

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ” _____ 2025_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного
бізнесу»**

Виконавець:
Студентка 11 групи, 4 курсу, ЦЗФН
Анепська Дар'я Олександрівна

Науковий керівник:
Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможність підприємства.....	5
1.2 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу.....	9
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	14
 РОЗДІЛ II РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ кав'ярні «Бублик».....	22
2.1 Аналіз стану ресторанного бізнесу в Україні.....	22
2.2 Загальна характеристика кав'ярні «Бублик» та аналіз основних показників її діяльності.....	28
2.3 Оцінка конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик».....	31
2.4 Розробка заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Бублик».....	38
 ВИСНОВКИ.....	44
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що конкуренція на підприємстві завжди є однією з основних функцій. Конкурентоспроможність визначається здатністю певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у визначених умовах. Це можна описати як результат ефективного використання ресурсного потенціалу, що призводить до отримання конкурентних переваг. Незважаючи на ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність підприємства визначає його інвестиційний, маркетинговий, логістичний, інноваційний та соціальний розвиток і підтверджує необхідність постійного моделювання стратегічних засад. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів, факторів та забезпечення конкурентних переваг. Основне завдання компанії полягає в досягненні конкурентоспроможного стану на ринку, що відображається у збільшенні обсягу продажів, зниженні непродуктивних витрат та підвищенні ефективності витрат. Таким чином, конкурентоспроможність для компанії важлива передусім для успішного функціонування на ринку та отримання прибутку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати конкретні заходи, спрямовані на збільшення кількості клієнтів та збільшення виручки.

Метою дипломної роботи є дослідження конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» та висунення пропозицій з необхідних напрямів, які допоможуть підвищити ефективність її конкурентоспроможності. У ході виконання даної роботи ми ставили перед собою наступні завдання:

- дослідити визначення поняття конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан галузі ресторанного бізнесу;
- провести загальну характеристику кав'ярні «Бублик» та проаналізувати основні показники її діяльності;

- оцінити конкурентоспроможність кав'ярні «Бублик»;
- розробити заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Бублик».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є кав'ярня «Бублик».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Бублик» та засобів її покращення.

Під час проведення дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний метод; статистично-економічні групування: використовувалися для обробки статистичних даних щодо діяльності кав'ярні «Бублик», її конкурентів та ринкових умов; табличний метод, застосовувався для систематизації, організації та аналізу отриманих даних у вигляді таблиць. Ці методи дозволили систематизувати та аналізувати інформацію з метою досягнення поставлених цілей дослідження щодо конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» та визначення шляхів її підвищення.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення, яке включає в себе норми і правила, що регулюють працю на підприємстві; фінансова та статистична звітність підприємства, яка відображає фінансовий стан і результати діяльності; матеріали науково-практичних конференцій та спеціалізовані періодичні видання, які містять результати наукових досліджень і практичний досвід у сфері конкурентоспроможності підприємств.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи: _48_ сторінок, __14__ таблиць та _8_ рисунків. Список використаних джерел складається з _28__ найменувань.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах на конкурентоспроможність економіки як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках впливає велика кількість чинників. Найповніше суть конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати як здатність створювати, виробляти та реалізовувати товари і послуги, які повністю, унікально й постійно відповідають потребам цільових сегментів ринку, ефективно взаємодіючи з бізнес-середовищем, залучаючи з нього необхідні ресурси та забезпечуючи стабільну віддачу від їх використання.

Конкурентоспроможність відіграє виняткову роль у стимулюванні діяльності підприємства, його зростанні та розвитку торгівлі, що робить її основним чинником економічної динаміки.

Для розроблення ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, насамперед необхідно здійснити оцінку поточного рівня його конкурентоспроможності.

Конкуренція виступає як економічний механізм взаємодії та суперництва між компаніями певної галузі чи сфери економіки, які, конкуруючи за споживача, пропонують свої товари чи послуги з метою досягнення вищого рівня продажів і прибутку. Вона формує конкурентне середовище, представлене значною кількістю організацій, що прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, залучаючи покупців шляхом вигідніших умов реалізації у порівнянні з іншими учасниками ринку [1, с. 35–38].

Конкурентоспроможність можна трактувати як здатність підприємства найбільш ефективно задовольняти потреби споживачів порівняно з іншими аналогічними компаніями, що працюють на тому ж ринку.

Цей показник відображає порівняльну перевагу підприємства, яка виражається у сукупності оцінних характеристик його діяльності. Вони

демонструють сильні сторони компанії на ринку за певний період часу відносно аналогічних показників конкурентів.

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність є одним із ключових чинників успішного ведення бізнесу, економічної стабільності та розвитку підприємства. Конкуренція стала невід’ємною частиною економічної стратегії, сприяючи досягненню переваг серед подібних суб’єктів господарювання.

З погляду етимології, поняття «конкурентоспроможність» означає здатність змагатися з іншими рівними суб’єктами з метою досягнення кращих результатів. Вибір на користь тієї чи іншої компанії ґрунтується на її унікальних характеристиках – конкурентних перевагах. У ринковому середовищі конкурентоспроможність вважається багатогранною категорією, що визначає здатність підприємства відповідати вимогам економічної ситуації.

Водночас важливо враховувати, що конкурентоспроможність є відносним показником. Її можна оцінювати лише у межах певної галузі або серед підприємств, що пропонують подібні товари чи послуги. Відтак, рівень конкурентоспроможності не є сталим, адже ринкові умови постійно змінюються, і конкуренція залишається динамічною [2].

В таблиці 1.1 наведено погляди науковців на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1).

У результаті проведеного аналізу та вивчення поглядів фахівців можна сформулювати наступні висновки. Зокрема, дослідники Р. Грецький, В. Будняков, О. Агафоненко та В. Василенко розглядають конкурентоспроможність підприємства як сукупність чинників, які забезпечують його перевагу над іншими гравцями ринку, за умови, що обрана стратегія є унікальною та не підлягає копіюванню з боку конкурентів.

Інші вчені, серед яких Є. Богуславський, В. Прокопова, Ю. Шибалкіна та К. Багриновський, підходять до цього поняття з макроекономічної перспективи. Вони наголошують, що саме завдяки конкурентоспроможності

підприємств створюються умови для підвищення рівня добробуту населення та реалізації потенціалу національної економіки.

У свою чергу, науковці Д. Миленський, С. Мочерний і А. Селезнев акцентують увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства з впливом зовнішнього середовища, розглядаючи її як динамічну категорію, що залежить від змін у бізнес-середовищі [3, 4, 5].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Конкурентоспроможність виступає одночасно результатом конкурентної боротьби ринкових суб'єктів і основою розвитку економічної діяльності окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
М. Корінько	Конкурентоспроможність організації визначається як здатність виробника випускати конкурентоздатну продукцію; переваги фірми по відношенню до інших суб'єктів галузі усередині країни і за її територіальними межами.
Р. Грецький	Конкурентоспроможність виступає фактором або певною комбінацією факторів, що дозволяє структурі бути більш успішною порівняно з іншими виробниками в конкурентному середовищі й не може легко повторюватись конкурентами.
Д. Миленський	Конкурентоспроможність забезпечує фірмі здатність краще за інших задовольняти потреби на території регіону або ті, з них, які формуються.
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна	Конкурентоспроможність на регіональному рівні є здатністю забезпечувати високий рівень життя населення й можливості реалізувати потенціал, яким володіє територія регіону.
С. Смерчівська	Конкурентоспроможність визначають як певне зумовлене економічними, соціально-політичними й іншими факторами положення регіону та його окремими товаровиробниками на внутрішніх та зовнішніх ринках, що відображається через індикатори, що адекватно характеризують стан та динаміку.

Джерела: [6, 7, 4, 5, 3, 8]

На думку Д. Миленського, реалізація конкурентоспроможності полягає у визначенні поточного стану підприємства з урахуванням чинників стратегічного розвитку. Це відкриває можливості для створення актуальних переваг і формування нових бізнес-ідей, які відсутні у конкурентів. Отже, ефективне формування конкурентних переваг можливе лише за наявності добре обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Така стратегія, у свою

чергу, генерує конкурентні переваги шляхом впровадження інновацій у соціальній, культурній, економічній та бізнес-сферах, що формують новий рівень потреб і способів їх задоволення [5].

Майкл Портер розглядає економічний ринок як динамічну систему, що постійно змінюється та адаптується під впливом несприятливих подій і умов. На його думку, саме конкуренція та боротьба за виживання є основними рушіями розвитку і зміцнення економічного становища підприємств [9].

Деякі дослідники переконані, що саме конкурентоспроможність товару або послуги є ключовим чинником у загальній системі конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, Р.А. Фатхудінов вважає, що рівень конкурентоспроможності компанії варто ототожнювати з її здатністю створювати продукцію чи послуги, що відповідають ринковим вимогам і мають високий потенціал на ринку.

На думку науковців А.В. Черепа та Ю.О. Салипа, це поняття відображає рівень, на якому підприємство відрізняється від аналогічних компаній завдяки здатності повніше задовольняти потреби споживачів своєю продукцією чи послугами. Саме ця відмінність і слугує доказом конкурентоспроможності товару.

Водночас О.Г. Мельник пропонує інше бачення: на його думку, конкурентоспроможність підприємства є показником, що насамперед відображає властивості самого продукту, а також визначає спроможність компанії ефективно діяти на ринку з певним рівнем конкуренції [10, 11, 12].

