

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Виконала:

В'юн Ольга Володимирівна
студентка спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна
професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир Вікторович
професор, завідувач кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний університет

Суми 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Маркетингу та логістики

Магістр

075 «Маркетинг»

Затверджую:

Завідувач кафедри

О.Н.Макаренко

« ____ » _____

20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

В'юн Ольги Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

2. База практичного дослідження: ФОП «Броварня на Грушевського», м. Рівне

керівник роботи Устік Тетяна Володимирівна, д. н. е., професор

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

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

показники фінансової та податкової звітності діяльності Броварні;

Законодавчі, правові та нормативні документи, які регулюють діяльність ФОП «Броварня на Грушевського»;

наукові статті та монографії провідних вчених сучасності та практиків з питань управління конкурентоспроможністю продукції ресторанного бізнесу;
результати власних досліджень та Інтернет джерела

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

Охарактеризувати сукупність теоретико-методичних основ маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (Броварні);

Провести оцінку конкурентоспроможності продукції ФОП «Броварня на Грушевського» м. Рівне, розглянути організаційно-економічну характеристику ресторанного комплексу та сучасний інструментарій маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;

Розробити напрямки покращення маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції ФОП «Броварня на Грушевського», провести оцінку маркетингових заходів та запропонувати інноваційні підходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ресторанного комплексу ФОП «Броварня на Грушевського».

6. Дата видачі завдання

«___»_____20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2021 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	лютий – березень 2022 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	червень - липень 2022 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2023 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	березень 2023 р.	
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	березень 2023 р.	
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01-03 березня 2023 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	06-07 березня 2023 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	09 березня 2023 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10-12 березня 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16 березня 2023 р.	

Студент :

(підпис)В'юн О.В_____.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)Устік Т.В_____.
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

Баранік Н. М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лищенко М. О.

АНОТАЦІЯ

В'юн О. В: Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства; проаналізовано особливості інноваційного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ресторанного бізнесу; охарактеризовано сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо системи управління формування та реалізації конкурентоспроможності ресторанного комплексу; охарактеризовано методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств; проаналізовано особливості інноваційного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ресторанного бізнесу; визначено сутність стратегії підвищення конкурентоспроможності в управлінні підприємством; проведено організаційно-економічну характеристику підприємства; наведено сучасний інструментарій маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства; проведена оцінка показників конкурентоспроможності продукції підприємства; обґрунтована оцінка маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства; запропоновано програму заходів по удосконаленню рекламної стратегії; розробити інноваційні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства; сформувані висновки.

Ключові слова: маркетингове управління, конкурентоспроможність продукції ресторанного бізнесу, конкуренція, маркетингова діяльність, рентабельність виробництва, маркетингові інструменти, маркетинговий аналіз, управління інноваціями, конкурентна стратегія діяльності підприємства.

SUMMARY

V'yun O. V: Marketing management of the competitiveness of the company's products.

Qualification work in the specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The theoretical aspects of managing the competitiveness of the enterprise are considered in the qualification work; the peculiarities of innovative management of the competitiveness of products of the restaurant business enterprise are analyzed; a set of theoretical-methodical and practical issues regarding the management system of the formation and realization of the competitiveness of the restaurant complex is characterized; methodical approaches to assessing the competitiveness of enterprise products are characterized; the peculiarities of innovative management of the competitiveness of products of the restaurant business enterprise are analyzed; the essence of the strategy for increasing competitiveness in enterprise management is defined; the organizational and economic characteristics of the enterprise were considered; the organizational and economic characteristics of the enterprise were carried out; the modern toolkit of marketing management of the competitiveness of the company's products is given; an assessment of the competitiveness of the company's products was carried out; reasonable assessment of marketing measures to increase the competitiveness of the enterprise; a program of measures to improve the advertising strategy is proposed; to develop innovative measures to increase the level of competitiveness of the company's products; formed conclusions.

Key words: marketing management, competitiveness of restaurant business products, competition, marketing activity, profitability of production, marketing tools, marketing analysis, innovation management, competitive strategy of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ФОП «БРОВАРНЯ НА ГРУШЕВСЬКОГО»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2.Сучасний інструментарій маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	29
2.3. Оцінка показників конкурентоспроможності продукції підприємства	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ФОП «БРОВАРНЯ НА ГРУШЕВСЬКОГО»	43
3.1. Оцінка маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства	43
3.2.Розробка сценаріїв маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	46
3.3.Розробка інноваційних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

Вступ

Актуальність теми. Конкуренція є ключовим інструментом і основним виміром економічного життя суспільства. Її значення походить від слова "конкурувати", "разом прагнути", відповідно, стимулює рівень людських прагнень, дозволяє досягти найкращих результатів діяльності підприємства, а також є рушійною силою технологічних інновацій і зростання продуктивності праці підприємств ресторанного бізнесу. Конкурентоспроможність продукції оцінює здатність підприємств, ресторанів продавати товари та послуги, споживча привабливість та цінність яких є вищою, ніж у аналогічних товарів та послуг, що пропонуються конкурентами.

На сьогоднішній день будь-яке підприємство, не є виключенням і ФОП «Броварня на Гррушевського» стикається з дедалі складнішими умовами розвитку в нашій країні, особливо в умовах воєнного стану та COVID-19, що призводить до економічної кризи. Кожен день перед ресторанним комплексом постає питання оцінки своїх перспектив конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Ресторанні комплекси, броварні, які повністю володіють інформацією щодо своєї конкурентоспроможності, можуть бути впевнені в своїй інноваційності та вмінні визначати власні недоліки, переваги, загрози та можливості розвитку, що дасть змогу в майбутньому поліпшити свою діяльність і обрати вірну тактику та обрати оптимальну стратегію управління.

Разом з економічною кризою та широким поширенням розвитку Інтернет мережі, конкурентоспроможність продукції підприємства стала перш за все визначатися можливістю оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і потоків продажів. У таких умовах велике значення мають маркетингові дослідження, які проводяться підприємством для аналізу поточної ситуації на ринку. Маркетинг застосовується не лише як сфера діяльності, спрямовану на дослідження ринків та організації просування товарів й послуг, а також як спосіб ведення конкурентної боротьби та підвищення конкурентних переваг підприємств.

Таким чином, зміни в технологіях, розвиток Інтернет мережі, світова економічна криза, пандемія COVID-19 та військовий стан в нашій країні вимагають нового підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств.

На теперішній час проведено величезну кількість наукових досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Питанням застосування маркетингових інструментів в ході вивчення конкурентоспроможності займалися вітчизняні й зарубіжні науковці, а також сучасні маркетологи. Проте, аналіз наукової літератури показав, що на сьогоднішній день не достатньо визначеними залишаються питання впливу рівня конкурентоспроможності продукції підприємств на формування економічного механізму вибору маркетингових конкурентних стратегій з урахуванням внутрішніх конкурентних переваг продукції до умов ринкового середовища, тому дослідження у сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств не втрачають своєї актуальності.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства з урахуванням специфіки обраної галузі.

Для досягнення зазначеної мети потрібно виконати наступні завдання:

1. Розглянути теоретико-методичні основи маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємництва ресторанного бізнесу;
2. Провести організаційно-економічну характеристику підприємництва ФОП «Броварня на Грушевського»;
3. Охарактеризувати сучасний інструментарій маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
4. Обґрунтувати та проаналізувати показників конкурентоспроможності продукції ФОП «Броварня на Грушевського»;
5. Провести оцінку маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ресторанного комплексу;

6. Розробити сценарії маркетингового управління;
7. Розробити інноваційні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ФОП «Броварня на Грушевського».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю конкурентоспроможної продукції підприємства ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних питань щодо системи маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції ресторанного комплексу ФОП «Броварня на Грушевського».

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є запропонований та обґрунтований алгоритм формування інноваційної діяльності маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства ФОП «Броварня на Грушевського».

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими пропозиціями щодо інноваційного розвитку досліджуваного підприємства на основі підвищення конкурентоспроможності підприємства ФОП «Броварня на Грушевського»

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи та виконання поставлених завдань застосовувались наступні методи дослідження: аналіз, порівняння, абстрагування, моделювання, спостереження, економічний аналіз тощо.

Інформаційна база дослідження. Основою для якісного написання кваліфікаційної роботи стали різноманітні джерела інформації: літературні джерела, серед яких статті та тези за обраною темою провідних маркетингологів, монографії, наукова література, нормативно-правові документи, форми фінансової звітності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Формування та перспективи

розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 24 березня 2021 року), IV Міжнародна науково-практична Інтернет - конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених, " Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді" (28 жовтня 2022 року, м. Харків).

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані самостійно та у співавторстві в матеріалах науково-практичних та міжнародних конференціях, загальним обсягом 0,35 ум. друк. арк.

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменування. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 38 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджуючи сутність поняття «конкуренція» й «конкурентоспроможність», автори, спираючись на досвід відомих ринкових аналітиків, вчених, кадрових професіоналів, досліджували нові підходи для покращення конкурентоспроможності персоналу в сучасні та водночас складні умови життя.

Конкуренція та конкурентоспроможність – це терміни, які часто вживають як у бізнесі, так і в громадському обговоренні середовища та здатності діяти відповідно до стратегічних або політичних цілей, що впливають із бізнесу чи економіки [1].

Конкуренція – це суперництво між компаніями чи організаціями за найкращі умови існування й реалізації продукції та послуг за найвигіднішою ціною.

Кваліфіковані працівники є основним джерелом продуктивності та запорука конкурентоспроможності компанії. Досягнення успіху підприємством стратегічно обумовлюється наявністю компетентних кадрів, котрі мають відповідний рівень освіти, кваліфікації, досвіду та здатні ефективно пристосовуватися й працювати в будь-яких ринкових умовах [3].

Причинно-наслідковий аналіз свідчить про те, що персонал підприємства є основою для формування ключових компетенцій й конкурентних переваг, а більшість інших переваг підприємства походить від впливу персоналу або є унікальним для всіх учасників ринку підприємства.

З необхідністю переходу української економіки до постіндустріальної моделі розвитку, її цифровізації та роботизації, то виникає потреба у нових підходах до формування знань, умінь, навичок та компетенцій персоналу. Тобто,

пошук нових підходів дослідження глобальних змін, що відбуваються у світі [3, с. 148].

У XXI ст. ресторанний бізнес стає провідним напрямком соціально-економічного розвитку в світі. Така тенденція обумовлюється тим, що ресторанний бізнес є дуже прибутковим та розвинутим, але в Україні сфера ресторанного бізнесу є такою тільки в процесі свого формування. Значною мірою це зумовлено проблемами економічного та політичного стану країни, в результаті російського вторгнення на територію України.

Військовий конфлікт, який вперше почався на окремих територіях Донецька і Луганської областей у 2014 році переріс у повномасштабну війну на 24 лютого 2022 року, що в результаті призвело до великих людських втрат і гуманітарної кризи, загострення фінансової нестабільності, уповільнення економічного зростання, прискорення інфляції, припинення інвестицій у сталий розвиток, реконфігурації глобального ланцюжка поставок та зростання цін на продукти харчування й палива.

Витрати України пов'язані з повномасштабною війною з росією становлять близько 2 млрд. грн. щоденно, а загальні щоденні руйнування інфраструктури становлять майже 4 млрд. доларів [6].

Зупинка підприємств через активні бойові дії в більшості міст, а також через пошкодження або знищення інфраструктури створила масштабний дефіцит українського бюджету. Але малий та середній бізнес завжди був, є і буде локомотивом економіки та одним із ключових джерел поповнення бюджету. Таким чином, збереження та відбудова бізнесу у всіх можливих формах у роки війни зараз є пріоритетом для України. Очевидно, це ускладнюється розривом виробничих і логістичних ланцюгів, вимушеною внутрішньою міграцією.

У березні-травні 2022 року Україна була фактично закрита для торгівлі та бізнесу, через польський кордон до країни потрапляли лише найнеобхідніші товари. Зараз бізнес перебуває у складних умовах. Український бізнес-індекс (UBI) серед МСБ сягнув найнижчого рівня з грудня 2020 року і на початку травня 2022 року становив 34 зі 100 можливих. Найгірші очікування у мікробізнесу – 23.

Найкращі – 43 – у бізнесу з довоєнним річним оборотом 50-500 млн. грн. Середній очікуваний обсяг продажів у 2022 році порівняно з 2021 роком становить 54%. Проте український бізнес поступово повертається до життя. Сотні підприємств відновлюють роботу, і держава сприяє цьому. Міністерство економіки України вже допомагає стабілізувати ситуацію на українському ринку (наприклад, запускає платформу цифрової взаємодії для допомоги бізнесу в переїзді)

Після жорстокого широкомасштабного вторгнення росії український бізнес змушений був адаптуватися до реалій війни в напружених умовах. Для ресторанного бізнесу це стало черговим шоком після двох років пандемії COVID-19. Проте багато українських кафе та ресторанів швидко оговталися та почали робити свій внесок до перемоги України. Деякі з них змінили формат і почали забезпечувати гарячим харчуванням військових і територіальну оборону, інші розносили їжу людям, які ховалися в бомбосховищах і на станціях метро. Зараз з кожним днем все більше закладів харчування відкриваються, працюють під загрозою, іноді в містах з постійними обстрілами. Вони продовжують працювати над створенням робочих місць та підтримкою української економіки.

Незважаючи на великі втрати та постійні обстріли, український ресторанний бізнес залишається на плаву, підтримуючи армію та українську економіку. Співпрацюючи з волонтерами, розвозячи обіди літнім та внутрішньо переміщеним особам, запроваджуючи практику підвізних кав та підвізних піц для військових та медиків.

Немає достовірних даних про те, скільки підприємств ресторанного господарства припинили діяльність через війну. Згідно з результатами опитування Мінцифрової політики України, станом на червень 46,8% підприємств все ще перебувають на паузі або майже не працюють через повномасштабне вторгнення Росії. А згідно з дослідженням Keer Going, 40% малих підприємств зараз знаходяться в зоні бойових дій, і лише 16% респондентів переїхали в інші регіони [7]. Більшості власників бізнесу доводиться починати все з нуля і налаштовувати

процеси заново. І вони мають вірити, що їхній бізнес знову не буде знищений Росією, якщо вона запустить нові ракети.

Одним з небагатьох бізнесів, який дивом пережив окупацію та годував людей в окупованому місті це «Бородянка Хліб», яку тепер називає власник підприємства Віктор Ткачов «Пекарня, яка вціліла». Коли Київщина була в окупації, його працівники єдині в районі продовжували готувати гаряче. Вони не припиняли працювати і під обстрілами продовжували випікати свіжий хліб для людей у сусідніх селах і містах. Про хлібозавод, який став єдиним джерелом хліба для всього району, швидко дізналися місцева влада та територіальна оборона (окремий підрозділ Збройних Сил України). Протягом місяця його пекарня була єдиним місцем, де можна було купити хліб. Магазили були закриті, ринки не працювали, гуманітарна допомога до них не доходила. Без газу та світла люди готували їжу надворі на відкритому вогні — із запасів, які ще залишалися. Тож можливість купити свіжого хліба здавалася дивом.

Максим Пустаков з Маріуполя (Донецька область) 24 лютого мав їхати до Слов'янська на відкриття мережі шостого ресторану під назвою «Перший на вугіллі». В орендованих приміщеннях вже зробили ремонт, закупили обладнання та інвентар, найняли команду — все коштувало близько 15 тисяч доларів. Але Максим прокинувся на годину раніше і дізнався, що почалась війна.

Свій перший ресторан Максим відкрив у Маріуполі у 2020 році. Його торговою точкою став спеціальний гриль, створений цілою командою людей за власними кресленнями. Заклад відрізнявся від звичайного фастфуду: стильне кафе з відкритою кухнею, де дотримувались усіх санітарних норм. Клієнтам це сподобалося, і за півтора року бізнес виріс у мережу з 5 ресторанів [7].

Приклади Героїв в сфері ресторанного бізнесу. Один із них - Максим Пустаков з Маріуполя (Донецька область), 24 лютого мав їхати до Слов'янська на відкриття мережі шостого ресторану під назвою «Перший на вугіллі». В орендованих приміщеннях вже зробили ремонт, закупили обладнання та інвентар, найняли команду — все коштувало близько 15 тисяч доларів. Але Максим прокинувся на годину раніше і дізнався, що почалась війна. Свій перший ресторан

Максим відкрив у Маріуполі у 2020 році. Його торговою точкою став спеціальний гриль, створений цілою командою людей за власними кресленнями. Заклад відрізнявся від звичайного фастфуду: стильне кафе з відкритою кухнею. Клієнтам це сподобалося, і за півтора року бізнес виріс у мережу з 5 ресторанів

У Максима був чітко продуманий бізнес-план. Ще в грудні він вже знав, у яких містах Донецької області збирається відкривати нові ресторани. Поки ЗМІ обговорювали можливе повномасштабне вторгнення росії, його команда орендувала приміщення та закуповувала обладнання. Крім повністю підготовленого до відкриття ресторану в Слов'янську, у нього було ще кафе в Краматорську

Маріуполь, де була мережа ресторанів Максима, зараз окупований росіянами і майже повністю зруйнований боями. За різними оцінками, там загинуло близько 22 тисяч мирних жителів — частина від російських ракетних ударів, обстрілів і куль, частина через відсутність медичної допомоги та їжі. Слов'янськ і Краматорськ, де Максим планував відкрити нові кафе, зараз на лінії зіткнення: російські військові намагаються їх захопити і постійно бомблять.

