

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Стратегічне управління розвитком підприємства**

ШИФР КРБ МІЛ 629-03.1.5

Здобувачка Дар'я ГРИЦАЙ

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

**Одеський національний технологічний університет  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ  
ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

**здобувачки вищої освіти**

**Грицай Дар’ї**

(прізвище, ім’я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком підприємства» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4.Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством. 1.1 Стратегія підприємства: її сутність та види. 1.2 Інструменти, що використовуються для ефективного стратегічного управління підприємством. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз діяльності компанії «Rio Food» 2.1 Загальна характеристика підприємства. 2.2 Аналіз макрофакторів зовнішнього середовища. 2.3 Аналіз ринку закладів громадського харчування. Висновки до розділу 2. Розділ 3 Розробка заходів, що направлені на стратегічний розвиток закладу «Rio Food» 3.1 Обґрунтування можливих напрямів стратегічного розвитку компанії «Rio Food». 3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованого заходу. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) таблиць 14, рисунків 10.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-16.06.24	виконано

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник Грицай Д.М.

підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	9
1.1. Стратегія підприємства: її сутність та види.....	9
1.2. Інструменти, що використовуються для ефективного стратегічного управління підприємством.....	16
Висновки до першого розділу .....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «RIO FOOD».....	28
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз макрофакторів зовнішнього середовища.....	33
2.3. Аналіз ринку закладів громадського харчування.....	37
Висновки до другого розділу.....	48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, ЩО НАПРАВЛЕНІ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДУ «RIO FOOD».....	50
3.1. Обґрунтування можливих напрямів стратегічного розвитку компанії «RIO FOOD».....	50
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованого заходу.....	55
Висновки до третього розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

## АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена постійною необхідністю підприємств адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі. Завдяки стратегічному управлінню підприємство може ефективно визначати свої цілі та завдання, прогнозувати майбутні тренди та реагувати на них, визначати конкурентні переваги і ризики, а також розробляти оптимальні шляхи досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління підприємством» визначено сутність понять «стратегія», «стратегічне управління», охарактеризовано класифікацію базових стратегій підприємства, розглянуто основи розробки стратегії, етапи її формування, інструменти, що використовуються в процесі стратегічного управління.

У другому розділі «Аналіз діяльності компанії RIO FOOD» охарактеризовано внутрішнє середовище закладу швидкого обслуговування «RIO FOOD» було проведено аналіз його конкурентів через створення конкурентної матриці, ідентифіковано всі переваги та недоліки закладу, а також виявлено можливості та загрози зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу.

У третьому розділі «Розробка заходів, що направлені на стратегічний розвиток закладу «RIO FOOD» обґрунтовано можливі напрями стратегічного розвитку компанії. Запропоновано заходи для підвищення конкурентоспроможності закладу та проведено оцінку економічної ефективності даних заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 66 сторінок, 14 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Ключові слова: стратегія розвитку, управління, громадське харчування, заклад швидкого обслуговування.

## SUMMARY

The relevance of the topic is due to the constant need for enterprises to adapt to changes in the modern business environment. Thanks to strategic management, the enterprise can effectively determine its goals and objectives, forecast future trends and respond to them, determine competitive advantages and risks, as well as develop optimal ways of achieving success in the long term.

The first chapter “Theoretical Foundations of Strategic Management of an Enterprise” defines the essence of the concepts of “strategy” and “strategic management”, characterizes the classification of basic enterprise strategies, considers the basics of strategy development, the stages of its formation, and the tools used in the process of strategic management.

In the second chapter "Analysis of the activities of the RIO FOOD company", the internal environment of the quick service establishment "RIO FOOD" was characterized, an analysis of its competitors was carried out through the creation of a competitive matrix, all the advantages and disadvantages of the establishment were identified, as well as opportunities and threats of the external environment were identified using a SWOT analysis .

In the third section "Development of measures aimed at the strategic development of the RIO FOOD establishment" the possible directions of the company's strategic development are substantiated. Measures to improve the competitiveness of the institution are proposed and the economic efficiency of these measures is assessed.

The bachelor's qualification work contains 66 pages, 14 tables, 10 figures. The list of links includes 37 titles.

Keywords: development strategy, management, public catering, fast food outlet.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Дослідження місії підприємства, його стратегічних цілей і розробка довгострокової програми розвитку є важливим аспектами для будь-якого бізнесу і формують основу його конкурентних переваг на ринку. Це досягається через стратегічне управління підприємством, що є ключем до його успішного розвитку. Хоча більшість вітчизняних підприємств дотепер спрямовували свою увагу на поточне планування, в сучасних умовах конкурентного ринку стратегічне управління стає надзвичайно важливим. Це дозволяє розширити горизонти керівництва, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та досягати поставлених цілей, відповідно до місії підприємства. У зв'язку з високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, вивчення особливостей стратегічного управління підприємством набуває особливої актуальності.

**Ступінь дослідження проблеми.** Проблемам формування стратегії розвитку підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансоффа, Ф. Колера, М. Портера, З. Шершньової, М. Саєнко та ін., які об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії - на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають перетворити стратегії в життя і добитися позитивного результату від її використання. Проблематика стратегічного управління є досить актуальною на сьогоднішній день, саме це зумовило вибір теми, формулювання мети, визначення завдань і структури дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є розробка стратегії розвитку «RIO FOOD». Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначено сутність стратегії підприємства та охарактеризовано види стратегії розвитку підприємства;
- визначено передумови вибору стратегії розвитку підприємства;

- охарактеризовано етапи розробки стратегії розвитку підприємства;
- досліджено ситуацію на ринку закладів громадського харчування;
- проаналізовано діяльність закладу «RIO FOOD» та його зовнішнє середовище;
- запропоновано заходи для впровадження стратегії зростання та оцінено їх економічну ефективність.

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління «RIO FOOD» в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** є науково-теоретичні, методичні, практичні аспекти розробки стратегії зростання «RIO FOOD».

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи: SWOT-аналіз, методики оцінки ефективності діяльності, монографічний, табличний, розрахунковий, графічний, балансовий, порівняльний та інші.

**Інформаційно-нормативною базою дослідження** є навчальна література, монографії та публікації у періодичні виданнях, що стосуються обраної теми. Також нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, внутрішня інформація підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати мають певне практичне значення для закладу «RIO FOOD» та для інших підприємств галузі, адже сприятимуть посиленню конкурентоспроможності закладу громадського харчування та підвищенню його прибутковості.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Стратегія підприємства: її сутність та види

Поняття стратегії розвитку підприємства є фундаментальним у теорії стратегічного управління, оскільки воно становить основу для об'єднання цілей, можливостей і умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Виходячи із бізнес-цілей, стратегія розвитку визначає методи, з допомогою яких компанія може перетворити свої стратегічні цілі на конкурентні переваги на ринку, враховуючи вплив зовнішніх факторів. Без такої стратегії ефективна адаптація підприємства до стратегічних змін у невизначеному та змінному середовищі стає неможливою.

Спочатку розглянемо таке поняття як стратегія. Саме слово стратегія пішло з давньогрецької мови: «stratos» - армія, військо, «agos» - я керую, веду. Спочатку означало мистецтво або науку бути полководцем. У переносному значенні - спосіб дій, лінію поведінки кого-небудь [1].

Стратегія підприємства - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство [2].

За визначенням голландського вченого Х. Віссеми: "Стратегічне управління — це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат

управління й лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії" [3].

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити їх у відповідність до останніх, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [4].

Стратегічне управління відоме як ринкове стратегічне управління (strategic market management). Використання терміну "ринок" визначає, що стратегічні рішення акцентуються на розвитку ринку та зовнішньому середовищі, у порівнянні з внутрішніми факторами. Фірма, що використовує стратегічне управління, має зорієнтованість на зовнішні чинники, такі як споживачі, конкуренти та ринок. Це відомо як маркетинговий або ринковий підхід до управління, що відрізняється від виробничого підходу, спрямованого на внутрішні виробничі можливості.

Стратегічне управління може розглядатися з декількох точок зору, які висвітлюють різні аспекти цього виду управління: стратегічне управління розглядається як процес взаємодії підприємства з його оточенням; визначення стратегічного управління як наукового напрямку, який досліджує причини, інструменти, методи прийняття стратегічних рішень та способи їх реалізації; стратегічне управління вважається процесом, що визначає послідовність дій з розробки та реалізації стратегії. Цей процес включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів та підтримку взаємин з зовнішнім середовищем для досягнення цих цілей.

Д. Хассі вважає, що стратегічне управління «можна розглядати як повніший спосіб управління бізнесом, який розглядає не тільки ринки і прийняття рішень, але й соціальний розвиток, упровадження й відповідність стратегії організаційній структурі й клімату»[5]. Враховуючи таке уявлення,

підприємство повинно брати до уваги не лише економічні умови середовища, але й супутні соціальні фактори, які впливають на формування організаційної культури.

Мета стратегічного управління являє створення динамічної системи, яка буде давати змогу забезпечувати вчасне визначення місії, стратегії та цілей, створення та впровадження планових систем, як інструментів для досягнення стратегічних цілей, а також удосконалення організації та її складових частин, є ключовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкості в довгостроковій перспективі.

Процес розробки та прийняття рішень являється частиною будь-якої управлінської функції. Тому, функціональне призначення стратегічних управлінських рішень здійснюється через такі основні функції: планування, організування, мотивування, координування, контролювання. Виконання цих управлінських функцій неможливе без інтегруючої функції комунікування. Це взаємозалежний функціональний комплекс, без якого неможливий раціональний погляд на проект прийняття управлінських рішень [6].

Взаємодія між процесами стратегічного управління:

1. Аналіз середовища виступає як вихідний етап для збору інформації та наступних висновків про наявність рівноваги. Цей процес включає в себе дослідження трьох складових:

- аналіз макрооточення, аналіз мікрооточення, аналіз внутрішнього оточення.

2. Визначення місії і цілей є основним завданням управління, оскільки воно допомагає встановити баланс між інтересами різних соціальних груп, які впливають на підприємство. Цей баланс визначає напрямок розвитку компанії і відображений у її місії та цілях. Процес визначення місії і цілей складається з трьох етапів: формування місії, визначення довгострокових цілей, встановлення короткострокових цілей.

Кожен з цих етапів потребує серйозної та відповідальної роботи. Вони визначають для чого створене підприємство і чого воно бажає.

3. На етапі вибору стратегії приймаються ключові рішення щодо методів досягнення мети підприємства. Цей етап є важливим у стратегічному управлінні і не обмежується простим складанням плану. Вибір стратегії полягає у визначенні того, яким чином розвиватиметься певний продукт або бізнес, які напрямки слід обрати та яке положення займати на ринку і т.д.

4. Виконання стратегії не є просто процесом реалізації стратегії, а створює базу для реалізації стратегії і досягнення поставленої мети фірми. Цей етап створює умови, необхідні для успішного впровадження стратегії, і може включати в себе стратегічні зміни, які готують підприємство до прийняття стратегічних рішень.

5. Оцінка і контроль виконання забезпечують постійний зворотній зв'язок між прогресом у досягненні цілей і самими цілями підприємства. Основні умови стратегічного контролю включають такі кроки:

- Визначення ключових показників, за якими буде проводитися оцінка;
- Оцінка поточного стану об'єкта відповідно до встановлених стандартів;
- Виявлення причин відхилень, якщо такі існують;
- Визначення можливостей для корекції, якщо вони є необхідними і можливими.

Також в стратегіях підприємства є еталонні стратегії для просування бізнесу, вони поділяються на такі види: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання.

Вони мають відмінність через зміну одного з таких елементів: продукту, ринку, галузі, позиції компанії в галузі, технології.

Перш ніж використовувати будь-яку зі стандартних стратегій, важливо чітко сформулювати свою мету. Потім можна планувати дії на основі цього.

Стратегія концентрованого росту. Застосування стратегії концентрованого росту полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Має сенс скористатися таким підходом, коли підприємство існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку [7].

Типи стратегій концентрованого зростання:

- стратегія посилення позиції на ринку полягає у максимальному зміцненні позиції компанії на ринку зі своїм продуктом. Для цього компанія витрачає значні зусилля в галузі маркетингу та проводить горизонтальну інтеграцію, щоб отримати контроль над своїми конкурентами.
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для продажу наявного товару.
- стратегія розвитку продукту спрямована на зростання шляхом виготовлення нового товару, який продається на ринку, де компанія вже має вплив.

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які припускають розширення фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. Зазвичай фірма може удаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентричного зростання. При цьому інтегроване зростання може відбуватись як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. В обох випадках відбувається зміна положення фірми усередині галузі[8].

Типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання компанії шляхом покупки або зміцнення контролю над її постачальниками. Це може означати створення чи придбання дочірніх підприємств, постачальних організацій або укладання угод з наявними постачальниками.
- стратегія прямої вертикальної інтеграції полягає в зростанні компанії через придбання або зміцнення контролю над структурами, які є посередниками між компанією та кінцевим споживачем, такими як системи продажу та дистрибуції. Цей вид інтеграції особливо корисний, коли брокерські або консалтингові послуги мають значний обсяг, або коли компанія має проблеми зі знаходженням якісних посередників.

Стратегія зростання. Вона найчастіше застосовується в динамічно розвиваються, із швидко мінливою технологією. Для неї характерне

встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Цієї стратегії дотримуються організації, які прагнуть до диверсифікації і орієнтовані на те, щоб своєчасно залишити галузеві, внутрішньогалузеві та міжгалузеві ринки, що скорочуються [9].

