимо збільшення чистого прибутку організації на 67,81%. Страви і напої з всіх товарних груп мають позитивні показники по обороту, крім холодних закусок. Великий приріст відбувся з першими стравами, у зв'язку із запровадженням знижок на цю товарну групу.

Після ретельного аналізу ключових показників, оцінених в компанії ТОВ «НАМІНЬ», можна впевнено заявити, що це числові характеристики опинилися в межах допустимих значень.

Динаміку можна визначити, порівнюючи поточний показник із показником минулого періоду. Якщо поточний показник більший за показник минулого періоду, можна сказати, що динаміка позитивна або зростаюча. Якщо поточний показник менший за показник минулого періоду, то динаміка буде негативна або спадна. Різниця між показниками також може бути використана для визначення процентної зміни або швидкості зміни.

Щоб зрозуміло, чи змінюється кількість товарообігу залежно від сезонності, важливо порахувати його за місяцями (табл.2.3)

Як видно з таблиці, сезонність грає певну роль товарообігу ТОВ «НАМІНЬ», адже з травня 2025 року по грудень 2025 року темп приросту за всіма позиціями становив 293,3%. Мінімальні результати кафе отримало у травні. Це пов'язано з тим, що у травневі свята та літній час більшість людей їдуть у відпустку, у дітей канікули.

Таблиця 2.3

Структура товарообігу кафе ТОВ «НАМІНЬ» за 2025 р. по місяцям, тис.грн.,% [35]

Товарні групи	травень 2025		Серпень 2025		Грудень 2025		Відхилення		Темп приросту, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Безалкогольні напої, у т.ч. слабоалкогольні	280	18,9	326	19,5	425	20	145	1,1	51,8
Холодні закуски	243	16,5	289	17,3	378	17,5	135	1	55,5
Гарячі закуски	252	17,1	276	16,5	364	17,2	112	0,1	44,4
Другі страви	278	18,8	289	17,3	374	17,6	96	- 1,2	34,5
Спиртні напої	323	21,8	365	21,9	402	18,9	79	- 2,9	24,4
Перші страви	102	6,9	125	7,5	187	8,8	85	1,9	83,3
Разом	1478	100	1670	100	2130	100	652	-	293,9

У зимовий час, навпаки, через погоду, коло вибору для відпочинку обмежене, тому товарообіг у рази більший. Цей суттєвий чинник, визначальний неритмічність виручки підприємства, може бути врахований під час розробки пропозицій щодо вдосконалення діяльності організації.

Судячи з табл.2.3 в ТОВ «НАМІНЬ» в 2024 році темп приросту в порівнянних цінах склав 97,39%. Так ж можна зробити висновок, що ТОВ «НАМІНЬ» в 2025 показало дуже хороший результат за темпом приросту в 142,96%.

Це пов'язано із запровадженням нового меню, появи сайту організації, завдяки якому з'явилася можливість бронювати стіл в кафе за допомогою інтернету. З кожним роком популярність кафе зростає, отже, зростає і товарообіг.

За таблицям 2.4 і 2.5 видно, що в 2025 році план з товарообігу виробів був виконаний за всіма категоріям мінімум на 100% а на деякі категорії навіть вище.

Дані з табл.2.5 демонструють великий попит на власну продукцію, що є позитивною динамікою в організації.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки спільного роздрібного товарообігу підприємства за 2023-2025 рр., тис.грн.,% [35]

Роки	Товарообіг у діючих цінах	Індекси цін		Товарообіг у порівнянних цінах (до базисного року)	Приріст обороту порівняно з базисним роком у порівнянних цінах	Приріст обороту порівняно з попереднім роком у порівнянних цінах	Темпи зростання (зниження) у порівнянних цінах	
		ланцюгові	базисні				ланцюгові	базисні
2023 р.	14008	1	1	14008	-	-	-	-
2024 р.	14626	1,072	1,072	13643,6	-364,4	-364,4	97,39	97,39
2025 р.	21264	1,16	1,244	19504,8	5496,8	5861,2	139,24	142,96

Таблиця 2.5

Аналіз факторів виконання плану товарообігу по власною продукції за 2023-2025 рр., тис.грн.,% [35]

Показники	2023 р.	2024 р.		% виконання плану	Відхилення від плану	Динаміка %	Відхилення від минулого року
		План	Факт				
1. Оборот продукції власного виробництва	2510	2750	2820	102,5	70	112,3	310
напівфабрикатів	50	67	68	101,5	1	136	18
кулінарних виробів	70	150	150	100	0	214,3	80
борошняних і кондитерських виробів	80	140	142	101,4	2	117,5	62
2. Випуск страв, тис. шт.	64	133	136	102,2	3	212,5	72

1) Відсоток виконання плану обороту з власної продукції = $2820/2750 \times 100\% = 102,5$

% виконання плану обороту п/ф = $68/67 \times 100\%$

% виконання плану обороту кулінарних виробів = $150/150 \times 100\% = 100\%$

% виконання плану обороту борошняних та кондитерських виробів
= $142/140 \times 100\% = 101,4\%$

% виконання плану Випуску страв = $136/133 \times 100\% = 102,2$ тис. шт.

2) Відхилення від плану обороту за власною продукцією $= 2820 - 2750 = 70$

Відхилення від плану обороту п/ф $= 68 - 61 = 7$

Відхилення від плану обороту кулінарних виробів $= 150 - 150 = 0$

Від плану обороту борошняних і кондитерських виробів $= 142 - 140 = 2$

Відхилення від плану Випуску страв $= 136 - 133 = 3$

3) Товарообіг $= 2820 / 2510 \times 100\% = 112,3\%$

Товарообіг п/ф $= 68 / 50 \times 100\% = 136\%$

Товарообіг кулінарних виробів $= 150 / 70 \times 100\% = 214,3\%$

Товарообіг борошняних і кондитерських виробів $= 142 / 80 \times 100\% = 177,5\%$

Товарообіг випуску страв $= 136 / 64 \times 100\% = 212,5\%$

4) Відхилення від минулого року $= 2820 - 2510 = 310$

Відхилення від минулого року оборот п/ф $= 68 - 50 = 18$

Відхилення від минулого року оборот кулінарних виробів $= 150 - 70 = 80$

Відхилення від минулого року оборот борошняних і кондитерських виробів $= 142 - 80 = 62$

Відхилення від минулого року випуск страв $= 136 - 64 = 72$

Висновок: відсоток виконання плану обороту власної продукції виробництва перевиконано на 2,5%, план обороту напівфабрикатів перевиконано на 1,5%, план обороту кулінарних виробів повністю виконано, а відсоток виконання плану обороту борошняних і кондитерських виробів перевиконано на 1,4%. План із випуску страв перевиконано на 2,2%.

Відхилення від плану з обігу продукції власного виробництва перевищили на 102%, відхилення за обігом напівфабрикатів перевищили на 101,5%, у кулінарних виробів відхилень немає, а у борошняних та кондитерських виробів відхилення склали 101,4 %. Відхилення від плану з випуску страв становили 102,2%.

Динаміка темпу приросту по обороту власної продукції перевиконано на 12,3%. Темп приросту напівфабрикатів перевиконано на 36%, оборот кулінарних виробів перевищив 114,3%, темпи приросту за оборотом борошняних і кондитерських виробів перевиконано на 117,5%. Динаміка з випуску страв

перевищила 112,5%.

Ще в компанії є спеціальна зала під корпоративні та інші святкові заходи, яка не часто використовується. Організації потрібно знайти спосіб заявити про себе, щоб більше гостей дізналося про це місце.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НАМІНЬ»

Далі з метою аналізу зовнішнього середовища ТОВ «НАМІНЬ» варто застосувати PEST-аналіз. При розгляді середовища необхідно враховувати різноманітні аспекти, такі як соціально-культурні, демографічні, технологічні, економічні та політико-правові фактори. Результати аналізу факторів зовнішньої середи будуть представлені у вигляді матриці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «НАМІНЬ» [35]

Політичні фактори	Економічні фактори
- урядові постанови та закони, що стосуються безпеки харчових продуктів та маркування	- рівень інфляції; - платоспроможність потенційних покупців - податки та збори за послуги;
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
- громадські цінності; - демографічні фактори; - новинки в області уподобань та смаків	- нововведення; - інновації в галузі харчування; - досягнення в області обслуговування та харчування

Великий вплив на ТОВ «НАМІНЬ» чинять такі фактори, як:

- рівень інфляції, оскільки інфляція зобов'язує піднімати ціни на весь асортимент, що може негативно позначитися на товарообігу;
- нововведення, тому що кожній організації потрібно що-небудь змінювати, оскільки через одноманітність відвідувачів стане менше, що також позначиться негативно на товарообігу;
- досягнення в галузі обслуговування та харчування, тому що тільки смачними стравами в даний період нікого не здивуєш, потрібно надавати якісний сервіс, тоді в сукупності зі смачними стравами, в заклад будуть

відвідувачі.

- новинки в області уподобань і смаків, так як слідуванню тренду на нове поєднання в їжі чи напоях, може позитивно відбитися на товарообігу.