Наприкінці квітня Максим разом з родиною переїхали до столиці, а через три тижні знайшли приміщення в спальному мікрорайоні, щоб відкрити там новий ресторан — такого ж формату, як у Маріуполі. Першими клієнтами підприємства, стали переселенці з Маріуполя, що рийшли скуштувати звичну для них шаурму. Це нагадувало їм їхній дім, який зрівняли з землею. Зараз у ресторані працює троє: Максим сам закуповує та займається організаційними питаннями, дружина веде касу, а шаурму готує шеф-кухар, який також успішно виїхав з Маріуполя до Києва [10].

Ще одна героїня - Олена Лубенська та її родина, До повномасштабного вторгнення протягом 8 років в м. Бердянськ успішно працювала сироварня, де Олена та її чоловік готували крафтовий сир. Вони дорожили і любили свою справу. Почали з сирних експериментів у власній квартирі. Невдовзі купили будинок, зробили з нього сироварню, а з Італії привезли танк ручної роботи. За добу у 150-літровій ємності виготовляли 15 кілограмів сиру. Їхнє меню включало

до 15 видів крафтового сиру, який вони продавали в заклади громадського харчування та місцевим жителям. Коли почалась війна, то в підвалі було ще 600-700 кілограмів витриманого сиру. Російські військові захопили більшу частину Запорізької області. Але навіть тоді родина Олени не хотіла переїжджати. Вони брали участь у проукраїнських мітингах і продовжували закуповувати молоко та виготовляти сир.

На фермі ще треба було доїти корів і чимось їх годувати, тому ми закуповували по 60 літрів молока на день. Але у людей швидко почали закінчуватися гроші, і родина Альони почала видавати сир безкоштовно. Молоко пастеризували і пригощали, вершки пропустили через сепаратор, воду в печі закип'ятили і сусідам видали. Газ на той час уже відключили, роботи було багато. Вони розвозили сир до шкіл, де перебували евакуйовані з Маріуполя люди. Хоча Бердянськ був в окупації, туди приїжджали маріупольці, бо 90% їхнього міста на той час було вже знищено росіянами.

Близько 300 кг сиру родина віддала волонтерам, які зустрічали евакуйованих маріупольців. Кожна машина отримувала шматочок сиру і шматок хліба, щоб люди хоч щось поїли і поїхали далі. 21 березня родина не витримала й поїхала з Бердянська. У своєму будинку залишили родину з Маріуполя. Зараз Олена та Юрій не виготовляють сир. Вони знімають однокімнатну квартиру в Києві і майже через день їздять по Київській області, розвозять допомогу. Вони заробляють на життя продажем відеорецептів сиру, закусок і закваски. Зараз десятки тисяч людей стали волонтерами в Україні, купуючи техніку для армії, щоб наближати перемогу, допомагати переселенцям, рятувати тварин із зони бойових дій, підтримувати людей з деокупованих територій, які втратили все. Бізнес по всій країні переорієнтувався: замість того, щоб заробляти гроші, він волонтерить для тих, хто втратив усе.

До війни більше половини ВВП України прямо чи опосередковано вироблялося малим і середнім бізнесом. За оцінками експертів Advanter Group, прямі збитки малого та середнього бізнесу в Україні з початку повномасштабного російського вторгнення оцінюються в \$64-85 млрд. Щоб повністю відбудувати та

компенсувати ці втрати, можуть знадобитися десятиліття. В умовах, коли багато великих гігантів української промисловості знищено війною, малий бізнес може підтримувати економіку і виготовляти товари, яких відтепер буде в дефіциті.

Конкурентоспроможність продукції часто є складним, матеріаломістким і наукомістким явищем. Продати продукцію в ринкових умовах не завжди легко тому, що необхідно досягти балансу між витратами виробника та вартістю продукції та задовольнити потреби споживача [9]. Однак тільки в цьому випадку виробники виграють конкуренцію.

Підприємства ресторанного бізнесу потребують постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягів продажів на сегменті ринку за рахунок підвищення якості наявних або випуску нових товарів, які задовольняють потреби споживачів на більш високому конкурентному рівні.

В умовах ринку конкуренція є природним, об'єктивно існуючим явищем. Це закон товарної економіки. Головна мета виробників – підвищити продуктивність своєї компанії, розширювати масштаби виробництва та впроваджувати інновації, нові форми управління виробництвом і заробітною платою.

Категорія «конкурентний товар» базується на визначенні певних умов, які дозволяють класифікувати споживчі характеристики товару. Продукти можуть задовольнити потребу як масового ринку, так і сфери особистого споживання, необхідно, щоб параметри продукції відповідали параметрам потреб споживача. Маркетингова діяльність підприємства повинна базуватися на вивченні техніко-економічних показників, які зазвичай дають кількісні характеристики продукції. Ці показники широко використовуються при оцінці конкурентоспроможності продукції. У цьому випадку виробнику потрібна оцінка конкурентоспроможності продукції в конкретній ринковій ситуації.

Загалом чинники конкурентоспроможності підприємств можна розділити на дві групи за факторами, на які ми можемо впливати, і тими, які не підлягають дослідженню. контроль компанії. Фактори, які контролюються компанією, включають наступні пункти: характерні ознаки продукції (рівень її якості, включаючи відповідність міжнародним і національним стандартам, естетичний та

екологічний рівень, статус безпеки, патентоспроможність продукції тощо); - рівень якості передпродажного та після продажного обслуговування; - умови забезпечення наявності запасних частин і необхідної технічної документації під час гарантійного та післягарантійного обслуговування, гарантійний термін, наявність сервісних центрів, якість і повнота обслуговування; - умови оплати продукції (можливість отримання кредиту, відстрочки платежу, надання привабливих знижок для посередників); висококваліфікований персонал підприємства, раціональність організаційної та виробничої структур; науковий рівень системи управління; імідж компанії; участь у ярмарках та виставках

Суперечності між вимогами виробників і споживачів продукції повинні співвідноситися з ринковим механізмом, щоб процес виробництва і реалізації цієї продукції був взаємовигідним.. Співвідношення між виробниками і споживачами можливе лише тоді, коли вирішення деяких проблем викликане протиріччям.

По-перше, це ефективний рівень ціни продукції, прийнятний для всіх учасників процесу виробництва і реалізації. По-друге, виробництво продукції має відповідати вимогам науково-технічного прогресу. По-третє, проблема створення інфраструктура для задоволення потреб покупця, але така, яка не представляє особливого інтересу з точки зору отримання найбільшого прибутку для виробника [9].

Відповідно до ринкової економіки та показників конкурентоспроможності якості продукції, підтримка придатної продукції є найважливішим питанням. Варіантів техніко-економічних показників сучасних автомобілів небагато. Тому аргумент на користь споживача вибір продукції - це обсяг послуг, що пропонується гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Існують протиріччя, які ґрунтуються на взаємозалежності між показниками конкурентоспроможності продукції: з одного боку, підвищення технічної продуктивності і, як наслідок, підвищення рівня якості продукції забезпечують підвищення її конкурентоспроможності; з іншого боку, вищий рівень якості викликає зростання як витрат, так і цін.

Основою належного рівня якості продукції є розв'язання таких суперечностей: з одного боку, підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення продуктивності та надійності вимагає збільшення як витрат виробництва, так і цін реалізації; з іншого боку, зниження витрат на використання, технічне обслуговування та ремонт продукції шляхом її вдосконалення надійність, підвищення продуктивності, енергоефективність зумовлюють збільшення витрат на виробництво, а також ціни реалізації. Ці заходи дозволяють, з одного боку, підвищити якість продукту, а з іншого – скоротити непродуктивні витрати, що призводить до зниження ціни споживаної продукції.

Існують основні стратегії розвитку, спрямовані на покращення та збереження конкурентних переваг продукції залежно від вимог кожного сегмента ринку: - стратегія «ціна-якість»; - стратегія підвищення рівня «додаткових конкурентних переваг»; - стратегія, що базується на поєднанні стратегії «ціна-якість» і стратегії підвищення рівня «додаткових конкурентних переваг».

При детальному дослідженні аналізованої проблеми щодо достовірності рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств у рамках розрахунку рівня конкурентоспроможності продукції на окремому сегменті ринку необхідно враховувати результати дослідження споживчих переваг для цей сегмент. Маркетингова діяльність підприємства в умовах конкурентного ринку вимагає постійної уваги до підвищення якості продукції в рамках зростаючих потреб і запитів споживачів. Вивчення врахування в ціні споживчих характеристик продукції дозволить підприємству з більш об'єктивних позицій підійти до проблеми визначення такого рівня ціни, який на дану якість товару підвищує попит.

Вибір найсильнішої позиції підприємства на ринку з урахуванням порівняння оцінок конкурентоспроможності конкурентів та їх ринкової сили. є основою для ефективного розподілу ресурсів. Таким чином, компанія може отримати більший прибуток, інвестуючи в бізнес, який має сильні позиції в помірно привабливій галузі, ніж інвестуючи в бізнес зі слабкою позицією в

найбільш привабливих секторах економіки. Відповідно, підприємство в умовах диверсифікації могло б зосередити свої ресурси в тих секторах, де воно може стати лідером, або піти з сфер діяльності, де воно не має можливість зайняти міцне становище серед конкурентів. Потрібна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції.

Алгоритм обґрунтування рівня конкурентоспроможності продукції підприємства наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 Алгоритм обґрунтування рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Правильний вибір відповідних сегментів дає раціональну основу для подальшої оцінки конкурентоспроможності товару, оскільки проблема чітко спрямована на певну групу споживачів. Основним критерієм виділення сегмента ринку є схожість поглядів основних представників споживачів, величина конкурентних ефектів, обсяг і структура сегмента. Основними сегментами клієнтів можуть бути виявлено в ході обробки статистичної інформації та експертного опитування дилерських фірм, які спеціалізуються на продажу вітчизняної продукції в цільових регіонах. Методичний підхід для побудови запропонованого складного показника конкурентоспроможності продукції підприємства може бути використаний на всіх етапах життєвого циклу продукції та адресований будь-яким задачам оцінювання [23].

Перевагами запропонованого методу є такі, як: - врахування практично всіх особливостей аналізу конкурентоспроможності продукції; - уточнення процедури оцінки конкурентоспроможності підприємств; - детальний аналіз групових і одиничних показників виробництва; - врахування ринкової сегментації споживачів у рамках аналізу конкурентоспроможності продукції; - розрахунок вагових коефіцієнтів показників конкурентоспроможності з точки зору як споживачів, так і професійних експертів; - створення інструментів для моделювання конкурентоспроможності більшості товарів на конкурентних ринках [23].

Підсумовуючи, методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, розроблені українськими та зарубіжними авторами, дають можливість систематизувати їх за певними класифікаційними критеріями. На противагу цьому запропонований методичний підхід дозволяє отримання структурованого набору характеристик, які чітко описують таке поняття, як «конкурентоспроможність машинобудівних підприємств» на різних сегментах ринку [21, 22].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ФОП «БРОВАРНЯ НА ГРУШЕВСЬКОГО»

2. 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Рівне це місто обласного значення в північно-західній частині України. Невеличке містечко, яке славиться своїми унікальними місцями, завдяки чому дуже часто відвідується туристами з інших країн. Зазвичай туристи під час подорожі обирають місце ночівлі та місце де можна смачно перекусити. Вже багато років продовжує свою діяльність ФОП «Броварня на Грушевського». Власники підприємства створювали готель з елементами української кухні.

В залі ресторану розміщена камера сухого визрівання еко м'яса з гімалайською сіллю, де витримується близько місяця, а гості ресторану можуть вибрати будь який шматок стейку. В одному з головних залів ресторану знаходиться дров'яна піч, де готують піцу, м'ясо, рибу та овочі. Ресторан пропонує своїм гостям широкий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв крафтового виробництва за власними рецептурами. Меню європейської та української кухні. Будівля має три поверхи, де на першому поверсі знаходиться сам ресторан з основним залом, на другому – два додаткових зали для гостей, на третьому - номери для проживання. Додатково на території є сауна, басейн та місце для більярду [23].

У своїй діяльності ФОП «Броварня на Грушевського», ресторанний комплекс керується Законом України «Про туризм», «Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», затвердженими наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004р. №19, а також іншим чинним законодавством України. Відповідно до вимог нормативних актів готелю присвоєна категорія « три зірки ».

Розглянемо детальну характеристику ресторанного комплексу ФОП «Броварня на Грушевського» , що зазначено в табл.1.1.

Таблиця 2.1 - Характеристика ресторану «Броварня на Грушевського»

Назва	Опис
Юридична адреса	м. Рівне, вул. Грушевського, 77
Тип засобу розміщення	Ресторан, готель категорії ***
Тип готелю	Туристичний
Організаційно-правова форма	ФОП
Структурні підрозділи	Ресторан української та європейської кухні на 155 місць (зал на веранді – 40 місць; банкетний зал – 30; основний зал 85), а також влітку відкривається літня тераса на 30
Основні послуги	Харчування
Сервіс	автостоянка на території, безкоштовна парковка, Wi-Fi безкоштовний на всій території,
Додаткові послуги	трансфер з/до вокзалу/жд вокзалу, послуги трансферу (за додаткову плату), хімчистка, прання, прасування, басейн та оздоровчі послуги, сауна, банкетний зал, факс /ксерокопіювання., кімната для куріння.
Організація харчування	Вільний вибір страв та напоїв. Організація послуг харчування гостей відбуватиметься в закладі ресторанного господарства. Ресторан є закладом відкритого типу, що дозволить надавати послуги харчування гостям які не проживають в готелі.
Кулінарна концепція	Українська, європейська
Форма обслуговування	Повне обслуговування офіціантами
Стійка реєстрації	Цілодобова стійка реєстрації гостей, сейф, камера збору речей
Заїзд / виїзд	Заїзд – 14-00, виїзд – 12-00
Проживання з домашніми тваринами	Заборонено
Режим роботи	10-00 до 23-00 (без вихідних)
Поверховість	Двоповерхова будівля
Контингент	основним контингентом відвідувачів даного туристичного регіону є відвідувачі з України, що складають 70% та 30% іноземці

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Проведемо аналіз динаміки та структури доходу від реалізації продукції підприємства ФОП «Броварня на Грушевського», дані представлені в табл. 2.2.

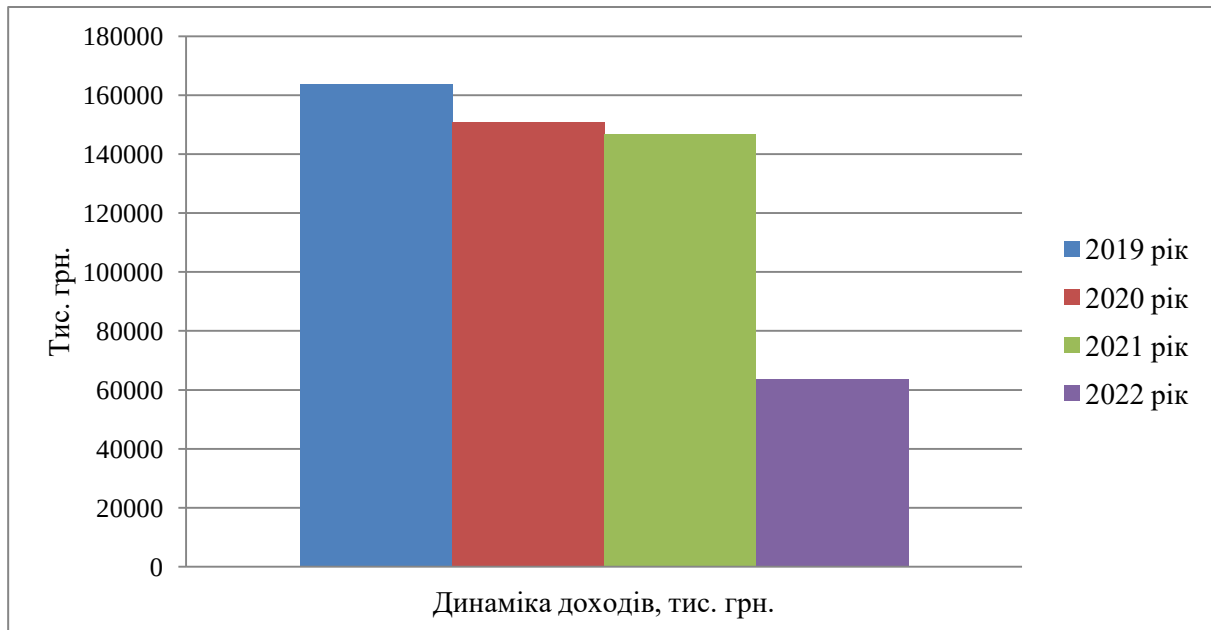
З табл. 2.2. видно, що за період з 2019 по 2022 роки основну вагу в структурі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ФОП «Броварня на Грушевського» складають доходи від ресторанного господарства, які становлять 93,4%, далі йдуть доходи від продажу додаткових послуг – 3,4%, доходи від продажу номерів – 3,2%.