Крім стратегій зростання, компанія може використовувати стратегії скорочення, коли необхідно підвищити ефективність роботи після тривалого зростання або в умовах змін в економіці.

Стратегія скорочення: цілеспрямоване та збалансоване скорочення даного бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, в економіці в цілому і т. п. В рамках даної стратегії є варіанти ліквідації, скорочення і переорієнтації[10].

Види стратегій скорочення бізнесу:

- Стратегія ліквідації компанії застосовується у випадку, коли компанія вже не може продовжувати свою діяльність.
- Стратегія "збирання урожаю" полягає в тому, що компанія відмовляється від довгострокового планування на користь отримання максимального прибутку в найближчому майбутньому.
- Стратегія скорочення частини компанії полягає в тому, що компанія припиняє діяльність або продаж одного зі своїх підрозділів з метою проведення стратегічних змін у межах свого бізнесу на довгострокову перспективу.
- Стратегія зменшення витрат передбачає аналіз та використання можливостей для скорочення витрат і прийняття відповідних заходів для їх здійснення.

Стратегія диверсифікація - (лат. *diversus* — різний і лат. *facere* — робити) процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [11].

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- Стратегія централізованої диверсифікації передбачає пошук нових можливостей для виробництва нових товарів у вже існуючих розвинених місцях.
- Стратегія горизонтальної диверсифікації відкриває можливості для зростання на поточному ринку шляхом впровадження нових продуктів, що вимагають застосування нових технологій.
- Стратегія конгломеративної диверсифікації включає розширення компанії шляхом виробництва технологічно непов'язаних нових продуктів, які вже наявні та продаються на нових ринках.

Сформульовано основні чинники, які впливають на вибір стратегії диверсифікованого зростання: насичення або зменшення попиту на продукт на ринках або його перехід у стадію занепаду; необхідність значних фінансових витрат у поточному бізнесі, які можуть бути більш ефективно інвестовані в інші галузі.

У практичній роботі підприємство може одночасно використовувати кілька стратегій, особливо в разі багатогалузевих компаній. Такий підхід вважається комбінованою стратегією.

Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії з метою досягнення поставлених цілей, і які впливають на стратегічні аспекти підприємства, можна назвати стратегічними змінами.

Розділяють п'ять стійких типів змін:

1. Перебудова організації передбачає значні трансформації в структурі та місці організації, які можуть виникнути при зміні продукту або позиції на ринку. Ці зміни є складними, особливо в контексті культурного аспекту, і вони можуть потягти за собою великі технологічні та ресурсні зміни.
2. Радикальні зміни відбуваються, коли залишаються незмінними продукт та місце на ринку, але відбуваються злиття з аналогічною організацією. Це означає, що виникає необхідність об'єднати дві організаційні культури, впровадити нові продукти та внести серйозні зміни в організаційну структуру.

3. Помірні перетворення відбуваються, коли організація вводить новий продукт на ринок і намагається зайняти відповідний сегмент. Ці зміни впливають на виробничу структуру, маркетинг і, зокрема, ту його частину, яка відповідає за привернення уваги до продукту.
4. Звичайні зміни настають, коли впроваджуються модифікації в маркетинговій стратегії для збереження інтересу до продукту. Такі зміни не суттєво впливають на організацію в цілому.
5. Незмінне функціонування спостерігається, коли організація продовжує реалізовувати ту ж саму стратегію і може досягати успіху, використовуючи нагромаджений досвід, без внесення будь-яких змін. Водночас, важливо уважно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі.

Реалізація змін - це складне завдання, яке часто супроводжується опором. Тому для успішної реалізації змін необхідно мати на увазі наступне: визначити, проаналізувати і передбачити опори, які можуть виникнути у зв'язку з запланованими змінами; мінімізувати очікуваний опір; встановити новий статус кво; постійно усвідомлювати, що люди є головними учасниками змін.

Отже, успішне проведення змін вимагає від керівника чіткого уявлення про те, хто буде підтримувати процес змін, а хто буде активно протидіяти йому. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати різноманітні методи, такі як бесіди, інтерв'ю, анкетування та інші форми збору інформації, щоб з'ясувати реакцію на заплановані зміни. У результаті рекомендується побудувати матрицю, яка показуватиме відношення співробітників до змін та їх ставлення до них.

## **1.2 Інструменти, що використовуються для ефективного стратегічного управління підприємством**

Сучасні умови бізнесу вимагають кардинальних змін у підходах до управління компаніями. Ця трансформація впливає на всі аспекти управління і створює необхідність впровадження нововведень у сфері управління, які

дозволять підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури [12].

Основною метою фірми повинно бути задоволення потреб споживачів за рахунок раціонального та ефективного використання ресурсів для досягнення максимального прибутку і процвітання через просування своїх товарів.

Управління підприємством у сучасних умовах визначається передусім його здатністю швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, враховуючи потреби споживачів. Ефективна система управління спрямована на максимальне задоволення цих потреб і забезпечення прибутковості підприємства.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання здійснюється в умовах невизначеності та ризику, і вона є результатом впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зміни в зовнішньому середовищі можуть мати непередбачуваний або недостатньо прогнозований характер. Ця обстановка змушує підприємства приймати рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу зовнішніх факторів на їх діяльність.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства та його стабільний розвиток в умовах конкурентного середовища неможливі без забезпечення високої ефективності.

Оптимізація управлінської системи вимагає переходу від модернізації існуючої системи та застосування поліпшених інновацій до впровадження новаторських підходів до управління. Вдосконалення управління повинно

охоплювати всі аспекти підприємницької діяльності, включаючи управління витратами.

Головні шляхи вдосконалення системи управління підприємством: перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції [13].

Тому основні фактори, які слід враховувати при побудові системи управління для ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах, включають: гнучкість виробничої системи для швидкої альтернативи асортименту продукції, що обумовлено застосуванням нових технік та прогресивних технологій виробництва; адекватність складній технології виробництва, що вимагає інноваційних форм контролю, організації та розподілу праці; урахування серйозної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках та постійне поліпшення якості продукції; врахування невизначеності зовнішнього оточення; відповідь на вимоги щодо якості обслуговування споживачів та своєчасного виконання договорів, включаючи удосконалення умов упаковки, транспортування та поставки.

Дерево цілей організації є інструментом, спрямованим на деталізацію цілей у прямому порядку, що відповідає аналізу як загальнонауковому методу. Проведення аналізу у зворотному порядку за допомогою цього інструменту допомагає додатково оцінити узгодженість цілей, оскільки такий підхід суттєво відображає синтез як загальнонауковий метод. Цей інструмент є абсолютно універсальним і не потребує адаптації до будь-якої конкретної галузі.

У сучасному корпоративному середовищі, для аналізу та стратегічного управління бізнесом, часто використовуються різноманітні інструменти та методи. Один із них - SWOT аналіз. Розроблений у середині XX століття, цей метод зараз широко використовується у корпоративному секторі. Він дозволяє

детально проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що допомагає у покращенні або вдосконаленні стратегії та управління організацією. На думку маркетолога Аріни Оголь «SWOT-аналіз дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах організації, а також використовувати можливості, усуваючи загрози»[14].

SWOT аналіз складається це аббревіатура, що означає сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Цей аналіз може бути представлений у формі простого переліку, але найбільш популярним підходом є використання SWOT-матриці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

## SWOT- матриця

SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)
Загрози (Threats)	ST-стратегії (сильні сторони + загрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)

Джерело: [15]

**Сильні сторони (S):** описують внутрішні переваги компанії, що різняться її від конкурентів. Це можуть бути позитивні аспекти, такі як відмінна репутація бренду, висококваліфікований персонал, інноваційні продукти або послуги, ефективні операційні процеси або вірні клієнти.

**Слабкі сторони (W):** цей розділ розглядає внутрішні аспекти, що можуть погано впливати на діяльність організації. Вона вбирає в себе відсутність необхідних ресурсів, обмежені знання або навички, неефективні процеси. Виявлення та усунення слабких сторін дозволяє підприємству покращити свою загальну продуктивність.

**Можливості (O):** Цей аспект стосується зовнішніх чинників, які можуть бути взяті для досягнення конкурентної переваги. Нові технології, зміни в ринкових тенденціях або поява нових потенційних ринків для продукту чи

послуги - це всі можливі шанси, які можна використовувати в своєму користуванні.

Загрози (Т): Це зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на успішність організації. Конкуренція з боку існуючих або нових конкурентів, зміни у правилах гри, економічний спад або зміни у попиті та поведінці споживачів - це лише кілька прикладів таких загроз.

Під час аналізу зверніть увагу на такі моменти:

1. Перед тим, як почати проводити аналіз, потрібно вирішити яка мета його проведення. Від цього залежатиме вид матриці та її наповнення, а також глибина вивчення об'єкта.
2. Найкраще до процесу залучити якомога більше фахівців із різних відділів, так можна буде побачити позитивні й негативні сторони компанії з різних боків, а відповідно, результат аналізу буде більш об'єктивним.
3. Усі дані, які ви використовуєте в матриці, мають бути підтверджені чіткими цифрами. Наприклад, якщо сильна сторона підприємства "доступні ціни", то як підтвердження має надаватися статистика цін вашої компанії та конкурентів.
4. Робіть основний акцент не на своє бачення ситуації, а на те, як бачать її збоку клієнти та партнери. Для цього можна провести опитування на сайті або обдзвонити деяких клієнтів. Можна поспілкуватися з тими споживачами, які зупинили свій вибір на ваших конкурентах, так ви оціните стан справ ззовні.
5. Звертайте увагу тільки на найважливіше. Під час проведення аналізу ви згадаєте безліч сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, але включити до SWOT-аналізу необхідно тільки найголовніші з них[16].

Після з'єднань концепцій на SWOT-діаграмі виникають дві стратегічні перспективи: використання можливостей разом з сильними сторонами, перетворення слабких сторін та загроз у сильні сторони або можливості.

Розглянемо що таке PEST аналіз. Методика PEST аналізу широко використовується для оцінки основних ринкових тенденцій у галузі. Результати

цього аналізу можна використовувати для ідентифікації загроз і можливостей під час проведення SWOT-аналізу компанії.

Зазвичай PEST аналіз виконується у формі таблиці, яка розділяється на чотири квадрати, відповідно до чотирьох напрямків: політичний, економічний, соціальний та технологічний.

PEST — P: стійкість політичної влади та існуючого уряду, бюрократизація і рівень корупції, податкова політика, незалежність ЗМІ, прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі, ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право, законодавство з охорони навколишнього середовища, майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі, можливість розвитку військових дій у країні.

PEST — E: темпи зростання економіки, рівень інфляції та процентні ставки, курси основних валют, рівень безробіття, розмір та умови оплати праці, рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища, кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни, ступінь глобалізації та відкритості економіки, рівень розвитку банківської сфери.

PEST — S: рівень охорони здоров'я та освіти, ставлення до імпортованих товарів і послуг, ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію, вимоги до якості продукції та рівня сервісу, спосіб життя і звички споживання, розвиток релігії та інших вірувань, ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів, темпи зростання населення, імміграційні настрої, розмір і структура сім'ї.

PEST — T: рівень інновацій і технологічного розвитку галузі, витрати на дослідження і розробку, законодавство у сфері технологічного оснащення галузі, розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв, доступ до новітніх технологій, ступінь використання, впровадження та передачі технологій [17].

При проведенні PEST аналізу важливо не лише описувати поточний стан кожного напрямку, а й прогнозувати його зміни протягом найближчих 3-5 років.

Ця прогнозна оцінка впливу факторів у довгостроковій перспективі на дохід компанії дозволяє використовувати зібрані дані для формування стратегії.

Якщо компанія працює на різних ринках і в різних галузях, бажано проводити PEST аналіз окремо для кожної галузі та для кожного ринку.

Ще одним інструментом стратегічного управління є матриця, розроблена The Boston Consulting group (BCG), вона потрібна для того, щоб допомогти бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще інвестувати; чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову [18].

Щоб розробити матрицю BCG, потрібно розподілити весь товар/бізнес, на чотири групи за двома характеристиками, цей метод аналізу зазвичай використовують для крупних компаній (рис. 1.1).

Для визначення сегмента, до якого відносяться ваші продукти/бізнеси, потрібно аналізувати зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частку на ринку (горизонтальна вісь).

Хоча терміни "зірки", "дійні корови", "знаки питання" та "собаки" можуть звучати нестандартно, вони широко використовуються в бізнесі для класифікації продуктів за їхнім потенціалом та станом на ринку.

- Продукція/бізнес, яка належить до категорії "зірки", характеризується швидким зростанням на ринках та великою часткою у цих ринкових сегментах. Ці продукти приносять найбільший обсяг доходу та рентабельність інвестицій. Управління цією категорією продукції передбачає зосередженість на збереженні та розширенні частки ринку.

- Продукція/бізнес, яка належить до категорії "дійні корови" характеризується великою часткою ринку на ринках з низьким зростанням. Ці товари мають стабільний грошовий потік, оскільки вони продаються на великій кількості, але зростання їхніх обсягів продажів є повільним. Управління цією категорією продукції вимагає уваги до підтримки великої частки ринку та оптимізації процесів для збереження стабільного грошового потоку.