У табл.2.7 представлений SWOT-аналіз, який включає в себе сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «НАМІНЬ», загрози для діяльності та можливості.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз кафе ТОВ «НАМІНЬ» [35]

<i>Напрями оцінки</i>	<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
1. Організація	1. Достатній рівень кваліфікації співробітників кафе.	1. Відсутність рекламні акції.
2. Виробництво	1. Нове якісне обладнання; 2. Перевірена база постачальників.	1. Відсутня систематична робота з пошуку нових, більше вигідних постачальників
3. Фінанси	1. Присутність обережної фінансової політики.	1. Нестійка динаміка товарообігу.
4. Маркетинг	1. Високий рівень реалізації принципів корпоративного управління.	1. Відсутність служби маркетингу; 2. Обмежений спектр послуг, що пропонуються.
5. Інновації	Підприємство працює на новому, якісному обладнанні.	1. Підприємство не використовує можливості в інноваціях - наприклад, електронне меню.
<i>Напрями оцінки</i>	<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
1. Фактори попиту	1. Можливість підвищення попиту за рахунок введення додаткових послуг.	1. Зовнішні обмеження можуть послабити попит.
2. Фактори конкуренції	1. Розширення комплексу додаткових послуг кафе; 2. Залучення нових гостей; 3. Можливість підвищення обсягу продажів за рахунок розширення комплексу послуг.	1. Вихід на ринок мережевих конкурентів;
3. Фактори збуту	1. Спрощення вимог податкового законодавства до малих підприємствам;	1. Ризики збільшення тарифів постачальників
4. Економічні фактори	2. Широкі можливості для використання податкових пільг.	1. Ризик зростання податків.
5. Політичні правові фактори		1. Не завжди стабільна макроекономічна ситуація.

Таким чином, сильні сторони пов'язані з добре підібраним персоналом, новим якісним обладнанням, налагодженою системою управління. і перевіреною базою постачальників. Дані сильні сторони відкривають

можливості підвищення попиту, розширення послуг, залучення нових гостей, товарообігу.

До слабких сторін можна віднести відсутність роботи з пошуку нових постачальників, відсутність служби маркетингу, незмінність спектра послуг і нестійка динаміка товарообігу. Ці слабкі сторони можуть призвести до збільшення тарифів постачальників, появи мережевих конкурентів.

Одними з ключових можливостей кафе ТОВ «НАМІНЬ» у сфері послуг є:

- підвищення якості виконання своїх функцій усіма працівниками ТОВ «НАМІНЬ»;
- зростання прибутковості за рахунок введення в кафе додаткових послуг;
- зростання прибутковості за рахунок більш ефективного використання основних засобів (приміщень) ТОВ «НАМІНЬ»
- підвищення обсягу продажів за рахунок збільшення асортименту;
- підвищення обсягу продажів за рахунок залучення нових гостей.

У ТОВ «НАМІНЬ» директор займається маркетингом та просуванням організації, але через недостатність спеціальних знань і навичок управління, не все вдається.

Під введенням у кафе сучасних послуг мається на увазі запровадження електронного меню, бронювання столу через сайт компанії, можливість замовити їжу за допомогою телефону.

Підвищення обсягу продажів за рахунок збільшення асортименту є головною метою організації, оскільки висока конкуренція зобов'язує компанії з кожним роком докладати зусиль, щоб не втратити відвідувачів.

Видно, що слабкі сторони можна нівелювати різними шляхами: провести заходи щодо стимулювання збуту, провести різноманітні рекламні акції, удосконалювати політику у сфері просування закладу, оптимізувати витрати тощо.

Компанія ТОВ «НАМІНЬ» має вдале розташування, поряд з кафе знаходиться навчальний заклад, що є безперечним плюсом, так як при

правильному підході кількість відвідувачів може збільшитися кратно.

В умовах конкуренції дуже важливо підтримувати зворотній зв'язок зі своїми гостями. Своєчасно реагувати на негативні відгуки та не допускати висловлювання негативу на просторах Інтернету. Деякі відвідувачі у своїх відгуках відзначали високу ціну на готову страву, але при цьому говорили, що їм сподобалося і приготовлене з якісних продуктів.

Розглянемо у табл.2.8 сегментацію гостей кафе ТОВ «НАМІНЬ». Для здійснення сегментації було проведено спостереження протягом місяця. Один з ключових факторів успіху в сфері громадського харчування - середній чек, тобто середня вартість замовлення одного відвідувача. У нашому кафе ТОВ «НАМІНЬ», даний показник приближений до 1500-2000 грн. Тим не менш, в аналізованому періоді він виявився нижчим, ніж у основних конкурентів.

Таблиця 2.8

Сегментація гостей кафе ТОВ «НАМІНЬ» [35]

Критерії сегментації	Група -1	Група -2	Група -3	Група- 4
Соціальний склад	Прихильники	Постійні гості	Новачки	Інші
Частка від спільного числа відвідувачів %	30	20	40	10
Середня вартість замовлення на 1 гостя, грн.	2000-3500	1500–2500	1000-1500	500-1500
Час відвідування	12-22	16-24	18-24	12 – 24

Ресторан активно проводив заходи для постійних клієнтів, включаючи розіграші цінних призів і подарунків. Крім того, кафе ТОВ «НАМІНЬ» надає особливі знижки та бонуси власникам VIP-карток.

Для аналізу якості послуг проводилося анкетування. На запитання анкети відповіли 64 гостя закладу, ці результати досліджень відображено на рис. 2.2, з яких 15,5% - відвідують кафе ТОВ «НАМІНЬ» кілька разів на тиждень, 58,7% - 1 раз на тиждень, 18,7% - один раз на місяць і 7,1% - один раз на півроку та 0% рідше. Таким чином, контингент людей, що відповів на запитання – є постійними гостями кафе, причому більша їх половина відвідують кафе ТОВ «НАМІНЬ» досить часто - раз в тиждень.

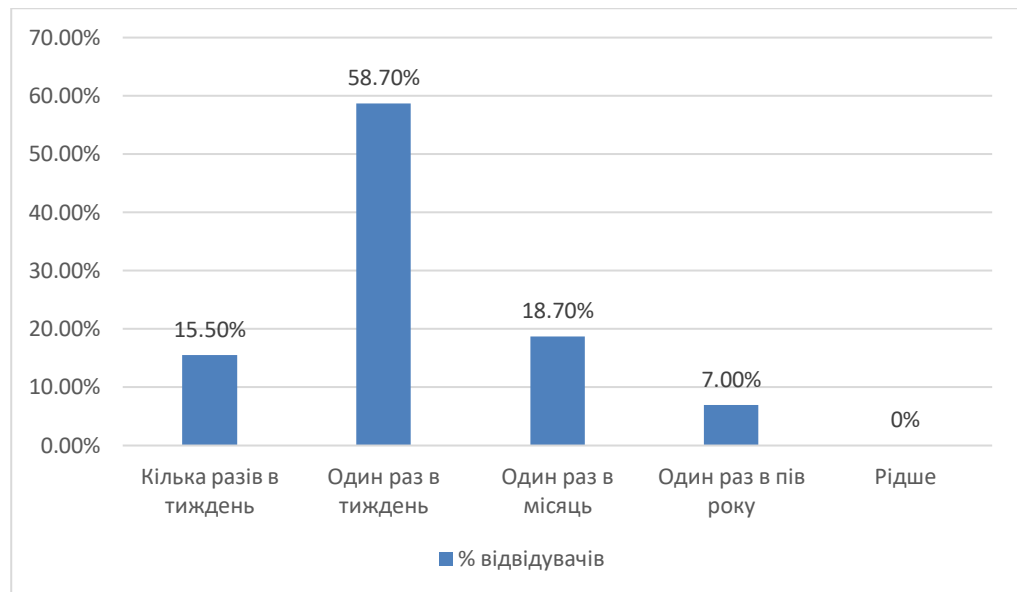


Рис.2.2. Відвідуваність кафе ТОВ «НАМІНЬ», % [35]

Основний контингент відвідувачів кафе ТОВ «НАМІНЬ» приходить сюди для проведення дозвілля, що підтверджує необхідність різноманітності розважальних заходів у закладі. Дослідження показало, що 20% опитаних відвідують кафе ТОВ «НАМІНЬ» в період з 12:00 до 15:00. Це вказує на те що основна частка, що становить 20% клієнтів, воліє відвідувати заклад в проміжок часу з 12:00 до 15:00. Інші 30% гостей обирають відвідування кафе з 15:00 до 18:00, а 50% відвідувачів приходять в кафе ТОВ «НАМІНЬ» з 18:00 до 24:00.

Далі ми оцінили задоволеність відвідувачів послугами кафе ТОВ «НАМІНЬ», де результати показані на рис.2.3.