Таблиця 2.2 - Дохід від операційної діяльності ФОП «Броварня на Грушевського» за 2019 - 2022 рр.

Вид продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2022 – 2019 рр.	
	сума, тис. грн.	Питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Дохід від продажу номерів										
17 номерів (люкс, де люкс, комфорт, економ стандарт).	8518,22	3,2	7781,07	3,1	8190,60	3,4	-	-	6941,53	3,2
Дохід від додаткових послуг										
Трансфер, басейн, оздоровчі послуги та сауна	8935,71	3,4	8339,99	3,3	8510,20	3,4	-	-	7180,11	3,4
Дохід від ресторанного господарства										
Українська та європейська кухня	146311,15	93,4	134582,04	93,6	129982,40	93,2	63706,39	100	118645,49	93,4
Разом	163765,08	100,0	150703,11	100,0	146683,20	100,0	63706,39	100,0	132767,14	100

Джерело: Складено та розраховано на основі даних фінансового звіту ФОП «Броварня на Грушевського»

Отже, як видно з табл. 2.2 основний дохід припадає саме на ресторан, така тенденція пояснюється тим, що в основному люди користуються послугою харчування.



Джерело: Складено та розраховано на основі даних табл.2.2

Рисунок 2.1 - Динаміка доходів ФОП «Броварня на Грушевського» за 2019 - 2022 рр.

Починаючи з осені 2020 року попит на послуги харчування, житла та додаткові послуги дещо знизилися, це пояснюється тим, що на території України почав масово поширюватися COVID-19 і в результаті чого були карантинні обмеження, а більша частина людей скоротили відвідування закладів громадського харчування (ЗРГ). Тому підприємство почало вимушено працювати на виніс до середини літа 2021 року.

А з лютого 2022 коли почалася повномасштабна війна, підприємство перестало функціонувати як готельно-ресторанний комплекс. Підприємство припинило свою діяльність на 4 місяці, потім почало відновлюватися. Прибуток знизився на 75%, а дохід був лише з ресторану.

Розглянемо розрахунок праці ФОП «Броварня на Грушевського», що зазначено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Зміна тенденцій середньооблікової чисельності працівників за період 2019 – 2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2019 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, усього, у т.ч., чол.	52	40	39	23	44,2
Адміністративно-управлінський персонал, чол.	10	7	7	5	50,0
Виробничий (операційний) персонал, чол.	31	25	23	13	41,9
Допоміжний персонал, чол.	11	8	9	5	45,4
Фонд основної заробітної плати, у т.ч. тис. грн.	5256,00	4043,07	3941,99	2324,76	44,2
Адміністративно-управлінський персонал, тис. грн.	1284,00	987,69	963,00	567,92	44,2
Виробничий персонал, тис. грн.	3024,00	2326,15	2268,00	1337,53	44,2
Допоміжний персонал, тис. грн.	948,00	729,23	710,99	419,30	44,2
Фонд додаткової заробітної плати, у т.ч., тис. грн.	1568,40	1202,30	1172,24	691,32	44,0
Адміністративно-управлінський персонал, тис. грн.	513,60	395,07	385,20	227,16	44,2
Виробничий (операційний) персонал, тис. грн.	907,20	697,84	680,40	401,26	44,2
Допоміжний персонал, тис. грн.	147,60	109,38	106,64	62,89	42,6
Фонд оплати праці, усього, у т.ч. тис. грн.	6824,40	5245,38	5114,24	3016,09	44,2
Адміністративно-управлінський персонал, тис. грн.	1797,60	1382,76	1348,20	795,09	44,2
Виробничий (операційний) персонал, тис. грн.	3931,20	3023,99	2948,40	1738,79	44,2
Допоміжний персонал, тис. грн.	1095,60	838,61	817,64	482,20	44,0
Адміністративно-управлінський персонал, тис. грн.	179,76	197,53	192,60	159,01	88,4
Виробничий (операційний) персонал, тис. грн.	126,81	120,95	128,19	133,75	105,4
Допоміжний персонал, тис. грн.	99,6	104,82	90,84	96,44	96,8

Джерело: Складено та розраховано на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що чисельність працівників за період 2019 – 2022 рр. скоротилася майже в двічі, що пов'язано зі зменшенням попиту на

ресторанну продукцію через поширення пандемії COVID-19 та агресії росії проти України.

Підведемо підсумки поточних витрат діяльності ФОП «Броварня на Грушевського» за період 2019 – 2022 рр., що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Загальні витрати ФОП «Броварня на Грушевського» за 2019 – 2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхиленн я 2022 р. від 2019 р., %
Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів, тис. грн.	91107,90	94163,30	95935,42	50301,49	55,2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	6824,40	5245,38	5114,24	3016,09	44,2
Витрати за комунальні послуги, тис. грн.	592,08	607,68	532,88	495,54	83,7
Інші поточні витрати (реклама, маркетингові дослідження; тара; страхування майна; знецінення запасів; Інтернет; доставка їжі; списання продуктів харчування), тис. грн.	26696,50	23818,21	23358,24	6370,63	23,8
Всього, тис. грн.	126722,24	124988,55	126065,92	60847,30	48,0

Джерело: Складено та розраховано на основі даних фінансового звіту

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що загальні затрати закладу «Броварня на Грушевського» у 2022 році зменшилися, у зв'язку зі зменшенням попиту на ресторанну продукцію, скороченням штату та закриттям закладу на деякий час через військовий стан. Інші поточні витрати теж зменшилися, оскільки за період військового часу підприємство не працювало. Підведемо підсумки показників основних результатів діяльності ФОП «Броварня на Грушевського» за період 2019 – 2022 рр., що наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Основні результати ресторану «Броварня на Грушевського» за 2019 – 2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2019 р., %
Можливий дохід від операційної діяльності, тис. грн.	163765,08	150703,11	146683,20	63706,39	38,9
Поточні витрати, тис. грн.	126722,24	124988,55	126065,92	60847,30	48,0
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування, тис. грн.	37042,83	25714,56	20617,27	2859,09	7,7
Податок на прибуток, тис. грн.	6667,71	4628,62	3711,10	514,63	7,7
Чистий прибуток можливий, тис. грн.	30375,12	21085,94	16906,16	2344,45	7,7
Рентабельність операційної діяльності, %	18,5	14,0	11,5	3,7	20

Джерело: Складено та розраховано на основі даних фінансового звіту

Отже, проаналізувавши вище зазначені показники ФОП «Броварня на Грушевського» можна сказати, що доходи від реалізації продукції за період 2019 – 2022 рр., знизилася майже на 60%. Підприємство скоротило штат працівників, що склав 23 особи в 2022 р., в порівнянні з 2019 р., що становило 52 особи. Тобто підприємство скоротило працівників більше ніж в половину. Що стосується витрат, то якщо співставити прибуток і витрати, то найбільші витрати склали у 2022 р., у зв'язку з військовим станом, зниженням попиту на ресторанну продукцію, а також інфляцією на споживчому ринку, що склало в листопаді 2022 р. порівняно з жовтнем 2022 р. становила 0,7%, з початку року – 25,7%, порівняно з листопадом 2021 р. – 26,5%.

Рентабельність операційної діяльності складає у 2019 р. – 18,5%, 2020 р. - 14,0% , 2021 р. – 11,5% та 2022 р. – 3,7%. Такий спад пояснюється тим, що на доходи підприємства суттєво вплинули епідемія COVID-19 та військовий стан на території України.

2.2. Сучасний інструментарій маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Перше десятиліття 21-го століття поставило перед компаніями виклик виживання в умовах невблаганного економічного середовища. Фінанси, операції, бухгалтерський облік та інші бізнес-функції не матимуть значення без достатнього попиту на продукти та послуги, щоб фірма могла отримувати прибуток. Таким чином, фінансовий успіх часто залежить від маркетингового управління.

Маркетинг є одним із витрат, пов'язаних з успішною роботою ресторану, чого деякі власники ресторанів, як правило, уникають або не приділяють достатньої уваги. Власник ресторану повинен розуміти важливість інвестування в маркетинг для довгострокової вигоди.

Пріоритетом маркетингової політики кожного підприємства є зниження собівартості продукції через низький рівень платоспроможності споживачів. Найбільшою конкурентною перевагою вітчизняної продукції є низький рівень цін. Конкуренція сприяє підвищенню якості продукції, рівня обслуговування, інвестицій за рахунок збільшення акціонерного капіталу в спільних підприємствах з провідними іноземними компаніями, експорту та конкурентоспроможності вітчизняної економіки [27].

Високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємств слід пов'язувати із загальною системою заходів, спрямованих на зміцнення економічної стабільності національної економіки. Це ефективна державна політика, а саме: прийняття ефективних законодавчих актів та їх реальне впровадження в практику господарювання, а також аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність продукції та дослідження основних груп показників конкурентоспроможності продукції.

Визначення конкурентоспроможності продукції залежить від рівня задоволення потреб як виробників, так і споживачів продукції. Виробник вважає конкурентоспроможністю здатність збільшувати свій дохід так само швидко, як

це роблять конкуренти, забезпечуючи необхідний рівень інвестицій, щоб зберегти цю тенденцію в майбутньому. З іншого боку, для отримання конкурентних переваг продукції виробникам необхідно збільшити суму витрат з доходу підприємства. Тому для умов виробника конкурентоспроможність продукції в практичному відношенні оцінюється як коефіцієнт загального доходу від продажу до валових витрат на виробництво, транспортування та обслуговування продукції.

З точки зору споживача, конкурентоспроможність - це вище, в порівнянні з його конкуренцією, співвідношення якісних характеристик продукції і витрат на її використання або споживання. Критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції повинні бути взаємопов'язані як невід'ємні частини однієї системи «виробник/споживач». Тому, проведемо дослідження основних ресторанів-конкурентів, що знаходяться ФОП «Броварня на Грушевського» в м. Рівне.

Таблиця 2.7 - Характеристика закладів ресторанного господарства в м. Рівне

№	Назва та адреса	Інфраструктура та послуги	Оцінка клієнтів, бали
1	2	3	4
1	Ресторан «Буржуй»	Тип кухні – грузинська. Час роботи кухні: 11:00 – 23:00 Послуги: їжа на виніс, бронювання, стільчики для годування дітей, подають алкоголь, приймаються кредитні картки, в наявності бар.	4,5
2	Ресторан «La Vira»	Тип кухні – європейська, центральноєвропейська, стекауз, морепродукти, барбекю. Час роботи кухні: 11:00 – 23:00. Послуги: доставка, бронювання, дитячі стільці для годування, подають алкоголь, безкоштовний Wi-Fi, приймаються кредитні картки, їжа на виніс, зал для банкету, парковка на вулиці, в наявності бар, можна алкоголь приносити з собою, подарункові карти	4,4
3	Ресторан «Година Щастя»	Тип кухні – європейська, піцца. Меню для вегетаріанців. Час роботи кухні: 11:00 – 22:00. Послуги: їжа на виніс, бронювання, подають алкоголь, безкоштовний Wi-Fi, доставка, організація банкетів, парковка на вулиці, бар, електронні платежі, приймаються кредитні картки.	4,3
4	Ресторан «Броварня на Грушевського»	Тип кухні – європейська, українська. Меню для вегетаріанців та ваганів. Мас нагороду. Час роботи кухні: 11:00 – 22:00. Послуги: їжа на виніс, бронювання, дитячі стільці для годування, подають алкоголь, бар, безкоштовний Wi-Fi, приймаються кредитні картки, організація банкетів, парковка на вулиці, подарункові карти	4,2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
5	Ресторан «Спорт»	Тип кухні – італійська, піца. Меню для вегетаріанців та ваганів, безглютенове меню. Час роботи кухні: 10:00 – 22:00 Послуги: доставка, їжа на виніс, бронювання, організація банкетів, є парковка, телевізор, стільці дитячі для годування, подають алкоголь, бар, безкоштовний Wi-Fi, приймаються кредитні картки, парковка на вулиці, безкоштовна стоянка, електронні платежі	4,1
6	Ресторан «Кант»	Тип кухні – європейська, бар, сучасна . Меню для вегетаріанців. Час роботи кухні: 12:00 – 00:00 Послуги: безкоштовний Wi-Fi, кредитні картки, бронювання, подають алкоголь.	4,0
7	Ресторан «Кінза»	Тип кухні – європейська, італійська, центральноевропейська . Меню для вегетаріанців та	3,9

Джерело: складено автором [26].

Як зазначено в табл. 2.7 видно, що за статистикою ресторан «Броварня на Грушевського» займає 4-е місце серед 18 найбільших ресторанів м. Рівне, та отримав оцінку клієнтів 4,2 серед 5,0.

Конкурентоспроможність продукції є комплексною характеристикою, яка враховує велику кількість взаємопов'язаних факторів. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати споживчу привабливість та зацікавленість виробників у виробництві та реалізації цієї продукції. Економічні чинники визначають оцінку конкурентоспроможності товарів, яка відображає інтереси споживачів і виробників. Причому конкурентні фактори відображають не тільки параметри подібних товарів, а й характеризують потреби потенційних покупців.

Конкуренція між працівниками є невід'ємною частиною робочого життя більшості людей. Відверто чи інакше, більшість компаній створюють динаміку, в якій співробітники змагаються один з одним за визнання, бонуси та підвищення. Після детального вивчення політики щодо робочих місць у ресторанах New York Times назвала виснажливу конкуренцію визначальною рисою робочого місця вищого рівня. Деякі дослідження показують, що така конкуренція може мотивувати працівників, змусити їх докладати більше зусиль і досягати результатів. Дійсно, конкуренція збільшує фізіологічну та психологічну

активацію, яка готує тіло та розум до збільшення зусиль і забезпечує більшу продуктивність [33].

Аналіз меню (груп товарів) ресторану «Броварня на Грушевського», наведено в додатку А. В додатку А наведено характеристику асортименту ресторану «Броварня на Грушевського » та вагу порцій. Асортимент ресторану досить широкий і представляє таку групу страв: перші й другі страви, салати, закуски, гарячі страви, м'ясні та рибні страви, піца, млинці й вареники, гарніри та десерти.

Аналіз динаміки цін по видам продукції ресторану «Броварня на Грушевського» за період з 2019 по 2022 рр. наведено в додатку В. А додатку В вказано середньостатистичні ціни за порцію, котрі піднялися в середньому на 20 – 35 % починаючи з 2019 р по 2022 р., в залежності від товарної категорії. Тому більш детально проаналізуємо динаміку цін за категоріями основної продукції ресторану «Броварня на Грушевського» за період з 2019 по 2022 рр, що зазначено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка середніх цін за категоріями основної продукції ресторану «Броварня на Грушевського»

Види продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Середні ціни реалізації, грн./порцію	Відхилення 2022 р. від 2019 р., %
Піца, 32 см	95,00	115,00	130,00	162,00	125,50	170,5
Паста	115,00	148,00	165,00	177,00	151,25	153,9
Гарячі страви	168,00	185,00	205,00	237,00	198,75	141,1
М'ясні страви	160,00	183,00	197,00	220,00	190,00	137,5
Рибні страви	62,00	75,00	98,00	120,00	88,75	193,5
Салати	100,00	132,00	155,00	180,00	141,75	180,0
Холодні закуски	108,00	138,00	160,00	180,00	146,50	166,6
Гарніри	22,00	31,00	44,00	67,00	41,00	304,5
Супи	52,00	64,00	78,00	90,00	71,00	173,1
Десерти	32,00	46,00	60,00	75,00	53,25	234,3

Джерело: Складено та розраховано на основі даних прайс-листа

Проаналізуємо динаміку обсягів збуту видів продукції ресторану «Броварня на Грушевського», що зазначені в табл. 2.9

Таблиця 2.9 - Динаміка обсягів збуту основних видів продукції ресторану «Броварня на Грушевського» за порцію

Види продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Середні обсяги реалізації, грн./категорію	Відхилення 2022 р. до 2019 р, %
Піца, 32 см	2650,00	1100,00	1237,00	2723,00	1927,50	102,7
Паста	2124,00	1259,00	1369,00	2244,00	1749,00	105,6
Гарячі страви	2455,00	1356,00	1363,00	2903,00	2019,25	118,2
М'ясні страви	2299,00	1170,00	1089,00	2226,00	1696,00	96,8
Рибні страви	2900,00	1854,00	1761,00	2850,00	2341,25	98,2
Салати	2745,00	1622,00	1764,00	2600,00	2182,75	94,7
Холодні закуски	2873,00	1700,00	1864,00	2490,00	2231,75	86,6
Гарніри	2970,00	1875,00	1900,00	2690,00	2358,75	90,5
Супи	3000,00	2036,00	1965,00	2500,00	2375,25	83,3
Десерти	2500,00	1426,00	1542,00	2580,00	2012,00	103,2

Джерело: Складено та розраховано на основі даних прайс-листа

В будь-якому ресторані, який знаходяться на території м. Рівне є різна кухня, а якщо і зустрічається страва-аналог, то вона відрізняється кількістю інгредієнтів, що входять до складу страви, вагою самої страви, технологією приготування або подачею страви, тому неможливо точно порівняти виробни-аналоги в ресторанах.