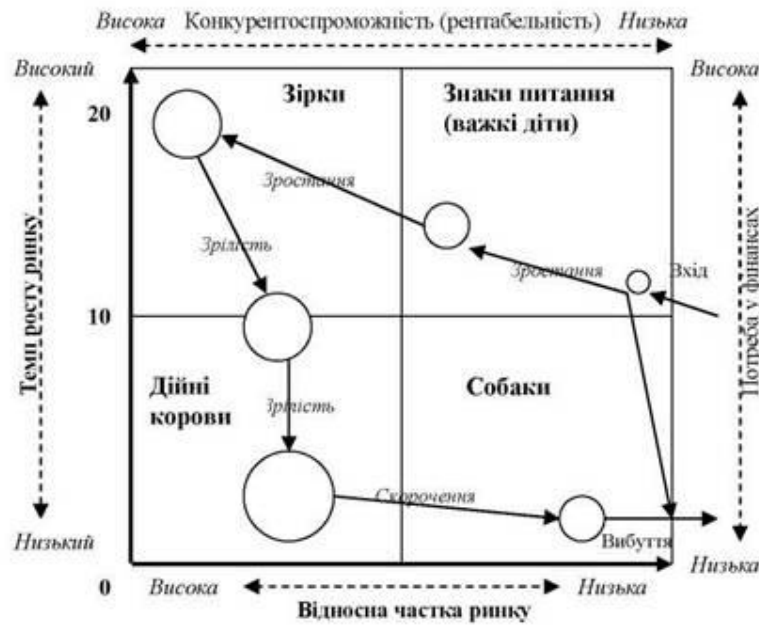


Рис. 1.1 Матриця BCG

Джерело: [19]

- Продукція/бізнес, яка відноситься до категорії "знаків запитання" характеризується високим зростанням на ринках, але має низьку частку ринку. Ці товари представляють собою комбінацію невизначеності, ризиків та потенційного виграшу. У момент аналізу неочевидно, чи продовжиться зростання попиту чи ж піде вниз. Якщо є можливість підняти їх до рівня "зірок", варто розглянути інвестування в ці продукти. У випадку неможливості такого переведення краще відмовитися від них і не витратити ресурси марно.

- Продукція/бізнес, яка відноситься до категорії "собак" характеризується низьким ростом та часткою ринку. Зазвичай ці товари приносять обмежений дохід і вимагають значних зусиль для управління ними. Зазвичай рекомендується уникати таких продуктів. Однак це може бути надто спрощеним підходом, оскільки з "собак" все ж можна отримувати стабільний дохід із невеликими витратами.

У порівнянні з двофакторною матрицею БКГ, матриця Мак-Кінсі представляє більш деталізований та комплексний підхід, оскільки враховує багато чинників.

Матриця Мак-Кінсі, яка має форму 3 на 3, використовується для аналізу, порівняння та визначення стратегічних позицій різних бізнесів у холдинговій структурі. Вона вважається більш складеною порівняно з моделлю BCG, оскільки остання має дуже просту структуру своєї матриці з горизонтальними і вертикальними осями.

Консалтингова компанія McKinsey створила матрицю прийняття рішень, яка класифікує продукцію за двома основними критеріями: довгострокова привабливість ринку та конкурентоспроможність або сила товару чи послуги на даному ринку. Ці критерії враховують аналіз багатьох змінних, що робить матрицю багатокритеріальною (рис. 1.2).

Для оцінки привабливості ринку використовуються такі фактори: доступність товару або послуги, темпи зростання ринку, фаза життєвого циклу продукту або послуги, рівень загального валового доходу на ринку, кількість та сила конкурентів на ринку, можливості для створення унікальності продукту чи послуги (окрім цінової), рівень концентрації покупців на ринку.

З іншого боку, для аналізу конкурентоспроможності використовуються такі фактори: відносна частка ринку компанії, цінова політика, фактори, які відрізняють продукт чи послугу від конкурентів, рівень експертизи та досвіду компанії в галузі, розповсюдженість продукту чи послуги, імідж та репутація бренду.

Матриця Мак-Кінсі має дві важливі осі для оцінки бізнесу. Ось її особливості: критерій конкурентоспроможності розташований по горизонтальній осі, а привабливість ринку - по вертикальній осі. Кожен критерій оцінюється за трьома рівнями: слабкий, середній та високий. Ця матриця розбивається на 9 клітин, кожна з яких визначає рекомендоване рішення на ринку.

На цьому графіку ми бачимо приклад матриці Макінсі. У нижньому лівому куті знаходиться клітина, яка об'єднує слабку привабливість та слабку конкурентоспроможність, тому рекомендується позбутися (відмовитися) від такого продукту чи послуги.



Рис. 1.2 Матриця McKinsey

Джерело: [20]

У такому випадку, коли маємо високу конкурентоспроможність, але ринкова привабливість низька, рекомендується зберігати позицію без великих інвестицій. Це стосується збирання інвестицій та підтримки низького рівня.

У ній виділяють такі типові положення (вони відповідають певним категоріям СГЦ у матриці "зростання - частка ринку"):

1) Зона А (низька привабливість - низька конкурентоспроможність) - це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація - продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії "собак".

2) Зона В (висока привабливість ринку - низька конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає "знакам питання". Стратегія - інвестування або вихід з ринку.

3) Зона С (висока привабливість - висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне "зіркам".

4) Зона D (низька привабливість - висока конкурентоспроможність) відповідає "грошовим мішкам". Пріоритетна стратегія - низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат [21].

Модель "П'ять сил конкурентної боротьби" Майкла Портера є важливим інструментом для аналізу будь-якої компанії у будь-якій галузі, оскільки вона

допомагає виявити загрози, пов'язані з вертикально інтегрованими компаніями, непрямими конкурентами та споживачами. Однак це не єдиний інструмент стратегічного аналізу. Модель Портера доповнюється іншими методами аналізу, такими як SWOT-аналіз, PEST аналіз та аналіз життєвого циклу продукту. Модель Портера є важливим інструментом, оскільки допомагає розібратися в конкурентному середовищі та ризиках для бізнесу.

Матриця Ігоря Ансоффа враховує два параметри - "Стан ринку" і "Стан продукту" для створення стратегій розвитку (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця «товар-ринок»

Ринок	Товар	
	освоєний	новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: [22]

Матриця І. Ансоффа – це техніка бізнес-аналізу, що дозволяє підібрати оптимальне рішення для топ-менеджменту, виходячи з ринку, на якому компанія планує працювати і статус продукту, щодо якого вибирається стратегія. Ринок може бути новим для компанії, але часто вона розробляє стратегію для ринку, на якому фірма вже працює. Продукт у цьому випадку також може бути або новим, або існуючим. Дана матриця надає список пріоритетних стратегій, що дозволяє почати з менш ризикованих і дешевих варіантів, поступово переходячи до більш складних. Однак, цей інструмент обмежується поверхневим аналізом і не надає докладних результатів поза параметрами продукту (старий або новий) і ринку (старий або новий). Тому, її рекомендується використовувати як альтернативу, а не основний інструмент стратегічного управління [22].

## Висновки до розділу 1

Під час дослідження було виявлено, що термін "стратегія" може трактуватися по-різному в залежності від рівня розвитку суспільства, характеру національного ринку та інших факторів. Однак існують загальні риси, які дозволяють визначити стратегію як довготерміновий напрямок розвитку підприємства. Цей напрямок включає форму, сферу та засоби діяльності, систему внутрішніх взаємозв'язків та позицію в навколишньому середовищі, що сприяє досягненню відповідних цілей. Для більш повного розуміння були розглянуті найпоширеніші стратегії розвитку бізнесу, їх класифікація та основні характеристики.

Стратегічне управління охоплює різноманітні завдання, такі як проведення стратегічного аналізу, впровадження стратегії та контроль за її виконанням. Під час дослідження було охарактеризовано основні інструменти, що використовуються для стратегічного аналізу будь-якого підприємства у будь-якій галузі. Використання запропонованих інструментів дозволить підвищити ефективність стратегічного управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «RIO FOOD»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Організаційно-правова форма функціонування: фізична особа-підприємець (ФОП) Лукашенко Микола Олександрович «RIO FOOD». Дата реєстрації 10.09.2023 р.

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України юридична адреса підприємства «RIO FOOD» - м. Одеса, вул. Пушкінська, 66 (рис.2.1). Заклад має вигідне місце розташування: центр міста, біля ЖД вокзалу та Автовокзалу та історичних дворів старої Одеси, що також є конкурентною перевагою.

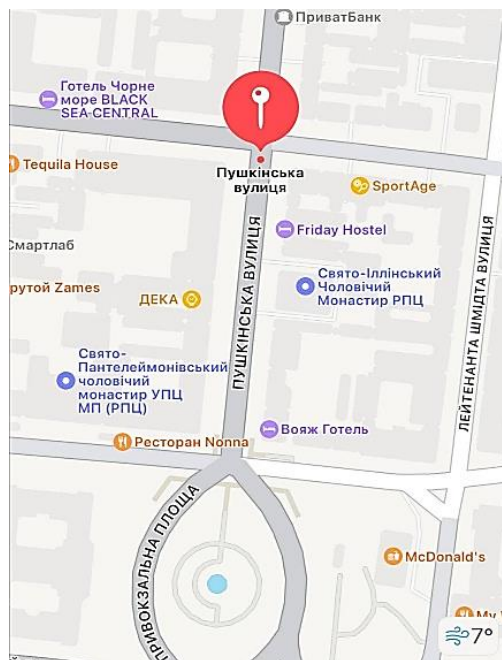


Рис. 2.1 Місце розташування закладу «RIO FOOD»

Джерело: розроблено автором

Види діяльності за КВЕД:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний)

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

56.29 Постачання інших готових страв

Наша діяльність відповідає класу 56.10 «Діяльність ресторанів, надання

послуг мобільного харчування» за КВЕД. Цей клас включає «послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи їх подають у спеціалізованих місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, чи їх споживають у приміщенні, забирають із собою або замовляють додому. До цього класу також відносять приготування та подачу їжі для негайного споживання з автомобілів або пересувних вагончиків.

Цей клас включає діяльність: ресторанів, кафе, ресторанів швидкого обслуговування, місць з наданням їжі для споживання за межами закладу, вагончиків з продажу морозива, пересувних вагончиків з продажу їжі, діяльність із приготування їжі в торговельних наметах

Цей клас також включає: діяльність ресторанів і барів, пов'язану з доставкою їжі за умови залучення окремих одиниць» [23].

«RIO FOOD» - це ресторан швидкого обслуговування. Він відноситься до категорії малих, так як має 20 посадкових місць всередині та 10 ззовні.

Дизайн закладу вказаний на рис. 2.2 є важливим інструментом для підвищення попиту продажу товару. Дизайн, розроблений власником, відзначається просторістю та естетикою мінімалізму, яка передбачає використання двох основних кольорів: червоного та сірого. Червоний колір виступає основним, він привертає увагу клієнтів та символізує м'ясні страви з оригінальними рецептами. Натомість як сірий колір несе за собою відчуття затишку, професіоналізму та класики. В середині присутні фірмові елементи: меню, флаєри, неонова вивіска та логотип.

Заклад було створено власниками відомої мережі спортзалів в м. Одесі, які вирішили диверсифікувати свій бізнес та розпочати діяльність у сфері ресторанного господарства. «RIO FOOD» ще зовсім новий заклад, адже функціонує з вересня 2023 року, та вже встиг напрацювати широку клієнтську базу і отримати багато позитивних відгуків.

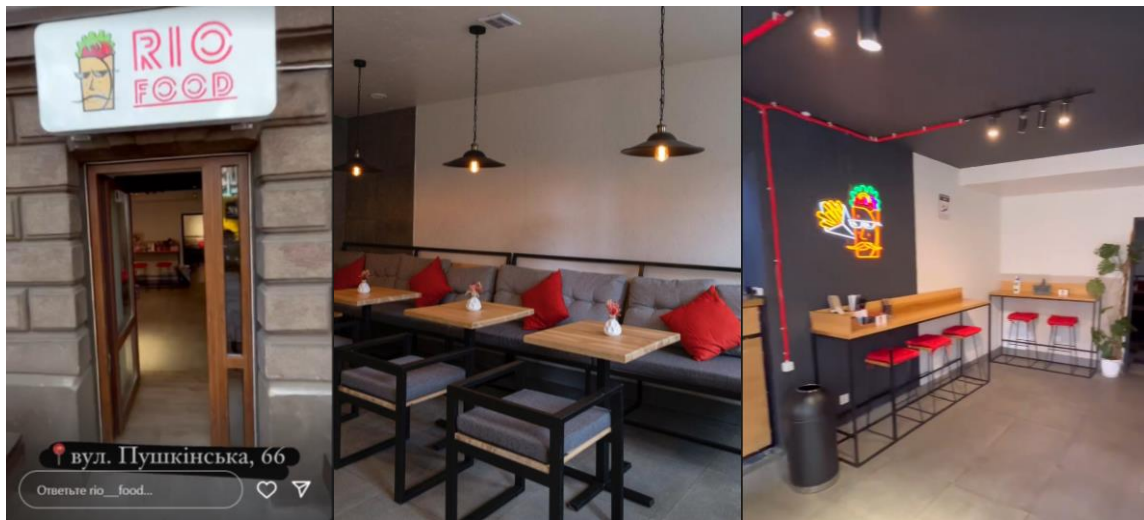


Рис. 2.2 Дизайн приміщення «RIO FOOD»

Джерело: офіційна сторінка закладу в мережі інстаграм

Розглянемо внутрішнє середовище компанії. Науковець М.М. Буднік стверджує, що внутрішнє середовище підприємства «відображає відносини зацікавлених осіб між собою та щодо результатів діяльності підприємства». На думку науковця С.Л. Демиденко, внутрішнє середовище підприємства являє собою «комплекс факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємства та є результатом реалізації управлінських рішень». Окрім цього, внутрішнє середовище підприємства є складовою частиною загального середовища підприємства. Водночас В.В. Лук'янова наголошує на тому, що внутрішнє середовище підприємства – це «сукупність процесів та умов, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства» [24].