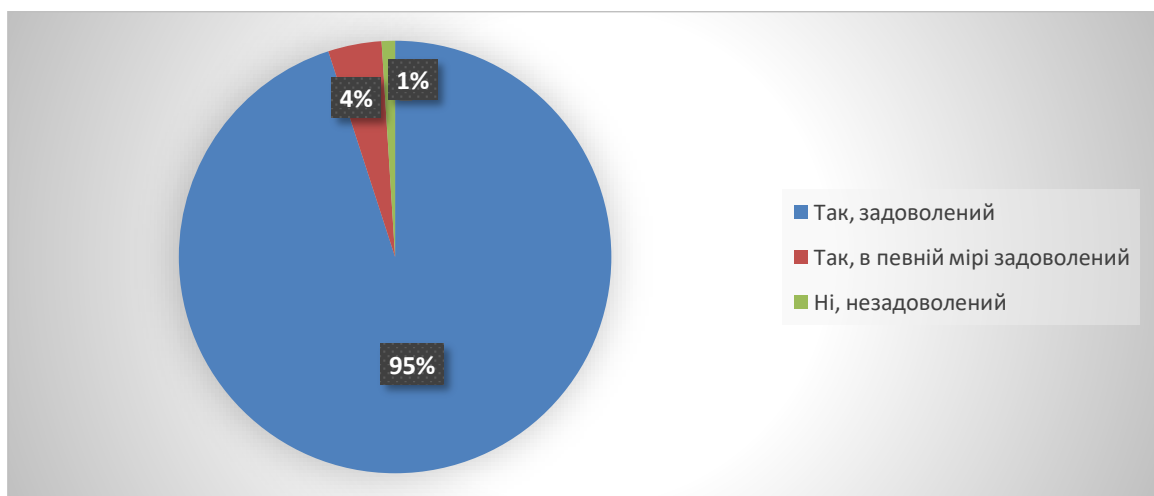


Рис.2.3. Задоволеність відвідувачів послугами кафе ТОВ «НАМІНЬ», % [35]

Аналізуючи рис.2.3, стає зрозумілим, що більшість відвідувачів кафе ТОВ «НАМІНЬ» залишилися задоволені відвідуванням даного закладу. Одним з ключових факторів, здатних залучити велику кількість споживачів, є якість страв, напоїв та рівень обслуговування. Саме тому було проведено дослідження якості наданих послуг в кафе ТОВ «НАМІНЬ» з погляду самого споживача. При більш глибокому дослідженні причин незадоволеності, відвідувачі назвали високу ціну на страви.

Результати анкетування, що ґрунтуються на п'ятибальній шкалі, представлені на рис.2.4. Загальна кількість учасників анкетування складала 86 гостей, які завітали до цього закладу протягом поточного місяця. З них 16 осіб у віці від 18 до 25 років, 40 осіб у віці від 25 до 50 років та 30 осіб у віці від 50 років та старше.

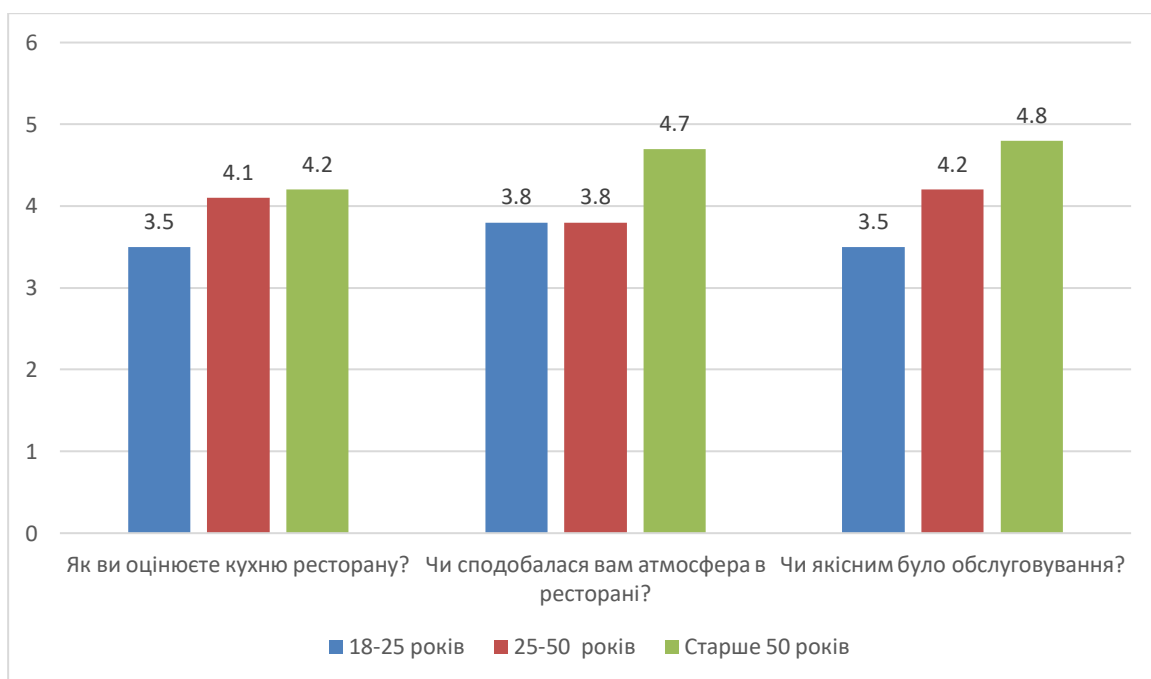


Рис.2.4. Результати оцінки якості послуг кафе ТОВ «НАМІНЬ» [35]

На рис.2.5 відображені наступні дані про джерела отримання інформації гостями про кафе ТОВ «НАМІНЬ»:

- Інтернет: 41 людина або більше 47,7%.
- Друзі: 30 людей або приблизно 34,9%.
- Реклама: 15 людей або близько 17,4%.

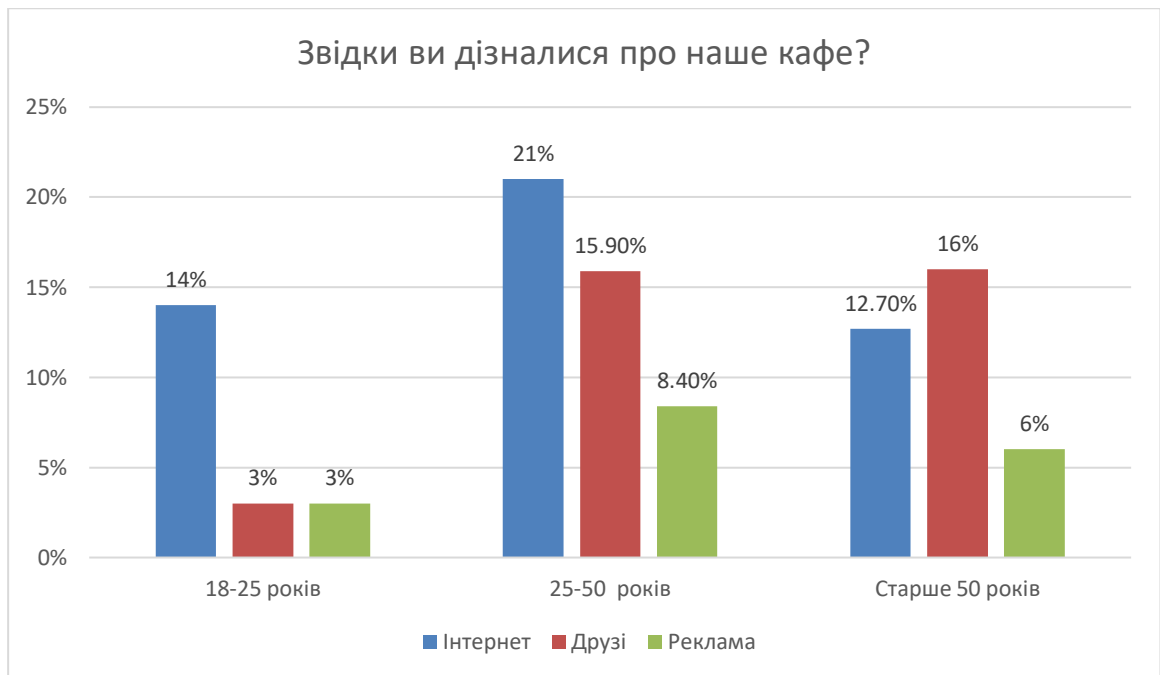


Рис.2.5. Джерела отримання інформації про кафе ТОВ «НАМІНЬ», %
[35]

Цікаво, що вік гостей впливає на їх переваги в отриманні інформації. Молоді люди активно користуються інтернетом та менше звертають увагу на інформацію від знайомих, а також майже не звертаються до реклами. Вони вважають за краще отримувати інформацію в основному з соціальних мереж і т.п. Це наочно видно на рис.2.6. В то ж час, гості старшого віку воліють більше контактувати із людьми, ніж із інтернетом.

Важливо, що інтернет-реклама вважається одним із ефективних способів просування послуг. Кафе ТОВ «НАМІНЬ» має офіційний сайт та сторінку в Telegram, де розміщується інформація про майбутні вечери. Проте, відсутні групи у соціальних мережах, включаючи Facebook.

Телереклама теоретично вважається найефективнішим засобом просування послуг, але підприємство рідко використовує такий вид реклами через його високу вартість.

Результати опитування (рис.2.6) показали, що 67,4% гостей (58 осіб із 86) обов'язково повернуться до кафе ТОВ «НАМІНЬ». Це представлено рис.2.6.