Тобто, можемо зробити висновки, що поняття конкуренція є багатогранною економічною категорією, що охоплює здатність компанії створювати, просувати й реалізовувати продукцію або послуги, які перевершують аналоги конкурентів у задоволенні потреб споживачів. Вона формується на засадах стратегічного бачення, інновацій, взаємодії з бізнес-середовищем та активного реагування на зміни зовнішніх умов. Визначення конкурентоспроможності може здійснюватися як на мікро-, так і на

макрорівнях, і залежить як від внутрішніх чинників (організація виробництва, якість продукту), так і зовнішніх (ринкова ситуація, рівень конкуренції).

Різні автори акцентують увагу на різних аспектах: одні – на продукті, інші – на стратегії та інноваціях, треті – на впливі зовнішнього середовища.

Сформуємо власне визначення поняття конкуренція: це динамічний економічний процес взаємодії та суперництва між суб'єктами ринку, що прагнуть здобути перевагу в задоволенні потреб споживачів через пропозицію кращих товарів, послуг або умов, з метою досягнення прибутковості, стратегічного зростання та ринкової стійкості.

1.2 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу

Сфера ресторанного господарства є однією з найприбутковіших галузей світової економіки XXI століття та розглядається як важливий вектор економічного і соціального прогресу. Ресторанні підприємства виконують функції задоволення потреб населення в харчуванні та відпочинку, а також входять до економічного сектору, що безпосередньо пов'язаний із процесами суспільного відтворення.

Специфіку функціонування підприємств цієї галузі визначають такі чинники [13, с. 243]:

- надання високоякісної продукції та послуг, створення комфортних умов для дозвілля й розваг;
- постійна взаємодія з широким колом клієнтів;
- можливість впровадження креативних рішень у професійній діяльності завдяки відносній незалежності від швидкоплинних модних тенденцій;
- невеликі стартові інвестиції та швидка окупність бізнесу (протягом 1–3 років);
- застосування готівкових розрахунків, що знижує ризики неплатоспроможності клієнтів і забезпечує високу оборотність капіталу.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства безпосередньо пов'язана з

рівнем їхньої конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність у цьому секторі проявляється через наявність та взаємодію різноманітних елементів, які спрямовані на збереження та посилення ринкових переваг. Підтримання конкурентоспроможності передбачає формування комплексу стійких конкурентних переваг, а також здатність підприємства зберігати їх у довгостроковій перспективі. Для досягнення цього компанія повинна активно ідентифікувати й використовувати всі можливі джерела конкурентних переваг. Важливим чинником є специфіка функціонування різних типів закладів ресторанного бізнесу, оскільки вони демонструють суттєві відмінності у своїх бізнес-моделях, підходах до обслуговування клієнтів і стратегіях розвитку [13, с. 242].

Таблиця 1.2

Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств
ресторанного бізнесу

№ п/п	Фактор впливу	Опис
1	Якість обслуговування	Рівень сервісу, професіоналізм персоналу, швидкість і ввічливість
2	Якість та унікальність кухні	Смак, подача страв, авторські рецепти, використання якісних продуктів
3	Цінова політика	Баланс між ціною та якістю, гнучкість цін, програми лояльності
4	Локація та доступність	Вигідне розташування, зручний доступ, наявність паркувальних місць
5	Дизайн та атмосфера закладу	Інтер'єр, комфорт, музика, загальна атмосфера
6	Маркетинг та просування	Реклама, соціальні мережі, відгуки, залучення нових клієнтів
7	Інновації та технології	Автоматизація, електронні сервіси, мобільні додатки
8	Кваліфікація персоналу	Рівень підготовки співробітників, навчання, мотивація
9	Зовнішнє середовище	Законодавство, економічні умови, конкуренція, сезонність
10	Соціальна та екологічна відповідальність	Екоініціативи, соціальні проекти, репутаційна складова

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими факторами, як висока продуктивність, досягнута завдяки сучасним технологіям, обладнанню та кваліфікованому персоналу, а також здатність

підтримувати стабільні позиції на ринку протягом тривалого часу, що забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингового управління (табл. 1.2) [14, с. 278].

Основними умовами для забезпечення конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі, зокрема, є [16]:

- застосування наукових підходів у стратегічному управлінні;
- створення єдності у розвитку технологій, техніки, економіки та управлінських процесів;
- використання сучасних методів досліджень і розробок, таких як програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень;
- аналіз взаємозв'язків функцій управління на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- розробка системи заходів для підтримки конкурентоспроможності різних об'єктів.

На відміну від підприємств інших галузей, які в основному конкурують за продукцію, роботи або послуги, конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства залежить не тільки від якості продукції, а й від рівня надання послуг. «Продукт» ресторану включає не лише їжу, а й створення атмосфери, забезпечення чистоти і комфорту, а також професіоналізм і увагу з боку персоналу.

Ресторанне господарство є важливою частиною економіки України, оскільки забезпечує робочі місця, сприяє розвитку туризму та підвищенню рівня життя населення. Підприємства ресторанної сфери активно впроваджують інноваційні технології, зокрема в приготуванні їжі, обслуговуванні клієнтів та маркетингових стратегіях. Споживання послуг ресторанного господарства в Україні варіюється залежно від сезону. Влітку зростає попит на ресторани, бари та кафе, а взимку – на їдальні та закусочні.

Ресторанний бізнес в Україні має великий потенціал для розвитку, однак це можливо лише за умови покращення платоспроможності населення. Розвиток цієї галузі уповільнюється через низку факторів, серед яких складні

бюрократичні процедури, висока текучість кадрів, низький рівень кваліфікації працівників, технічні проблеми у приміщеннях, залежність від інфляційних процесів та коливань ринку, політична нестабільність та обмеження, пов'язані з карантинними заходами. Окрім цього, рестораторам необхідно враховувати макроекономічні тенденції, які мають істотний вплив на розвиток ресторанного бізнесу. Це включає рівень доходів населення, вартість оренди та інших витрат, а також популярність відвідування закладів харчування. Туристична індустрія також має вагомий вплив на розвиток ресторанного господарства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери важливо реалізувати такі стратегічні напрямки [16, С. 4-5]:

- створення унікального бренду;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм та стандартів;
- підтримка чистоти в закладі, охайний вигляд персоналу та дотримання соціальної дистанції;
- забезпечення високого рівня обслуговування;
- розробка нових форматів ресторанів.

Підприємства ресторанного бізнесу активно розвиваються та постійно змінюються. У сфері гостинності важливу роль відіграють специфічні фактори. По-перше, послуги надаються та споживаються одночасно, що ускладнює контроль їх якості. По-друге, тимчасова нестабільність попиту ускладнює підтримання високої якості обслуговування в періоди пік. По-третє, успіх надання послуг у значній мірі залежить від можливостей та вимог самого клієнта. Конкуренція в ресторанному бізнесі має свої особливості [17, с. 72]:

- підприємства ресторанного бізнесу, як правило, працюють на обмеженому територіальному ринку, розміри якого залежать від місцезнаходження закладу та його доступності для клієнтів;
- деякі ресторанні заклади, окрім висококласних ресторанів, можуть конкурувати між собою на рівні міста, надаючи послуги для свят, бізнес-зустрічей, туристичних об'єктів тощо;

- ресторани масового споживання (нижній ціновий сегмент) зазвичай змагаються в умовах інтенсивної конкуренції, з великою кількістю закладів, які пропонують подібний асортимент і задовольняють різноманітні потреби споживачів у харчуванні. вихід на новий ринок ресторанних послуг можливий за невеликих витрат;
- конкуренція в цій галузі пов'язана з виробництвом, реалізацією та споживанням продуктів чи послуг, що вимагає врахування виробничих можливостей і потреб клієнтів.

Управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства полягає в умінні ефективно координувати людські та матеріальні ресурси для формулювання і реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Це включає досягнення цілей проєкту, таких як визначення складу, обсягу роботи, вартості, часу, якості, учасників проєкту, а також рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення. Стратегія підвищення конкурентоспроможності ресторану повинна включати як цінові, так і нецінові методи конкуренції (табл. 1.3) [17, с. 73].

Таблиця 1.3

Методи ведення конкурентної боротьби підприємств ресторанного бізнесу

№ п/п	Метод	Опис
1.	Ціновий	Розповсюдження інформації серед споживачів про зниження цін на товари та послуги
		Введення продукції зі значними покращеннями у споживчих властивостях, при цьому ціна підвищується незначно.
2.	Неціновий	Покращене оформлення страви.
		Розширений спектр додаткових послуг (сервіс).
		Використання методів стимулювання ринку.
		Розробка нової концепції для ресторану.

Узагальнено автором за [17, с. 73]

Можемо зробити висновок, що ключовими напрямками вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства є підвищення якості продукції та послуг, створення

конкурентних переваг, активний розвиток маркетингової діяльності, зміцнення довіри споживачів і впровадження ефективної стратегії розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування та продукції, що, у свою чергу, стимулюватиме зростання попиту з боку клієнтів.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає аналіз широкого спектру показників, які відображають різні аспекти його діяльності та показують результати всіх структурних підрозділів. Цей комплекс показників дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни, оцінюючи сильні та слабкі сторони, що визначають його конкурентоспроможність на ринковому середовищі.

До показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, також належать потреба у поточних і майбутніх інвестиціях, а також обсяги та вартість асортименту продукції, яка є конкурентоспроможною. Для кожного виду продукції визначаються цільові ринки або їхні окремі сегменти; проводиться аналіз необхідних інструментів для формування попиту та стимулювання продажів; розробляється комплекс заходів, які дадуть змогу підприємству посилити свої позиції на ринку.

Особливу увагу слід приділяти формуванню позитивного іміджу підприємства серед споживачів. Це досягається завдяки виробництву якісної продукції, постійному оновленню асортименту на основі власних інноваційних розробок і патентованих винаходів, а також своєчасному виконанню зобов'язань щодо поставок товарів і наданих послуг.

Основною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку. Відповідно, головною метою оцінювання конкурентоспроможності підприємства виступає виявлення та аналіз тих чинників, які впливають на споживче ставлення до продукції підприємства, а також формують його конкурентні переваги. Це дозволяє ефективно

конкурувати з іншими компаніями, що працюють у тій самій сфері, та досягати максимально можливого прибутку.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється шляхом порівняльного аналізу ресурсного забезпечення, умов функціонування та результативності діяльності підприємства у співвідношенні з аналогічними показниками конкуруючих фірм.

Конкурентний аналіз спрямований на виявлення доступних можливостей, виявлення існуючих загроз та пошук потенційних стратегічних «пасток», які можуть бути створені конкурентами на ринку. Його початковим етапом є ідентифікація основних і потенційних суперників фірми. Після цього здійснюється глибоке дослідження ключових аспектів діяльності підприємства: його місії, цілей, стратегії, переваг і слабких сторін.

У межах оцінювання конкурентоспроможності підприємства аналізу підлягають такі компоненти:

- економічний потенціал, що охоплює активи, основні фонди, обсяги реалізації, прибуток і рівень рентабельності;
- збутовий потенціал, який включає широту асортименту, якість продукції, наявність товарних запасів, ступінь автоматизації та технологічного забезпечення збутових процесів;
- репутація підприємства та його надійність у виконанні договірних зобов'язань;
- фінансовий стан, зокрема платоспроможність і кредитоспроможність;
- організаційна структура і система управління, а також кваліфікація керівного складу та працівників;
- ринкова стратегія і маркетингова політика компанії.

Теорія конкурентних переваг, розроблена Майклом Портером [23], є одним із ключових підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні переваги відображають унікальні характеристики товарів або послуг, особливості торгових марок, а також відмінності у

способах розвитку та функціонування компаній, які забезпечують їм успіх у боротьбі за споживача на ринку.

Процес формування конкурентних переваг має базуватись на принципі комплексності. Це означає, що при визначенні таких переваг слід враховувати всі сфери господарської діяльності підприємства, зосереджуючи увагу на тих аспектах, які здатні забезпечити стабільну та довготривалу перевагу над конкурентами.

До методів «якісної» оцінки конкурентоспроможності підприємства, які реалізуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз тощо.

SWOT-аналіз базується на вивченні зовнішнього середовища підприємства, що охоплює як непрямі, так і прямі чинники впливу (можливості та загрози), а також внутрішнього середовища, в межах якого аналізуються сильні й слабкі сторони компанії. Після всебічного дослідження впливу кожного з чинників на результати діяльності підприємства, підсумки SWOT-аналізу, як правило, оформлюються у вигляді таблиці.

Основним недоліком цього методу є його суб'єктивність, оскільки результати формуються виключно на основі експертних оцінок. До того ж, оціночні показники мають здебільшого якісний характер, що ускладнює точне вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства та робить його складним для безпосереднього порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

SNW-аналіз є інструментом стратегічного оцінювання, який дозволяє дослідити сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони діяльності підприємства. Основна мета цього підходу полягає у виявленні переваг і подальшому вдосконаленні внутрішніх процесів шляхом усунення недоліків у виявлених позиціях і посилення їхніх позитивних аспектів.

Важливим елементом SNW-аналізу є також ідентифікація нейтрального стану – середнього рівня показників, що дає змогу отримати повніше уявлення про загальний рівень функціонування компанії.

На основі цього формуються такі управлінські завдання SNW-аналізу:

- підтримка та підсилення сильних сторін підприємства з метою їхнього ефективного використання як стратегічного ресурсу;
- усунення або мінімізація впливу слабких сторін, які є негативними чинниками у розвитку компанії.

Загальний аналіз діяльності підприємства охоплює п'ять ключових складових, кожна з яких дозволяє всебічно оцінити його функціонування:

- маркетинг – аналіз ринкової позиції компанії, зокрема частки ринку, яку вдалося здобути, а також витрат на рекламну діяльність і їх ефективності;
- фінанси – оцінювання ефективності фінансового планування, доцільності витрат, наявності чіткої фінансової стратегії;
- операційна діяльність – перевірка того, наскільки виконання операцій відповідає встановленим планам і стандартам;
- кадрові ресурси – аналіз рівня професійної підготовки персоналу, кадрового потенціалу та ефективності управління людськими ресурсами;
- корпоративна культура та цінності – вивчення мотивації працівників, їхньої залученості та здатності досягати спільної мети в межах організаційної культури.

Для досягнення переваги над конкурентами підприємству іноді достатньо підтримувати нейтральну (N) позицію у всіх ключових напрямках своєї діяльності порівняно з іншими учасниками ринку. У той же час наявність хоча б однієї сильної (S) позиції може забезпечити компанії відчутну перевагу. Саме це й обґрунтовує доцільність включення нейтральної категорії (N) у SNW-аналіз — вона дозволяє точніше відобразити реальний стан справ і виявити потенціал для посилення конкурентоспроможності.

Для оцінювання зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, застосовується PEST-аналіз. Назва методу є аббревіатурою, що утворена з перших літер англійських слів: P (Politics) – політичні чинники; E

(Economics) – економічні умови; S (Socio-culture) – соціальні та культурні аспекти; T (Technology) – технологічний розвиток.

Ці складові формують політичне, економічне, соціокультурне й технологічне оточення, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства.

Таким чином, PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного маркетингу, який використовується для довгострокового планування. Він допомагає враховувати зовнішні фактори при прийнятті управлінських рішень, дозволяє прогнозувати їхній вплив на бізнес, а також мінімізувати ризики та уникати необґрунтованих помилок.

Наступний вид аналізу, це EFAS-аналіз (External Factors Analysis Summary) – важливий інструмент для оцінки зовнішніх стратегічних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє визначити ключові можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, та оцінити здатність компанії адаптуватися до них для досягнення стратегічних цілей.

EFAS-аналіз складається з кількох етапів:

на першому етапі визначають зовнішні фактори: спочатку проводиться ідентифікація всіх значущих зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути економічні, технологічні, політичні, соціальні та інші фактори, які впливають на ринок і конкурентне середовище;

на другому етапі проводять оцінка важливості кожного фактору: кожному зовнішньому фактору присвоюється певний рівень важливості для підприємства. Це дозволяє зрозуміти, які фактори мають найбільший вплив на стратегічну діяльність компанії;

на третьому етапі оцінюють реакцій підприємства: на основі важливості факторів оцінюється, як добре підприємство здатне реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Враховуються ресурси, можливості адаптації та стратегії, які можуть бути використані для максимальної вигоди або мінімізації ризиків;

на четвертому етапі складають підсумкову таблицю EFAS: на основі отриманих даних створюється таблиця, в якій зазначаються всі ключові

фактори, їх важливість і здатність підприємства реагувати на них. Ця таблиця дає чітке уявлення про стратегічні позиції підприємства в зовнішньому середовищі.

Завдяки EFAS-аналізу компанія може точніше спрогнозувати можливі зміни в навколишньому середовищі та оперативно реагувати на них, що є ключовим для успішної реалізації стратегії розвитку.

Існує ще один популярний метод оцінки конкурентоспроможності підприємств, заснований на принципах теорії «ефективної конкуренції». Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, де найкращим чином організована ефективна робота. Для визначення коефіцієнта конкурентоспроможності розраховуються критерії та показники ефективності діяльності підприємства, фінансового стану, а також організації збуту. Ці показники визначаються на основі фактичних даних та прогнозного балансу.

Після обчислення необхідних показників їх доцільно перевести у відносні величини (бали). Для цього проводиться порівняння з базовими показниками, які зазвичай є значеннями за попередній період. Для переведення показників у відносні оцінки часто застосовується 15-бальна шкала. При цьому:

- «5 балів» присвоюється показнику, який є гіршим за базовий;
- «10 балів» — для показника, який відповідає базовому рівню;
- «15 балів» — для значення показника, що перевищує базовий.

Цей підхід дозволяє більш чітко оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з його попереднім становищем. Таким чином, цей метод має явні переваги. Його зручно використовувати при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, оскільки він охоплює всі основні напрями діяльності організації.