Управління внутрішнім середовищем організації визначається бажанням керівників створити умови для ефективності та розвитку. Це призводить до різноманітних підходів до структуризації внутрішнього середовища. Зазвичай виділяють п'ять ключових аспектів: цілі, структура, технології, завдання та персонал, який здійснює їх виконання за допомогою відповідної технології.

Головною цілю закладу «RIO FOOD» є отримання прибутку через задоволення потреб споживачів, розширення переліку локацій по місту та популяризацію бренду. Організаційна структура компанії «RIO FOOD» є лінійною (рис. 2.3). Штат складає 10 співробітників, що дозволяє розподіляти

завдання для взаємодії та вирішення певних проблем та показує злагоджену внутрішню виробничу структуру «RIO FOOD». Співробітники компанії звітують лише перед своїм головним керівником, який в свою чергу відповідає за їх результати роботи перед вищим керівництвом.

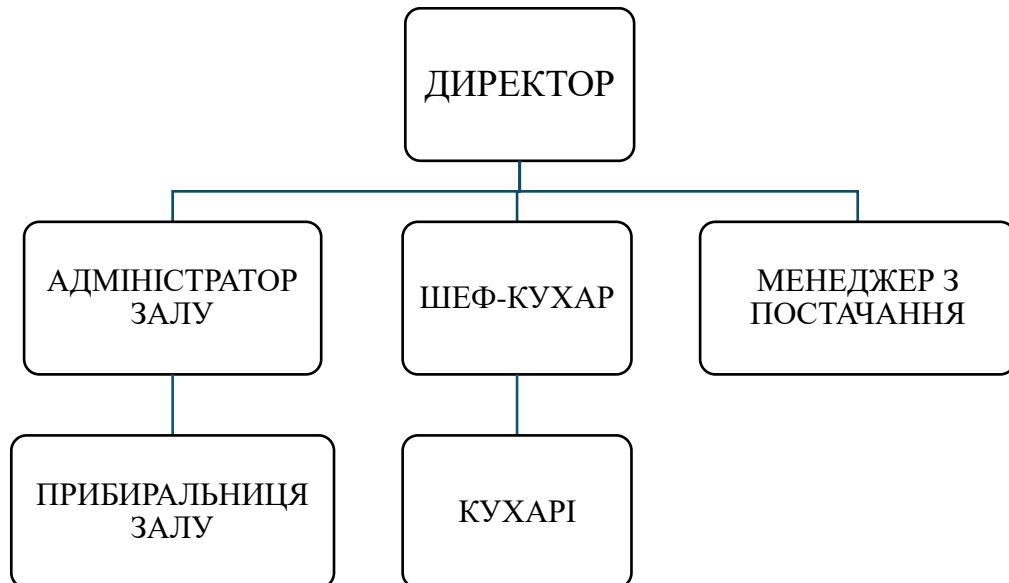


Рис. 2.3 Оргструктура «RIO FOOD»

Джерело: власна розробка автора

В закладі пропонуються такі види продукції: шаурма, круасани, сендвічі, картопля фрі, сир камамбер, соуси, напої – газовані та без газу, кава, натуральні чаї. А саме сімнадцять видів шаурми: сім з куркою, три з лососем, дві з креветкою, п'ять зі свининою. Сендвічі з шинкою, куркою та лососем. Круасани з шинкою та сиром, з курячим шашликом, з лососем та авокадо. Соуси: сирний, гострий та BBQ.

Особливістю закладу та його конкурентною перевагою є технологія приготування м'яса на дровах, унікальні маринади та соуси, що підкреслюють смак кожного виду продукції. Заклад має відкриту кухню і просторе приміщення.

Топ-позиції в меню закладу, що користуються найбільшим попитом, це: шаурма з лососем, шаурма Big cheese і шаурма mix. Заклад представив інноваційну рецептуру шаурми з використанням слабосоленого лосося, що

відзначається ідеальним поєднанням з іншими інгредієнтами. Ця страва стала популярною серед клієнтів завдяки своєму унікальному смаку та доступній ціні.

На другому місці за популярністю розташувалася страва «Шаурма Big cheese» з куркою, яка відрізняється наявністю великої кількості сиру та викликає захоплення серед багатьох клієнтів. Унікальність класичної шаурми в «RIO FOOD» полягає в тому, що м'ясо готується на мангалі у власно приготовленому соусі.

На третьому місці за популярністю є страва «Шаурма Mix», яка відрізняється поєднанням двох видів м'яса - свинини та курки. Це поєднання дозволяє створити унікальний смаковий досвід для клієнтів. Готуючи м'ясо на мангалі, додається цій страві особливий смак шашлику, що робить її привабливою для гостей.

Шеф-повар закладу постійно вдосконалює рецептуру страв та розширює асортимент, відповідно до вподобань цільової аудиторії.

Складова маркетингової діяльності також є дуже важливою в умовах конкурентного ринку. Заклад оформлений зовні та в середині для покращення реалізації продукту та впізнаванності бренду. Логотип компанії «RIO FOOD» представлено на рис. 2.4. Він використовується для зовнішньої реклами (банери), інтернет-реклами та наноситься на упаковку продукції закладу.



Рис. 2.4 Логотип «RIO FOOD»

Джерело: офіційна сторінка закладу в мережі інстаграм

Компанія має власну сторінку в соцмережі інстаграм [https://www.instagram.com/rio\\_food/](https://www.instagram.com/rio_food/) , на якій можна ознайомитись з меню закладу, цінами, інгредієнтами страв, відгуками клієнтів та акційними пропозиціями. Зараз особливу увагу компанія приділяє не тільки просуванню в соціальних мережах, а й на платформі Google.

Для просування продукції закладу розроблено систему знижок та акції, наприклад, при купівлі семи продуктів - восьмий в подарунок.

Крім того, «RIO FOOD» здійснює власну доставку продукції в межах міста Одеса.

## **2.2 Аналіз макрофакторів зовнішнього середовища**

В сучасних умовах економічного розвитку України, заклади швидкого обслуговування відіграють ключову роль у господарській сфері. Розвиток цієї галузі набуває стратегічного значення, оскільки вирішення основної проблеми - забезпечення національної продовольчої безпеки - стає пріоритетним завданням.

Заклади швидкого обслуговування постійно шукають нові методи управління та стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку. Тому економічна стратегія таких підприємств має спрямовуватися на досягнення низьких витрат та встановлення лідерства у конкурентній боротьбі на основі цього.

Основне завдання стратегії підприємств закладів швидкого обслуговування полягає в оптимальному використанні всіх доступних ресурсів для досягнення стратегічних цілей та завдань. При дослідженні оточуючого середовища, в якому функціонують ці заклади, важливо враховувати сучасний стан економіки України [26].

Ми розглянемо аспекти зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на заклади громадського харчування. В таблиці 2.1 проведено оцінку впливу факторів, як позитивних, так і негативних, що допомагає зрозуміти, як майбутні суспільні тенденції можуть вплинути на стратегічне управління

економікою підприємств галузі. Економічні фактори, такі як рівень економічного розвитку, виконання бюджету країни, доступність ресурсів та інші, визначаються і оцінюються за їх впливом на діяльність організації. Теперішній і прогнозований стан економіки можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на досягнення цілей підприємства.

Таблиця 2.1

## Матриця аналізу зовнішніх факторів

Фактори	Безпосереднє оточення підприємства							
	Клієнти	Конкуренти	Місцева громадянськість	Партнери	Постачальники	Працівники	Уряд	Кредитори
Економічні	В	В	Н	С	С	С	В	В
Технологічні	Н	В	Н	С	В	С	Н	В
Політико-правові	Н	Н	С	С	С	Н	В	С
Соціо-культурні	В	Н	С	Н	Н	С	В	Н

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Примітка: В – фактор високого впливу, С – фактор середнього впливу, Н – фактор низького впливу

Важливо постійно оцінювати різноманітні чинники, такі як темпи інфляції, рівень безробіття, міжнародний платіжний баланс, податкові ставки, кредитна система та інші. Те, що може бути економічною загрозою для однієї організації, може стати фактором успіху для іншої.

Зміни в технологічному оточенні, такі як типи виробництва та використання енергоефективних методів, можуть впливати на конкурентоспроможність закладу. Технологічні інновації відображаються на продуктивності компанії, швидкості застаріння продукту та на очікуваннях споживачів від надання послуг та нових продуктів.

Економічні фактори визначаються рівнем економічного розвитку, бюджетом країни та його виконанням, доступністю ресурсів, тощо. Поточний і прогнозований стан економіки може мати не бажаний вплив на досягнення цілей організації. Тому сучасні чинники потрібно постійно оцінювати. Серед

них: темпи інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, податкові ставки, кредитна система тощо. Те, що для однієї організації є економічною загрозою, для іншої може бути засобом для успішної діяльності [27].

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів діє на ритми інноваційних ходів у технології. Сили конкуренції заохочують процес розвитку технологій. Фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій [28].

Політико-правові фактори. Найважливішими елементами політико-правового середовища є: законодавство, урядові установи, впливові групи населення. Митні тарифи, податкова система, закони та нормативні акти уряду, політична стабільність або політичні конфлікти безпосередньо впливають на підприємницьку активність. Об'єднання споживачів, екологічні організації дедалі активніше впливають на прийняття рішень щодо закриття підприємств, діяльність яких суперечить регіональним, екологічним та іншим інтересам населення [29]. Діяльність закладів громадського харчування знаходиться під впливом державної політики та законодавства. Необхідно постійно відстежувати прийняття нових законів і нормативних актів місцевих влад.

Україна зараз активно працює над створенням гнучкої системи нормативного регулювання, яка відповідає б вимогам Всесвітньої торговельної організації (ВТО) та Європейського союзу (ЄС), і могла швидко реагувати на потреби національної економіки, споживачів і торгових партнерів. Одним з основних напрямів державної політики України в галузі харчування населення є удосконалення законодавчої бази, яка регулює виробництво, зберігання, транспортування, збут, якість та безпеку продовольчої сировини і харчових продуктів. Це охоплює розробку законодавчих актів, спрямованих на збільшення відповідальності виробника за якість та безпеку харчових продуктів, а також удосконалення нормативної бази для продуктів дитячого харчування, лікувально-профілактичного та дієтичного харчування.

Один з ключових інструментів державної політики у сфері здорового харчування - це покращення системи державної стандартизації та сертифікації продуктів харчування, їх сировини, добавок та виробництва, з метою приведення її у відповідність до міжнародних стандартів.

Соціально-культурні фактори. Вивчення соціальних факторів пов'язане з визначенням впливу на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як відношення людей до праці і якості життя, існуючі в суспільстві звички та вірування, демографічні структури суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей до зміни місця проживання. Значення соціальних факторів дуже важливе, оскільки вони істотно впливають на інші фактори макросередовища та на загальний стан підприємства.

Соціальні процеси змінюються відносно повільно, але якщо спостерігаються соціальні зміни, то вони призводять до істотних змін в оточенні організації. Тому підприємство повинно уважно стежити за можливими соціальними змінами [30].

Тенденції розвитку суспільства дуже швидкі, тому будь які зміни ведуть за собою нові бажання. Для того, щоб бути завжди в обороті продажів, ми аналізуємо уподобання наших клієнтів і працюємо над розробкою нових рецептів. Що потім дає нам більше охоплення популярності.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків [31].

### 2.3 Аналіз ринку закладів громадського харчування

Усі заклади громадського харчування поділяють на: ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна, піцерія, кулінарія, кіоск чи інший заклад, що забезпечує харчуванням невизначену кількість фізичних осіб [32].

Ресторан – це «підприємство ресторанного господарства з широким асортиментом страв складного приготування, включаючи замовні та фірмові; винно-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування в поєднанні з організацією відпочинку»[33].

Кафе є закладом громадського харчування, спеціалізованим на обмеженому, але зручному асортименті страв, які відрізняються від ресторанного меню меншою складністю приготування. Вони зазвичай спеціалізуються на виробництві та продажі своїх унікальних страв, а також на виконанні замовлень, що не потребують складних кулінарних навичок.

За складом аудиторії заклади громадського харчування бувають: публічні, приватні та комбіновані. Заклад «RIO FOOD» є публічним, так як знаходиться у вільному доступі для всіх людей.

За різноманіттям страв і напоїв: з різноманітним та спеціалізованим вибором.

Залежно від місткості, ресторани/кафе поділяються на такі категорії: малі (до 50 місць), середні (від 50 до 150 місць) та великі (понад 150 місць). Крім того, ресторани можуть класифікуватися за рівнем представлення як "люкс", "вищий", "перший" або "другий"[33].

Залежно від асортименту продукції і контингенту споживачів кафе поділяють на три групи:

- за асортиментом продукції, що реалізовується, — кафе-морозиво, кафе-кондитерська, кафе-молочна, кафе-кондитерська, кафе-пельменна, кафе-варенична тощо;
- за контингентом споживачів — кафе молодіжне, дитяче тощо;

- за методом обслуговування — самообслуговування, з обслуговуванням офіціантами [34].

Видозміною кафе є кав'ярні, кафе-бари, кафе-пекарні, чайний салон.