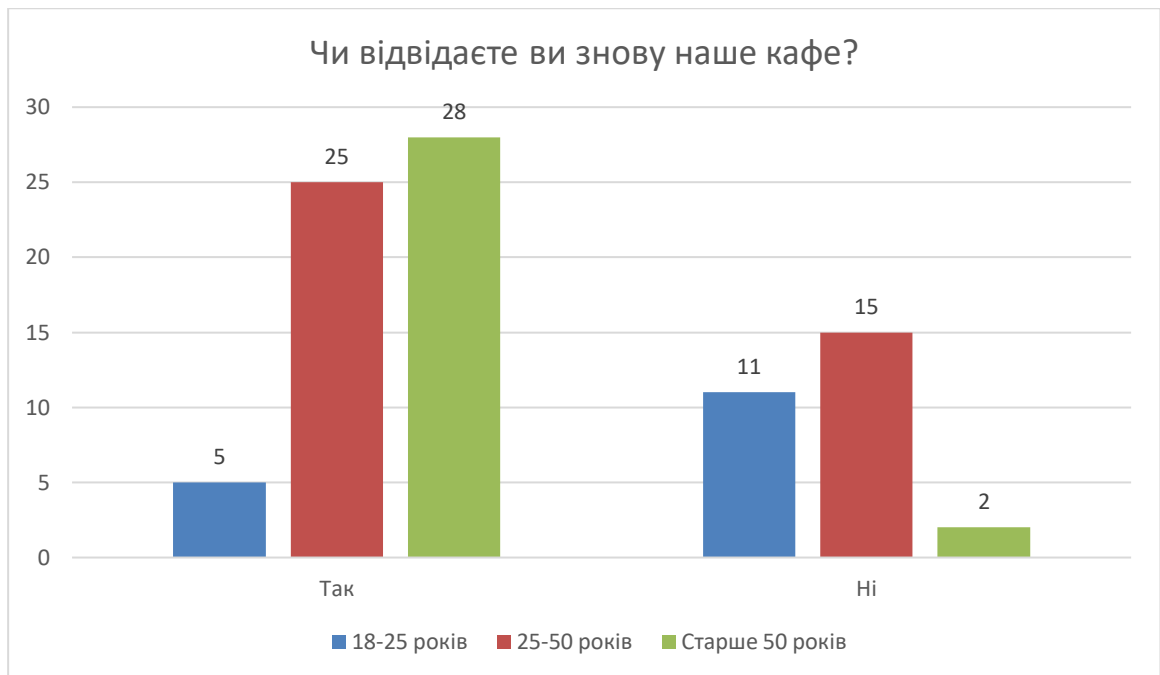


Рис.2.6. Оцінка повторної відвідуваності кафе ТОВ «НАМІНЬ» [35]

Загалом проведене опитування показує, що підвищення цін на продукцію і послуги кафе ТОВ «НАМІНЬ» може привести до значної втрати споживачів. Зокрема, люди у віці від 18 до 25 років не рахують високі ціни виправданими і вважають за краще не відвідувати кафе. Також, 15 гостей від 25 до 50 років висловили невдоволення відсутністю дитячого меню і розваг для дітей. Однак, більшість гостей старше 50 років залишилися задоволені обслуговуванням та якістю продукції.

З 86 гостей, 37 гостей прийшло з дітьми, і з них 29 гостей попросили дитяче меню, якого немає, як було помітно з анкет з них 16 людей з дітьми пішли трохи незадоволені, а 2 гостя написали відгук, що дуже незадоволені тим що кафе ТОВ «НАМІНЬ» не має дитячого меню, Звичайно кухня кафе може зробити будь-яку страву за бажанням, але все ж набагато приємніше тримати в руках меню для дітей, де будуть веселі картинки страв.

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, щоб збільшити задоволеність відвідувачів і залучати більше клієнтів в кафе ТОВ «НАМІНЬ», необхідно реалізувати кілька важливих заходів. По-перше, створення розваг для дітей та впровадження дитячого меню допоможе залучити

сімейні групи та забезпечить приємнішу атмосферу для гостей з дітьми. По-друге, структурування та спрощення основного меню допоможе клієнтам швидше вибирати страви та напої, що дозволить їм зберігати ясність у своїх уподобаннях та уникнути втрати часу на вивчення довгого списку. По-третє, проведення рекламних акцій дозволить більшому числу потенційних відвідувачів дізнатися про кафе ТОВ «НАМІНЬ». Це може бути зроблено через рекламу на різних платформах, включаючи соціальні мережі, радіо, телебачення чи пряме розсилання. Нарешті, щоб утримати клієнтів та стимулювати їх повернення, необхідно забезпечити якість пропонованих страв та напоїв. Використовуючи зворотний зв'язок від клієнтів і проводячи періодичні випробування і оцінки якості, кафе ТОВ «НАМІНЬ» зможе вдосконалювати своє меню та пропонувати покращені продукти.

У результаті комбінування всіх цих факторів допоможе збільшити рівень задоволеності клієнтів, залучити нових відвідувачів та перетворити їх на постійних. гостей кафе ТОВ «НАМІНЬ».

На підставі рейтингової оцінки основними конкурентами кафе ТОВ «НАМІНЬ» є:

- кафе «Фазан»;
- кафе «Світ Вотер».

Аналіз конкурентоспроможності кафе ТОВ «НАМІНЬ» і визначення шляхів її розвитку здійснюється за допомогою методики стратегічного аналізу зовнішньої середовища. Даний процес включає в себе виявлення критично важливих факторів середовища, які впливають прийняття управлінських рішень.

У табл.2.9 представлено порівняльну оцінку основних конкурентів ТОВ «НАМІНЬ».

Виходячи з результатів моніторингу зовнішньої середовища і даних, отриманих про головних конкурентів на ринку громадського харчування, складено таблицю порівняння основних конкурентних факторів (табл.2.10).

Аналіз основних конкурентів кафе ТОВ «НАМІНЬ» [35]

Показник	Кафе ТОВ «НАМІНЬ»	Кафе ТОВ «Фазан»	Кафе ТОВ «Світ Вотер»
Спеціалізація	Українська, європейська кухні	Українська, європейська, італійська кухні	Українська, європейська, італійська, японська кухні
Асортимент пропонуваної продукції	Високий	Високий	Високий
Середній чек	1500–2000	2500-3000	1500–2500
Власний сайт	є	є	є
Сторінок у соціальних мережах	є	є	є
Доставка	є	є	самовивіз
Якість обслуговування	Вище середнього	Вище середнього	Вище середнього
Переважаючий контингент	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього, працююче населення	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього, працююче населення	Населення з рівнем доходу середнім і вище середнього, працююче населення

Кожен з наведених факторів пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою в наступному порядку:

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

Виходячи з представлених даних в табл.2.10, можна зробити висновок, що кафе ТОВ «НАМІНЬ» поступається конкурентам по декільком ключовим аспектам, включаючи зовнішню рекламу, впровадження нових технологій у виробництво та різноманітність послуг.

Також велика проблема, яка потребує вирішення – ціна страв. Для залучення нових відвідувачів потрібно зробити оптимізацію витрат на продукти, щоби при цьому не впала якість. Кафе «Світ Вотер» є головним конкурентом для ТОВ «НАМІНЬ», оскільки лідирує за більшістю показників, такими як зовнішня реклама, впровадження нових технологій та ціна на продукти.

Таблиця 2.10

**Порівняння факторів конкурентоспроможності кафе ТОВ «НАМІНЬ»
та аналогічних підприємств громадського харчування [35]**

Критерій	Вага	Порядок переваги варіантів			Сумарна вага		
		«НАМІНЬ»	«Фазан»	«Світ Вотер»	«НАМІНЬ»	«Фазан»	«Світ Вотер»
Зовнішня реклама та інформація	4	2	3	4	8	12	16
Інтер'єр	3	3	1	4	9	3	12
Довіра до бренду	5	2	1	3	10	5	15
Якість страв	4	4	2	1	16	8	4
Впровадження нових технологій, виробництво власних напоїв	3	2	3	4	6	9	12
Як довго на ринку (роки)	1	3	2	1	3	2	1
Кваліфікація/ професіоналізм	3	2	1	3	6	3	9
Різноманітність послуг	4	2	1	2	8	4	8
Асортимент страв	5	4	1	2	20	5	10
Ціни	5	1	3	4	15	15	20
Реклама	4	3	2	4	12	8	16
Разом					105	74	123

ТОВ «НАМІНЬ» робить ставку на якісно приготовлені страви, але за високу вартість, а «Світ Вотер», навпаки, вирішили піти шляхом великої кількості відвідувачів, зважаючи на маленьку ціну на готові страви, але не самого високого якості. Так ж у кафе «Світ Вотер» добре розвинений маркетинговий відділ, вони регулярно проводять акції для різних груп людей. Як можна помітити, кафе «Світ Вотер» вдалося зайняти нішу в цієї категорії, а ось для ТОВ «НАМІНЬ» залишилося знайти спосіб для зниження ціни на готові страви з метою залучення нових відвідувачів.

Висновки до другого розділу

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «НАМІНЬ» серед позитивного показав:

- у ТОВ «НАМІНЬ» повністю укомплектований штат співробітників, більшість з яких має спеціальну освіту у сфері нинішньої зайнятості;

- у період з 2023 по 2025 рік мали місце загалом позитивна динаміка та позитивні темпи приросту за такими показниками, як прибуток, товарообіг, виконання плану з товарообігу, у тому числі щодо продукції власного виробництва;

- звернула на себе увагу зміна у структурі переваг страв гостей, пов'язана зі зростанням цін на низку страв.