Останнім, але не менш важливим методом оцінки конкурентоспроможності є SPACE-аналіз. Аббревіатура SPACE розшифровується як Strategic Position and Action Evaluation, що в перекладі на

українську мову означає «оцінка стратегічного становища і дії». Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії на конкретному ринку. Оцінка стратегічного становища підприємства проводиться на основі аналізу чотирьох груп факторів:

- фінансова сила підприємства – оцінка здатності компанії генерувати прибуток, її фінансової стабільності та спроможності забезпечувати себе ресурсами для подальшого розвитку;
- привабливість сектора економіки – визначення перспективності та розвитку галузі, в якій працює компанія, а також можливості для залучення нових клієнтів і інвестицій;
- конкурентоспроможність підприємства та його позиція на ринку – оцінка рівня конкурентоспроможності компанії порівняно з основними гравцями на ринку, а також її здатність утримувати або зміцнювати свої позиції;
- стабільність галузі – аналіз рівня стабільності і ризиків, що виникають у галузі, а також вплив факторів, таких як технологічні зміни, регулювання та інші зовнішні впливи, на стабільність підприємства.

SPACE-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічну ситуацію компанії, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення щодо її подальших дій на ринку. Кожний з факторів може оцінюватися експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. На основі експертних оцінок проводиться вимірювання за 6-8 найбільш значущими параметрами для підприємства. Зокрема, фактори стабільності макроекономічного середовища включають такі елементи, як технологічні зміни, тиск конкурентів, «бар'єри входу» на ринок. Фактори оцінки промислового потенціалу відображаються через потенціал зростання, потенціал прибутку, рівень використання ресурсів.

Факторами конкурентних переваг є такі показники, як частка ринку, якість продукції, життєвий цикл виробленого продукту та лояльність споживачів. До факторів фінансової стабільності належать фінансова залежність, наявна ліквідність, потік грошових коштів та інші показники.

Після того, як значення кожного з факторів будуть оцінені, обчислюються середні значення для кожної з груп факторів. Потім отримані значення відкладаються в системі координат SPACE, що дозволяє отримати наочну картину стратегічного становища підприємства. Цей процес дає змогу виявити, які саме фактори мають найбільший вплив на конкурентоспроможність компанії і допомагає визначити найбільш ефективні напрямки для розвитку стратегії підприємства.

Існує кілька методів, які базуються на оцінці фінансової або маркетингової стратегії підприємства. Окрім цього, застосовуються методи, що оцінюють конкурентоспроможність продукції підприємства. Однак жоден із цих методів не є абсолютно домінуючим, оскільки, незважаючи на наявність важливих факторів, кожен з них має свої недоліки. Тому при виборі будь-якого методу необхідно враховувати конкретні потреби підприємства, оскільки не існує єдиного універсального підходу, який би з максимальною точністю визначав конкурентоспроможність фірми.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства або його продукції можна здійснити лише в порівнянні з аналогічними об'єктами у конкурентів. В залежності від обраного показника для оцінки конкурентоспроможності підприємства, результати аналізу можуть змінюватися та коригуватися. Оскільки неможливо розробити єдину методику, яка б підходила для оцінки всіх підприємств, необхідно зосередити зусилля на створенні загальних принципів і підходів, які можна адаптувати та використовувати для оцінки діяльності різних організацій. Це дозволяє отримати гнучкість в оцінці і забезпечити точність результатів залежно від специфіки кожного підприємства. Для оцінки стану конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу найбільш ефективними методами є комбінація кількох підходів, що дозволяють врахувати різні аспекти діяльності ресторану.

РОЗДІЛ II РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ кав'ярні «Бублик»

2.1 Аналіз стану ресторанного бізнесу в Україні

Початок повномасштабних воєнних дій на території України у лютому 2022 року спричинив глибоку кризу в багатьох секторах економіки, зокрема й у сфері громадського харчування. Згідно з даними галузевих аналітичних центрів, у 2022 році обсяг ресторанного ринку в Україні скоротився на 65–70% у валютному еквіваленті, а кількість працюючих закладів зменшилася на понад 55%. Близько 7 тисяч об'єктів громадського харчування припинили діяльність, особливо в регіонах, що опинилися під окупацією чи зазнали руйнувань.

У 2023 році ресторанна галузь продемонструвала ознаки поступового відновлення. Загальний чистий дохід підприємств громадського харчування становив 31,6 млрд грн, що на 120% більше порівняно з 2022 роком і на 26% більше від показника 2021 року. Основним центром концентрації бізнес-активності залишався Київ, на який припадало 72% загального доходу галузі (понад 23 млрд грн) і де функціонувало понад 1,2 тис. суб'єктів господарювання.

В інших регіонах динаміка також була позитивною: у Дніпропетровській області дохід склав 1,6 млрд грн, у Львівській – 1,4 млрд грн. Водночас кількість зареєстрованих нових фізичних осіб-підприємців (ФОПів) у сфері громадського харчування зросла вдвічі – з 9,5 тис. у 2022 році до 19,4 тис. у 2023 році.

Суттєвим індикатором відновлення ринку стало відкриття нових закладів. У 2023 році в Києві з'явилося понад 300 нових ресторанів і кафе, у Львові – близько 100, в Одесі – понад 35. Це свідчить про стійкий інтерес до галузі навіть попри триваючі бойові дії.

У 2024 році спостерігалось подальше зростання виручки в ключових сегментах ресторанного ринку. Так, у суші-ресторанах виручка зросла на 16%, у кав'ярнях – на 14%, у класичних ресторанах – на 8%.



Рис. 2.1 Зміна виручки закладів по містах у 2024 р. порівняно з 2023 р.



Рис 2.2 Зміна середнього чека по містах у 2024 р. порівняно з 2023 р.

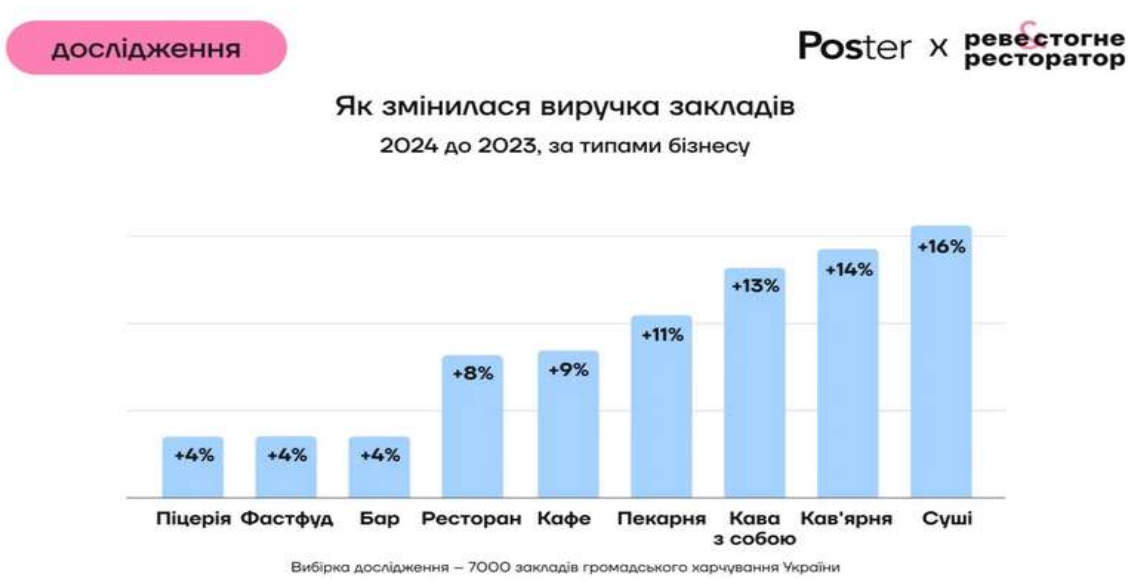


Рис. 2.3 Зміна виручки закладів затипами бізнесу у 2024 р. порівняно з 2024 р.

Середній чек у всіх категоріях також підвищився на 10–18%, що пояснюється інфляцією та зростанням собівартості продукції (рис. 2.1; 2.2; 2.3).

Серед великих міст України у 2024 році найбільше відвідуваність впала у Дніпрі – на 5 % порівняно із 2023-м. Краще ніж уторік ситуація виявилася у Харкові – зростання на 2%, Львові та Одесі – зростання на 1%. Негативну динаміку відчули в закладах Києва та Вінниці – мінус 3% до виторгу (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Відвідуваність ресторанів по містах в 2024 р. порівняно з 2023 р.

Розмір середнього чеку також зазнав змін (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Зміна середнього чеку закладів по містах в 2024 р. порівняно з 2023 р.