Отже, було прийнято рішення провести порівняльну характеристику страв за категоріями в ресторані «Броварня на Грушевського» та його конкурента. Найбільшим та найближчим конкурентом для готельно-ресторанного комплексу «Броварня на Грушевського» є ресторан «La Vira».

Проаналізуємо співвідношення цін основної категорії страв ресторану «Броварня на Грушевського» та ресторану «La Vira», що наведено в табл. 2.10

Таблиця 2.10 - Співвідношення діапазону цін за категоріями ресторану «Броварня на Грушевського» і основного конкурента «La Vira» за 2022 рік, грн.

Категорія продукції	Ціна, виробів виробника, грн. /тов.од		Ціна виробів конкурента, грн. /тов.од		Ціна у % до ціни конкурента	
	Мінімальна, грн.	Максимальна, грн.	Мінімальна, грн.	Максимальна, грн.	Мінімальна, %	Максимальна, %
1	2	3	4	5	6	7
Піца, 32 см	90,00	235,00	149,00	209,00	+40,0%	-36,5%

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7
Паста	165,00	190,00	79,00	235,00	-52,0%	+19,1%
Гарячі страви	180,00	295,00	160,00	325,00	-11,1%	+9,2%
М'ясні страви	95,00	345,00	119,00	269,00	+20,2%	-22,0%
Рибні страви	60,00	180,00	169,00	329,00	+64,5%	+45,3%
Салати	65,00	295,00	89,00	199,00	+27,0%	-32,5%
Холодні закуски	65,00	295,00	89,00	329,00	+27,0%	+10,3%
Гарніри	50,00	85,00	49,00	89,00	-2,0%	+4,5%
Супи	80,00	100,00	59,00	69,00	-26,2%	-31,0%
Десерти	60,00	90,00	59,00	109,00	-1,7%	+17,4
Всього	910,00	2110,00	1021,00	2162,00	+10,9%	+2,4%

Примітка: значення (+) ціна страви менша за ціну страви конкурента, значення (-) ціна страви більша за ціну конкурента.

Джерело: *Складено та розраховано на основі даних прайс-листа*

З табл. 2.10 бачимо, що ціни в ресторані «La Vira». вищі ніж в ресторані «Броварня на Грушевського». Діапазон цін за різними категоріями страв найбільше відрізняється за мінімальною ціною, але ціна на категорію паста завищена, тому ресторану «Броварня на Грушевського» необхідно скорегувати дану категорію.

Проаналізуємо еластичність попиту на продукцію ресторану «Броварня на Грушевського», що зазначені в табл. 2.11

Коефіцієнт цінової еластичності попиту показує на скільки зміниться величина попиту на продукцію в результаті зміни ціни. Чим більший показник коефіцієнту цінової еластичності, тим сильніше попит реагує на зміну [30]

Таблиця 2.11 - Еластичність попиту на продукцію ресторану «Броварня на Грушевського»

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	Темпи росту ціни, грн/од., +/-	Середні ціни реалізації, грн./од.	Темп росту по відношенню до середніх цін	Темпи росту ціни, грн/од., +/-	Середні ціни реалізації, грн./од.	Темп росту по відношенню до середніх цін	
1	2	3	4	5	6	7	8

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Піца, 32 см	67,00	125,50	0,53	73	1428	0,05	0,1
Паста	62,00	151,25	0,41	20	1199	0,02	0,06
Гарячі страви	69,00	198,75	0,35	48	1419	0,03	0,1
М'ясні страви	60,00	190,00	0,32	27	1221	0,02	0,1
Рибні страви	58,00	88,75	0,65	50	1866	0,03	0,05
Салати	80,00	141,75	0,56	55	1733	0,03	0,07
Холодні закуски	72,00	146,50	0,49	17	1832	0,01	0,02
Гарніри	45,00	41,00	1,1	20	1934	0,01	0,01
Супи	38,00	71,00	0,53	10	2003	0,005	0,01
Десерти	43,00	53,25	0,81	20	1497	0,01	0,02

Джерело: Складено та розраховано на основі даних прайс- листа

Еластичність попиту дозволяє точно визначити ступінь змін на ціни та рівня доходів реакцією покупців. З табл. 2.11 бачимо, що коефіцієнт цінової еластичності менший 1, це означає що відсоткова зміна кількості товару менша відсоткової зміни ціни, а попит знижується повільніше, ніж зростає ціна.

2.3. Оцінка показників конкурентоспроможності продукції підприємства

Основними показниками діяльності підприємства ресторанного господарства є обсяг товарообороту виробництва, обсяг реалізації та виробництва, прибуток та оборот реалізації продукції власного виробництва.

Розглянемо основні результати діяльності ресторану «Броварня на Грушевського», що наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники ефективності збутової діяльності ресторану «Броварня на Грушевського» за період 2019 – 2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2019 р., %
1	2	3	4	5	6
Дохід від операційної діяльності, , тис. грн.	163765,08	150703,11	146683,20	63706,39	38,9
Поточні витрати, , тис. грн.	126722,24	124988,55	126065,92	60847,30	48,0
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування, тис. грн.	37042,83	25714,56	20617,27	2859,09	7,7
Податок на прибуток, тис. грн.	6667,71	4628,62	3711,10	514,63	7,7

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис. грн.	30375,12	21085,94	16906,16	2344,45	7,7
Рентабельність операційної діяльності, %	18,5	14,0	11,5	3,7	62,2
Цільовий прибуток	11463,55	10549,21	10267,82	4459,44	38,9

Джерело: Складено та розраховано на основі даних фінансового звіту

З табл. 2.12 бачимо, що найбільший прибуток ресторану «Броварня на Грушевського» був у 2019 році. Це пояснюється тим, що підприємство мало прибуток не лише від ресторану, а й від готелю та додаткових послуг (сауна, різноманітні майстер класи для дітей, кейтеринг, надання в оренду залу для проведення конференцій чи свят, трансфер), що склав 30375,126 тис. грн. Потім прибуток йшов на спад, оскільки пандемія COVID-19 та військовий стан на території України значно вплинув на це, тобто в 2020 році - 21085,941 тис. грн., 2021 році - 16906,167 тис. грн., 2022 році - 2344,458 тис. грн.

Розглянемо SWOT-аналіз діяльності підприємства ФОП «Броварня на Грушевського», що наведені в табл. 2.13. SWOT- аналізу це такий метод, за допомогою якого проводиться оцінка сильних і слабких сторін підприємства, визначаються можливості та загрози діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ФОП «Броварня на Грушевського»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
SO (Сильні сторони)	WO (Слабкі сторони)
1. Кваліфікований персонал; 2. Тривалий термін конкуренції на ринку; 3. Входить в топ найкращих ресторанів м. Рівне 4. Культура кухні, яка зберігається протягом усіх років існування; 5. Велика кількість клієнтів, попри всі негаразди в країні; 6. Лояльність клієнтів (постійні клієнти протягом багатьох років); 7. Широкий асортимент продукції; 8. Високий імідж ресторану; 9.Значимість підприємства (власник ресторану часто подорожує за кордоном представляючи свою продукцію); 10. Велика площа ресторану, можливість одночасно приймати велику кількість споживачів	1. Висока плінність кадрів (надто завищені вимоги керівництва до працівників, тобто систематичне застосування штрафів); 2. Цінне змагання з конкурентами, що постійно загрожує прибутку ресторану 3. Недостатньо інноваційних страв (хороша незмінна кухня протягом тривалого терміну це добре, але вносити щось нове завжди потрібно, адже все що було раніше швидко приїдається); 4. Заробітна плата працівників закладу нижча, ніж у інших закладах; 5. Направлення реклами спрямоване в межах м. Рівне; 6. Великі затрати на експлуатацію підприємства 7. Ресторану доведеться щось роботи у зв'язку з ростом популярності меню ваганів та вегетаріанців;

Продовження табл.2.13

1	2
11. Зручність паркування	8. Незручний графік роботи для персоналу ресторану (з ранку до пізньої ночі); 9. Керівництво не втручається в сварки кадрів, відсутня повага один до одного;
ST (Можливості)	WT (Загрози)
1. Удосконалення технологій виробництва; 2. Поява нових постачальників; 3. Нові канали реклами; 4. Можливість привернути увагу інших споживачів; 5. Можливість розширювати асортимент (наприклад, меню для вегетаріанців та веганів); 6. Збільшення прибутку; 7. Розвиток інформаційної галузі та привертання уваги інших споживачів; 8. Можливість застосування зеленої енергії; 9. Можливість застосування нових технологій; 10. Можливість приймати більше споживачів	1. Занадто багато витрачається часу на навчання нового персоналу, що призведе до браку персоналу; 2. Постійне змагання з конкурентами призведе до втрати прибутку, якщо не застосовувати більш актуальні маркетингові інструменти; 3. Одне і теж меню протягом декількох років, може стати в майбутньому неактуальним, що призведе до втрати прибутку; 4. Низька заробітна плата, призведе до плинності кадрів; 5. В результаті масштабних змін в нашій країні, обмежена реклама призведе до втрати прибутку, а потім і до збитковості; 6. Зменшення прибутку; 7. Збільшення переваг з боку конкурентів; 8. Незручний графік призведе до втрати кадрів; 9. Не вміння регулювати сварки між персоналом призведе до втрати кадрів;

Джерело: Складено автором

Отже, з таблиці 2.13 можна побачити, що підприємство має такі можливості: поява нових постачальників; нові канали реклами; можливість привернути увагу інших споживачів; можливість розширювати асортимент; збільшення прибутку; розвиток інформаційної галузі та привертання уваги інших споживачів; можливість застосування зеленої енергії; можливість застосування нових технологій; можливість приймати більше споживачів

Проаналізуємо основні комунікаційні засоби ресторану «Броварня на Грушевського», що зазначено в табл. 2.14. Логотип та реклама закладу розміщена в додатку С.

Таблиця 2.14 – Характеристика використання основних комунікаційних засобів ресторану

Захід	Характеристика
1	2
Реклама	Просування ресторану здійснюється в соціальних мережах: Instagram та Facebook. Банерна реклама. Офлайнова реклама. Користується послугою доставки Mister.Am. Система інтернет-бронювання житла Booking.com

Продовження табл. 2.14

1	2
Персональний продаж	Просування ресторанної продукції здійснюється за допомогою адміністраторів, офіціантів та барменів. Просування товарного продукту здійснюється прийомами «Ланцюжок», «Похвала вибору гостя», «Ялинка» та принцип «Перше та останнє».
Цінове стимулювання	Банер на якому вказано страви дня зі знижками до 20%
Короткочасне нецінове стимулювання	Забрати замовлення з собою отримаєте 20% знижки, зробити замовлення зранку до 13:00 отримаєте 15% знижки на все меню.

Джерело: *Складено автором*

Розглянемо матрицю можливостей підприємства ФОП «Броварня на Грушевського», що зазначено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Матриця можливостей ФОП «Броварня на Грушевського»

Показник	Сильний вплив	Помірний вплив	Незначний вплив
Висока ймовірність	SO:7, SO:6	SO:10	SO:4
Середня ймовірність	SO:1	SO:3	SO:8
Низька ймовірність	SO:2	SO:5, SO:11	SO:9

Джерело: *Складено автором*

З табл. 2.15 бачимо, що сильним впливом на підприємство є широкий асортимент продукції та лояльність клієнтів (постійні клієнти протягом багатьох років), а незначний вплив має значимість підприємства (власник ресторану часто подорожує за кордоном представляючи свою продукцію).

Розглянемо матрицю загроз підприємства ФОП «Броварня на Грушевського», що зазначено в табл. 2.16

Таблиця 2.16 - Матриця загроз ФОП «Броварня на Грушевського»

Показник	Наслідки загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі пошкодження»
Висока ймовірність	WO:2	WO:6	WO:1	-
Середня ймовірність	WO:3	WO:4	WO:5	-
Низька ймовірність	WO:7	WO:9	WO:8	-

Джерело: *Складено та розраховано автором*

З табл. 2.15 бачимо, що сильним впливом на підприємство є Цінне змагання з конкурентами, що постійно загрожує прибутку ресторану, а низька ймовірність Незручний графік роботи для персоналу ресторану (з ранку до пізньої ночі);

Сформуємо стратегії ФОП «Броварня на Грушевського» на базі SWOT-матриці, що зазначені в табл. 2.17

Таблиця 2.17 - Формування стратегій на базі SWOT-матриці

SO	WO
Достатня популярність та достовірний моніторинг ринку сприятиме завоювання нових споживачів	Вузьконаправлена рекламна політика та висока плинність кадрів створить труднощі в залученні нових покупців
Сучасні технології та контроль якості можуть удосконалюватися за рахунок появи нових постачальників та розширення збутової мережі	Можна залучити більше відвідувачів шляхом різноманітності вегетаріанського меню
Нових відвідувачів приваблює репутація компанії, як соціально відповідальною	Нестачу інноваційних продуктів можна перекрити впровадженням сучасних технологій виробництва
ST	WT
Достатня популярність дозволить захиститися від товарів-субститутів	Вузьконаправлена реклама не утримує затримає споживачів від змін уподобань
Достовірний моніторинг ринку дозволить вчасно помітити зміну споживчих переваг	Висока плинність кадрів може погіршити конкурентну позицію
Висока адаптація до особливостей населення дозволить створити принципово новий та унікальний товар	Сильна конкуренція з ресторанами, які постійно знижують ціни на свою продукцію за допомогою знижок

Джерело: Складено автором

Проаналізуємо підсумкову SWOT-матрицю підприємства, що зазначена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Підсумкова SWOT-матриця ФОП «Броварня на Грушевського»

Strengths	Weaknesses
Високий імідж підприємства	Великі затрати на експлуатацію підприємства
Сучасні технології та контроль якості	Високі вимоги до персоналу
Про компанію склалася думка як про соціально відповідальну	Низька заробітна плата
Достовірний моніторинг ринку	Недостатня кількість інноваційних продуктів
Популярність, відомий логотип	Висока плинність кадрів
Opportunities	Threats
Розширення асортименту	Коливання курсів валюти, ціни на страви стандартизовані
Удосконалення технологій виробництва	Поява товарів-субститів
Компанія може адаптуватися до різних умов та відкрита для інновацій	Претензії від відвідувачів, які зіткнулися з проблемами в їжі
Нові канали реклами	Ріст темпів інфляції
Зниження аналогів	Зростає кількість ресторанів, які знижують ціну на їжу

Джерело: Складено автором

З табл. 2.18 бачимо, що основними сильними сторонами підприємства є імідж підприємства, застосування сучасних технологій, популярність та відомий логотип. Основними можливостями є розширення асортименту, удосконалення технологій виробництва, нові канали реклами, а також підприємство може адаптовуватися до різних умов та відкрита до інновацій. Слабкими сторонами є великі затрати на експлуатацію підприємства, низька заробітна плата, висока плинність кадрів та недостатня кількість інноваційних продуктів. Загрозами підприємства є коливання курсів валюти, ціни на страви стандартизовані, претензії від відвідувачів, які зіткнулися з проблемами в їжі та зростання кількості ресторанів, які знижують ціну на їжу.