До виявлених недоліків можна віднести:

- не завжди стійка динаміка товарообігу і неритмічність виручки, негативно позначаються на фінансових результатах діяльності, як наслідок, на конкурентоспроможності;

- одним із факторів, що визначають нестійкість динаміки фінансових показників, є сезонність відвідувань кафе;

- одноманітний перелік послуг, який не змінюється з року в рік.

- не повністю використані можливості отримання додаткового доходу від здачі в оренду наявних приміщень - (банкетні зали) по причині неактивної реклами діяльності організації, її просування на ринку послуг підприємств громадського харчування міста.

- потребує підвищення кваліфікації і штат співробітників, оскільки для надання динаміки розвитку підприємства потрібно вдосконалення як фінансово-економічних аспектів діяльності (посилення маркетингових досліджень, планування виробництва та збуту, реклама, управління майном тощо), так і спеціальних знань у галузі ведення саме ресторанного бізнесу.

Висновки за результатами дослідження щодо оцінки конкурентних позицій ТОВ «НАМІНЬ» виглядають наступним чином.

Серед позитивних оцінок:

- ТОВ «НАМІНЬ» має цілком стійкі переваги в порівнянні в порівняно з конкурентами за такими позиціями, як якість та асортимент страв;

- за різноманітністю послуг і ціні ТОВ «НАМІНЬ» знаходиться на одному

рівні з основними конкурентами у місті;

- стабільність цін на сировину для виробництва забезпечується наявністю договорів із перевіреною базою постачальників;
- підприємство працює на новому, якісному обладнанні;
- вельми вигідне розташування кафе, що дозволяє надалі використання цієї обставини як потенціалу можливого покращення прибутковості бізнесу;
- досить висока репутація, підтверджена хорошими відгуками відвідувачів, повністю задоволеними послугами кафе.

До виявлених недоліків можна віднести:

- відсутня систематична робота з пошуку нових, вигідніших постачальників низки сировинних компонентів;
- це, в свою черга, робить вразливим цінову політику кафе. Незважаючи на утримання цін на рівні основних конкурентів, окремі лінійки продуктів (страв) схильні до сильного впливу зростання цін;
- відставання перед конкурентами за такими позиціями, як якісна реклама та відсутність планів щодо просування підприємства, що є необхідним елементом системи управління бізнесом;
- відсутність роботи з удосконалення організації роботи кафе в частині вироблення корпоративних стандартів надання послуг, стандартів обслуговування відвідувачів, управління інноваціями тощо;
- несистемна робота з фінансово-економічного планування, зокрема відсутність стратегії збільшення прибутковості (прибутковості) бізнесу за наявними потенційними можливостями зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НАМІНЬ»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «НАМІНЬ»

Аналіз конкурентоспроможності кафе ТОВ «НАМІНЬ» показав наявність певного потенціалу для зміцнення конкурентних позицій, широкі можливості для розвитку кафе. Представимо низку наших пропозицій, здатних, на наш погляд, якнайкраще задіяти цей потенціал:

1. *Заміна постачальника.* У даний момент ТОВ «НАМІНЬ» співпрацює з компанією ТОВ «Бест-Фуд», яка поступається за багатьом позиціям своїм конкурентам. Також на ринку функціонує такий постачальник як ТОВ «УКР-ПРОДУКТ» головним плюсом якого слід відзначити низьку ціну на продукти, які є якісними. Договір із цією компанією допоможе ТОВ «НАМІНЬ» оптимізувати витрати на продукти і, отже, знизити ціни на блюда. Щоб визначити оптимального постачальника, можна скористатися методом рейтингової оцінки постачальників (табл.3.1). Виходячи з таблиці, можна дійти висновку що, ТОВ «УКР-ПРОДУКТ» є найоптимальнішою компанією на ринку. Дана компанія займається продажем недорогих продуктів, таких як м'ясо, овочі, морепродукти.

2. *Впровадження нових стандартів.* Для надання якісного обслуговування в кафе ТОВ «НАМІНЬ» рекомендується провести наступні заходи:

- запровадження кваліфікаційних вимог та посадових обов'язків для працівників закладу, встановлення кваліфікаційного стандарту.
- розробка і затвердження стандартів обслуговування, які будуть ясно визначати процес надання послуг у кафе.

У цих стандартах необхідно вказати відповідальність кожного співробітника та час, що витрачається на кожну функцію.

Таблиця 3.1

Метод рейтингової оцінки постачальників

Критерій	Вага	Оцінка значення критерію за 10-бальною шкалою			Добуток питомої ваги критерію на оцінку		
		ТОВ «Бест-Фуд»	ТОВ «УКР-ПРОДУКТ»	ТОВ «ЛІМА»	ТОВ «Бест-Фуд»	ТОВ «УКР-ПРОДУКТ»	ТОВ «ЛІМА»
Надійність постачання	0,20	6	7	7	1,2	1,4	1,4
Ціна	0,25	7	9	7	1,75	2,25	1,75
Якість товару	0,25	5	8	6	1,25	2	1,25
Умови оплати	0,10	3	5	9	0,3	0,5	0,9
Фінансовий стан постачальника	0,10	5	4	5	0,5	0,4	0,5
Умови постачання	0,10	8	6	7	0,8	0,6	0,7
Разом					5,8	7,15	6,5

Реалізація заходів щодо покращення стандартів обслуговування сприяє формуванню спільної думки щодо нових можливостей роботи кафе, забезпечує злагоджену роботу всіх відділів підприємства.

Колективна розробка бажаного способу стандартів обслуговування та роботи з досягнення цього стану підвищують ефективність управління установою, сприяють адаптації кафе до вимог середовища та формуванню позитивного іміджу на ринку. Результатом покращення стандартів обслуговування для всього колективу має бути досягнення високих показників роботи в формі ефективності і якості. Для підвищення мотивації працівників до виконання рекомендованих стандартів слід запровадити систему винагород та заохочень.

3. Удосконалення роботи персоналу. Для стабілізації стійкості товарообігу в кафе ТОВ «НАМІНЬ» рекомендується створити робочу групу, яка складатиметься з директора, бухгалтера та шеф-кухаря. Ця група проводитиме ділові зустрічі, обмінюватиметься думками та приходитиме до пропозицій щодо стабілізації стійкості товарообігу. Також пошук нових постачальників може стабілізувати стійкість товарообігу у вигляді зниження ціни на готові страви без втрати якості.

Для вирішення такої проблеми як відсутність реклами та відділу маркетингу директору пропонується пройти підвищення кваліфікації, оскільки дані обов'язки лежать на ньому. Після проходження курсу підвищення кваліфікації, у директора з'явиться цінний досвід, який повинен допомогти йому заповнити відсутність відділу маркетингу за всі ці роки. Також рекомендується пройти підвищення кваліфікації шеф-кухареві, це дозволить збільшити різноманітність страв, їх подачу. Це дозволить компанії бути готовою до нововведень у закладі.

4. Заходи зі збільшення кількості відвідувачі. Для збільшення кількості гостей було запропоновано кілька ідей:

- введення бізнес-ланчу, з метою залучення відвідувачів;
- введення системи знижок для мотивації клієнтів відвідувати організацію та радити її іншим;
- оптимізація витрат на продукти з метою зниження цін.

Введенню бізнес-ланчу сприяє вдале розташування, поряд з офісом компаній. Це введення збільшить попит відвідувачів на асортимент страв, та приверне увагу даної категорії людей.

Також з метою збільшення кількості проведення днів народження в компанії ТОВ «НАМІНЬ» рекомендується розширити період надання знижки. На даний момент знижка надається лише у день народження, проте пропонується її дію продовжити на 7 днів після дати. Це особливо актуально за умов мегаполісу, де організація святкування у будні дні становить труднощі. З огляду на те, що святкування днів народження, як правило, проводяться у великих компаніях, така пропозиція сприяє збільшенню прибутковості. Саме для таких заходів у кафе є спеціальний зал, який припускає організацію великих свят. На сайті кафе розміщено інформацію про дану послугу. Залучення гостей на дні народження дозволить підвищити ефективність роботи бару.

Також через фактор сезонності у травні та серпні пропонується запровадити акції. У травні акція діятиме усі святкові дні з 1 травня по 10 травня. Знижка буде складати 20% на все меню. У серпні пропонується ввести

знижку «Прощай літо», яка діятиме лише на батьків з дітьми, знижка становитиме 30% на все меню.

Дані пропозиції покликані підвищити товарообіг в місяці, коли він на найнижчому рівні.

4. Дитяче меню. В даний час все більше підприємств громадського харчування розвиваються в різних кулінарних напрямках. Відкриваються ресторани та кафе, що спеціалізуються на національних кухнях, паби, суші-бари тощо. Особлива увага приділяється також дітям: відкриваються спеціалізовані дитячі кафе, є зали дитячого харчування в ресторанах і кафе. На даний момент дитяча кухня лише починає свій розвиток.

Кошти щодо рекламних заходів не потрібні. Припустимо, що впровадження дитячого меню настільки сподобається клієнтам з дітьми, що кожен з них додатково відвідуватиме кафе «НАМІНЬ» ще раз на місяць. Таким чином, кожен третій з них, оскільки дітей, що складають цільову аудиторію 32%, витратить додатково від 200 до 500 грн в кафе «НАМІНЬ».