Галузь стикнулася з низкою викликів. Одним з найгостріших став дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений як мобілізаційними заходами, так і масовим виїздом робочої сили за кордон. Унаслідок цього рівень заробітної плати у сфері обслуговування зріс на 30–35%. Окрім того, зафіксовано зниження відвідуваності закладів фаст-фуду, піцерій і ресторанів на 7–8%, що може свідчити про зміну споживчої поведінки та зниження купівельної спроможності населення.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз факторів впливу макросередовища на галузь ресторанного бізнесу

Категорія	Фактор	Вплив	Характеристика впливу
Політико-правові	Воєнний стан, коменданська година	Високий	Обмеження діяльності, ризики для інфраструктури
	Податкові пільги, гранти, держпідтримка	Середній	Стимулює часткове відновлення малого бізнесу
	Регулювання продажу алкоголю	Середній	Обмежує прибутки у вечірній час
	Корупція та бюрократія	Низький	Ускладнює процедури відкриття та ліцензування
Економічні	Зростання цін на сировину та енергоносії	Високий	Збільшує собівартість виробництва
	Валютна нестабільність	Середній	Впливає на імпортні закупівлі
	Зниження купівельної спроможності населення	Високий	Зменшує кількість відвідувачів та середній чек
	Підвищення внутрішньої конкуренції	Середній	Стимулює інноваційність і якість послуг
Соціально-демографічні	Міграція, демографічна переорієнтація	Високий	Змінює локації попиту та профіль споживача
	Нові споживчі звички (доставка, крафтовість, локальність)	Високий	Вимагає адаптації форматів закладів
	Падіння туризму	Середній	Знижує прибутки у великих містах
	Платоспроможність регіонів	Середній	Визначає економічну доцільність інвестицій
Технологічні	Онлайн-сервіси доставки та замовлень	Високий	Забезпечує альтернативні джерела доходу
	Автоматизація процесів (CRM, POS, AI)	Високий	Підвищує ефективність і точність управління
	Інновації у виробництві та зберіганні	Середній	Оптимізує логістику, знижує втрати

Серед провідних форматів, які демонструють стабільне зростання, варто виділити кав'ярні, фаст-фуд, суші-бари, а також заклади, що спеціалізуються

на українській, грузинській та кримськотатарській кухнях. Водночас серед лідерів ринку утримують позиції міжнародні та національні мережі, такі як McDonald's (дохід якої у 2023 році зріс на 297%), KFC, «Пузата Хата», Domino's Pizza, «Сушія» тощо.

Далі, проведемо PEST – аналіз галузі ресторанного бізнесу. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємств громадського харчування в умовах політичної нестабільності, економічних викликів, соціальних змін та технологічного прогресу (табл. 2.1). Далі наведемо кількісні розрахунки впливу кожного фактора (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількісні розрахунки PEST-аналізу факторів впливу макросередовища

Політико-правові фактори	Питома вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Питома вага	Бал	Оцінка
Воєнні дії, комендантська година	0,45	5	2,25	Зростання цін на сировину та енергоносії	0,30	4	1,20
Податкові пільги, гранти, держпідтримка	0,20	4	0,80	Валютна нестабільність	0,20	3	0,60
Регулювання продажу алкоголю	0,20	3	0,60	Зниження купівельної спроможності населення	0,30	4	1,20
Корупція та бюрократія	0,15	2	0,30	Підвищення внутрішньої конкуренції	0,20	3	0,60
Всього	1,0		3,95	Всього	1,0		3,60
Соціально-демографічні фактори				Технологічні фактори			
Міграція, демографічна переорієнтація	0,30	5	1,50	Онлайн-сервіси доставки та замовлень	0,25	5	1,25
Нові споживчі звички (доставка, крафтовість, локальність)	0,20	4	0,80	Автоматизація процесів (CRM, POS, AI)	0,35	4	1,40
Падіння туризму	0,20	3	0,60	Інновації в кулінарії та зберіганні	0,20	3	0,60
Платоспроможність регіонів	0,30	3	0,90	Використання мобільних застосунків	0,20	4	0,80
Всього	1,0		3,80	Всього	1,0		4,05

З проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на галузь наразі мають технологічні (4,05) та політико-правові (3,95) фактори, що зумовлено активною цифровізацією ресторанного сервісу та відносною стабільністю регуляторного середовища під час війни. Економічні (3,60) фактори все ще залишаються викликом через інфляційний тиск і низьку купівельну спроможність, тоді як соціальні (3,80) зміни формують нові сегменти попиту.

Отже, попри надзвичайно складні обставини, ресторанний бізнес в Україні демонструє здатність до адаптації, інновацій та відновлення. Подальші перспективи галузі залежать від безпекової ситуації, державної підтримки та макроекономічної стабільності. У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу в Україні, доцільним є впровадження комплексу стратегічних заходів для забезпечення життєздатності та розвитку підприємств галузі:

по-перше, враховуючи обмеження, зумовлені воєнним станом, включаючи комендантську годину та нестабільне енергозабезпечення, рекомендовано адаптувати операційні графіки до денного часу, а також інвестувати в альтернативні джерела живлення та наявність укриттів у закладах;

по-друге, зростання попиту на онлайн-формати споживання обумовлює необхідність цифровізації сервісу, тобто створення власних мобільних додатків, інтеграцію з платформами доставки, запровадження систем бронювання та обліку в електронному форматі;

по-третє, у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення доцільним є проведення оптимізації меню за принципами гнучкого ціноутворення та використання локальної сировини з метою зменшення витрат;

по-четверте, в умовах дефіциту трудових ресурсів доцільно інвестувати у навчання персоналу та автоматизацію виробничих і управлінських процесів

з використанням систем штучного інтелекту, зокрема для прогнозування попиту та управління запасами.

З огляду на суттєві демографічні зміни, підприємствам ресторанного бізнесу слід проводити маркетинговий аналіз споживацьких переваг у нових географічних кластерах, зокрема в західних регіонах України, де спостерігається підвищена економічна активність і щільність населення.

2.2 Загальна характеристика кав'ярні «Бублик» та аналіз основних показників її діяльності

Кав'ярня «Бублик» - це інноваційний заклад громадського харчування, що функціонує у місті Ізмаїл Одеської області з 2019 року. Вона спеціалізується на виготовленні десертної продукції ручної роботи, різноманітних тортів, чизкейків, медовиків, а також страв та напоїв швидкого приготування з крафтовим підходом. Головною особливістю закладу є концепція гастрономічної оригінальності, що поєднує сучасні гастротренди зі збереженням індивідуального підходу до клієнта.

Основною спеціалізацією кав'ярні є виготовлення десертів, зокрема фруктів (насамперед полуниці) у шоколаді, креативних солодких композицій та букетів, які поєднують їстівні елементи з квітковим оформленням. Кожен виріб створюється вручну відповідно до індивідуальних побажань клієнта, що забезпечує унікальність кожного замовлення. Це особливо важливо в умовах сучасного ринку, де зростає попит на персоналізовані послуги та продукти.

У меню кав'ярні також представлений широкий асортимент традиційних і авторських напоїв: кава, чай, матча, глінтвейн, какао, серед яких особливе місце посідає рожеве какао на основі бельгійського шоколаду Callebaut. Частина десертної продукції виготовляється безпосередньо в кав'ярні, інші закупаються у партнерських кондитерів або відомих українських брендів (наприклад, Mr. Pops, Ice Space), що дозволяє зберігати різноманітність і якість.

Окрему увагу приділено напрямку корисного харчування. В асортименті представлено десерти без глютену, лактози та цукру, виготовлені з натуральних інгредієнтів, таких як горіхи, фініки, кокосове молоко та мед. Улюбленим продуктом багатьох гостей є торт «Снікерс» у здоровій інтерпретації.

Щодня кав'ярня обслуговує в середньому 50–60 клієнтів у будні та до 100 – у вихідні дні. Крім того, додатково реалізується 4–5 індивідуальних наборів або букетів щодня, а в періоди свят попит може сягати 40–50 одиниць продукції.

Колектив кав'ярні «Бублик» складається з 9 фахівців, серед яких два співвласники, два бариста, кондитер-флорист, кур'єр, бухгалтер, smm-спеціаліст та прибиральниця. Такий склад забезпечує стабільне функціонування підприємства, обслуговування гостей у залі, виконання індивідуальних замовлень та ефективне ведення соціальних комунікацій.

Виробнича потужність кав'ярні становить до 30 коробок полуниці в шоколаді та до 15 букетів на день, що є максимальним показником при роботі одночасно трьох працівників. Потужність барної частини дозволяє обслуговувати до 25 осіб на годину за умови роботи двох бариста, хоча у звичайні дні працює один працівник, що оптимізує витрати.

Унікальність кав'ярні «Бублик» полягає у поєднанні оригінального асортименту, ручної роботи, креативного підходу до оформлення продукції, уваги до здоров'я споживачів та використанні сучасних технологій обслуговування. Завдяки цьому кав'ярня успішно конкурує на ринку, формуючи постійне коло лояльних клієнтів.

Далі розглянемо та проаналізуємо показники основної діяльності підприємства за 2023-2024 роки (табл. 2.3)

Аналіз таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що у 2024 році спостерігалось зростання чистого доходу на 10,8%. У 2023 році загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції становили 235 679 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 243 787 тис. грн, що на 3,4% більше.

Така динаміка може бути зумовлена активним просуванням закладу в соціальних мережах. Збільшення собівартості реалізованої продукції на 24 039 тис. грн, адміністративних витрат на 209 тис. грн і витрат на збут на 1 600 тис. грн у 2024 році загалом призвело до зростання сукупних витрат на 25 848 тис. грн.

Таблиця 2.3

Показники основної діяльності кав'ярні «Бублик» за 2023-2024 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Асолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	274355	297337	22982	10,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	211058	235097	24039	11,4
Адміністративні витрати, тис. грн	5778	5987	209	3,6
Витрати на збут, тис. грн	17900	19500	1600	8,9
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	235679	243787	8108	3,4
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	15700	17543	1843	11,7
Чистий прибуток, тис. грн	10700	15987	5287	4,9
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції, коп.	75,02	73,01	-2,01	*
Рентабельність діяльності (продаж), %	4,7	4,9	0,2	*
Рентабельність продукції. %	5,37	5,75	0,38	*

Що стосується чистого прибутку від реалізації, то у 2024 році він зріс на 1 843 тис. грн, що становить приріст на 11,7% порівняно з 2023 роком. Крім того, у 2024 році підприємство отримало на 5 287 тис. грн більше чистого доходу, тоді як витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшились на 8 108 тис. грн. Варто також зазначити, що витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації у 2024 році зменшились на 2 копійки, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Щодо рентабельності кав'ярні, показники мають позитивну динаміку: рентабельність продажів у 2023 році зросла на 0,2%, а рентабельність продукції — на 0,38% порівняно з попереднім роком. Таким чином, можна

дійти висновку, що кав'ярня «Бублик» демонструє стабільні результати діяльності та зберігає конкурентоспроможність навіть за умов сучасних економічних та політичних викликів.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик»

Аналіз конкурентного середовища підприємства дає змогу виявити сильні та слабкі сторони його конкурентів. Усвідомлення їхніх стратегій та можливість передбачити подальші дії допомагає підприємству ефективніше визначити, які продукти або послуги доцільно пропонувати, як охопити цільовий ринок і зайняти вигідну позицію на ньому.