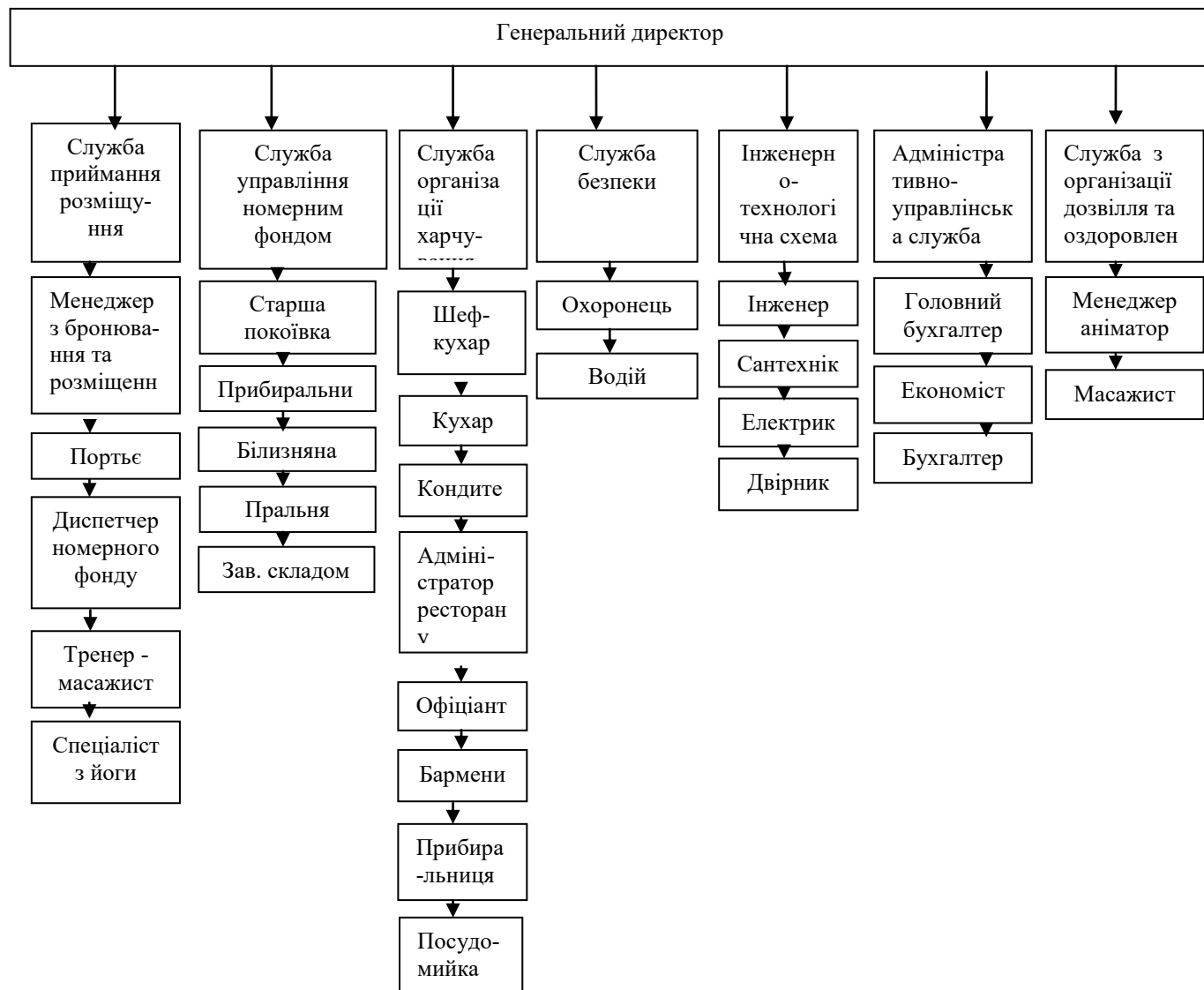
Проаналізуємо структуру управління ФОП «Броварня на Грушевського», що наведено на рис. 2.2.

В даному підприємстві запроваджена лінійно - функціональна структура управління. За даної структури управління має лінійний керівник, який очолює колектив. Розробляти, готувати та впроваджувати рішення лінійному керівнику допомагає спеціальний апарат, який складається з підрозділів, тобто управлінь, відділів, бюро та ін. Лінійно-функціональна структура має спеціальні підрозділи при лінійних керівниках

Найвищий рівень управління представлений власником, який приймає рішення. До рішень належать: концепція, вибір місця для дислокації, політика, стратегія розвитку, архітектурні та інтер'єрні рішення. Стратегічне управління готелем здійснює управитель. Він скеровує, координує та контролює всі служби підприємства для отримання максимального ефекту на кожній ділянці. Основна функція керівника – контроль за роботою на всіх рівнях.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних

питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

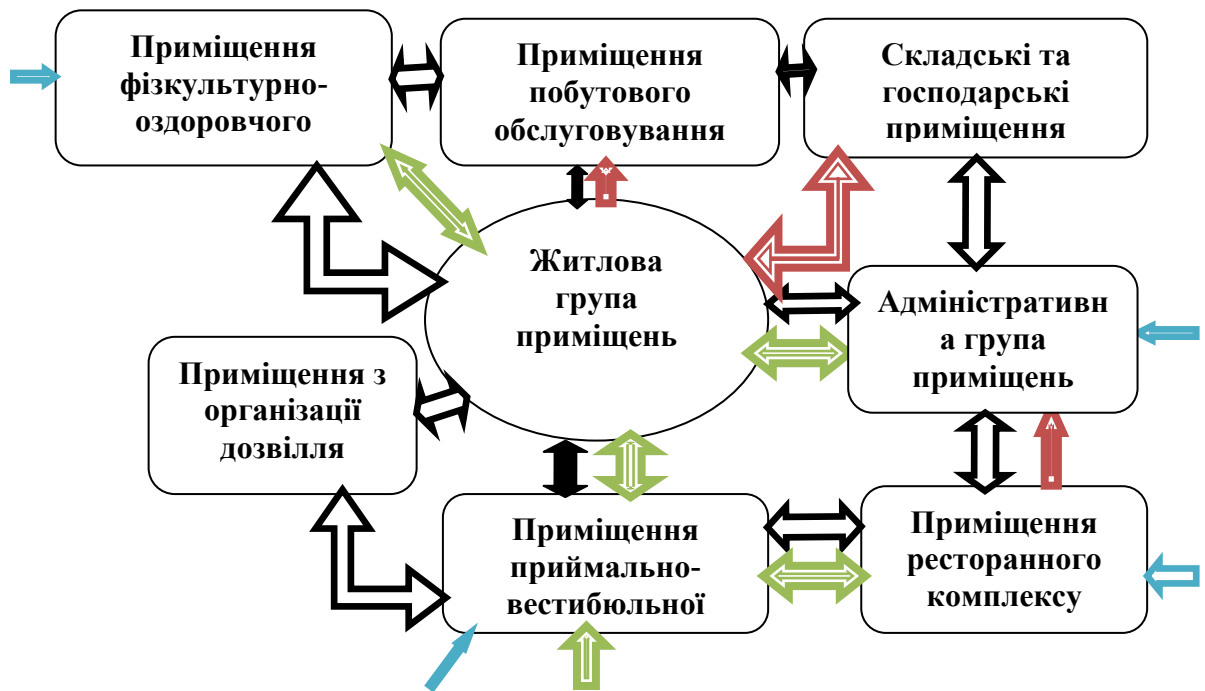


Джерело: Складено автором

Рисунок 2.2 - Лінійно-функціональна структура управління ФОП «Броварня на Грушевського»

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення

питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо



Джерело: Складено автором

Рисунок 2.3 - Функціональна схема ТОВ «Броварня на Грушевського»

На рисунку 2.3 показано функціональну схему приміщень, що складається з житлової групи приміщень, приміщення з організації дозвілля, з приймально-вестибюльного приміщення, приміщення ресторанного комплексу, адміністративної групи приміщень, складських та господарських приміщень, фізкультурно-оздоровчого приміщення та приміщення побутового обслуговування.

На схемі зелена стрілка показує входи для відвідувачів, голуба стрілка показує службові входи, чорна стрілка показує основні проходи, а червона стрілка показує додаткові проходи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПРОДУКЦІЇ ФОП «БРОВАРНЯ НА ГРУШЕВСЬКОГО»

3.1. Оцінка маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства

На даний момент в ФОП «Броварня на Грушевського» відсутня структурована та логічна система завдань маркетингового планування, що ускладнює створення маркетингової стратегії для підприємства. Тому необхідно створити алгоритм маркетингової стратегії підприємства, який забезпечить ефективну роботу на всіх його рівнях діяльності. Розроблений алгоритм маркетингової стратегії ФОП «Броварня на Грушевського» зазначений на рис. 3.1.

Формування маркетингової діяльності здійснюється в такій послідовності: аналіз маркетингового середовища ФОП «Броварня на Грушевського»; визначення маркетингових цілей; формування маркетингових стратегій; вибір та обґрунтування вибору маркетингової стратегії; розробка маркетингових стратегій; впровадження маркетингової стратегії в умовах функціонування підприємства; характеристика ефективності обраної маркетингової стратегії [30]. Всі етапи розробленого нами алгоритму є послідовними й логічними, але якщо існує якась проблема і потрібно ввести коригувальні дії, то в моделі подано зворотній зв'язок, що забезпечить циклічність.

Для того щоб використати запропонований нами алгоритм формування маркетингової стратегії ФОП «Броварня на Грушевського», необхідно провести ряд заходів, тобто: сформулювати інформаційне забезпечення, проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, обрати конкурентну стратегію підприємства, конкретизувати цілі підприємства, розробити функціональні стратегії, провести конкретизацію цілей підприємства, розробити функціональні

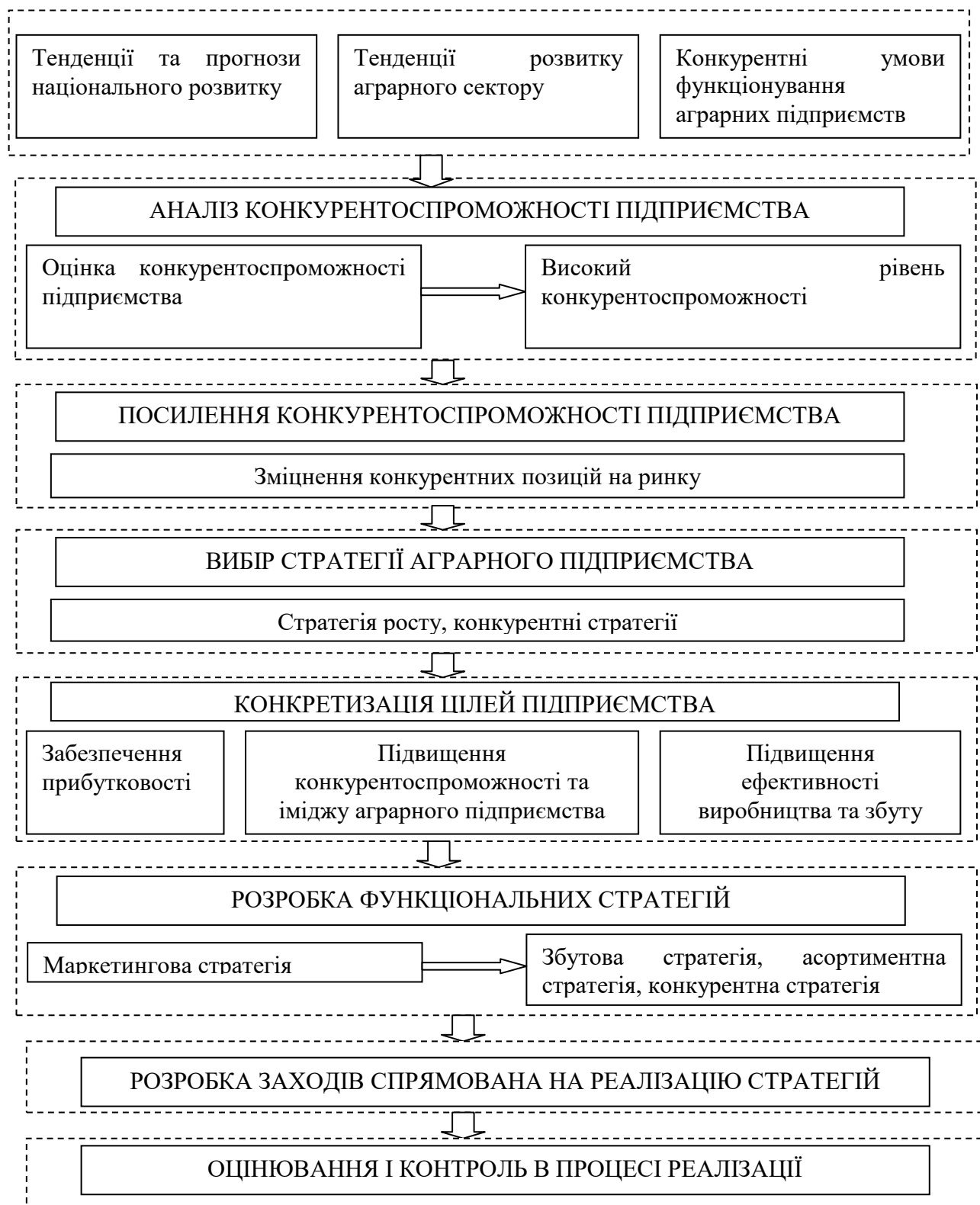
стратегії, розробити заходи, що будуть спрямовані реалізацію маркетингової стратегії, контролювання ходу реалізації маркетингової стратегії.



Джерело: Складено автором на підставі [32]

Рисунок - 3.1 Алгоритм маркетингової стратегії ФОП «Броварня на Грушевського»

Покращення конкурентоспроможності підприємства це процес змін, що потребує стратегічного підходу, так як зміни стосуються всіх головних організаційних складових, тобто зайнятість, структура кадрів, кваліфікація, технології, обладнання, продукція а також ринки збуту [28]. Розробка алгоритму стратегій з урахуванням усіх аспектів протидії та сприяння наведена на рис. 3.2.



Джерело: Складено автором на підставі [32]

Рисунок 3.2 - Алгоритм поетапного оцінювання та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності ФОП «Броварня на Грушевського»

Після того як визначили стратегічну мету розвитку, обираємо стратегію інтенсивного росту підприємства. Далі конкретизують мету з визначенням подальших настанов, тобто: покращення ефективності та прибутковості підприємства; підвищення іміджу; підсилення ступеня рівня обслуговування та надання інформації про продукцію підприємства.

Тому пропонуємо застосувати в діяльності ФОП «Броварня на Грушевського» асортиментну стратегію й стратегію просування. Асортиментна стратегія надасть змогу досліджувати значення пропозиції й на основі цього приймати ґрунтовні рішення щодо управління асортиментом продукції. Стратегія просування надасть змогу визначити цільову аудиторію для подальшого просування товару, а також включатиме рекламні заходи.

3.2. Розробка сценаріїв маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

На території України заклади ресторанного господарства витрачають майже 7 млрд. дол. щороку на загальне споживання енергії. Понад 40 відсотків цієї енергії витрачається на опалення та охолодження. В сучасних умовах основною проблемою ресторану є висока енергоємність та неефективне використання ресурсів.

Проведемо оцінку показників конкурентоспроможності продукції як складової маркетингового потенціалу підприємства, що зазначено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Критерії оцінювання маркетингового інструментарію при визначенні загального рейтингу підприємства

№ з/п	Критерії оцінювання	9- 10 балів	6-8 балів	3 - 5 балів	менше 3 балів
1	2	3	4	5	6
1	Якість	Повне, всебічне	Неповне	Майже відсутнє	Відсутнє
2	Використання маркетингового інструментарію	Повне	Неповне	Майже відсутнє,	Відсутнє
3	Застосування інновацій в маркетингові	Активне	Переважно Активне	Неактивне	Відсутнє
4	Комплексність	Комплексний підхід	Неповна Комплексність	Деякі прояви Комплексності	Розгляд деяких складових комплексу

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
5	Рівень компетентності менеджерів	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
6	Комунікаційний потенціал	Високий	Середній	Низький	Дуже низький

Джерело: Складено автором за джерелом [23]

Кількість балів оцінювання критеріїв маркетингового інструментарію при визначенні загального рейтингу ТОВ «Броварня на Грушевського» показано на рисунку 3.4.

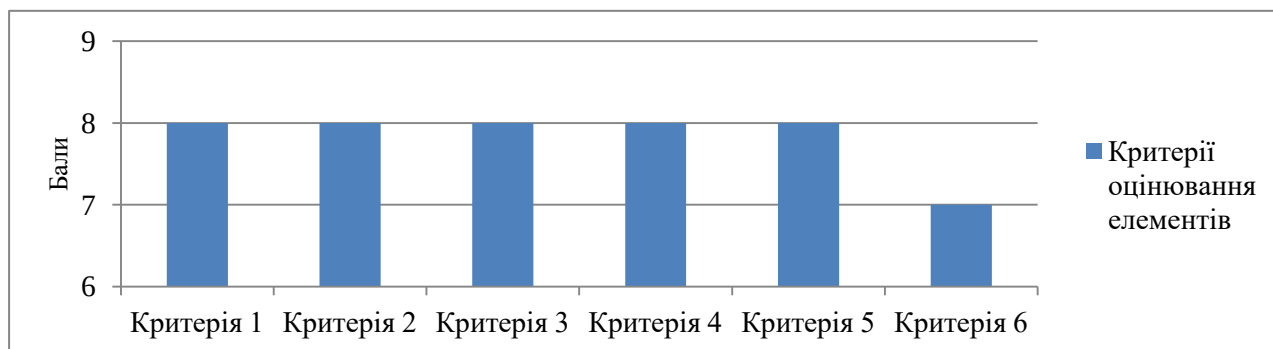


Рисунок 3.4 Оцінка маркетингового потенціалу ФОП «Броварня на Грушевського».