Бар - це заклад ресторанного господарства з барною стійкою, де продаються різноманітні напої: змішані, міцні алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні, а також закуски, десерти, кондитерські вироби і хлібобулочні вироби. Бари можуть бути різних класів: "люкс", "вищий" і "перший".

Бар розрізняють: за асортиментом реалізованої продукції і способом приготування - молочний, пивний зал, кавовий, коктейль-бар, гриль-бар та ін.; за специфікою обслуговування споживачів - нічний клуб, відео-бар, вар'єте-бар та ін. [35]. У барі надається послуга приготування та продажу широкого спектру напоїв, закусок, кондитерських виробів та інших товарів, а також створення комфортних умов для їх споживання біля барної стійки або в залі. Цю послугу забезпечують професійні метрдотелі, бармени та офіціанти з відповідною освітою та підготовкою.

Бари повинні бути оснащені світловою вивіскою, а для оформлення залів використовуються декоративні елементи, які створюють єдиний стиль. Для підтримки комфортного мікроклімату застосовують кондиціонування повітря або системи приточно-витяжної вентиляції. Обов'язковим елементом бару є барна стійка висотою до 1,2 м та табурети висотою 0,8 м. У залі розміщуються столи з м'яким або поліефірним покриттям, а також м'які крісла з підлокітниками. Вимоги до посуду аналогічні тим, що в ресторанах: він може бути виготовлений з мельхіору, нержавіючої сталі, фарфору або фаянсу, кришталю або скла вищого сорту. У всіх барах повинні бути: стереофонічна звуковідтворююча апаратура, телевізори, відеомагнітофони. Танцмайданчики обладнують у барах з числом обслуговуваних відвідувачів не менше 50 [34].

Їдальня - це загальнодоступний заклад громадського харчування, спрямований на обслуговування певної аудиторії з різноманітним асортиментом страв власного приготування, відповідно до меню на кожен день, а також комплексних сніданків, обідів і вечерь. Зазвичай їдальні функціонують у

приміщеннях організацій, навчальних закладів, медичних установ, військових частин, санаторіїв, профілакторіїв та інших місць соціальної підтримки. Вони можуть надавати послуги видачі обідів на винос, приймати замовлення заздалегідь і пропонувати кулінарні вироби та напівфабрикати для продажу.

Їдальні розрізняють: за асортиментом продукції, що реалізовується, — загального типу і дієтична; за обслуговуваням контингентом споживачів: шкільна, студентська тощо; за місцем розташування — загальнодоступна, за місцем навчання, роботи[34].

Закусочна - це заклад громадського харчування з системою самообслуговування, де переважає великий вибір гарячих і холодних закусок, а також легко приготовлених страв. Вона призначена для швидкого обслуговування споживачів.

Кіоск – спеціалізується роздрібною торгівлею на вулицях, парках, вокзалах, тощо. Кіоск являє собою найменший вид архітектурної форми. Його загальна площа може коливатися в межах від 5 до 20 кв.м. Це окрема споруда. У такому приміщенні можна організувати підприємство торгівлі, громадського харчування або сфери послуг. При цьому, безпосередній процес роботи проходить через віконце. Клієнт не має можливості входити в торговельний кіоск. Продавець відділений від покупця вікном [36].

Розглянемо структуру галузі громадського харчування (рис. 2.3). На рисунку ми бачимо, що найбільшу частку в структурі займають ресторани, кафе, бари - 52%; частка закладів швидкого обслуговування 20%; 16% - кейтерингові послуги; 7% - паби та нічні клуби; 3% - заклади харчування при готелях і 2% - заклади харчування при АЗС [37].



Рис. 2.3 Структура закладів ресторанного господарства України, %

Джерело: [37]

Згідно зі ст. 1 Закону «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» розглянемо вимоги санітарного законодавства для закладів громадського харчування.

«Для здійснення діяльності операторів ринку, закладів ресторанного господарства необхідна наявність технологічної документації на страви та вироби. Суб'єкти господарювання можуть самостійно розробляти фірмові страви та вироби. Відповідно до ст. 20 згаданого закону саме оператори ринку відповідають за виконання вимог законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів у межах діяльності, яку вони здійснюють.

Вимоги до приміщення. Суб'єкти господарської діяльності у сфері ресторанного господарства при облаштуванні закладу згідно з обраним типом (класом) повинні мати необхідні виробничі, торговельні та побутові приміщення, а також обладнання для приготування та продажу продукції. Вимоги, що пред'являються до виробничих, торговельних та побутових приміщень закладів (підприємств) ресторанного господарства, обладнання, інвентарю, переліку послуг, технологічних режимів виробництва продукції, встановлюються законодавством України.

Вимоги до продукції. Вимоги щодо якості продовольчої сировини, закупних товарів, харчових продуктів та напівфабрикатів, їх упаковки, маркування, транспортування, приймання, умов реалізації, строків придатності до споживання чи дат закінчення строків придатності до споживання, методів лабораторного контролю регламентуються законодавством України. У разі, коли продукція може завдати шкоди життю або здоров'ю споживача, суб'єкт господарської діяльності зобов'язаний негайно припинити її продаж і виробництво до усунення причин, які можуть це викликати» [38].

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на заклади громадського харчування, оскільки уряди приймали заходи щодо закриття ресторанів та барів для стримування поширення захворювання. Це призвело до різкого зменшення відвідуваності закладів громадського харчування по всьому світу порівняно з аналогічним періодом у 2019 році. Закриття таких закладів спровокувало ланцюжкові реакції у суміжних галузях, включаючи виробництво харчових продуктів, алкогольних напоїв, вина та пива, а також послуги доставки їжі та напоїв, рибальство, сільське господарство та фермерство. У червні 2020 року Організація Об'єднаних Націй попередила про найгіршу продовольчу кризу за останні півстоліття, спричинену рецесією, що виникла внаслідок пандемії. У більшості місцях поширювалися «панічні покупки», що призводило до дефіциту продукції різних категорій. Створилися перебої в постачанні багатьох товарів. Під час пандемії значно зросли онлайн покупки, через що підприємці створювали онлайн сайти як спосіб прямого продажу свого товару.

Повномасштабна війна в Україні з 2022 року ще більше вплинула на ринок закладів громадського харчування в Україні. Заборона продажу алкоголю на певний час в Україні, значно знизили рейтинг продажів. Комендантська година встановлена Законом України, посприяла мінімальному попиту на замовлення товарів онлайн та прямим продажем в закладах. Підвищення цін на товари харчування та виник дефіцит сільськогосподарських культур, постачання врожаїв закордон, що дало значний економічний спад. Якщо конфлікт

продовжиться, то виробництво та експорт харчових продуктів з України знизиться до нуля.

«Виручка закладів громадського харчування України в другому півріччі 2023 р. зросла на 30% у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р., відвідуваність – на 10%, а середній чек – на 18%. Найбільше зростання виручки у порівнянні з минулим роком показав сегмент ресторанів – на 37%. Середній чек закладів збільшився на 23%, з 508 грн до 625 грн, відвідуваність – на 11%. Сегмент кав'ярень підвищив виручку на 31% у 2023 році. Відвідуваність зросла на 9%, середній чек – на 20% з 82 грн до 98 грн.

Виручка сегмента кафе показала зростання на 26% у порівнянні з минулим роком. Середній чек зріс на 17%, зі 187 грн до 219 грн. Відвідуваність зросла на 7%. У барах виручка сегмента барів підвищилася на 28% у порівнянні з 2022 роком, середній чек на 12%, із 311 грн до 348 грн. Відвідуваність збільшилася на 15%. Виручка фастфуду зросла на 27%, середній чек – на 21%, зі 145 грн до 175 грн. Відвідуваність – на 5%» [39].

За оцінками від компанії Poster, опубліковано динаміку транзакцій у закладах громадського харчування (рис. 2.4). Відповідно до даних, кількість транзакцій в закладах Києва, у лютому зменшилася на 15% у порівнянні з показниками 2022 року. При тому, що гостьовий трафік у Львові, навпаки збільшився на 25% за той самий період. Також, аналогічна позитивна динаміка в лютому 2023 року, спостерігається майже в усіх областях Західної та Центральної України: у Закарпатській області у працюючих закладах, кількість транзакцій зросла на 17%, у Кіровоградській області — на 16% та у Чернівецькій — на 14% у порівнянні з попереднім роком. Найскладніша ситуація склалася у закладах на півдні, півночі та сході. У Херсонській області трафік знизився на 62%, у Харківській області — на 45%, у Запорізькій та Донецькій — на 30%, та на Луганщині — на 24% [40].

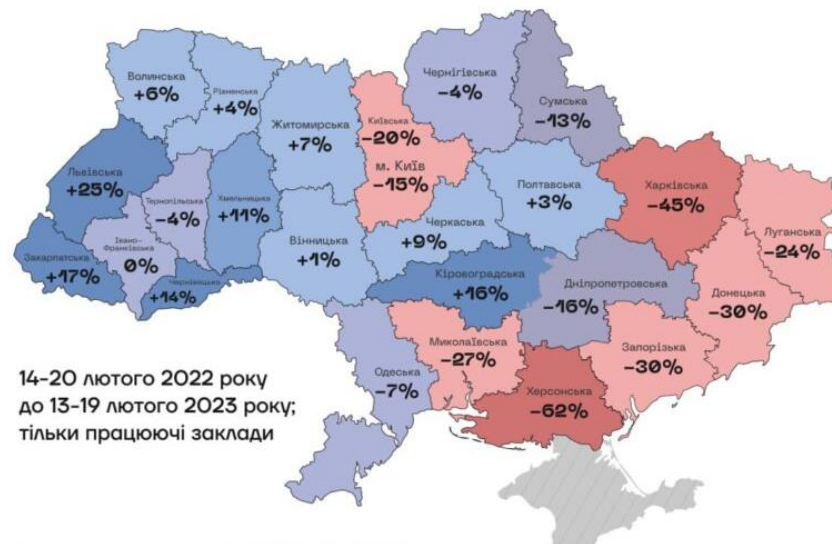


Рис. 2.4 Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування по областях  
Джерело: [40]

Активне зростання та нові відкриття відбувались у Києві, де протягом року для своїх гостей почали працювати трохи більше 300 нових закладів. Також достатньо висока динаміка нових проектів у Львові з біля 100 новими проектами у місті. Також, протягом 2023 року, нові проекти достатньо активно відкривали в Одесі – більш ніж 35 закладів, в Черкасах – 24 заклади, в Івано-Франківську та Вінниці – більше 10 проектів в кожному місті, в Дніпро та Харкові – більше 25 кафе та ресторанів у кожному з міст, а також, Запоріжжя, Чернівці, Суми, Тернопіль, Полтава, Ужгород, Кропивницький, Кременчук, Чернігів, Луцьк, Житомир та інші українські міста, де були відкриті від 5 нових ресторанних закладів [41].

Найбільша частина відновлених закладів, які продовжують працювати у Волинській (88%), Тернопільській (85%) та Черкаській (83%) областях. Та, відповідно, найменша частина працюючих закладів у порівнянні з лютим 2022 року, у Донецькій (12%), Харківській (27%) та Херсонській (29%) областях.

При цьому, показники торгівельної виручки працюючих закладів, трохи зменшилися у серпні і склали 89% від показників за лютий цього року. У деяких, відносно «спокійних» регіонах, ці показники навіть перевищили довоєнні. Найвищі показники демонструє — Закарпатська (143%), Волинська (138%) та

Черкаська (135%) області. Найскладнішою залишається ситуація у Харківській, Донецькій, Миколаївській та Херсонській областях, з обсягами продажів, які не перевищують 35% [42].

Отже, для закладів громадського харчування сьогодні характерна висока конкуренція, що посилилась через несприятливі обставини зовнішнього середовища.

Проаналізуємо конкурентоспроможність нашої бази дослідження. Як вже було зазначено раніше, «RIO FOOD» - це заклад швидкого обслуговування, який розташований в центрі міста Одеси. Основними конкурентами закладу згідно територіальної ознаки та категорії виступають наступні об'єкти: заклад «Mon Cher», «RedHouse» та «VLAVASHE». Проаналізуємо їх детальніше за такими параметрами як: ціна, якість, широта асортименту, наявність посадкових місць, наявність послуги доставки, місце розташування, реклама.

Якщо аналізувати якість продукції то лідирує «RIO FOOD» та «Mon Cher», оскільки данні заклади відрізняються від інших тим, що завжди проводять експертизу на своїх кухнях, суворо дотримуються всіх санітарних норм приготуванням. «RedHouse» та «VLAVASHE» поступається якістю своїм конкурентам, адже вони мають відкриту кухню, що виходить на вулицю, та не виконують всі санітарні норми при приготуванні, не використовують спеціальний одяг.

Заклади швидкого обслуговування є досить популярними серед споживачів, тому ціна має відповідати якості і знаходитись на високому рівні. Ціна всіх наших конкурентів несуттєво відрізняється, але порівнюючи з якістю продукції, заклад «VLAVASHE» не відповідає цій вимозі, а «RedHouse» має невисоку якість та відповідну ціну.

Асортимент «RIO FOOD» ширший, якщо порівнювати його з іншими конкурентами. На сайті закладу можна знайти близько 23 різних позицій, «Mon Cher» - 17, «RedHouse» - 10 та «VLAVASHE» - 15. Проте «VLAVASHE» є декілька різних пропозицій комбінації товарів, що компенсує недостатність

асортименту. В свою чергу «RedHouse» поступається конкурентам малим вибором.