У процесі такого аналізу важливо постійно здійснювати моніторинг діяльності конкурентів: переглядати їхні офіційні сайти, ознайомлюватися з асортиментом товарів і послуг, аналізувати рекламні кампанії, тестувати їхню продукцію, читати публікації в ЗМІ та враховувати думки споживачів на основі відгуків.

З метою визначення впливу зовнішнього середовища на стратегічну позицію кав'ярні «Бублик» було проведено EFAS-аналіз (External Factors Analysis Summary). Цей метод дозволяє кількісно оцінити зовнішні можливості та загрози з урахуванням їх вагомості для підприємства та рівня впливу.

У ході аналізу було виявлено п'ять ключових зовнішніх можливостей та п'ять загроз, які істотно впливають на функціонування кав'ярні. Визначення вагових коефіцієнтів здійснювалося за 5-бальною шкалою, де оцінка "5" відображає найвищу силу впливу чинника.

Результати EFAS-аналізу свідчать про наявність значних зовнішніх викликів, які можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність кав'ярні «Бублик». Зокрема, високий рівень конкуренції в центральній частині міста, активна маркетингова діяльність конкурентів та економічні чинники (зростання цін, зниження купівельної спроможності) вимагають посилення стратегічного позиціонування підприємства.

Таблиця 2.4

EFAS-матриця зовнішнього середовища кав'ярні «Бублик»

Група факторів	Назва фактора	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментар
Можливості	Зростання попиту на формат «to-go»	0,12	5	0,60	Сприяє розвитку мобільного обслуговування та збільшенню кількості замовлень у години пік.
	Популярність локальних брендів серед споживачів	0,10	4	0,40	Покращує впізнаваність закладу серед клієнтів, орієнтованих на автентичність та локальний продукт.
	Активний розвиток онлайн-продажів і доставки	0,08	3	0,24	Дас змогу розширити канали реалізації продукції, особливо в умовах зниження фізичної відвідуваності.
	Проведення міських заходів у центрі міста	0,07	4	0,28	Збільшує потік потенційних клієнтів під час культурних подій та ярмарків.
	Партнерство з локальними виробниками	0,03	3	0,09	Дозволяє формувати унікальні пропозиції через спільні продукти або акції.
Разом		0,40		1,61	
Загрози	Насиченість ринку кав'ярень у центрі	0,15	5	0,75	Зменшує частку ринку, збільшує конкуренцію за лояльного клієнта.
	Зниження платоспроможності населення	0,12	4	0,48	Призводить до зменшення середнього чеку, зростання цінової чутливості клієнтів.
	Зростання вартості оренди	0,10	4	0,40	Впливає на загальні витрати, може скоротити ресурс для інвестицій у розвиток.
	Коливання цін на сировину	0,08	3	0,24	Ускладнює планування собівартості продукції та цінової політики.
	Активна реклама конкурентів у соцмережах	0,05	4	0,20	Знижує впізнаваність бренду «Бублик» серед молодіжної аудиторії.
Разом		0,50		2,07	

У той же час, існує низка перспективних можливостей, які можуть бути використані для розвитку. До них належить адаптація формату обслуговування «to-go», активізація онлайн-продажів, популяризація локального бренду та налагодження партнерств з виробниками випічки.

Загальна зважена оцінка в 3,68 балів дозволяє зробити висновок про необхідність стратегічного переосмислення підходів до просування закладу на ринку, з метою максимального використання наявних можливостей та зниження впливу зовнішніх загроз.

Для збереження позицій та посилення конкурентоспроможності розширити дистрибуцію (доставка, передзамовлення), посилити рекламну активність, оновити веб-ресурси й запровадити систему лояльності, оптимізувати витрати через партнерство з локальними виробниками.

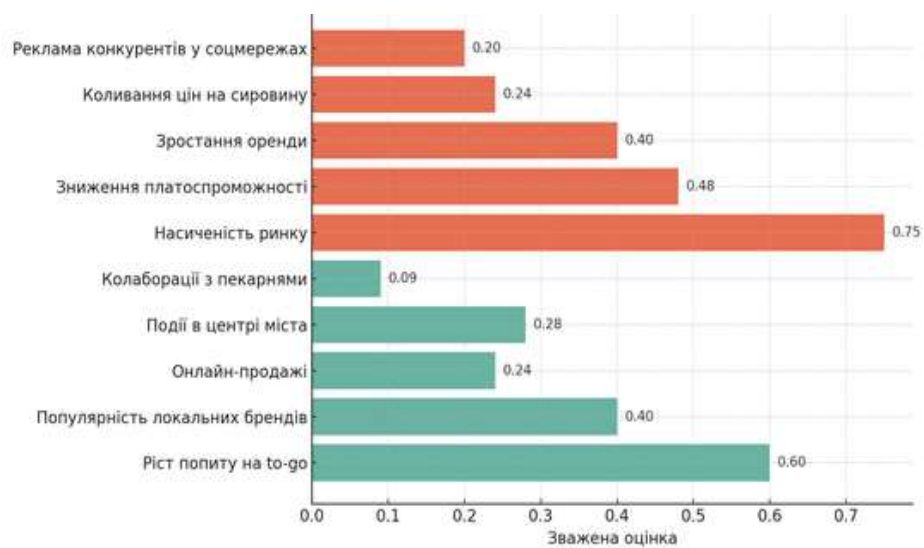


Рис. 2.6 Графічне зображення EFAS-аналізу кав'ярні «Бублик»

Графічне зображення EFAS-аналізу кав'ярні «Бублик», зеленим кольором позначено можливості, а червоним – загрози.

Далі проведемо аналіз найближчих конкурентів кав'ярні «Бублик». Серед основних конкурентів в цієї ніші нами були обрані наступні заклади: «DrovaMuká», «Галлія», «Coffee Dreams». Найближчих конкурентів ми обрали

на основі таких критеріїв, як: цільова аудиторія, пропонований асортимент, місце розташування, ціноутворення та концептуальна схожість.

Одним із основних факторів, що визначає конкуренцію на ринку кав'ярень, є спрямованість на певні сегменти споживачів. Кав'ярня "Бублик" орієнтується на молоду, активну аудиторію, що цінує атмосферу та якість продукції. Саме тому конкурентами були обрані заклади, які також орієнтуються на подібну демографічну групу: студенти, молоді професіонали, туристи та люди, які шукають нестандартні формати кав'ярень, що сприяють соціалізації.

Кав'ярня "Бублик" пропонує традиційну каву, десерти, а також різноманітні безалкогольні напої, що робить її конкурентоспроможною на ринку серед подібних закладів.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика кав'ярні «Бублик» та її конкурентів

Заклад	Тип/Формат	Меню/Смакова концепція	Атмосфера/Аудиторія	Сильні сторони
Бублик	Кав'ярня-кондитерська-пекарня	-Кава, какао, гарячий шоколад -Торти, чізкейки, медовики - Випічка без дріжджів на заквасці	Затишна, сімейна Для всіх вікових груп	Традиційна якість, простота, широкий асортимент
DrovaMuka	Кафе-спешелті / пекарня / гастрономічне	- Спешелті кава - Піца, паста, сніданки - Авторські десерти - Хліб на заквасці	Стильна, сучасна Молодь, фрілансери	Фуд-естетика, новий рівень продукту, власна кава
Галлія	Кондитерська-десерт-бар	- Авторські та веганські десерти - Європейські тістечка - Панакота, безлактозні солодоші	Французька естетика Жінки 25+, вегетаріанці	Вишуканість, унікальні десерти, розраховано на вимогливого клієнта
Coffee Dreams	Класична кав'ярня	- Класичні торти (Прага, Снікери) - Макаронс, еклері, панакота - Кава, какао	Домашня атмосфера Офісні працівники, студенти	Доступні ціни, знайомі смаки, затишок

У зв'язку з цим, у якості конкурентів було вибрано ті кав'ярні, які також акцентують увагу на високоякісній каві, оригінальних напоях та смачних десертах, і тим самим створюють схожий асортимент.

Порівняльна таблиця 2.5 відображає характеристики кав'ярень в Ізмаїлі, які є конкурентами досліджуваного підприємства, із докладною характеристикою кожної.

Важливим чинником вибору конкурентів є їхнє місце розташування, яке впливає на прохідність та залучення клієнтів. Кав'ярня «Бублик» має стратегію розміщення в зоні з високою пішохідною активністю, поблизу бізнес-центрів, університетів та туристичних місць. Тому конкурентами були обрані кав'ярні, що розташовані в подібних районах міста і орієнтовані на таку ж категорію клієнтів.