На рисунку 3.4 зазначені оцінки маркетингового потенціалу підприємства. Ресторан «Броварня на Грушевського» отримав оцінку 47 балів. Таким чином, такий підхід маркетингової оцінки діяльності підприємства дозволяє об'єктивно оцінити стан підприємства на ринку.

Проведемо оцінювання маркетингового потенціалу конкурентів ресторану «Броварня на Грушевського».

Таблиця 3.6 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств – конкурентів

Маркетинговий потенціал (основні функції та елементи маркетингу)	Досліджувані підприємства														
	La Vira					Буржуй					Година Щастя				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ціновий потенціал	8					9					8				
Товарний потенціал		9					8					8			
Збутовий потенціал			9					8					8		
Комунікаційний потенціал				8					8					8	
Внутрішній маркетинг					9					8					8

В табл. 3.6 проводили оцінювання маркетингового потенціалу конкурентів ТОВ «Броварня на Грушевського», де в результаті конкуренти отримали таку кількість балів: La Vira – 42 ; Буржуй - 41 ; Година Щастя - 40 .

Таблиця 3.7 - Визначення загального рейтингу ресторанів за використанням основних маркетингових елементів конкурентоспроможності підприємства

Маркетинговий потенціал	Коефіцієнт вагомості	Підприємства – конкуренти					
		«La Vira».		Буржуй		Година Щастя	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,2	8	1,6	9	1,8	8	1,6
Товарний потенціал	0,2	9	1,8	8	1,6	8	1,6
Збутовий потенціал	0,2	9	1,8	8	1,6	8	1,6
Комунікаційний потенціал	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Внутрішній маркетинг	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Разом балів	1,0	51	8,45	49	8,2	48	8

Джерело: Складено автором

В табл. 3.7 було проведено визначення загального рейтингу ресторанів-конкурентів за використанням маркетингових елементів конкурентоспроможності. За результатами оцінки конкурент ТОВ «Броварня на Грушевського» отримали таку кількість балів: ресторан La Vira - 8,45 бали; Буржуй – 8,2 бали; а Година Щастя – 8 балів.

Проведемо загальну оцінку рівня привабливості підприємств - конкурентів за шкалою 10 балів. Результати дослідження зазначені в табл. 3.8

Таблиця 3.8 - Загальна оцінка рівня привабливості підприємств - конкурентів (за 10-бальною шкалою)

Показник	Броварня	La Vira	Буржуй	Година Щастя
1	2	3	4	5
Ринкова частка підприємства	7	8	8	8
Ширина асортименту	9	9	9	9
Рівень якості товару	9	9	9	9
Рівень цін на товари	9	8	8	8
Система знижок	7	9	8	8
Рівень використання засобів	9	9	9	9

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Рівень сучасності устаткування	9	9	9	9
Доставка товару до покупця	8	8	8	8
Забезпечення товарними запасами	9	8	8	8
Умови зберігання товару	8	9	9	9
Якість обслуговування	9	9	9	9
Стимулювання збуту	9	9	9	9
Рекламні заходи	9	9	9	9
Імідж фірми	10	10	10	10
Рівень використання інновацій	9	9	9	9
Загальна оцінка	130	132	131	131
<i>Високий рівень привабливості від 120 балів</i>	+	+	+	+
<i>Середній рівень привабливості від 80 до 119 балів</i>				
<i>Низький рівень привабливості від 45 до 79 балів</i>				
<i>Неконкурентоспроможне підприємство – до 44 балів</i>				

Джерело: складено та розраховано автором

З таблиці 3.8 бачимо, що підприємства La Vira, Буржуй, Година Щастя та Броварня на Грушевського отримали високі бали (більше 120 балів), а це означає, що вони мають високий рівень привабливості.

Оцінка ресторану «Броварня на Грушевського» та його конкурентів зображена на рисунку 3.2.

За результатами рис. 3.2 можна побачити, що ресторан «Броварня на Грушевського» отримав 130 балів, ресторан «La Vira» - 132 бал; ресторан «Буржуй» - 131 бал та ресторан «Година Щастя» - 131 бал.

Підприємство ФОП «Броварня на Грушевського» витрачає велику кількість електроенергії. Тому для ресторану існує необхідність скоротити затрати на комунальні послуги. Максимальне споживання електроенергії припадає на обладнання для обробки продуктів харчування, а також обладнання для опалення, вентиляції та кондиціонування повітря. Таким чином, вигідною стратегією економії коштів ФОП «Броварня на Грушевського» є застосування інноваційних сонячних панелей.

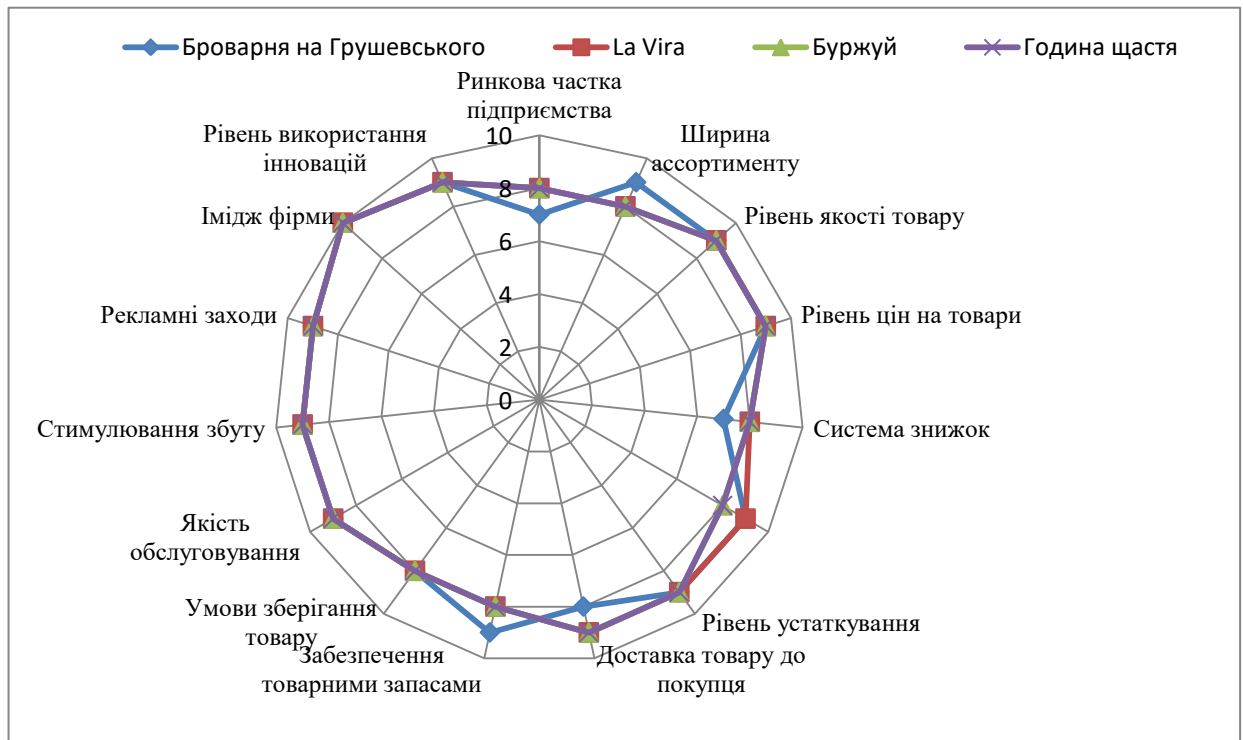


Рисунок 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Сонячні батареї встановлюються на дахах, де акумулюють сонячне тепло і потім перетворюють на електричну енергію. Кількість виробленої електроенергії залежить від ряду факторів, але якщо її правильно встановити, то батареї працюватимуть як в сонячні дні, та і в похмурі.

Одним з головних напрямків успішної діяльності ресторану є розробка його маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності, які зможуть відповідали усім вимогам ринку. Правильне та обґрунтоване маркетингове рішення підвищення конкурентоспроможності підприємства допоможе ресторану досягти стійких конкурентних переваг та знизити впливу факторів зовнішнього маркетингового середовища.

Розглянемо основні переваги сонячних батарей: захист від відключення електроенергії; економія електроенергії; податкові знижки та пільги на користування сонячними батареями; встановлення сонячних батарей може позитивно вплинути на загальний вигляд і дизайн ресторану; сонячна енергія є чистою та не має токсичного впливу на навколишнє середовище, на відміну від

електроенергії, виробленої з викопного палива, яке містить шкідливі гази метан і вуглекислий газ.

До недоліків можна віднести: незручність в разі переїзду; великий термін окупності, якщо мале споживання електроенергії, що складає в середньому 8-10 років; дорога вартість. Оскільки витрати на електроенергію неухильно зростають на 2,5% – 3,5% щорічно, сонячні системи виявляються необхідними для боротьби з високими витратами на електроенергію.

Зелена енергетика вже давно масово розійшлася по всьому світі. Наприклад, Le Présage є першим у Європі рестораном, який працює на сонячних батареях. Ресторан, де готують без газу, дров і електрики. Ресторан Le Présage включає біогазову установку для перетворення власних органічних відходів на газ, що дозволить кухарям готувати їжу в похмурі дні та після заходу сонця. Залишки біогазу потім можна використовувати для удобрення саду, який повинен забезпечувати чверть овочів ресторану.

Що стосується нашої країни, то вперше сонячні батареї із закладів ресторанного господарства почала використовувати мережа McDonald's , що знаходиться в місті Київ. На даху розмістили 100 панелей сонячних батарей , що дає можливість заощаджувати 25% електроенергії.

Таким чином, для зменшення фінансових затрат на експлуатацію підприємства ФОП «Броварня на Грушевського» було передбачено застосування інноваційної системи сонячних панелей та геліосистеми. Такі технологію дадуть підприємству можливість в майбутньому заощаджувати кошти та частково відмовитися від електроенергії. Геліосистеми зможуть покривати фінансові затрати гарячої води влітку на 80%, в зимку на 30%.

На підприємстві ФОП «Броварня на Грушевського» буде встановлено: інвертор потужністю 200 кВт; геліосистема на 2000 л (для опалення й підігрівання води з плоскими сонячними колекторами); комплект для благоустрою (сонячна бесідка , паркові лавки для підзарядки гаджетів та ноутбуків). Комплект для благоустрою буде розміщуватися на літній терасі ресторану, де споживачі зможуть скористатися wi-fi та підзарядити пристрій.

Завдяки вбудованого пристрою, лавки зранку зможуть накопичувати сонячну енергію, а в вечері освітлювати територію.

3.3. Розробка інноваційних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

В регіоні Рівненської області сонячні панелі дуже рідко працюють на повну потужність, тобто а середньому цей показник складає 60-70% та взимку 15-20%. Наприклад, панель потужністю 300 Вт в літню пору буде виробляти 180 – 210 Вт на годину. В Україні СЕС за 1 кВт потужності за рік виробляється 1100 -1300 кВт енергії. «Зелена енергія» влаштована таким чином, що підприємство зобов'язане споживати вироблену енергію, а надлишок реалізується державі по «зеленому тарифу». Якщо домашня мережа споживає більше ніж отримує станція, то додатково використовується електроенергія мережі, тобто різниця оплачується за стандартним тарифом 1,68 грн. / кВт (якщо споживається понад 250 кВт) [32].

Наприклад, якщо за місяць станція виробила 1000 кВт, а витратили на виробництві 550 кВт, то в результаті надлишок піде державі, а вона в свою чергу заплатить за 450 кВт за тарифом 5,32 грн./кВт. Якщо виробництво витратило 1000 кВт, а станція виробила 550 кВт, то в платіжні буде нарахована вартість за 450 кВт за тарифом 1, 68 грн./кВт. Тому, в якості інновація пропонуємо в ФОП «Броварня на Грушевського» запровадити комбіновану систему електропостачання та водопостачання. В результаті впровадження підприємство зможе економити фінанси та в майбутньому отримати прибуток і в результаті чого, підняти заробітну плату працівникам. Дана комбінована система буде запроваджуватися в м. Рівне вперше та всі вище наведені конкуренти ФОП «Броварня на Грушевського» не мають такої системи.

Визначимо скільки станція буде виробляти за один рік, враховуючи регіон та показник 50%: $140 \text{ кВт} \times 1200 \text{ кВт} = 168\,000 \text{ кВт*г}$ Таким чином, дохід буде складати: $168\,000 \text{ кВт*г} \times 5,32 \text{ грн.} = 893,76 \text{ тис. грн.}$ Повна окупність купівлі сонячних панелей складатиме: $2\,779,00 \text{ тис. грн.} / 893,76 \text{ тис. грн.} = 3 \text{ роки } 1 \text{ міс.}$

За 10 років експлуатація сонячних панелей підприємство може заробити: 893, 76 тис. грн. x 10 років = 8 937, 60 тис. грн.

Розрахуємо вартість сонячних панелей для ФОП «Броварня на Грушевського», що наведено в табл.3.10.

Таблиця 3.10 - Вартість сонячних панелей для ФОП «Броварня на Грушевського»

№	Обладнання	Кошторис витрат, тис. грн.
1	Інвертор 200 кВт	640, 00
2	170 панелей потужністю 280 Вт	1 860, 00
3	Металевий каркас	140, 00
4	Автоматика	16, 00
5	Кабель 500 м	28,00
6	Монтажні роботи	95,00
	Всього	2 779,00

Джерело: *Складено та розраховано автором [33]*

Таким чином, чим більше виробляє електроенергії сонячна станція, тим більше вона окупиться. Тобто, через 2-3 роки підприємство «вийде в нуль». Але на виробництво енергії впливають погодні умови, сезонність та показник сонячної радіації. Розрахуємо вартість геліосистеми та комплекту для благоустрою, що наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Вартість геліосистеми та комплекту для благоустрою ФОП «Броварня на Грушевського»

№	Обладнання	Кошторис витрат, тис. грн.
1	Геліосистема на базі сонячних колекторів Hewalex KS2100 TLP AC, 2000 л	855,00
2	Комплект для благоустрою Midi	88,00
-	Всього	943,00

Джерело: *Складено та розраховано автором [33]*

Визначимо повну окупність сонячних панелей, геліосистеми та комплекту для благоустрою: (2 779,00 тис. грн. + 0, 943 тис. грн.) / 893, 76 тис. грн. = 4 роки 2 міс. Отже, якщо встановити сонячну панель потужністю 200 кВт., то ФОП «Броварня на Грушевського» зможе покривати затрати електроенергії виробництва , а також надлишок енергії продавати державі по «зеленому тарифі»,

та в кінці року отримати прибуток 893, 00 тис. грн. Окупність сонячних панелей складатиме 3 роки 1 міс. Якщо додатково встановити геліосистему на 2000 л., то виробництво зможе повноцінно забезпечувати себе влітку гарячою водою, а взимку ще додатково 20-30 % заощадити на опаленні. Також на підприємстві буде встановлений комплект для благоустрою, де можна зарядити телефони за допомогою сонячних панелей. Все це разом зможе себе окупити за 4 роки та 2 міс.

Оскільки, ресторан «Броварня на Грушевського» спеціалізується на широкому асортименті пива, то ми можемо рекомендувати «Броварні на Грушевського» впровадити виробництво фірмові крафтові закуски до пива. Основним сегментом покупців будуть всі верстви населення, які люблять пити пиво.

Тому проведено економічні розрахунки у таблиці 3.12

Таблиця 3.12 - Обсяг виробництва нового виду продукції у вартісному виразі

Вид продукції	Річний обсяг виробництва, кг	Оптово-відпускна ціна, грн./кг	Кошторис витрат реалізованої продукції, тис. грн.
Крафтові м'ясні снеки з телятини	540	1200,00	648, 00

Джерело: *Складено автором*

Як видно з даних таблиці 3.3 підприємство планує виготовляти м'ясні снеки з телятини в обсязі 1.5 кг. на добу, що складе 540 кг за рік. Це дасть змогу отримати виручку від реалізації продукції в сумі 648,00 тис. грн.