При складанні дитячого меню будемо орієнтуватися на вік до 6-9 років. Меню наближено до домашньої їжі, основна вимога – гіпоалергенність.

Слід дотримуватись рекомендацій дієтологів та уникати страв, які подобаються вашій дитині, але не рекомендуються батьками. Наприклад, гостра або смажена їжа, а також надто солодкі страви.

Згідно з правилами дієтології, для дітей ідеальним вибором є нежирне м'ясо та риба. Також рекомендується вживання сирих овочів, багатих на клітковину.

5. Програма просування. Метою програми просування кафе «НАМІНЬ» є стимулювання попиту зі сторони відвідувачів на послуги даного закладу, а також створення та підтримка привабливого іміджу.

Було визначено такі маркетингові цілі програми просування кафе «НАМІНЬ»: підвищення прибутку, підвищення поінформованості про діяльність кафе. Для досягнення поставлених цілей потрібно виконати такі завдання: створити унікальний фірмовий стиль та провести захід для залучення нової

аудиторії, також обов'язкове проведення рекламної акції.

Відповідно до поставлених цілей, специфіки компанії та особливостей цільової аудиторії було розроблено такі заходи: замовлення рекламної поліграфічної продукції, замовлення носіїв з фірмовою символікою для закладу та проведення рекламної акції.

Для реалізації програми просування були обрані як основні, так і синтетичні засоби маркетингових комунікацій.

Програма просування включає в себе наступні етапи:

- 1) Проведення акції для студентів з метою залучення цієї категорії людей до закладу.
- 2) Відтворення фірмового стилю компанії з використанням актуальних тенденцій та надання йому сучасного вигляду.
- 3) Замовлення рекламної та поліграфічної продукції, спрямованої на привернення уваги клієнтів та підвищення впізнаваності бренду.
- 4) Організація дегустаційних заходів, що дозволяють потенційним клієнтам оцінити високу якість та унікальний смак пропонованих продуктів.
- 5) Проведення акцій у травні та серпні для підвищення товарообігу в місяці з найнижчою виручкою.

У табл.3.3 представлена програма просування для кафе ТОВ «НАМІНЬ».

Таблиця 3.3

Програма просування кафе ТОВ «НАМІНЬ» [35]

Назва заходи	Початок	Кінець	Очікувані результати
Зовнішня реклама	01.07.2026	31.12.2026	Підвищення поінформованості
Друковано-поліграфічна продукція	01.07.2026	31.12.2026	Збільшення числа клієнтів
Проведення дегустації	01.08.2026	19.08.2026	Збільшення попиту
Акція для студентів	01.09.2026	31.12.2026	Збільшення числа клієнтів

З метою збільшення числа відвідувачів в компанії ТОВ «НАМІНЬ»

проходитиме акція для студентів. Акція полягає в тому, що кожен студент, який покаже студентський квиток, отримує знижку у розмірі 20% на все меню, за винятком напоїв, в яких міститься алкоголь. Ця акція - хороший спосіб для ТОВ «НАМІНЬ» залучити нових відвідувачів, оскільки заклад знаходиться недалеко від університету, і з початком акції у студентів з'явиться мотивація відвідувати заклад та радити його іншим.

Завдяки даній акції ТОВ «НАМІНЬ» не тільки може отримати велику кількість нових відвідувачів, але і добре на цьому заробити, так як середня націнка в ТОВ «НАМІНЬ» складає 300%-400%, а знижка в 20% для студентів не зіграє великої ролі у середньому чеку.

Дегустації являється одним із найефективніших способів промоції, метою якого є максимальне підвищення ефективності рекламної акції. Основна ідея методу полягає у пропозиції споживачеві спробувати продукт. Такі дегустації можуть бути організовані як звичайні демонстрації на точках продажів, так і на різних заходах. Можливі фірмові дегустації, створені виключно для вашого продукту.

Визначення необхідних засобів для ефективного просування бренду є одним із найскладніших і найважливіших маркетингових завдань розробки комунікаційної програми.

Обсяг коштів, що виділяються на просування, визначається двома основними факторами:

1. Збільшенням додаткових коштів компанії, які вона отримує завдяки зростанню обсягу продажу;
2. Залежність обсягів продажу від витрат, здійснюваних на комунікаційні заходи.

Процес визначення бюджету для програми просування кафе ґрунтується на методі «цілей і завдань» і включає наступні етапи:

1. Виявлення основних цілей програми просування.
2. Визначення конкретних завдань, які витікають з зазначених цілей.
3. Оцінка необхідних інвестицій для досягнення поставлених цілей.

З допомогою даного методу були оцінені витрати, необхідні для реалізації заходів маркетингових комунікацій.

6. Здача залу в оренду і його реклама. Кафе має в своєму розпорядженні простору залу, що робить її ідеальним місцем для обідів робочих людей, що знаходяться поблизу нас. А цей факт варто активно використовувати під час проведення акції.

Для більш ефективного використання простору пропонуються такі ідеї:

1) Оренда залу як конференц-зал для проведення конференцій. Пропонуються просторі і функціональні зали, які ідеально підійдуть для будь-якого масштабу конференцій. Є все необхідне обладнання щодо успішних і продуктивних заходів.

2) Надання місця для проведення ділових зустрічей, а також постачання необхідної техніки, такої як комп'ютери, проектори і інші необхідні пристрої. У залах є всі умови для ефективного проведення ділових зустрічей та презентацій, а високоякісна техніка дозволить вам здійснити будь-які задуми та досягти поставлених цілей.

3) Оренда зали для проведення корпоративних заходів. ТОВ «НАМІНЬ» пропонує банкетний зал для проведення незабутніх корпоративних вечірок, де гість зможе відзначити важливі події.

У кожному випадку розглядатиметься індивідуальний підхід: або цілий заклад буде закриватися тимчасово для проведення заходи, або буде обмежений доступ лише до банкетної зали на другому поверсі для сторонніх осіб.

3.2. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

В даному підрозділі ми розрахуємо загальні витрат на реалізацію запропонованих заходів а також обґрунтуємо економічну доцільність їх впровадження.

1. Представимо кошторис на впровадження дитячого меню (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Кошторис на впровадження дитячого меню [35]

Захід	Кошторис, грн.	Періодичність змін та вартість, грн.
Створення макета дитячого меню	7500	7500×2 рази в рік = 15000
Друк і оформлення меню	200	200×20 шт. ×6 разів на рік = 24 000
Дитячі розмальовки, олівці	200	200×50 шт. ×4 рази в рік = 40 000
Зарплата аніматора, працюючого у залі з дітьми	10000	10×12 міс. = 120000
Разом		199 000

Якщо припустити, що кафе обслуговує близько 1 500 людей на місяць, то з 480 людей (32%) додатково кафе отримає виручку: 480×220 грн (середня ціна покупки) = 105600 грн на місяць або 1267 200 грн на рік. Тобто, вкладення у розробку та використання «дитячого меню» у вигляді 199 000 грн на рік, легко покриваються доходами від додаткових покупок сімей із дітьми.

2. У табл.3.4 наведено витрати на програму просування.

Таблиця 3.4

Витрати на програму просування [35]

№	Заходи	Об'єм замовлення, шт.	Вартість, грн.
1. Зовнішня реклама			
1.1.	Виготовлення банера 3х6	1	475
2. Виготовлення друкований продукції			
2.1.	Виготовлення візиток 20х15 1 шт. = 1,2 грн.	500	600
2.2.	Виготовлення листівок 1 шт. = 0,75 грн.	500	375
3. Проведення дегустацій			
3.1.	Проведення дегустацій 1 акція = 15000 грн.	2 акції в місяць × 1 місяць	30000
Разом			35300

У бюджеті, необхідному для підготовки та здійснення програми просування, враховано всі витрати на розробку та друк фірмової та рекламно-поліграфічної продукції.

Рестайлінг фірмового стилю. Наша компанія має свій унікальний логотип. Однак, в наших рекламних матеріалах відсутня єдина концепція та оформлення зображень, що призводить до неузгодженості. Крім того, не було

обрано фірмових кольорів. У зв'язку з цим ми розробили новий, сучасний стиль, який буде використовуватися у всіх наших рекламно-поліграфічних матеріалах.

Використання однакового стилю у нашій комунікації підвищить впізнаваність компанії при візуальному контакті з нашою цільовою аудиторією та покращить загальний імідж. Новий стиль буде присутнім у всіх наших рекламно-інформаційних матеріалах, і це підніме престиж нашого закладу. Крім того, ми вибрали фірмові кольори – червоний та жовтий. Ми знаємо, що ці кольори в логотипах викликають почуття збудження та голоду. Ці емоції підштовхують людей витратити більше грошей на покупку їжі, а також покращують нашу репутацію закладу громадського харчування. У табл.3.5 наведено план проведення акції.

Таблиця 3.5

План проведення акції [35]

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

Для проведення промоакції обраний торгово-побутовий центр «Барва» за принципом більшої прохідності потоків людей.

Був зроблений наступний вибір часу проведення заходів:

- 1) 02.08.2026 увечері з 18–21 год;
- 2) 04.08.2026 увечері з 18–21 год;
- 3) 07.08.2026 увечері з 18–21 год;

У табл.3.6 наведено бюджет на проведення акції.