Стратегії ціноутворення є ще одним важливим аспектом у конкурентному аналізі. Кав'ярня "Бублик" встановлює ціни, що відповідають середньому рівню на ринку, що робить її доступною для широкого кола споживачів. Тож, конкурентами було обрано заклади, які працюють у тому ж ціновому сегменті, що дозволяє здійснювати порівняння в контексті цінової політики та пропонованої якості.

У сучасному ринковому середовищі важливою частиною успіху кав'ярні є її концепція та атмосферність. Кав'ярня "Бублик" прагне створити не просто місце для швидкого перекусу, а простір для спілкування, релаксації та культурної діяльності. Тому були обрані конкуренти, які також активно працюють над створенням унікальної атмосфери, організацією подій та розваг, а також займаються активною комунікацією з клієнтами через соціальні мережі. Згідно з проведеним аналізом виявлено, що ці три підприємства обслуговують приблизно однаковий сегмент ринку, їх продукція і асортимент мають певний рівень якості та різноманітність.

Для проведення аналізу конкурентних переваг кав'ярні "Бублик" та її конкурентів необхідно врахувати основні критерії, а саме: місце знаходження,

асортимент послуг, цінова політика, рівень обслуговування, якість продукції, рівень реклами та інші фактори (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз конкурентів кав'ярні "Бублик"

Показники для оцінювання	Кав'ярня "Бублик"	"DrovaMuká"	"Галлія"	"Coffee Dreams"
Місце знаходження	Центр міста	Центр міста	Центр міста	Центр міста
Кількість філіалів, од.	1	2	3	5
Середній чек, грн	150	180	200	220
Рівень інтернет сайту	Потребує доробки	Добрий	Дуже добрий	Дуже добрий
Дисконтні карти	Відсутні	Є	Є	Є
Район доставки	Центр міста	Центр міста, райони	Центр міста, мікрорайони	Центр міста, мікрорайони
Сума замовлення для безкоштовної доставки	Від 350	Від 450	Від 450	Від 400
Бронювання місць	-	+	+	+
Послуги для дітей	-	-	Дитяча зона	-

Таблиця 2.7

Конкурентний профіль кав'ярні «Бублик»

Показники	Ваг. коеф.	"DrovaMuká"		"Галлія"		"Coffee Dreams"		Кав'ярня "Бублик"	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість продукції	0,25	9	2,25	8	2,0	9	2,25	7	1,75
Рівень обслуговування	0,2	8	1,6	9	1,8	9	1,8	6	1,2
Місце розташування	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Рівень цін	0,15	8	1,2	7	1,05	6	0,9	7	1,05
Комфортні умови, інтер'єр	0,2	9	1,8	9	1,8	10	2,0	6	1,2
Рівень реклами	0,1	7	0,7	9	0,9	10	1,0	4	0,4
Система лояльності	0,05	8	0,4	9	0,45	9	0,45	3	0,15
Всього балів	1		8,45		8,5		8,9		6,25

Найвищий загальний бал має кав'ярня «Coffee Dreams» (8,9), завдяки високим оцінкам у категоріях інтер'єру, реклами та обслуговування.

Кав'ярня «Галлія» (8,5) демонструє стабільний рівень за всіма критеріями, особливо в системі лояльності та сервісі.

Кав'ярня «DrovaMuká» (8,45) має сильні позиції в якості продукції, цінах і комфорті.

Кав'ярня «Бублик» (6,25) відстає за більшістю критеріїв, особливо в рівні реклами та програмі лояльності, однак має потенціал покращити позиції за рахунок інвестицій у комфорт, цифрову присутність та клієнтоорієнтовані сервіси.

На основі конкурентного профілю побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик»

Багатокутник конкурентоспроможності є графічним інструментом, який дозволяє візуалізувати стан ресторанних послуг на ринку в порівнянні з конкурентами. Він складається з векторів, кількість яких визначається

кількістю вагомих характеристик послуг, що експертно визначаються. На кожному векторі встановлюється шкала, яка відповідає одиницям виміру, що відображають конкретну властивість послуги. Експертна оцінка якісних параметрів дозволяє також перевести їх у кількісний вираз.

Отримані результати аналізу свідчать про наявність сильних конкурентних позицій у закладів «DrovaMuká», «Галлія» та «Coffee Dreams» за рахунок розгалуженої мережі філій, розширеного асортименту, активної маркетингової діяльності та клієнтоорієнтованих сервісів.

Для підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» доцільно здійснити вдосконалення онлайн-платформи, впровадити систему лояльності, розширити географію доставки та розглянути можливість відкриття додаткових точок продажу.

2.4 Розробка заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Бублик»

З урахуванням вищепроведеного дослідження, серед пропозицій щодо удосконалення конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» ми вважаємо за доцільне провести роботи з оновлення web-сайту, організувати рекламну кампанію в соціальних мережах для просування інформації про досліджуване підприємство, а також пропонуємо реалізувати програму лояльності для залучення та утримання клієнтів через соціальні мережі, зокрема Facebook (табл. 2.9).

В сучасних умовах сайт закладу громадського харчування виконує не лише інформаційну, а й маркетингову функцію: він є візитівкою бренду, платформою для замовлень та ресурсом взаємодії з клієнтами. Вартість робіт з оновлення сайту наведено в таблиці 2.8.

Для збільшення кількості звернень необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів щодо просування оновленого сайту. Існує безліч різних рекламних інструментів, які можна використовувати для досягнення цієї мети.

Вибір оптимального методу реклами має ґрунтуватися на особливостях бізнесу, цільовій аудиторії та завданнях рекламної кампанії.

Таблиця 2.8

Вартість робіт з оновлення сайту кав'ярні «Бублик»

Найменування	Вартість, грн
1. Аналізування потреб	2.500
2. Створення резервної версії	1.700
3. Оновлення контенту	3.500
4. Редизайн	4.500
5. Оновлення програмних компонентів	3.700
6. Тестування	2.500
7. SEO-оптимізація	3.200
8. Підвищення безпеки	3.500
9. Інтеграція нових функцій	2.700
10. Введення в експлуатацію та спостереження	2.700
11. Загальна вартість	30.500

Таблиця 2.9

Елементи програми лояльності для залучення та утримання клієнтів
через використання мережі Facebook

Компонент програми	Опис	Ціль/Результат
1. Створення закритої групи на Facebook	Створення групи для публікації ексклюзивних пропозицій, акцій, новин про нові продукти та майбутні події.	Створення спільноти, відчуття причетності клієнтів, персоналізація пропозицій.
2. Ексклюзивні бонуси для учасників групи	Учасники отримують персоналізовані знижки або безкоштовні напої після певної кількості покупок. Спеціальний бонус на день народження (кава/десерт).	Мотивація для відвідувань, підвищення лояльності клієнтів, персоналізація сервісу.
3. Регулярні онлайн-акції та конкурси	Проведення конкурсів, де учасники можуть виграти безкоштовні квитки на дегустацію нових продуктів або знижки на наступну покупку.	Активне залучення клієнтів, підвищення взаємодії в групі, стимулювання покупок.
4. Організація спеціальних подій для членів групи	Організація «кава-ранків», майстер-класів з приготування кави лише для учасників групи.	Створення відчуття особливості та спільноти, залучення клієнтів до індивідуальних заходів.
5. Зворотний зв'язок і персоналізація	Регулярне спілкування з клієнтами через пости, коментарі, збирання відгуків про продукцію для поліпшення якості обслуговування та пропозицій.	Покращення обслуговування, підвищення довіри до бренду, підтримка постійного контакту з клієнтами.

Для ефективного впровадження програми лояльності та просування оновленого сайту кав'ярні «Бублик» через соціальні мережі, зокрема Facebook, передбачено комплекс витрат, які охоплюють кілька ключових напрямів діяльності:

- ✓ створення та підтримка онлайн-групи на Facebook. Створення самої групи не потребує фінансових витрат, оскільки ця функція є безкоштовною на платформі. Однак, для залучення нових учасників необхідно запустити рекламну кампанію. Рекламний бюджет на просування групи у Facebook становить орієнтовно 5000 грн на місяць, що дає річну суму в 60 000 грн. Цей бюджет є змінним і може коригуватися в залежності від ефективності кампанії;
- ✓ організація ексклюзивних бонусів та акцій. Передбачено надання бонусів учасникам групи на день народження у вигляді безкоштовної кави або десерту. Враховуючи, що приблизно кожен 50-й клієнт святкує день народження щомісяця, витрати на такі бонуси становитимуть 5760 грн на рік. Також діятимуть знижки на наступну покупку – 10% клієнтів отримають 10% знижки на середню покупку в 150 грн. Таким чином, щомісячні витрати на знижки складатимуть близько 1500 грн, або 18 000 грн на рік;
- ✓ організація подій та майстер-класів. Для залучення та утримання клієнтів планується проводити події, такі як майстер-класи з приготування кави чи дегустації. Вартість однієї події становить приблизно 2000 грн, за умови проведення двох таких заходів щомісяця, річні витрати становитимуть 48 000 грн;
- ✓ адміністрування групи та комунікація з клієнтами. Для ефективної роботи групи у Facebook необхідно залучити менеджера, який буде відповідати за публікації, комунікацію з підписниками, організацію акцій і подій. Заробітна плата менеджера становить 10 000 грн на місяць, що дорівнює 120 000 грн на рік.