Для визначення капітальних вкладень на придбання, доставку і монтаж обладнання складемо кошторисно-фінансовий розрахунок. В таблиці 3.13 відображена вартість придбання додаткового обладнання для підприємства в зв'язку з розширенням асортименту продукції. Підприємство планує придбати шафу для сушіння та вакуумний апарат. Тому капітальні інвестиції складуть 87, 57 тис. грн.

Таблиця 3.13 - Кошторис витрат на придбання, доставку і монтаж обладнання

Найменування	Кількість Одиниць	Ціна за одиницю, тис. грн.	Кошторис витрат, тис. грн.
Шафа дегідратор ilmax-10 (на 7 кг прод.)	1	34, 00	34, 99
Вакуумний пакувальник VM300TE/A Frosty	1	35, 05	35, 05
Всього обладнання		70,05	70,05
Транспортні витрати (5% вартості обладн.)			35,02
Монтажні витрати (20% вартості обладн.)			14, 01
Разом			87,57

Джерело: Складено автором

Розрахунок собівартості виробництва та реалізації продукції складається з розрахунку наступних основних статей: Стаття «Сировина і основні матеріали» передбачає розрахунок вартості сировини і основних матеріалів (без ПДВ) та витрат на її транспортування.

Ціна на сировину для виробництва снєків з телятини вказана в табл. 3.14 є з врахуванням оптової закупівлі.

Таблиця 3.14 - Витрати на сировину та основні матеріали для виробництва снєків

Сировина	Норма на 540 кг(кг/л)	Ціна, грн/кг (куб. м.)	Кошторис витрат, тис. грн.
Телятина	1080	180,00	194,40
Сухе червоне вино	500,5	42,00	21,02
Приправа для сушеного м'яса	8	430,00	34,40
Цукор	15	31,00	0,47
Бальзамічний оцет	30	80,00	2,40
Соєвий соус	30	62,60	18,78
Сіль	60	28,00	16,80
Всього			225,28
Вихід до сушіння, кг	1100,00		
Вихід після сушіння, кг	540,00		

Джерело: Складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.14 слід відмітити, що на річний обсяг виробництва снєків (540 кг) необхідно 225,28 тис. грн. У статтю «Допоміжні матеріали» включаються затрати на придбання пакувального матеріалу та тари. Витрати на допоміжні та таропакувальні матеріали (Пакет для вакууматора)

склали 9,15 тис. грн. Отже, таропакувальні матеріали при виробництві 500 кг снєків на весь річний обсяг становитиме – 9,15 тис. грн.

Для розрахунку статті «Енерговитрати» використовують норми витрат електро - та енергоресурсів на випуск одиниці продукції. Норми витрат та фактичну кількість спожитих енергоресурсів студент отримує в процесі спостереження під час виробничої практики на підприємстві.

Таблиця 3.15 - Енерговитрати на технологічні цілі та виробничі процеси

Назва послуги	Затрати на виробництво 500 кг	Ціна, грн.	Кошторис витрат, тис. грн.
Вода, м ³	100	25,99	2,59
Електроенергія, кВт/год	480	7,99	3,85
Разом			6,45

Джерело: Складено автором

З даних, наведених в таблиці 3.15 видно, що сума енерговитрат на виробництво снєків становитиме 6,45 тис. грн. на рік. Наступна стаття витрат – це основна заробітна плата. Мінімальна заробітна плата: з 1 жовтня 2022 року – 6700 грн. (погодинна $6700/166,8 \text{ год.} = 40,16 \text{ грн.}$). Виходячи з необхідних затрат часу на виробництво 500 кг снєків та годинної тарифної ставки відповідного працівника визначимо суму витрат на основну та додаткову заробітну плату основних працівників, що задіяні у виробничому процесі. Витрати по статті «Додаткова заробітна плата» приймаються у кількості 10% від розміру основної заробітної плати.

На підприємстві в цеху працюватиме один кухар, розрахунок заробітної плати наведений в табл. 3.16

Таблиця 3.16 - Витрати на основну та додаткову заробітну плату

Працівник	Годинна тарифна ставка, грн/год.	Основна заробітна плата за рік, тис. грн.	Додаткова заробітна плата, тис.грн.	Загальний фонд заробітної плати, тис. грн.
Кухар	42	80, 40	8,04	88,44
Разом		80, 40	8,04	88, 44

Отже, згідно розрахунків табл. 3.16, сума витрат на заробітну плату виробничих працівників складе 88,44 тис. грн.

Обчислимо витрати на утримання та експлуатацію машин та обладнання (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.17 - Розрахунок амортизаційних витрат на ремонт

Основні фонди	Амортизація		Витрати на капітальний і поточний ремонт		Кошторис витрат, тис. грн.
	%	тис. грн..	%	тис. грн.	
Будівлі та споруди	4,5	11,68	5	12,98	24,67
Машини і обладнання	12	41,67	5	17,36	59,03
Інші	6	9,25	5	7,71	16,96
Разом		62,61		38,06	100,67

Джерело: *Складено автором*

Як видно з даних таблиці 3.17 витрати на амортизацію основних фондів підприємства складають дещо більше 100 тис. грн./рік, 5,65% яких віднесено на витрати на виробництво снєків. Виробнича собівартість включає суму витрат по перерахованих вище статтях, а саме: витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва приймаємо у кількості 2% від розміру основної заробітної плати. Адміністративні витрати складають 1,5 % від виробничої собівартості продукції. Витрати на збут складають 3,3 % від виробничої собівартості продукції. Інші операційні витрати становлять 5 % від виробничої собівартості продукції. Повна собівартість становить суму виробничої собівартості, витрат на збут, адміністративних та інших витрат.

Таблиця 3.18 - Витрати на виробництво та реалізацію снєків з телятини

Стаття витрат	Кошторис витрат, тис. грн.
1. Собівартість продукції власного виробництва	225,28
2. Витрати на обладнання	87,57
3. Витрати на пакування	9,15
4. Витрати на оплату праці	88,44
5. Єдиний соціальний внесок (22%)	19,45
6. Амортизація та витрати на ремонт обладнання	100,67
7. Інші поточні витрати (реклама товарного продукту)	12,00
Разом	542,57

Джерело: *Складено автором*

Дані таблиці 3.19 свідчать про те, що на виробництво 500 кг снєків підприємство витратить в загальному підсумку 542,57 тис. грн. Найбільш значимі

статті витрати – це сировина та заробітна плата з відрахуваннями Проаналізуємо основні техніко-економічні показники проекту подаються у вигляді таблиці 3.19

Таблиця 3.19 - Основні техніко-економічні показники проекту

№	Показники	Прогноз, тис. грн.
1	Виробнича потужність підприємства за основними видами продукції, кг/рік	500
2	Можливий дохід від діяльності виробництва, тис. грн.	648,00
3	Поточні витрати тис. грн.	542,57
4	Прибуток від діяльності до оподаткування, тис. грн.	105,42
5	Податок на прибуток, тис. грн.	18,97
6	Чистий прибуток, тис. грн.	86,44
7	Рентабельність операційної діяльності, %	13,3
8	Цільовий необхідний прибуток, тис. грн.	453,60
9	Чистий прибуток плановий, тис. грн.	86,44
10	Термін окупності капітальних вкладень, років (відношення амортизаційних витрат та витрат на ремонт до чистого прибутку)	6 років

Джерело: *Складено автором*

Аналізуючи дані таблиці 3.20 можна сказати, що виробництво снєків буде прибутковим та рентабельним. Так, при виготовленні 500 кг снєків підприємство отримає 648,00 тис. грн. доходу, поточні витрати складуть 542,57 тис. грн., а чистий прибуток складе 86,44 тис. грн. Ціна реалізації шнекової продукції складе – 1200 грн./кг. Рівень рентабельності становить 13,3 %, а термін окупності капітальних вкладень складає 6 років.

Таким чином, з економічної точки зору впровадження нового продукту є доцільним та обґрунтованим. Оскільки, підприємство славиться широким асортиментом крафтового пива, а шнекова закуска з телятини буде доповнювати родзинку ТОВ «Броварня на Грушевського».

Висновки

«Броварня на Грушевського» це готельно-ресторанний комплекс, що поєднує готель, ресторан та сауну. Починаючи з осені 2020 року попит на послуги харчування, житла та додаткові послуги дещо знизилися, це пояснюється тим, що на території України почав масово поширюватися COVID-19 і в результаті чого були карантинні обмеження, а більша частина людей скоротили відвідування закладів громадського харчування (ЗРГ). Тому підприємство почало вимушено працювати на виніс до середини літа 2021 року. А з лютого 2022 коли почалася повномасштабна війна, підприємство перестало функціонувати як готельно-ресторанний комплекс. Підприємство припинило свою діяльність на 4 місяці, потім почало відновлюватися. Прибуток знизився на 75%, а дохід був лише з ресторану.

За період з 2019 по 2021 роки основну вагу в структурі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ФОП «Броварня на Грушевського» складають доходи від ресторанного господарства, які становлять 93,4%, далі йдуть доходи від продажу додаткових послуг – 3,4%, доходи від продажу номерів – 3,2%. Структура доходу від реалізації продукції за період 2019 – 2022 рр., знизилася майже на 60%. Підприємство скоротило штат працівників, що склав 23 особи в 2022 році, в порівнянні з 2019 роком, що становило 52 особи. Тобто підприємство скоротило працівників більше ніж в половину. Що стосується втрат, то якщо співставити прибуток і витрати, то найбільші витрати склали у 2022 році, у зв'язку з інфляцією на споживчому ринку, що склала в листопаді 2022 року порівняно з жовтнем 2022 року становила 0,7%, з початку року – 25,7%, порівняно з листопадом 2021 року – 26,5%. Найбільший прибуток ФОП «Броварня на Грушевського» був в 2019 році. Це пояснюється тим, що підприємство мало прибуток не лише від ресторану, а й від готелю та додаткових послуг (сауна, різноманітні майстер класи для дітей, кейтеринг, надання в оренду залу для проведення конференцій чи свят, трансфер), що склав 30375,12 тис. грн. Потім прибуток йшов на спад, оскільки пандемія COVID-19 та військовий стан на території України значно вплинув на це, тобто в 2020 році - 21085,94 тис. грн.,

2021 році - 16906,16 тис. грн., 2022 році - 2344,45 тис. грн. Рентабельність операційної діяльності складає у 2019 році – 18,5%, 2020 році - 14,0% , 2021 році – 11,5% та 2022 році – 3,7%. Такий спад пояснюється тим, що на доходи підприємства суттєво вплинули епідемія COVID-19 та військовий стан на території України.

В кваліфікаційній роботі було проведено аналіз ризиків та можливостей за допомогою SWOT-матриці. Основними загрозами підприємства згідно підсумкової SWOT-матриці є: великі затрати на експлуатацію підприємства; недостатня кількість інноваційних продуктів та висока плинність кадрів. Тому в якості інновація в ресторані «Броварня на Грушевського» було запроваджено комбіновану систему електропостачання та водопостачання та бізнес-план крафтову закуску до пива.

В результаті впровадження підприємство зможе економити фінанси та в майбутньому отримати прибуток і в результаті чого, підняти заробітну плату працівникам. Дана комбінована система буде запроваджуватися в м. Рівне вперше та всі вище наведені конкуренти ресторану «Броварня на Грушевського». не мають такої системи. Якщо встановити сонячну панель потужністю 200 кВт., то ресторан зможе покривати затрати електроенергії виробництва, а також надлишок енергії продавати державі по «зеленому тарифі», та в кінці року отримати прибуток 893, 76 тис. грн. Окупність сонячних панелей складатиме 3 роки 1 міс. Якщо додатково встановити геліосистему на 2000 л., то виробництво зможе повноцінно забезпечувати себе влітку гарячою водою, а взимку ще додатково 20-30 % заощадити на опаленні. Також на підприємстві буде встановлений комплект для благоустрою, де можна зарядити телефони за допомогою сонячних панелей. Все це разом зможе себе окупити за 4 роки та 2 міс.

Крім цього ресторан «Броварня на Грушевського» славиться своїм крафтовим пивом, тому було запроваджено закуску (снеки з телятини). Так, при виготовленні 500 кг снєків підприємство отримує 648,00 тис. грн. доходу, поточні витрати складуть 542,57 тис. грн., а чистий прибуток складе 86,44 тис. грн. Ціна реалізації шнекової продукції складе – 1200 грн./кг. Рівень рентабельності становить 13,3 %,

а термін окупності капітальних вкладень складає 6 років. Таким чином, з економічної точки зору впровадження нового продукту є доцільним та обґрунтованим. Оскільки, підприємство славиться широким асортиментом крафтового пива, а шнекова закуска з телятини буде доповнювати родзинку ТОВ «Броварня на Грушевського».

Отже, для того щоб бути конкурентоспроможним підприємством необхідно: використовувати свої переваги; змінити слабкі сторони на кращі; вкладати ресурси в можливість, а також передбачати ризики, тобто продумати на два кроки вперед.

У цілому, розробка стратегії діяльності ФОП «Броварня на Грушевського» є її вагомим інструментом для утримання провідних позицій на ринку в умовах в непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів.

Важливим кроком на шляху підтримки репутації господарства є такий загальновідомий маркетинговий інструмент як реклама. Через це доцільно поєднувати різні форми її вияву по всій території області, держави: через радіо, телебачення, пресу, інтернет, різнопланові буклети тощо.

Ми впевнені в тому, що основною стратегічною ціллю та напрямками розвитку для ФОП «Броварня на Грушевського» є утримання сильної конкурентної позицій та створення власних переробних потужностей для виробництва продукції.

Список використаних джерел

1. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства. Економічна діагностика. 2018 URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html (дата звернення: 22. 12. 2022)
2. Стейнхейдж А. Плюси та мінуси конкуренції серед співробітників 2017. URL: [https://hbr.org/2017/03/the\\$pros\\$and\\$cons\\$of\\$competition\\$among\\$employees](https://hbr.org/2017/03/the$pros$and$cons$of$competition$among$employees) (дата звернення: 22. 12. 2022)
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ» 2015, 397 с.
4. Берзіна С.В., Яреськовська І.І. та ін. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти: посібник. К.: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017, 134 с.
5. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління.. Електронне видання 2 (1), Вип. 3 2017. URL: <http://umo.edu.ua>. (дата звернення: 08. 01. 2023)
6. Бубакер С., Гуделл Дж. В., Панді Д. К. та Кумарі В. Неоднорідні наслідки війн на світових фондових ринках: докази вторгнення в Україну. Фінансові дослідницькі листи, 2022 с. 48. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102934>
7. В Україні відкрили перший McDonald's із сонячними панелями. URL: <http://surl.li/fmpwk> (дата звернення: 10. 01. 2023)
8. Віктор Дубіщев, Наталія Макаренко, Олена Ложачевська, Тамара Навроцька, Ольга Мельник, Олена Наголюк, Олексій Прокопенко, Лариса Капінус. Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах онлайн-ринку. – 2022, с. 312-319
9. В'юн О.В., Устік Т.В. Сучасний інструментарій маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції підприємств ресторанного

бізнесу. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма). Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору. Полтава, 2021. С. 77-81

10. Гартнер "6 способів зміни робочого місця в наступні 10 років. Людські ресурси. Провідна дослідницька та консалтингова компанія. 2019. URL: <http://surl.li/fmpiу> (дата звернення: 12. 01. 2023)

11. Геліосистеми для підігріву. URL: <https://sunservis.com.ua/ua/g12605035-gotovye-komplekty-geliosistem> (дата звернення: 15. 01. 2023)

12. Дарчія, С. Бізнес – процес інвестиційної діяльності. Фінансові ринки, інститути та ризики. 2022, с. 46-49. URL: [https://doi.org/10.21272/fmir.6\(1\).46-49.2022](https://doi.org/10.21272/fmir.6(1).46-49.2022). (дата звернення: 18. 10. 2022)

13. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лищенко М.О., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово–логістичного менеджменту капіталізації інноваційно–безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). К., 2022. С. 91-98

14. Інновація дня. URL: <https://www.trendwatching.com/innovation-of-the-day/solar-powered-restaurant> (дата звернення: 23. 11. 2022)

15. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XV Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції, 13 листопада 2020 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. Укр. мова, англ. мова

16. Лищенко М., Устик Т., Писаренко В., Маслак Н., Коляденко Д. Економічні та маркетингові аспекти функціонування малих підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2020, с. 185-193.

17. Лищенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохоцько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.

18. Лищенко М.О., Устік Т.В. Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім.В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки», №1, 2019. С. 3-12.*

19. Лищенко М.О., Л.І. Михайлова, Т. В. Устик, Х. З. Махмидов, Л.І. Політякіна, О.С. Михайлова. Сучасна маркетингова концепція як складова сталого розвитку регіону та сільської місцевості України. 2019. с. 81-91.

20. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торгівельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 42. 2022. С. 90-94.*

21. Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства.. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf (дата звернення: 28.12.22).