За наявністю посадкових місць знову найвищу оцінку отримує «RIO FOOD» так як має їх понад 30. «RedHouse» та «VLAVASHE» мають близько 15 посадкових місць. «Mon Cher» є одним із найбільших конкурентів, але в цьому критерії програє, так як налічує приблизно 8 посадкових місць.

«RIO FOOD», «Mon Cher», та «VLAVASHE» мають приблизно один рівень доставки. «RIO FOOD» має власну доставку та ще й співпрацює з таксі BondDelivery, але при цьому не має постійної можливості робити власну доставку через відсутність кур'єра, а доставка на таксі має більшу ціну, але при цьому є найбільш швидшою, ніж у інших конкурентів. «Mon Cher» та «VLAVASHE» також здійснюють доставку на таксі, але мають більший час очікування та ціну, що зменшує їх оцінку.

Лідером по місцерозташуванню є «Mon Cher», так як розташований заклад в найпопулярнішому місці Одеси – біля моря за адресою Аркадійська алея 1. Перевагою «VLAVASHE» є те, що мережа має 7 локацій в різних районах міста Одеса: Буніна 38, Іцхака Рабіна 2, Куликове поле 1а, проспект Шевченка 8/14, Фонтанська дорога 41/2, Генуезька вулиця 24а/2, проспект Академіка Глушка 13. Заклад «RIO FOOD» розташований в самому центрі міста та біля вокзалу за адресою Пушкінська 66, тому також отримує високу оцінку. «RedHouse» розташований біля закладів освіти за адресою Канатна 100, але поряд із закладом знаходяться два прямих конкурента, що знижує його оцінку.

Маркетингові заходи, які здійснюють для просування «RIO FOOD» та «VLAVASHE», мають однакову оцінку, так як вони використовують рекламу в Інтернеті та активно ведуть сторінки в соцмережі Інстаграм (4768 та 6052 підписників відповідно) мають банери по місту, але не є переможцями в цій категорії, так як потрібно ще удосконалити маркетингову діяльність по місту. «Mon Cher» створив власний сайт, що є перевагою, та продовжує розвивати свою сторінку в соцмережі Інстаграм (29,5 тисяч підписників), має свої реклами на платформах Google, та є більш удосконаленим в рекламі по місту, тому

займає лідируюче місце. «RedHouse» має найнижчу оцінку, тому що є лише сайт та ніяк не просувають свою продукцію в соцмережах і по місту (359 підписників).

Результати проведеного аналізу у вигляді оцінок за шкалою від 1 до 10 представлені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

## Оцінка конкурентоспроможності «RIO FOOD»

Назва підприємства / Критерій оцінювання	«RIO FOOD»	«Mon Cher»	«RedHouse»	«VLAVASHE»
Якість продукції	9	9	7	6
Рівень цін	9	8	7	8
Широта асортименту	8	7	5	7
Наявність посадкових місць	9	5	6	7
Наявність доставки	7	7	5	7
Місце розташування	8	9	6	9
Реклама	7	9	4	7

Джерело: створене автором

Далі оцінимо конкурентоспроможність компанії «RIO FOOD» методом побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.5). Порівняльний аналіз чотирьох закладів швидкого обслуговування м. Одеси дозволяє зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності «RIO FOOD» потрібно покращити доставку по місту і активізувати якнайбільше маркетингову діяльність, а також продовжувати розширяти асортимент, враховуючи попит і вимоги споживачів, розширяти свої локації по місту, що стане також головною конкурентною перевагою.

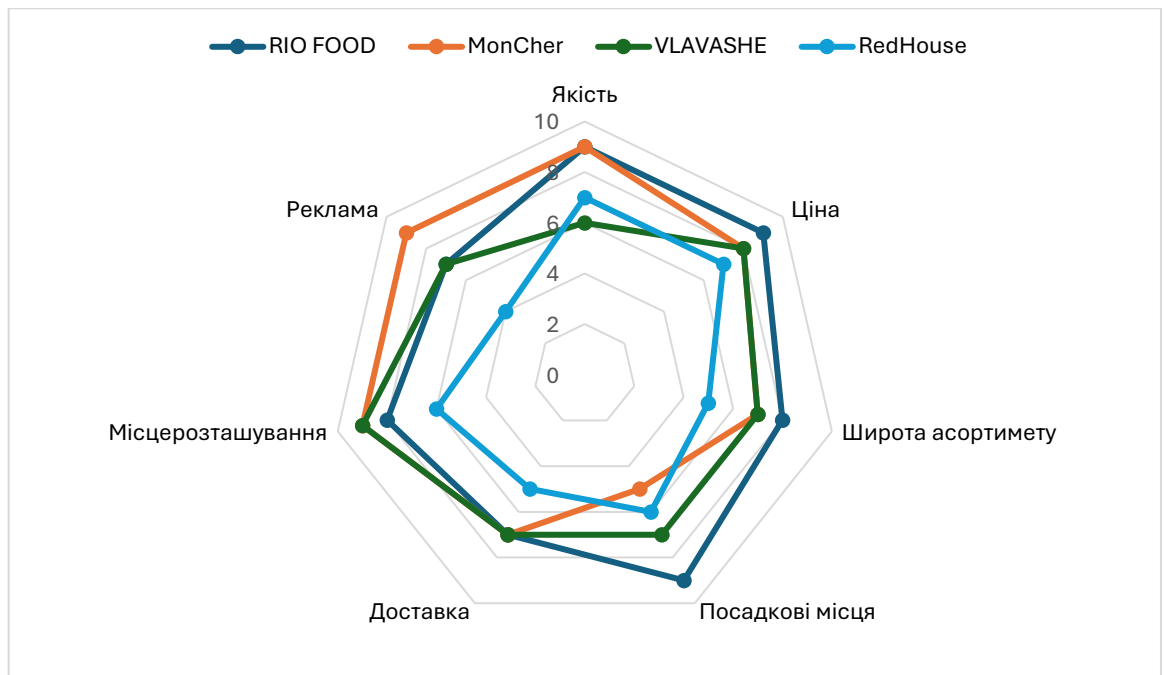


Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності компанії «RIO FOOD»

Джерело: створене автором

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища «RIO FOOD» нами було складено SWOT-матрицю, яка допомагає систематизувати слабкі та сильні сторони компанії, а також ймовірні можливості та загрози.

Таблиця 2.3

### SWOT-матриця компанії «RIO FOOD»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції та система контролю якості</li> <li>2. Наявність сучасного технологічного обладнання</li> <li>3. Конкурентоспроможна ціна на ринку</li> <li>4. Налагоджений збут продукції</li> <li>5. Кваліфікований персонал</li> <li>6. Гарна репутація серед споживачів</li> <li>7. Вигідне місце розташування</li> <li>8. Просторе приміщення та свіжий ремонт в закладі</li> <li>9. Послуга з доставки продукції</li> <li>10. Високий рівень сервісу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень прибутку, через нещодавнє відкриття закладу</li> <li>2. Низька рентабельність</li> <li>3. Збої в системі постачання</li> <li>4. Недостатня кількість персоналу</li> <li>5. Низька обізнаність мешканців м. Одеса про заклад «RIO FOOD»</li> </ol>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробництво продукції з вищим рівнем доданої вартості, що забезпечить більший дохід</li> <li>2. Стійкий попит на продукцію</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність і економічна криза в країні</li> <li>2. Військовий стан</li> <li>3. Коливання курсу валют</li> </ol>

<p>3. Зміни в технологіях просування закладів громадського харчування (digital маркетинг)</p> <p>4. Зростаючий інтерес споживачів до здорового харчування</p> <p>5. Поява нових рекламодавців (блогери, інфлюенсери)</p> <p>6. Висока частка закладів швидкого обслуговування в структурі галузі ресторанного господарства</p>	<p>4. Висока конкуренція і подальше зростання конкурентного тиску</p> <p>5. Скорочення доходів населення</p> <p>6. Скорочення чисельності населення</p> <p>7. Зростання цін на сировину та ресурси</p>
--	--

Джерело: складено автором

## Висновки до розділу 2

У розділі охарактеризовано внутрішнє середовище закладу швидкого обслуговування «RIO FOOD». Проведено аналіз конкурентів компанії «RIO FOOD» завдяки побудові багатокутника конкурентоспроможності, визначено всі слабкі та сильні сторони закладу, а також можливості і загрози середовища за допомогою SWOT-аналізу, встановлено можливі вектори покращення стану підприємства в подальшому.

Після аналізу ринку закладів громадського харчування можна зробити наступні висновки:

- Негативний вплив військових дій: Воєнні конфлікти та окупація територій стали серйозними перешкодами для розвитку в цій галузі. Розглянуто аналіз розвитку закладів від початку повномасштабного вторгнення в різних областях України.
- Вплив пандемії COVID-19: Пандемія відчутно вплинула на заклади швидкого обслуговування, змінивши споживчі пріоритети та спричинивши зниження попиту на купівлю товарів в закладах.
- Проблеми та нестабільність: політична нестабільність гальмують конкурентоспроможність галузі.
- Перспективи розвитку: незважаючи на виклики, український ресторанний бізнес має значний потенціал для зростання, особливо у післявоєнний період.

Отже, для подальшого розвитку ринку закладів громадського харчування необхідний комплексний підхід, спрямований на вирішення проблем та використання можливостей.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, ЩО НАПРАВЛЕНІ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДУ «RIO FOOD»

#### **3.1 Обґрунтування можливих напрямів стратегічного розвитку компанії «RIO FOOD»**

Ресторанна галузь активно розвивається як в Україні, так і в Європі, ставши одним з найпоширеніших видів малого бізнесу у всьому світі. Відбувається жорстка конкуренція між закладами за найкращу позицію на ринку та залучення нових і збереження існуючих клієнтів.

Ресторанна галузь на сучасному етапі відповідає різноманітним потребам споживачів у послугах, пов'язаних з гастрономією та дозвіллям поза домом. Ресторатори використовують різноманітні стратегії для залучення клієнтів, такі як авторська кухня, креативні концепції, молекулярна кухня, високоякісне обладнання та посуд, сучасний дизайн і музичний супровід, а також різноманітні програми зі знижками та інші привабливі пропозиції.

У сучасній Україні споживачі все частіше обирають ресторани гастрономічного сектору з урахуванням якості кулінарних страв. Поява ресторанів з привабливим інтер'єром, меблями та посудом, але при цьому з доступними цінами, є результатом тенденції "демократизації" ринку. Більшість закладів працюють у середньому та низькоціновому сегментах, які спеціалізуються на українській кухні. Популярні також ресторани з італійською (піцерії) та японською кухнею, а також кав'ярні, кондитерські, булочні, паби з власними міні-пивоварнями, фаст-фуди та стріт-фуди, особливо серед молоді.

Проведений аналіз сучасних тенденцій ресторанного бізнесу в Україні, дозволяє зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності та покращення фінансового стану закладу «RIO FOOD» можливо запропонувати декілька альтернатив.

Так як попит і мода на здоровий образ життя набуває популярності, в «RIO FOOD» можливо впровадити новий асортимент продукції: правильно

підібраний комплекс поживних та корисних страв, що матиме джерело корисних та життєво необхідних для організму будівних речовин: білки, жири, вуглеводи, що зацікавить наших клієнтів та дасть поштовх на розвиток цього тренду. Доречно буде також інформувати про КБЖУ кожної позиції в асортименті. Для цього можна використовувати таблицю, розроблену вченим Гарвардської медичної школи – «Тарілка здорового харчування», чи такі застосунки в інтернеті як, наприклад, «FatSecret», що якісно розраховує КБЖУ кожної страви, вписавши всі інгредієнти. Метою такої ідеї є дати розуміння споживачам, що здорове харчування це просто, смачно та корисно. Клієнти закладу «RIO FOOD» зможуть знайти страви, що підходять під їхню дієту, за спеціальними знаками в меню.

Головним критерієм для ресторанів, що спеціалізуються на здоровому харчуванні, є використання екологічно чистої сировини і передових технологій обробки та приготування страв. Це дозволяє зберігати корисні властивості продуктів і забезпечує високий рівень їхньої цінності. Для збереження провідної позиції на ринку здорового харчування важливо мати власну унікальну технологію приготування їжі, яка надає стійкі конкурентні переваги у цій галузі.

Багато споживачів переходять на рослинне молоко, так як дбають про своє здоров'я, що через що заклад може закупити таке молоко як – вівсяне, кокосове, мигдальне, тощо, для приготування кави та молочних коктейлів.

Отже, для того щоб розширити асортимент закладу, охопити більше клієнтів та збільшити прибуток, нами пропонується додати такі позиції в меню, як салати.

Салатна карта включатиме: Салат «Цезар», вегетаріанський салат, грецький салат, салат з нуту.

Салат «Цезар» - дуже популярна страва. У класичному варіанті основними інгредієнтами є пшеничні крутони – 80 грам, листя салату-ромен – 15 грам, куряче філе – 80 грамів, помідори чері – 50 грамів, 3 перепелині яйця і тертий пармезан – 10 грамів, заправлене все це соусом «Цезар» - 7 грамів.

Вегетаріанський салат з особливою рецептурою як це вимагає їх звичаї: мікс-салат – 25 грамів, смажені гриби на грилі – 50 грамів, помідори чері – 50 грамів, медово-гірчичний соус – 7 грамів та волоські горіхи – 20 грамів.