Кав'ярня «Бублик» має в середньому 1000 клієнтів щомісяця. У результаті впровадження програми лояльності кожен клієнт збільшує частоту відвідувань на 20% (тобто замість одного візиту на місяць здійснює 1,2 візити). Середній чек одного замовлення становить 150 грн. Прогнозований приріст клієнтів завдяки акціям, бонусам і рекламі – 10%.

Розрахуємо прогнозований дохід від збільшеної кількості відвідувань:
 приріст нових клієнтів: $1000 \text{ клієнтів} \times 10\% = 100 \text{ нових клієнтів на місяць}$;
 додаткові відвідування постійних клієнтів: $1000 \text{ клієнтів} \times 20\% = 200 \text{ додаткових візитів на місяць}$;
 сумарний додатковий дохід: $(100 \text{ клієнтів} \times 150 \text{ грн}) + (200 \text{ візитів} \times 150 \text{ грн})$
 $= 15\,000 \text{ грн} + 30\,000 \text{ грн} = 45\,000 \text{ грн/місяць}$;
 прогнозований річний дохід: $45\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 540\,000 \text{ грн/рік}$.

В таблиці 2.10 наведено прогнозовані витрати та очікуєий економічний ефект від впровадження програми лояльності для залучення та утримання клієнтів через використання мережі Facebook.

Таблиця 2.10

Прогнозовані витрати та очікуєий економічний ефект від
впровадження програми лояльності

Стаття витрат та доходів	Сума (грн/місяць)	Сума (грн/рік)
1. Витрати на рекламу (Facebook)	5000	60 000
2. Витрати на бонуси (день народження)	480	5760
3. Витрати на знижки на наступну покупку	1500	18 000
4. Витрати на організацію подій (мастер-класів)	2000	24 000
5. Зарплата менеджера для адміністрування групи	10 000	120 000
6. Загальні витрати на рік	-	252 760
7. Додатковий дохід від нових клієнтів	15 000	180 000
8. Додатковий дохід від збільшених відвідувань	30 000	360 000
9. Прогнозовані доходи за рік	-	540 000
10. Чистий прибуток (доходи - витрати)		287 240

Тобто, впровадження програми лояльності через соціальну мережу Facebook дозволить кав'ярні «Бублик» суттєво підвищити дохідність бізнесу та сформувати більш лояльну клієнтську базу. Очікуваний прибуток у розмірі

287 240 грн на рік свідчить про ефективність запропонованої стратегії та доцільність її реалізації.

Далі побудуємо конкурентний профіль кав'ярні «Бублик» з урахуванням пропозицій щодо оновлення сайту та розробки програми лояльності через соціальну мережу Facebook (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Конкурентний профіль кав'ярні «Бублик»

Показники	Ваг. коеф.	"DrovaMuká"		"Галлія"		"Coffee Dreams"		Кав'ярня "Бублик"	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість продукції	0,25	9	2,25	8	2,0	9	2,25	7	1,75
Рівень обслуговування	0,2	8	1,6	9	1,8	9	1,8	6	1,2
Місце розташування	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Рівень цін	0,15	8	1,2	7	1,05	6	0,9	7	1,05
Комфортні умови, інтер'єр	0,2	9	1,8	9	1,8	10	2,0	6	1,2
Рівень реклами	0,1	7	0,7	9	0,9	10	1,0	10	1
Система лояльності	0,05	8	0,4	9	0,45	9	0,45	10	0,5
Всього балів	1		8,45		8,5		8,9		7,2

В процесі дослідження конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» було виявлено ряд важливих проблем, серед яких: недостатній рівень рекламної активності, обмежена присутність у цифровому середовищі, а також відсутність ефективної програми лояльності для залучення та утримання клієнтів. Водночас конкурентний аналіз показав, що інші заклади мають вищі показники за такими критеріями, як рівень обслуговування, інтер'єр, реклама та система лояльності.

Конкурентний профіль після впровадження заходів демонструє значне покращення позицій кав'ярні «Бублик». Зокрема, покращуються оцінки за показниками «рівень реклами» та «система лояльності», що дозволяє

зменшити відставання від основних конкурентів та створити передумови для сталого розвитку (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Багатокутник конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» після проведених заходів

Таким чином, проведене дослідження доводить, що впровадження запропонованих заходів є не лише актуальним, а й економічно обґрунтованим. Воно дозволить підвищити конкурентоспроможність кав'ярні «Бублик», зміцнити її ринкові позиції, посилити зв'язок із клієнтами та забезпечити стійке зростання доходів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Згідно проведеного дослідження нами було зроблено наступні висновки:

- ✓ дослідження поняття «конкуренція» дало змогу зробити висновок, що це багатогранна економічна категорія, яка охоплює здатність компанії створювати, просувати й реалізовувати продукцію або послуги, які перевершують аналоги конкурентів у задоволенні потреб споживачів. Вона формується на засадах стратегічного бачення, інновацій, взаємодії з бізнес-середовищем та активного реагування на зміни зовнішніх умов; визначено, що поняття конкуренція – це динамічний економічний процес взаємодії та суперництва між суб'єктами ринку, що прагнуть здобути перевагу в задоволенні потреб споживачів через пропозицію кращих товарів, послуг або умов, з метою досягнення прибутковості, стратегічного зростання та ринкової стійкості;
- ✓ ключовими напрямками вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства є підвищення якості продукції та послуг, створення конкурентних переваг, активний розвиток маркетингової діяльності, зміцнення довіри споживачів і впровадження ефективної стратегії розвитку. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню якості обслуговування та продукції, що, у свою чергу, стимулює зростання попиту з боку клієнтів;
- ✓ для оцінки стану конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу найбільш ефективними методами є комбінація кількох підходів, що дозволяють врахувати різні аспекти діяльності підприємства ресторанного бізнесу;
- ✓ проведений аналіз галузі дає можливість зробити висновки, що ресторанний бізнес в Україні демонструє здатність до адаптації, інновацій та відновлення. Подальші перспективи галузі залежать від безпекової ситуації, державної підтримки та макроекономічної стабільності. У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу в Україні, доцільним є впровадження

комплексу стратегічних заходів для забезпечення життєздатності та розвитку підприємств галузі:

- ✓ проведений аналіз фінансово-економічних показників кав'ярні «Бублик» демонструє стабільні результати її діяльності та зберігає конкурентоспроможність навіть за умов сучасних економічних та політичних викликів;
- ✓ для підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик» нами було запропоновано здійснити вдосконалення онлайн-платформи, впровадити систему лояльності, розширити географію доставки та розглянути можливість відкриття додаткових точок продажу; впровадження програми лояльності через соціальну мережу Facebook дозволить кав'ярні «Бублик» суттєво підвищити дохідність бізнесу та сформувати більш лояльну клієнтську базу. Очікуваний прибуток у розмірі 287 240 грн на рік свідчить про ефективність запропонованої стратегії та доцільність її реалізації;
- ✓ проведене дослідження доводить, що впровадження запропонованих заходів є не лише актуальним, а й економічно обґрунтованим. Воно дозволить підвищити конкурентоспроможність кав'ярні «Бублик», зміцнити її ринкові позиції, посилити зв'язок із клієнтами та забезпечити стійке зростання доходів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Герасименко А. Еволюція теорії конкуренції в історії економічної думки 18-20 ст. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 1. С. 102-114.
2. Кузьмін О.Є. (2010) Основи менеджменту [Osnovy menedzhmentu], Академвидав, Київ, Україна.
3. Богуславский Є.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. Социальная экономика. 2009. № 2. С. 182-187.
4. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35-38.
5. Миленький Д.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9-17.
6. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. Економіка України. 2006. № 12. С. 68-72.
7. Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 1. С. 2-5.
8. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 36-45.
9. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 496 с.
10. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія /О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: навчю посібник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Вид-во Эксмо, 2004. – 544 с.

12. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. 8 (34). - С.77-79.
13. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020., Вип. 2 Т. 25. С. 241-245. DOI: 10.32782/easterneurope.25-35.
14. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274-282.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28.
15. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. 2014. № 5.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104
16. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства // Економіка та суспільство. 2021. № 31. С. 1-6. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-24.
17. Постова В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг // Економіка та управління підприємствами. 2023. № 82. С. 71-75.
URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/13.pdf
18. Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. Вип. 3-4. Т. 40. С. 24-28. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032328.
20. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки // Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36-43. DOI: 10.32843/bses.64-7.

21. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства // Modern Economics. 2018. № 12. С. 6-11. DOI: 10.31521/modecon.V12(2018)-01.
22. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції // Інноваційна економіка. 2015. Вип. 4. Т. 59. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14.
23. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах // Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. № 154. С. 93-97. DOI: 10.32782/2224-6282/154-17.
24. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська; [за ред. проф. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ]. – К.: Освіта України, 2010. – 315 с.
25. Інноваційні технології управління підприємством: моногр. / І.О. Кузнецова, А.Р. Златова, В.В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 200 с.
26. Сучасні технології управління: (монографія) / За заг.ред. д.е.н., проф. Кузнецової І.О., к.е.н., доц. Балабаш О.С. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.
27. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової - Харків: «Діса плюс», 2023. - 430 с.
28. Данчева О.М. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: сучасний стан та перспективи. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28–29 вересня 2023 р. – відпов. За випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 324 с.