Робота з підбору персоналу для проведення акції тортів від кафе ТОВ «НАМІНЬ» здійснюється через розміщення вакансій на сайті work.ua. ТОВ «НАМІНЬ» шукає досвідчених та комунікабельних промоутерів, здатних

ефективно представити нашу продукцію та залучити нових клієнтів. Крім того, потрібна доброзичливість та відповідальність, а також наявність медичної книжки.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічного ефекту від проведення акції [35]

Матеріали	Кількість, шт.	Ціна, грн.
Фірмова промостійка	1	1050
Промоутер	1	$1 \times 3 \text{ години} \times 150 \text{ грн.} \times 3 \text{ дні} = 1350$
Фірмові кепки	1	250
Фірмові фартухи	1	650
Торти	15	$15 \times 300 \text{ грн.} = 4500$
Оренда	1	$800 \text{ грн.} \times 3 \text{ години} \times 3 \text{ дні} = 7200$
Разом		15000
Очікуваний економічний ефект	205	246000

Для проведення успішної акції рекомендується замовити фірмові промостійки, що включають в себе одяг для промоутера – кепку та фартух із символікою нашого кафе. Також необхідно надати гостям промоакції смачні торти, які мають найбільший попит у відвідувачів. Рекомендується приготувати кількість 15 штук. Під час дегустації відвідувачам безкоштовно даватимуть фірмовий термос із символікою закладу, це дозволить гостю запам'ятати назву кафе та залишити про нього приємні враження.

За даними таблиці видно, що після проведення дегустаційних заходів очікується продати 205 тортів за рік. Це на 144,3% більше, ніж у 2025 році, і на 256,2% більше, ніж у 2024 році. Якщо враховувати, що середня ціна торта становить 1200 грн, то можна зробити висновок, що після проведення дегустаційних заходів, ТОВ «НАМІНЬ» розраховує на додаткову виручку від продажу тортів у розмірі 246000 грн за 2026 рік. Крім того, ТОВ «НАМІНЬ» пропонує комплекс нових додаткових послуг.

3. Така послуга, як оренда приміщення, використовується 4 рази на місяць, ціна цієї послуги становить 10000 грн, отже, компанія в середньому заробляє близько 40000 грн на місяць тільки з оренди залу. Мінімальне замовлення, яке потрібно обов'язково зробити, складає 20 000 грн. Додаткові

витрати на зарплати працівників становлять 2500 грн за обслуговування одного такого заходу.

На повну підготовку залу включно з ремонтом та рекламою в інтернеті планується витратити 100000 грн. За даними директора ТОВ «НАМІНЬ» рекламна акція підвищить в 2 рази використання цієї послуги.

Судячи з табл.3.7, можна зробити висновок про те, що після проведення такої акції очікується збільшення чистого доходу на рік з такої послуги, як оренда залу на 200%. Це позитивно позначиться на динаміці загального товарообігу компанії та сприятиме його стабільності. Також було розроблено банер, який розташовуватиметься з правого боку будівлі.

Таблиця 3.7

Перспектива економічною ефективності від оренди залу [35]

Показники	До проведення рекламної акції	Після проведення акції	Відхилення до/після
Ціна на оренду зали	10000	10000	0
Мінімальне замовлення відвідувачів	20000	20000	0
Зарплата співробітників за 1 захід	2500	2500	0
Кількість заходів в рік	48	96	48
Витрати на продукти за 1 захід	5000	5000	0
Чистий дохід в рік	1080000	2 160 000	1080000
Виручка	1 440 000	2 880 000	1 440 000

У табл.3.8 наведено план-графік програми просування кафе ТОВ «НАМІНЬ».

Таблиця 3.8

План-графік програми просування (діаграма Ганта) [35]

Назва заходи	Календарний план-графік програми просування кафе					
	2026					
	7	8	9	10	11	12
1. Розміщення банера						
2. Листівки						
3. Візитки						
4. Проведення дегустації						
5. Акція для студентів						

Терміни програми просування з 01.07.2026 по 31.12.2026 р.

Вибір даного періоду обумовлений проведенням різних випускних заходів влітку. Також багато працюючих людей, які проживають поряд із закладом, вирушають у відпустку, а сімейні пари віддають перевагу провести канікули за містом або залишитися вдома. У зв'язку з цим активність споживачів знижується на певний відсоток. Виходячи з цієї ситуації, реалізація програми просування починається на початку літа, з особливим упором на початок осені, щоб врахувати всі цільові групи і досягти поставлених маркетингових та рекламних цілей.

Ефективність програми просування проявляється у двох аспектах: комунікативному та економічному. Комунікативний аспект передбачає оцінку впливу програми просування на поведінку та ставлення покупців до нашої торгової марки, їх лояльність, впізнаваність та поінформованість про наше підприємство.

Економічна ефективність – це результативність реального торгового процесу. Вона відображає рівень розвитку та ступінь використання ресурсів, поточні витрати та характеризується успішністю досягнення прибутку – кінцевого результату нашої господарсько-фінансової діяльності.

Економічна ефективність обчислюється за формулою (3.1):

$$R\epsilon \frac{\Pi}{S_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де Π - передбачуваний прибуток;

$S_{\text{заг}}$ - сумарні витрати.

Загальна сума витрат на проведення даних заходів становить 35300 грн..

Передбачуваний прибуток становить 232 925 тис. грн.

Отже, отримуємо наступні дані:

$$R\epsilon \frac{232,925}{35,300} \times 100\% = 6,6\% \quad (3.2)$$

Завдяки проведенню даної програми просування прибутки кафе ТОВ «НАМІНЬ» успішно зростає на 6,6%. Цей чудовий результат свідчить про те, що запропоновані заходи є ефективними і можуть бути успішно застосовані у майбутньому для підтримки діяльності кафе.

Для успішної реалізації програми просування кафе «НАМІНЬ» були використані різноманітні маркетингові інструменти. Основними вихідними принципами стали зміна фірмового стилю компанії, розробка рекламної поліграфічної продукції та проведення дегустації. Подібний комплексний захід гарантував ефективне просування закладу.

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

Далі в табл 3.9 розглянемо всі витрати та передбачувану виручку з усіх заходів.

Таблиця 3.9

Порівняння витрат з передбачуванням економічним ефектом [35]

Найменування програми	Витрати	Виручка за 2026 рік	Передбачувана виручка за рік після проведення заходів	Відхилення передбачуваної виручки від минулого року	Загальне відхилення
Впровадження дитячого меню	199000	-	1 267 200	1 267 200	1068000
Програма просування	35300	170 400	246000	75600	40300
Оренда додаткового залу кафе	100000	1 440 000	2 880 000	1 440 000	1 340 000
Загальна сума	334300	1 610 000	4 393 200	2 783 000	2 448 900

Отже, за всім зазначеним напрямкам нами розрахований економічний ефект. Сукупний ефект від всіх заходів має показати зростання виручки на 272,9%.

Висновки до третього розділу

Відповідно до виявлених у другому розділі недоліків управління конкурентоспроможності ТОВ «НАМІНЬ». Нами був розроблений комплекс заходів, які здатні суттєво зміцнити конкурентні позиції досліджуваного підприємства:

1. Заміна постачальника;
2. Впровадження нових стандартів;
3. Удосконалення роботи персоналу;
4. Заходи зі збільшення кількості відвідувачі;
5. Програма просування;
6. Здача залу в оренду і його реклама.

За всім зазначеним напрямкам нами розрахований економічний ефект:

- сума витрат на проведення всіх заходів, спрямованих на покращення показників конкурентоспроможності ТОВ «НАМІНЬ» склала 334 тис. грн;
- після їх проведення зростання виручки від додаткового продажу продукції становитиме 144,3%; ще більший приріст очікується від оренди додаткової зали, приблизно 200%.
- в результаті, реалізація запропонованих нами в роботі заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «НАМІНЬ» дозволить, по нашим розрахункам, збільшити виручку на 272,9%

Отож доцільність розроблених нами заходів можна вважати обґрунтованою.

ВИСНОВКИ

1. У першому підрозділі дипломної роботи було виявлено сутність та зміст поняття конкурентоспроможності підприємства, описані основні підходи та методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, у тому числі зазначені ті, які можуть бути застосовані для оцінки конкурентоспроможності торгового підприємства. На основі аналізу різних підходів було сформульовано власне визначення поняття *конкурентоспроможність* – це порівняльна характеристика процесу створення і реалізації продукції, яка має максимально задовольняти потреби споживачів та мати переваги перед іншими організаціями.

2. Були виявлені фактори управління конкурентоспроможністю. Фактори можна поділити на такі основні групи:

- Техніко-економічні фактори: ці фактори безпосередньо пов'язані з виробництвом і включають всі аспекти, що стосуються технології, матеріалів, обладнання, процесів і т.д. Вони чинять прямий вплив на ефективність та якість виробничої діяльності.

- Комерційні фактори: ці фактори визначають успішність реалізації товару на ринку. Вони включають маркетингові стратегії, ціноутворення, дистрибуцію, просування товару і конкурентну політику. Комерційні фактори спрямовані на залучення клієнтів, задоволення їх потреб та досягнення конкурентних переваг.