Грецький салат. Напевно самий популярний серед овочевих салатів. Традиційний грецький салат готують з поєднанням 7 інгредієнтів: огірки – 60 грамів, помідори – 60 грамів, зелений солодкий перець – 40 грамів, червона цибуля – 10 грамів, оливки – 20 грамів, поливають оливковою олією Extra Virgin – 4 грами і завжди зверху кладуть цілий шматок сиру фета – 80 грамів, а не нарізають кубиками.

Салат з нуту. Він є не лише використанням для хумосів. Пропоную легкий та в свою чергу дуже смачний та корисний салат. Нут є багатим на протеїн овоч. Готують його зі звичайних інгредієнтів: помідори чері 60 грамів, огірки – 60 грамів, нут – 100 грамів, авокадо – 40 грамів, зелений перець – 40 грамів, сік вижатого лимону – 5 грамів, свіжа петрушка – 7 грамів, цибуля – 20 грамів. Інгредієнти для заправки:  $\frac{1}{4}$  частина склянки оливкової олії, 2 столові ложки червоного винного оцту, трішки кмину, сіль і чорний мелений перець.

Для ознайомлення клієнтів з новинками в меню закладу необхідно провести рекламні заходи, направлені як на популяризацію бренду, так і на стимулювання попиту споживачів. Для цього необхідно залучити SMM-менеджера, який керуватиме та координуватиме процес просування закладу та його послуг в Інтернеті. В обов'язки SMM-менеджера будуть входити: оформлення сторінки в соціальних мережах; створення та розміщення публікацій; реалізація стратегії соціальних медіа, таких як – організація акцій, розіграшів, конкурсів, домовленість з іншими брендами про взаємні репости, організація співпраці з відомими блогерами та особистостями, які мають вплив; налаштування таргет-реклами; проведення аналітики та оцінка ефективності обраної стратегії в рекламі; взаємодія з аудиторією в соціальних мережах. Посадовий оклад SMM-менеджера на місяць складатиме – 20 000 грн, на рік – 240 000 грн.

Необхідно налаштувати таргет рекламу в соціальній мережі Інстаграм, що також має хороші охоплення та допоможе збільшити клієнтуру закладу. Таргет реклама, допомагає знайомити аудиторію - конкретні групи людей, враховуючи їх вік, хобі, стать, місце розташування, з продуктами компанії. Такий процес складається з кількох етапів, які має здійснити SMM-менеджер – це визначення цільової аудиторії, створення рекламного контенту, спрямування реклами на цільову аудиторію, взаємодія з аудиторією та аналіз отриманих результатів. Обов'язком SMM-менеджера по створенню та реалізації контенту є: 5-7 історій кожного дня та 2 публікації на тиждень з цікавою чи корисною інформацією. В таблиці 3.1 проведемо розрахунок вартості таргет реклами в соціальній мережі Інстаграм.

Таблиця 3.1

## Розрахунок вартості таргет реклами в соціальній мережі Інстаграм

Місяць	Кількість охоплення	Вартість реклами за 1 день	Вартість за місяць	Загальна вартість за весь період
Червень	11 000 – 30 000	190 грн	5 700 грн	17 290 грн
Липень		190 грн	5 890 грн	
Серпень		190 грн	5 700 грн	

Джерело: складено автором

Для реклами закладу «RIO FOOD» також пропонуємо використовувати рекламу на радіо ХІТ FM та зовнішню рекламу – банери по місту Одеса. Реклама на радіо має такі переваги: швидкий запуск рекламної компанії, доступна вартість, швидкий ефект та велике охоплення аудиторії, налаштування частоти прослуховування реклами. Вартість розміщення оголошення на радіостанції коштує 3 грн за 1 секунду ефірного часу. Маючи SMM-менеджера, який створить нам інформаційний ролик на 15 секунд, ми зекономимо кошти, так як радіо дозволяє розміщувати як власні ролики так і замовлені на радіо, які коштують в середньому 1 500 грн. Рекламу будуть прокручувати 7 разів на день, 3 місяці. Таким чином, загальна сума витрат на рекламу на радіо складатиме 28 665 грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Розрахунок загальної вартості реклами на радіо ХІТ FM

Місяці	Кількість виходів реклами за день, грн	Загальна кількість виходів реклами за місяць, грн	Разом за весь період, грн
Червень	7 випусків = 315 грн	210 випусків = 9450 грн	637 випусків = 28665 грн
Липень	7 випусків = 315 грн	217 випусків = 9765 грн	
Серпень	7 випусків = 315 грн	210 випусків = 9450 грн	

Джерело: складено автором

В свою чергу розміщення реклами на банерах також має немало ефективність: клієнт не може пропустити оголошення, так як може зробити це з інтернет рекламою; по статистиці цей вид має високий рівень запам'ятовування; широкі дизайнерські рішення та розмаїття конструкцій оголошення. Вартість друку банера в місті Одеса за 1 кв.м (з урахуванням ПДВ) ламінованого банера – 140 грн, литого банера – 150 грн, банерної сітки Mesh – 160 грн.

Планується розміщення 5 банерів по місту за такими адресами: Канатна вулиця, Середньофонтанська вулиця, Пушкінська вулиця, Катериненська вулиця та вулиця Космонавтів. Отже, за підрахунками, виготовлення банеру з рекламою нашого закладу (матеріал «Банер литий непросвітний») шириною 2,5 м та висотою 1 м коштуватиме 546 грн, отже, 5 банерів = 2 280 грн. Розміщення кожного банеру на 1 місяць (червень) складає 4 000 грн, отже разом 20000 грн. Загальна сума витрат = 2280+20000 = 22280 грн.

Таким чином загальна вартість реклами закладу і його нового меню, що складається з реклами на радіо, зовнішньої реклами на банерах міста та таргет реклами в соцмережі Інстаграм, становить 71,415 тис. грн.

### 3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованого заходу

Перш ніж впроваджувати запропоновану ідею, важливо ретельно проаналізувати бюджет і визначити подальші кроки, необхідні для її реалізації.

Отже, для реалізації проєкту впровадження в асортимент закладу чотирьох видів салатів потрібно закупити додаткове обладнання, а саме

холодильник для зберігання салатів; посуд та столові прибори для обслуговування клієнтів безпосередньо в закладі та паперові бокси для здійснення доставки салатів.

Для визначення ціни кожного салату, нам потрібно розрахувати його собівартість. Витрати на сировину представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Витрати на сировину по кожному виду салату

Назва салату	Інгредієнти	Кількість	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Ціна за кількість одиниць, грн	Собівартість страви, грн
Салат «Цезар»	Пшеничні крутони	0,03	кг	16,30	0,49	61,87
	Листя салату-ромен	0,015	кг	304	4,56	
	Куряче філе	0,08	кг	159	12,72	
	Помідори Чері	0,05	кг	196,60	9,83	
	Перепелині яйця	3	шт	3,79	11,37	
	Тертий пармезан	0,01	кг	540	5,4	
	Соус «Цезар»	0,07	кг	250	17,5	
Вегетаріанський салат	Мікс-салат	0,025	кг	499	12,48	44,57
	Гриби «Печериці»	0,05	кг	112	5,6	
	Помідори Чері	0,05	кг	196,60	9,83	
	Соус	0,07	кг	134,90	9,44	
	Волоські горіхи	0,02	кг	361	7,22	
Грецький салат	Огірки	0,07	кг	55,55	3,89	85,04
	Помідори Чері	0,06	кг	196,60	11,79	
	Зелений солодкий перець	0,04	кг	66,70	2,67	
	Червона цибуля	0,01	кг	110	1,1	
	Оливкова олія	0,04	л	219,8	8,79	
	Сир фета	0,08	кг	710	56,8	

Салат з нутом	Помідори Чері	0,06	кг	196,60	11,79	56,86
	Огірки	0,06	кг	55,55	3,33	
	Нут	0,1	кг	78,30	7,83	
	Авокадо	0,04	кг	249	9,96	
	Зелений перець	0,04	кг	66,70	2,67	
	Сік лимону	2	мл	16,50	0,33	
	Петрушка	0,05	кг	199	9,95	
	Цибуля	0,02	кг	110	2,2	
	Оливкова олія	0,04	л	219,8	8,79	

Джерело: створене автором

З урахуванням наявної клієнтської бази закладу, запланованої рекламної кампанії, що стимулюватиме попит, та можливості здійснення послуги доставки очікуємо наступні обсяги виробництва салатів (табл. 3.4). Попит на дані блюда не матиме значних коливань в залежності від пори року.

Таблиця 3.4

#### Прогнозний обсяг виробництва

Назва салату	Кількість порцій на день	Кількість порцій на місяць	Кількість порцій на рік
Салат «Цезар»	20	600	7200
Вегетаріанський салат	15	450	5400
Грецький салат	25	750	9000
Салат з нутом	10	300	3600
Всього	70	2100	25200

Джерело: створене автором

Таким чином, для виробництва запланованого річного обсягу необхідно:  $(7200*61,87+5400*44,57+9000*85,04+3600*56,86)/1000 = 1656,217$  тис. грн на сировину для салатів.

Розрахуємо витрати на необхідний посуд та пакування для доставки (контейнери). Необхідно закупити 45 одиниць салатних тарілок, вартість одиниці 115 грн, загальна сума складе 5,175 тис. грн. Набір столових приборів на шість персон коштує 1200 грн, нам необхідно додатково придбати 7 наборів, вартість яких складе 8,4 тис. грн. Для здійснення доставки нових страв, необхідно придбати паперові контейнери для салатів з кришкою. Вартість

одиниці 9,5 грн, нам на місяць потрібно буде близько 10 тис. штук, отже загальна сума складе 95 тис. грн. Разом 108,575 тис. грн.

Для реалізації проекту необхідно також придбати холодильник для зберігання салатів. Вартість обладнання - 23 тис. грн, відповідно амортизаційні відрахування складають  $23 * 24\% = 5,52$  тис. грн

Витрати на збут складаються з вартості маркетингових заходів, що прописані в пункті 3.1 роботи та заробітної плати найнятого SMM менеджера.

Розрахунок собівартості річного випуску (25200 порцій салатів) представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Розрахунок собівартості за калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума, тис. грн
Сировина	1656,217
Допоміжні матеріали	108,575
Паливо та електроенергія на технологічні цілі	144
Основна і додаткова заробітна плата	80
Єдиний соціальний внесок 22%	17,6
Амортизація	5,52
Загальновиробничі витрати	66
Виробнича собівартість	2077,912
Адміністративні витрати	48
Витрати на збут	98,235
Інші операційні витрати	23
Повна собівартість	2247,147

Джерело: створене автором

Отже, повна собівартість дорівнює 2247,147 тис. грн. Загальна кількість замовлень на рік становить 25200 порцій. Враховуючи це, необхідно розрахувати собівартість кожного виду, де вартість сировини індивідуальна (розрахунки наведено в табл. 3.3), а всі інші статті кошторису - поділені пропорційно обсягу. Прогнозна ціна встановлюється з рівнем рентабельності 30% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Прогнозна ціна

Назва салату	Вартість сировини	Інші витрати на одиницю	Прогнозна ціна
Салат «Цезар»	61,87	23,45	110,91
Вегетаріанський салат	44,57	23,45	88,42
Грецький салат	85,04	23,45	141,04
Салат з нутом	56,86	23,45	104,40

Джерело: створене автором

Фінансування проекту відбувається за рахунок кредитних коштів. Для реалізації проекту необхідно покрити витрати на придбання обладнання (холодильника), посуду, витрати на маркетинг і створити запас оборотних коштів на місяць.

Запас оборотних коштів на місяць = Поточні витрати за рік/12\*1 = 2247,147/12\*1 = 187,262 тис. грн.

Отже, необхідна сума кредиту становить: 23+108,575+68,235+187,262 = 387,072 тис. грн.

Для кредитування було обрано програму «КУБ» під заставу від КБ «ПриватБанк» на один рік. Її характеристика представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Характеристика кредитної програми «КУБ» під заставу

Цільове призначення	Фінансування інвестиційних потреб бізнесу
Вид кредиту	Невідновлювана кредитна лінія
Сума фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>від 100 тис. до 4 млн грн для мікробізнесу;</li> <li>від 100 тис. до 7 млн грн для малого бізнесу</li> </ul>
Строк кредитування	Від 1 до 3 років із можливістю дострокового погашення без комісії
Процентна ставка	<ul style="list-style-type: none"> <li>для мікробізнесу UIRD 3m + 7%; 13,81+7=20,81%</li> <li>для малого бізнесу UIRD 3m + 6%; 13,81+6=19,81%</li> </ul>
Разова комісія	0% (знижено з 05.10.2023 до 31.05.2024); 1–1,5% залежно від програми підтримки бізнесу
Забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рухоме/нерухоме майно</li> <li>Порука власника бізнесу</li> </ul> Можливе бланкове фінансування (без застави або з частковим покриттям кредиту заставою)
Страховання	На строк дії кредиту згідно з тарифами акредитованої банком страхової компанії
Отримання коштів	Зараховується на поточний рахунок надавача послуг

Джерело: <https://kub.pb.ua/kreditny-programi>

Розрахунок процентів по кредиту представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Проценти по кредиту, грн

Платежі	Сума платежу за розрахунковий період	Погашення основної суми кредиту	Проценти за користування кредитом	Залишок
Дата				
01.07.2024	38 968,47	32256,00	6712,47	354 816
01.08.2024	38 614,20	32256,00	6358,20	322 560
01.09.2024	38 036,19	32256,00	5780,19	290 304
01.10.2024	37 290,36	32256,00	5034,36	258 048
01.11.2024	36 880,15	32256,00	4624,15	225 792
01.12.2024	36 171,61	32256,00	3915,61	193 536
01.01.2025	35 724,11	32256,00	3468,11	161 280
01.02.2025	35 146,09	32256,00	2890,09	129 024
01.03.2025	34 344,33	32256,00	2088,33	96 768
01.04.2025	33 990,06	32256,00	1734,06	64 512
01.05.2025	33 374,75	32256,00	1118,75	32 256
31.05.2025	32 815,37	32256,00	559,37	
	431 355,69	387 072,00	44 283,69	

Джерело: <https://kub.pb.ua/kreditny-programi>

Для розуміння економічної доцільності реалізації проекту в закладі «RIO FOOD» проведімо оцінку його інвестиційної привабливості. Розрахуємо грошовий потік по проекту (табл. 3.7). Строк реалізації проекту – 3 роки.