22. Mariia Dykha, Tetiana Ustik, Olena Krasovska, Dmytro Pilevych, ZorinaShatska, Tetiana Iankovets. Marketing Tools for the Development and eEnhance the Efficiency of E-Commerce in the Context of Digitalization. *Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*, 2021, Vol. 39 No. 5.

23. Mariia Bahorka, Tetiana Ustik, Liudmila Kvasova The place of marketing activities in the crisis management system. *Three Seas Economic Journal, Volume 3 Number 3. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”*, 2022. P.15-21

24. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи освітнього ступеня «Магістр» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» денної та заочної форми навчання / Суми, 2020.- 36с.

25. Пивний ресторан «Броварня на Грушевського». URL.: <https://rivne.bestrest.com.ua/ua/info-Pyvnyy-restoran-Brovarnya-na-Grushevskogo> (дата звернення: 30.10..22)

26. Потреби та проблеми малого бізнесу під час війни URL: <https://vctr.media/ua/potreby-ta-problemy-malogo-biznesu-pid-chas-vijny-doslidzhennya-keep-going-143808/> (дата звернення: 25.11..22)
27. Що змінилося в українському SEO за 3 місяці війни? URL: <https://linkstream.com/blog/theory/ukrainian-seo3-months-of-war/> (дата звернення: 05.12..22)
28. Ресторани м. Рівне. URL: <https://list.in.ua/Рівне/Ресторани> (дата звернення: .07. 01..23)
29. Ряшко Г.М., Крусір Г.В., Новічкова Т.П. Аналіз енергозберігаючих технологій в ресторанному господарстві // Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій. 2016. Вип.2. С.17-21.
30. Семенова Л.Ю. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / Л.Ю. Семенова, А.П. Савченко / Міжнародний електронний науково-практичний журнал "WayScience".— № 2 (2). — Дніпро, 2018. — 174 с.
31. Устік Т.В, В'юн О.В. Залучення інноваційного інструментарію маркетингу в системі управління компанії. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених" Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді" 28 жовтня 2022 року. Харків: ДБТУ, 2022. С. 230-233.
32. Устік Т., Науменко А., Харчевнікова Л. Інноваційні стратегії та практики цифрових систем управління бізнесом, 2022. с. 255-269
33. Характеристика сонячних панелей. URL: <http://www.energiazero.org/fotovoltaico/How%20Do%20Solar%20Panels%20Work.pdf> (дата звернення: 19.10..22)
34. Як малий бізнес в Україні переживає війну. URL: <https://suspilne.media/259202-ive-goodbye-bakery-times-how-small-businesses-ukraine-survive-war/> (дата звернення: 29.10..2022)

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Характеристика меню ресторану «Броварня на Грушевського»

Групи страв	Підгрупи	Вага порції, г./шт.
1	2	3
Холодні закуски	1.1 Сирна палітра	200
	1.2 Капуста маринована по-сибірськи	225
	1.3. Улов рибалки	205
	1.4. Оселедець під горілочку	140
	1.5. Різносили з нашого погребу	530
	1.6. Крафтове сало	250
	1.7. М'ясна тарілка	175/15
	1.8 Три поросяти	175/100
	1.9. Хвости креветок з часником в гострому соусі	6 шт.
	1.10. Равлики по-бургунськи	6 шт.
	1.11 Карпачо з телятини та трюфельним соусом	150/30
	1.12 Тар-тар з лосося	100/100
	1.13. Тар-тар з яловичини	100/120
	1.14. Тарілка в'яленого м'яса	105
	1.15. Фокача з беконом і цибулею	1 шт
	1.16. Печені перці з кремом дор-блю	200
Салати	2.1 Салат з ростбіфом	200
	2.2. Салат з язиком та грибами	180
	2.3 Салат з тунцем і авокадо	190
	2.3 Овочевий мікс-салат з фетою	190
	2.4 Салат із капусти	200
	2.5 Цезар з креветками	220
	2.6 Цезар з куркою	210
	2.7. Салат з апельсином і лососем	170
	2.8. Теплий салат з кальмаром	200
	2.9. Салат з червоним буряком	210
М'ясні страви	3.1 Ребра яловичі	100
	3.2 Перепілка – гриль	1 шт
	3.3 Шашлик богатырський	550/30
	3.4. Свинина гриль	100
	3.5. Біфштекс з яловичини з сиром дор блю	310
	3.6 Люля-кебаб зі свинини та яловичини	150/30
	3.7 Рулька запечена	500
Рибні страви	4.1 Сьомга стек	100
	4.2 Карп запечений	100
Гарячі страви	5.1 Деруни з сьомгою	180
	5.2 Куряча грудка зі шпинатом та вершковим соусом	180
	5.3. Томлена телятина з гострим перцем	320

Продовження табл. 1

1	2	3
Перші страви	5.4 Антрекот з сиром і креветками	120/30
	5.5 Тещин язик	100
	6.1 Борщ український	300
	6.2 Крем-суп з гарбузом	300
	6.3 Солянка м'ясна	300
Вареники та млинці	6.4. Суп з фрикадельками	300
	6.5 Суп з білими грибами	300
	7.1 Вареники з вишнями	200/30
	7.2 Вареники з картоплею і шинкою	200/30
	7.3 Вареники з м'ясом	200/30
Гарніри та пасти	7.4 Млинці з сиром	180
	7.5 Млинці з м'ясом	180
	7.6 Млинці з яблуками та корицею	180
	7.7. Млинці з сиром вершковим та сьомгою	110
	8.1 Картопля смажена по-домашньому	200
Хліб та соуси	8.2 Картопля запечена з соусом	230
	8.3 Картопля запечена з беконом	245
	8.4 Рис по-мексиканськи	200
	8.5 Броколлі з моцарелою	200
	8.6 Феттуччіне карбонара	290
Десерти	8.7 Овочі гриль	200
	8.8 Паппарделле з телятиною і білими грибами	280
	9.1 Власний хліб	60
	9.2 Житній хліб	110
	9.3 Італійський хліб	100
Піца	9.4 Фокаччо з соусом песто	190
	9.5 Чіабатта з сиром пармезан	150/20
	9.6 Соус з ялівцевих ягід	30
	9.7 Соус вершковий з зеленим перцем	30
	9.8 Соус грибний	30
	9.9 Соус з трюфелями	30
	9.10 Соус песто	25
	9.11 Аджика	30
	10.1 Торт «Наполеон»	150
	10.2 Торт «День і ніч»	150
	10. 3 Торт «Три шоколади»	150
	10.4 Чізкейк «Нью-Йорк»	140
	10.5 Торт «Червоний оксамит»	100
	10.6 Морозиво «Тірамісу»	100
	10.7 Торт «Екстерхазі»	150
	10.8 Торт «П'яна вишня»	140
	10.9 Десерт «Рафаелло»	140
	11.10 Молочна дівчинка	140
	Піца «Чілі»	30 см
	Піца «Карузо»	30 см
	Піца з грушою та сиром Дорблю	30 см
	Піца «Тонно Чіполла»	30 см

Продовження табл. 1

1	2	3
Піца	Піца «Вілладжіо»	30 см
	Піца «Ді Мадзо»	30 см
	Піца «Паперончіно»	30 см
	Піца «Барбекю»	30 см
	Піца «Джованно»	30 см
	Піца «Капрічоза»	30 см
	Піца з вершковим сиром	30 см
	Піца «Маргарита»	30 см
Настойки	12.1 Чоловіча сила	0,5
	12.2 Кремова лімончелло	0,5
	12.3 Лімончелло	0,5
	12.4 Перцівка	0,5
	12.5 Хріновуха	0,5
	12.6 Обліпіхова	0,5
	12.7 Журавлинівка	0,5
	12.8 Вишнівка	0,5
Пиво	13.1 Пиво «Хугарден»	1,0

Джерело: складено автором на основі прас листа [28].

ДОДАТОК В

Таблиця 2

Динаміка цін за продукцію ресторану «Броварня на Грушевського»

Види продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	С-ні ціни реалізації, грн./пор- цію.	Відхилення 2022 р. від 2019 р., %
1	2	3	4	5	6	7
Холодні закуски						
Сирна палітра	130,00	155,00	170,00	195,00	162,5	65,00
Капуста маринована	20,00	28,00	35,00	65,00	37,00	45,00
Улов рибалки	105,00	134,00	155,00	220,00	153,50	115,00
Оселедець під горілочку	24,00	36,00	50,00	75,00	46,25	51,00
Різносолі з нашого погребу	60,00	80,00	110,00	150,00	100,00	90,00
Крафтове сало	40,00	55,00	65,00	75,00	58,75	35,00
М'ясна тарілка	90,00	120,00	150,00	200,00	140,00	110,00
Три поросяти	70,00	95,00	110,00	135,00	102,50	65,00
Хвости креветок	110,00	150,00	195,00	295,00	187,50	185,00
Равлики по-бургунськи	110,00	135,00	150,00	170,00	141,25	60,00
Карпачо з телятини та трюфельним соусом	96,00	115,00	135,00	175,00	130,25	79,00
Тар-тар з лосося	170,00	185,00	195,00	255,00	201,25	85,00
Тар-тар з яловичини	110,00	130,00	145,00	175,00	140,00	65,00
Тарілка в'яленого м'яса	90,00	110,00	130,00	175,00	126,25	85,00
Фокача з беконом і цибулею	45,00	60,00	75,00	95,00	68,75	50,00
Печені перці з дор-блю	75,00	95,00	105,00	125,00	100,00	50,00
Салати						
Салат з ростбіфом	84,00	95,00	125,00	175,00	119,75	91,00
Салат з язиком та грибами	56,00	68,00	95,00	135,00	88,50	79,00
Салат з тунцем і авокадо	128,00	150,00	175,00	185,00	159,50	57,00
Овочевий мікс-салат з фетою	65,00	70,00	80,00	95,00	77,50	30,00
Салат із капусти	25,00	30,00	45,00	65,00	41,25	40,00
Цезар з креветками	98,00	132,00	160,00	295,00	171,25	197,00
Цезар з куркою	65,00	84,00	95,00	130,00	93,50	65,00
Салат з апельсином і лососем	80,00	90,00	130,00	220,00	130,00	140,00
Салат іспанський	115,00	130,00	145,00	155,00	136,25	40,00
М'ясні страви						
Ребра яловичі	45,00	60,00	75,00	95,00	68,75	50,00
Перепілка – гриль	75,00	90,00	115,00	125,00	101,25	50,00
Шашлик богатирський	180,00	225,00	285,00	345,00	258,75	165,00
Свинина гриль	45,00	60,00	75,00	95,00	68,75	50,00
Біфштекс з яловичини з сиром дор блю	115,00	145,00	190,00	250,00	175,00	135,00
Люля-кебаб зі свинини та яловичини	68,00	100,00	125,00	160,00	113,25	92,00
Рулька запечена	190,00	240,00	280,00	330,00	260,00	140,00

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Рибні страви						
Сьомга стек	90,00	115,00	150,00	180,00	133,75	90,00
Карп запечений	20,00	30,00	45,00	60,00	38,75	40,00
Гарячі страви						
Деруни з сьомгою	105,00	120,00	140,00	180,00	136,25	75,00
Куряча грудка зі шпинатом та вершковим соусом	90,00	100,00	115,00	140,00	111,25	50,00
Томлена телятина	200,00	215,00	235,00	275,00	231,25	75,00
Антрекот з сиром і креветками	125,00	155,00	175,00	295,00	187,50	170,00
Тещин язик	45,00	60,00	95,00	170,00	92,50	125,00
Перші страви						
Борщ український	55,00	75,00	90,00	100,00	80,00	45,00
Крем-суп з гарбузом	45,00	60,00	70,00	80,00	63,75	35,00
Солянка м'ясна	55,00	75,00	90,00	100,00	80	45,00
Суп з фрикадельками	50,00	75,00	80,00	90,00	73,75	40,00
Суп з білими грибами	55,00	75,00	90,00	100,00	80,00	45,00
Вареники та млинці						
Вареники з вишнями	30,00	45,00	60,00	85,00	55,00	55,00
Вареники з картоплею	28,00	40,00	50,00	90,00	52,00	62,00
Вареники з м'ясом	48,00	60,00	75,00	115,00	74,50	67,00
Млинці з сиром	45,00	58,00	70,00	95,00	67,00	50,00
Млинці з м'ясом	48,00	60,00	75,00	115,00	74,50	67,00
Млинці з яблуками	25,00	32,00	40,00	50,00	36,75	25,00
Млинці з вершковим сиром та сьомгою	70,00	85,00	105,00	165,00	106,25	95,00
Гарніри						
Картопля смажена	32,00	40,00	50,00	70,00	48,00	38,00
Картопля запечена з соусом	25,00	30,00	40,00	50,00	36,25	25,00
Картопля запечена з беконом	28,00	35,00	45,00	65,00	43,25	37,00
Рис по-мексиканськи	30,00	35,00	40,00	50,00	38,75	20,00
Брокколи з моцарелою	55,00	65,00	75,00	85,00	70,00	30,00
Феттуччіне карбонара	85,00	110,00	130,00	165,00	122,50	80,00
Овочі гриль	45,00	60,00	75,00	90,00	67,50	45,00
Паппарделле з телятиною і білими грибами	90,00	115,00	128,00	165,00	124,50	75,00
Хліб та соуси						
Власний хліб	2,00	3,00	4,00	5,00	3,50	3,00
Житній хліб	4,00	5,00	8,00	10,00	6,75	6,00
Італійський хліб	8,00	10,00	12,00	15,00	11,25	7,00
Фокаччо з соусом песто	15,00	20,00	25,00	55,00	28,75	40,00
Чіабатта з сиром пармезан	15,00	20,00	25,00	55,00	28,75	40,00
Соус з ялівцевих ягід	10,00	20,00	25,00	55,00	27,50	45,00
Соус вершковий з зеленим перцем	6,00	8,00	10,00	25,00	12,25	19,00
Соус грибний	6,00	8,00	10,00	25,00	12,25	19,00
Соус з трюфелями	10,00	15,00	25,00	55,00	26,25	45,00

Продовження табл. 2.

1	2	3	4	5	6	7
Соус песто	6,00	15,00	25,00	55,00	25,25	49,00
Аджика	6,00	8,00	10,00	25,00	12,25	19,00
Десерти						
Торт «Наполеон»	28,00	35,00	45,00	60,00	42,00	32,00
Торт «День і ніч»	38,00	50,00	65,00	85,00	59,50	47,00
Торт «Три шоколади»	45,00	55,00	70,00	85,00	63,75	40,00
Чізкейк «Нью-Йорк»	54,00	68,00	75,00	85,00	70,50	31,00
Торт «Червоний оксамит»	55,00	68,00	83,00	90,00	74,00	35,00
Тірамісу	30,00	38,00	50,00	65,00	45,75	35,00
Торт «Екстерхазі»	62,00	67,00	75,00	85,00	72,25	23,00
Торт «П'яна вишня»	45,00	50,00	60,00	75,00	57,50	30,00
Десерт «Рафаелло»	56,00	65,00	75,00	90,00	71,50	34,00
Молочна дівчинка	65,00	72,00	80,00	90,00	76,75	25,00
Піци						
Піца «Карузо»	85,00	95,00	115,00	155,00	112,50	70,00
Піца з грушою та сиром	80,00	105,00	125,00	150,00	115,00	70,00
Піца «Тонно Чіполла»	75,00	90,00	110,00	130,00	101,25	55,00
Піца «Тар-тар лосось з вершковим сиром»	105,00	120,00	165,00	235,00	156,25	130,00
Піца «Чотири сири»	95,00	115,00	135,00	170,00	128,75	75,00
Піца «Вілладжіо»	90,00	100,00	125,00	150,00	116,25	60,00
Піца «Ді Мадзо»	85,00	100,00	115,00	165,00	116,25	80,00
Піца «Паперончіно»	60,00	75,00	90,00	130,00	88,75	70,00
Піца «Барбекю»	75,00	95,00	110,00	150,00	107,50	75,00
Піца «Джованно»	65,00	80,00	95,00	130,00	92,50	65,00
Піца «Капрічоза»	78,00	85,00	100,00	130,00	98,25	52,00
Піца з вершковим сиром	100,00	115,00	155,00	195,00	141,25	95,00
Піца «Маргарита»	45,00	60,00	75,00	90,00	67,50	45,00
Крафтові настойки						
Чоловіча сила	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Кремова лімончелло	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Лімончелло	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Перцівка	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Хріновуха	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Обліпихова	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Журавлинівка	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Вишнівка	150,00	250,00	300,00	550,00	312,50	400,00
Пиво «Хугарден»	85,00	120,00	180,00	210,00	148,75	125,00

Джерело: Складено та розраховано на основі даних прас листа

Додаток С



Рисунок 1 – Логотип ресторану «Броварня на Грушевського»



Рисунок 2 – Реклама ресторану «Броварня на Грушевського»