- Нормативно-правові фактори: ці фактори пов'язані з дотриманням правових та нормативних вимог щодо техніки безпеки, охорони навколишнього середовища, патентних прав та інших аспектів. Дотримання нормативно-правових вимог є важливим для зміцнення репутації підприємства, уникнення штрафів або проблем із законодавством.

3. Було визначено етапи проведення оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства, які дозволяють оцінити становище компанії на ринку за певних умов і часу, і навіть оцінити можливості поліпшення її позиції та зниження загроз. Було зроблено акцент на трьох методах оцінки

конкурентоспроможності, а саме: SWOT-аналіз, модель М. Портера та рейтингова оцінка. Ці методи можуть бути застосовані іншими підприємствами в аналогічних умовах.

4. У другій частині дипломної роботи було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «НАМІНЬ», проведено аналіз та дана оцінка конкурентоспроможності організації ТОВ «НАМІНЬ».

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «НАМІНЬ» серед позитивного показав:

- у ТОВ «НАМІНЬ» повністю укомплектований штат співробітників, більшість з яких має спеціальну освіту у сфері нинішньої зайнятості;
- у період з 2023 по 2025 рік мали місце загалом позитивна динаміка та позитивні темпи приросту за такими показниками, як прибуток, товарообіг, виконання плану з товарообігу, у тому числі щодо продукції власного виробництва;
- звернула на себе увагу зміна у структурі переваг страв гостей, пов'язана зі зростанням цін на низку страв.

До виявлених недоліків можна віднести:

- не завжди стійка динаміка товарообігу і неритмічність виручки, негативно позначаються на фінансових результатах діяльності, як наслідок, на конкурентоспроможності;
- одним із факторів, що визначають нестійкість динаміки фінансових показників, є сезонність відвідувань кафе;
- одноманітний перелік послуг, який не змінюється з року в рік.
- не повністю використані можливості отримання додаткового доходу від здачі в оренду наявних приміщень - (банкетні зали) по причині неактивної реклами діяльності організації, її просування на ринку послуг підприємств громадського харчування міста.
- потребує підвищення кваліфікації і штат співробітників, оскільки для надання динаміки розвитку підприємства потрібно вдосконалення як фінансово-економічних аспектів діяльності (посилення маркетингових

досліджень, планування виробництва та збуту, реклама, управління майном тощо), так і спеціальних знань у галузі ведення саме ресторанного бізнесу.

Висновки за результатами дослідження щодо оцінки конкурентних позицій ТОВ «НАМІНЬ» виглядають наступним чином.

Серед позитивних оцінок:

- ТОВ «НАМІНЬ» має цілком стійкі переваги в порівнянні в порівняно з конкурентами за такими позиціями, як якість та асортимент страв;
- за різноманітністю послуг і ціні ТОВ «НАМІНЬ» знаходиться на одному рівні з основними конкурентами у місті;
- стабільність цін на сировину для виробництва забезпечується наявністю договорів із перевіреною базою постачальників;
- підприємство працює на новому, якісному обладнанні;
- вельми вигідне розташування кафе, що дозволяє надалі використання цієї обставини як потенціалу можливого покращення прибутковості бізнесу;
- досить висока репутація, підтверджена хорошими відгуками відвідувачів, повністю задоволеними послугами кафе.

До виявлених недоліків можна віднести:

- відсутня систематична робота з пошуку нових, вигідніших постачальників низки сировинних компонентів;
- це, в свою черга, робить вразливим цінову політику кафе. Незважаючи на утримання цін на рівні основних конкурентів, окремі лінійки продуктів (страв) схильні до сильного впливу зростання цін;
- відставання перед конкурентами за такими позиціями, як якісна реклама та відсутність планів щодо просування підприємства, що є необхідним елементом системи управління бізнесом;
- відсутність роботи з удосконалення організації роботи кафе в частині вироблення корпоративних стандартів надання послуг, стандартів обслуговування відвідувачів, управління інноваціями тощо;
- несистемна робота з фінансово-економічного планування, зокрема відсутність стратегії збільшення прибутковості (прибутковості) бізнесу за

наявними потенційними можливостями зростання.

5. Відповідно до виявлених у другому розділі недоліків управління конкурентоспроможності ТОВ «НАМІНЬ». Нами був розроблений комплекс заходів, які здатні суттєво зміцнити конкурентні позиції досліджуваного підприємства:

- Заміна постачальника;
- Впровадження нових стандартів;
- Удосконалення роботи персоналу;
- Заходи зі збільшення кількості відвідувачі;
- Програма просування;
- Здача залу в оренду і його реклама.

6. За всім зазначеним напрямкам нами розрахований економічний ефект:

- сума витрат на проведення всіх заходів, спрямованих на покращення показників конкурентоспроможності ТОВ «НАМІНЬ» склала 334 тис. грн;

- після їх проведення зростання виручки від додаткового продажу продукції становитиме 144,3%; ще більший приріст очікується від оренди додаткової зали, приблизно 200%.

- в результаті, реалізація запропонованих нами в роботі заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «НАМІНЬ» дозволить, по нашим розрахункам, збільшити виручку на 272,9%

Отож доцільність розроблених нами заходів можна вважати обґрунтованою.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435–IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № № 40–44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>
2. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 6 лютого 2018 р. № 2275-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
3. Базилінська О. Фінансовий аналіз. Теорія та практика. К.: Центр навчальної літератури. 2019 р. 328 с.
4. Батенко Л.П., Зінкевич Т.О., Кизенко О.О. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ, 2010. 202 с.
5. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – с.10
6. Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатов М.І. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2018. 540 с.
7. Бурунсуз К. С. Особливості використання матриці BCG при проведенні стратегічного аналізу підприємства. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці: матеріали XIV Міжнар. наук.техн.конф. Миколаїв: НУК. 2023. С. 487 - 489.
8. Буряк П.Ю. Фінансово-економічний аналіз : навч. посіб. К.: Професіонал. 2019. 529 с.
9. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6)
10. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища» / Глобальні та національні проблеми економіки, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Випуск 21. 2018 с. 251- 254

11. Гавриш О.А., Кузнєцова К.О., Мельникова В.А. Ризик-менеджмент будівельних підприємств проектно-орієнтованого типу : монографія. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 211 с.
12. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
13. Гринів Б. Економічний аналіз торговельної діяльності. К.: Центр навчальної літератури. 2019 р. 392 с.
14. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2004. 207 с.
15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2020. 340 с.
16. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.
17. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23
18. Іванілов О. Економіка підприємства. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
19. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. К.: МАУП. 2020. 152 с.
20. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Економіка АПК. 2010. Вип. 8. С. 52–55.
21. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Вид-во ЛКА. 2009. 276 с.
22. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Економічне управління підприємством : навч. посіб. Старобільськ: Вид-во

держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». 2015. 352 с.

23. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: моногр. / О. Г. Янковий та ін. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

24. Кривіцька. В.В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективної конкуренції. Матеріали конференції ВНТУ. 2021. URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/10954/9148>

25. Кузнєцова К.О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Електронний архів КПІ. 2013. URL: <https://core.ac.uk/display/47229675>

26. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне, 2017. 196 с.

27. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. С. 304.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2011. 197 с.

29. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua>

30. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155-163. 12. Школьник І.О. Фінансовий аналіз. К.: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.

31. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.

32. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.

33. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2019 р. 132с.
34. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
35. Офіційна фінансова звітність та інші матеріали підприємства ТОВ «НАМІНЬ» за 2023-2025 роки
36. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 52–60.
37. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
38. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
39. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання. 2014. 654 с.
40. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу. Ефективна економіка. 2020. №6. С. 10-17
41. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.
42. Салига С.Я. Фінанси підприємств : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури. 2016. 240 с.
43. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. – 2023. № 02. С. 49-52

44. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. № 2 (9). С. 190-198.

45. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

46. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.

47. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. 2023. №3 (67). С. 56-64.

48. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Тернопіль: Екон. думка, 2008. 568 с.

49. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

50. Тігова Т. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 320 с.

51. Тринька Л.Я. Фінансовий аналіз. – К.: Алерта, 2014. 768 с.

52. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т. та ін. К.: Видавничий дім «Кондор». 2017. 700 с.

53. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2008. № 624. С. 100–109.

54. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бер-дянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 98–102.

55. Черниш С. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної

літератури, 2019. 250 с.

56. Шталь Т.В., Шульга Д.А., Торкут Д.А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність» Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 13-17.

57. Яременко О.Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5. Т. 1. С. 35–37.

58. Ansoff H. I. Strategies for diversification [Article] // Harvard business review. - 1957. - 35 (5). - pp. 113-124.

59. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M. A. :MIT Press, 1962

60. Geamanu M. Economic efficiency and profitability. URL : [https://www.researchgate.net/publication/265814327_ ECONOMIC_EFFICIENCY_ AND_PROFITABILITY](https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY)

61. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994

62. Shvindina H. Shkurko I. Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool [Article] // Visnyk of Sumy State University. Economics.. - Sumy : SSU, 2015 p.. - 1. - pp. 75-82

63. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. No 45. P. 5. P. 23–35.

64. Tomashuk I. (2020) State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. Slovak international scientific journal. No 39. Vol. 2. P. 23–42