Розрахуємо всі показники на прикладі першого року.

Дохід від реалізації = Обсяг виробництва\*Ціна за одиницю =  
 $(7200*110,91+5400*88,42+9000*141,04+3600*104,40)/1000 = 2921,291$  тис. грн

Поточні витрати = Собівартість прогнозованого обсягу за рік = 2247,147 тис. грн

Прибуток від реалізації = Дохід від реалізації – Поточні витрати =  
 $2921,291 - 2247,147$  тис. грн = 674,144 тис. грн

Чистий прибуток = Прибуток від реалізації – Податок на прибуток (18%)  
 $= 674,144 * 0,82 = 552,798$  тис. грн

Чистий прибуток після виплати відсотків по кредиту = Чистий прибуток – Відсотки по кредиту = 552,798 – 44,28 = 508,514 тис. грн

Чисті грошові надходження = Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту + Амортизаційні відрахування = 508,514 + 5,52 = 514,034 тис. грн

Приведені чисті грошові надходження = Чисті грошові надходження \* Коефіцієнт дисконтування = 514,034 \* 0,769 = 395,411 тис. грн

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$КД = 1 / (1 + d)^n, \text{ де}$$

d — ставка дисконтування (30% річних);

n — термін реалізації проекту (змінюється кожного року).

$$КД_1 = 1 / (1 + 0,3)^1 = 0,769$$

Сумарний чистий приведений дохід по проекту за 3 роки складає 979,904 тис. грн.

Таблиця 3.7

#### Грошовий потік по проекту

Показники	1-й	2-й	3-й
Дохід від реалізації, тис. грн	2921,291	2921,291	2921,291
Поточні витрати, тис. грн	2247,147	2247,147	2247,147
Амортизаційні відрахування 24%	5,52	5,52	5,52
Відсотки по кредиту 20,81% річних	44,28	-	-
Прибуток від реалізації, тис. грн	674,144	674,144	674,144
Чистий прибуток, тис. грн	552,798	552,798	552,798
Чистий прибуток після виплати відсотків по кредиту	508,514	552,798	552,798
Чисті грошові надходження	514,034	558,318	558,318
Коефіцієнт дисконтування 30%	0,769	0,592	0,455
Приведені чисті грошові надходження, тис. грн	395,411	330,366	254,128
Сумарні чисті грошові надходження, тис. грн	395,411	725,777	979,904

Джерело: розраховано автором

Далі проаналізуємо економічні показники привабливості проекту, щоб остаточно впевнитися в ефективності його впровадження.

Знайдемо чистий приведений дохід (NPV) по проекту.

$$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

де  $P_k$  – грошові надходження;

$r$  – дисконтна ставка;

$k$  – порядковий номер року;

$n$  – тривалість життєвого циклу проекту;

$IC$  – капітальні вкладення

$$NPV = 979,904 - 387,072 = 592,832 \text{ тис. грн}$$

Індекс дохідності розраховується за формулою:

$$ID = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

$$ID = 979,904 / 387,072 = 2,53$$

Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}}, \text{ де}$$

$\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$  — середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 387,072 / (979,904 : 3) = 1,19 \text{ року}$$

Реалізація проекту доцільна, бо строк окупності інвестицій у межах прийнятого строку оцінки проекту.

Останнім кроком проведемо аналіз конкурентоспроможності «RIO FOOD» після впровадження нових позицій в асортимент. Знову використаємо для цього метод побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 3.1).

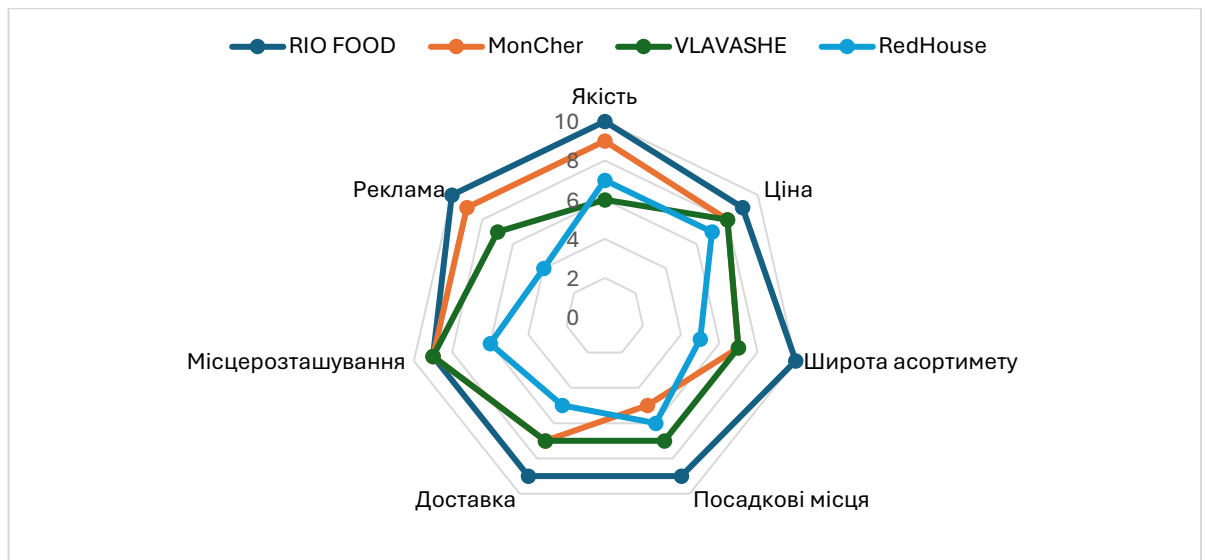


Рис. 3.1 Багатокутник конкурентоспроможності «RIO FOOD» після заходу

Джерело: складено автором

Із багатокутника конкурентоспроможності після проведення заходів можна зробити висновки, що конкурентна позиція «RIO FOOD» покращилась: підвищилася оцінка критерію «широта асортименту» та «реклама».

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи нами розглядаються сучасні шляхи вдосконалення стратегії розвитку закладів швидкого обслуговування та надаються пропозиції розвитку «RIO FOOD», які включають в себе: запуск масштабної рекламної кампанії (таргетована реклама в Instagram, реклама на радіо та оголошення на білбордах у місті), впровадження нової продукції, планування продажів та бюджетування.

Для реалізації стратегії концентрованого зростання необхідні інвестиції в розмірі 387,072 тис. грн, які будуть залучені шляхом кредитування. Очікується, що кожна вкладена гривня принесе 2,53 грн. Повна окупність проекту прогнозується через 1,19 року, що свідчить про доцільність його реалізації. Чистий приведений дохід від впровадження проекту становитиме 592,832 тис. грн.

За допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності ми дослідили покращення наступних показників закладу після впровадження заходів як: реклама, якість, широта асортименту та доставка.

## ВИСНОВКИ

Ключовою умовою успішного функціонування закладів в сучасних економічних умовах є розробка та впровадження ефективної системи стратегічного управління розвитком підприємства. Стратегічне управління розвитком дає змогу поєднувати вирішення поточних завдань підприємства з перспективними цілями, оптимально використовувати його потенціал та зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі.

Підприємства в сучасних умовах піддаються впливу численних зовнішніх факторів, які суттєво впливають на їх конкурентоспроможність, цілі, напрямки розвитку та фінансові результати. За таких умов підприємство повинно вміти керувати цими факторами, передбачати зміни та використовувати їх на свою користь. Розвиток будь-якого підприємства залежить від ретельно спланованої стратегії розвитку. Кожен елемент системи стратегічного розвитку має бути належним чином сформований, досліджений і зіставлений з конкурентами-лідерами. Для оцінки стратегічного розвитку застосовуються такі інструменти, як матриці БКГ, SWOT-аналіз та модель МакКінсі.

Одним із ключових зовнішніх чинників, що суттєво вплинув на діяльність закладів швидкого харчування, була проблема пандемії та воєнних подій, що змусила їх використовувати систему стратегічного планування та вибирати оптимальну стратегію виходу з ситуації. Це призвело до відкриття нових можливостей для розвитку бізнесу, таких як електронна комерція, послуги доставки тощо, або до зменшення числа компаній у галузі, що, з одного боку, знизило рівень конкуренції, але, з іншого, ускладнило вхід на ринок для нових учасників.

Отже, стратегія - це обґрунтований набір заходів та послідовних управлінських рішень, спрямованих на формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища з метою перетворення економічної системи у довгостроковій перспективі. З урахуванням особливостей економіки України, заклади швидкого

обслуговування зазнають унікальних викликів та складнощів у стратегічному плануванні. Особливі умови ресторанного ринку та конкурентних відносин у цьому секторі вимагають розробки ефективної системи державної підтримки ресторанного бізнесу.

Базою дослідження є заклад «RIO FOOD», що є одним із закладів, який нещодавно почав вести свою діяльність в галузі швидкого обслуговування. Досліджений заклад мав деякі проблеми, що впливало на кінцевий результат: нехватка персоналу, недостатньо правильно побудована система доставлення їжі в інші райони міста, мала заробітна плата та падіння прибутку.

Нами запропоновано до впровадження стратегію концентрованого зростання, що буде реалізована за допомогою запуску масштабної рекламної кампанії (таргетована реклама в Instagram, реклами на радіо та оголошення на білбордах у місті) та впровадження нової продукції. Розраховано інвестиції, що будуть необхідні для реалізації проекту та оцінено його економічну ефективність. Проведений аналіз багатокутника конкурентоспроможності після впровадження заходів показує покращення наступних показників закладу: реклама, якість, широта асортименту та доставка. Все це свідчить про доцільність впровадження проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яремко В., Сліпушко О. Новий словник української мови: В4т. Т. 4.К.: Аконіт, 1999. С.417.
2. Саєнко М.Г. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 669 с.
4. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf)
5. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 101-108.
6. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Олексієнко А.В. Рационалізація моделі прийняття стратегічних рішень в компаніях сервісної сфери. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/888>
7. Гаркавий В.В. Еталонні стратегії розвитку бізнесу. URL: [https://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/63673.doc.htm](https://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63673.doc.htm)
8. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія менеджменту». Еталонні стратегії бізнесу. URL: [https://stud.com.ua/12647/menedzhment/etalonni\\_strategiyi\\_biznesu](https://stud.com.ua/12647/menedzhment/etalonni_strategiyi_biznesu)
9. Пелих В. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>
10. Диверсифікація діяльності підприємства. URL: <http://surl.li/ucaxz>
11. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Електронний журнал «Ефективна економіка» URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5809>
12. Гриценко А.О. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/959459a5-eb5c-43e5-b8f6-2000536e0350/content>

13. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
14. SWOT-аналіз: види, особливості, плюси та мінуси і взагалі навіщо це потрібно. URL: <https://marketer.ua/ua/>
15. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <http://surl.li/ucaox>
16. Що таке PEST-аналіз URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>
17. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. <http://surl.li/ucalk>
18. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. 6.2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)
19. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. 6.3. Багатофакторна портфельна матриця Мак-Кінсі.
20. Матриця Ансоффа (матриця “продукція – ринки”). URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynky/>
21. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010. URL: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/56/KVED10\\_56\\_10.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/56/KVED10_56_10.html)
22. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Гарасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4851>
23. Савчук О. А., Пляскіна А.І. Стратегічні фактори успіху харчових підприємств. Вестник ХНТУ № 3 (26). 2006. С 208 – 210
24. Місько Г.А. Вплив факторів ринкового середовища на управління економічною стратегією підприємства харчової промисловості. URL: <http://surl.li/ucauh>

25. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf)
26. Фактори й показники макросередовища. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=165018&lang=uk>
27. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2003. 448 с.
28. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Технологія ресторанної справи» Укл.: Т.С. Кукліна. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. 46 с.
29. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.
30. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/arhipov2.htm](https://tourlib.net/books_ukr/arhipov2.htm)
31. Що таке кіоск, павільйон, ларьок. Основні види маф. URL: <https://kabina.net.ua/ua/news/chto-takoe-kiosk-pavilon-larek-osnovnye-vidy-maf>
32. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-9\\_0-pages-139\\_144.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf)
33. Вимоги санітарного законодавства для закладів громадського харчування. URL: <https://www.victoriya.ua/njvina/vymohy-sanitarnoho-zakonodavstva-dlya-zakladiv-hromadskoho-harchuvannya.html>
34. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. URL: <http://surl.li/ucara>
35. Динаміка відвідуваності закладів в 2022-2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/>
36. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>

37. Працює лише 73% від кількості закладів, які були відкриті в лютому. URL: <https://horeca-ukraine.com/pracjuie-lishe-73-vid-kilkosti-zakladiv-jaki-buli-vidkriti-v-ljutomu/>