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 4 курсу 43 групи, ФМОІТ
Кобилянська Лілія Олегівна

_____

Науковий керівник:
Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна

_____

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……..….3

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……..…5

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства……..5

1.2 Основні види конкурентних переваг у ресторанному бізнесі……...…13

1.3 Особливості управління якістю продукції кав'ярень в контексті підвищення їх конкурентоспроможності……..……. 17

РОЗДІЛ ІІ РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ кав'ярні «Waffles&Coffee»…….…..24

2.1 Аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу в Україні……24

2.2 Загальна характеристика кав'ярні «Waffles&Coffee» та аналіз основних показників її діяльності…….……..30

2.3 Оцінка конкурентоспроможності кав'ярні «Waffles&Coffee»……..…..35

2.4 Розробка заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Waffles&Coffee»….……...….42

ВИСНОВКИ……..49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……51

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що конкуренція є однією з основних функцій підприємства, і ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим фактором успішної діяльності на ринку. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства перевершити своїх конкурентів у певних умовах, що є результатом оптимального використання ресурсного потенціалу та здобуття конкурентних переваг. Вона не лише визначає економічні показники, але й впливає на інвестиційний, маркетинговий, логістичний, інноваційний та соціальний розвиток підприємства, що підкреслює важливість постійного стратегічного планування та адаптації до змінюваних умов ринку.

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу, зокрема кав'ярні, залежить від ефективності використання ресурсів, а також від наявних методів, факторів та засобів забезпечення конкурентних переваг. Завданням кожної кав'ярні є досягнення конкурентоспроможності на ринку, що проявляється в збільшенні обсягів продажу, зниженні витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів. Тому для кав'ярень важливо не лише постійно покращувати якість послуг і продукції, але й оптимізувати внутрішні процеси для забезпечення сталого фінансового результату.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю є критично важливим для успішного функціонування кав'ярні на ринку та досягнення довгострокового прибутку.

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

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства;
- дослідити основні види конкурентних переваг у ресторанному бізнесі;
- визначити особливості управління якістю продукції кав'ярень в контексті підвищення їх конкурентоспроможності;

- проаналізувати сучасний стан галузі ресторанного бізнесу;
- провести загальну характеристику кав'ярні «Waffles&Coffee» та проаналізувати основні показники її діяльності;
- оцінити конкурентоспроможність кав'ярні «Waffles&Coffee»;
- розробити заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Waffles&Coffee».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є кав'ярня «Waffles&Coffee».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Waffles&Coffee» 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 «Waffles&Coffee», 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 «Waffles&Coffee» 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: __53_ сторінки, __18__ таблиць та _13_ рисунків. Список використаних джерел складається з _30_ найменувань.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства

Сучасний економічний розвиток та ефективне функціонування суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на глобальному ринках безпосередньо залежать від здатності підприємств підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Саме конкурентоспроможність виступає ключовим чинником досягнення запланованих фінансових результатів, адаптації до змін ринкового середовища та визначення перспективних напрямів розвитку.

Актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств значно зростає в умовах активної інтеграції України до міжнародного економічного простору. Розв'язання цього завдання можливе не лише через запозичення та адаптацію кращих світових практик, але й за умови формування в українських компаніях стратегічного мислення, яке ґрунтується на сприйнятті менеджменту та маркетингу як основ бізнес-філософії.

Усе це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження процесів управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволить підвищити їхню ринкову стійкість, адаптивність та інноваційний потенціал у довгостроковій перспективі [1].

Ідея сучасної теорії конкурентоспроможності полягає у всебічному розкритті природи конкурентної боротьби крізь призму формування переваг, лідерства на ринку та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність розглядається не лише як економічна категорія, а як стратегічна характеристика, що визначає місце підприємства у конкурентному середовищі.

Наявність великої кількості трактувань поняття конкурентоспроможності у науковій літературі свідчить про тривалу історію вивчення цієї проблематики та її багатовимірність. Частина дослідників розглядає конкурентоспроможність як складну теоретичну конструкцію, яка

відображає внутрішні й зовнішні характеристики підприємства, інші ж акцентують увагу на її прикладному значенні, наголошуючи на її ключовій ролі у забезпеченні стабільного довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Теоретичні підходи до розуміння сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства представлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Касич А. О. [1, 2], Глущенко Д. О. [1], Черняховська М. В. [2], Чернявська Є. І. [3], Юзьвак Л. [4], а також відомих західних дослідників – Портера М. [5], Кругмана П. [6], Робінсона Д. [7], Шумейкера П. [8], Ансоффа І. [9], Сауз С. [10] та інших. У своїх працях вони пропонують численні методики та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти аналізу.

Серед найбільш поширених методів – побудова стратегічних матриць (наприклад, BCG, GE/McKinsey), SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-математичне моделювання, багатофакторні методи оцінки, бенчмаркінг та комплексні індексні моделі. Застосування таких підходів дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси, ринкові позиції, потенціал до зростання, інноваційність, а також вразливість до зовнішніх загроз.

Водночас, попри наявність широкого спектра методів, на сьогодні не існує уніфікованого підходу до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлено, з одного боку, багатогранністю самої категорії, яка охоплює економічні, управлінські, технологічні та соціальні чинники, а з іншого – різноманітністю типів підприємств, галузевих особливостей та умов функціонування на ринку.

У зв'язку з цим потреба у подальшому розвитку науково обґрунтованих підходів до оцінки конкурентоспроможності залишається актуальною, зокрема шляхом інтеграції сучасних інструментів стратегічного управління, цифрових технологій, Big Data-аналітики та штучного інтелекту, що дозволяє приймати більш точні й обґрунтовані управлінські рішення.

Наслідком безлічі теорій конкуренції і конкурентоспроможності є безмежна кількість підходів до дослідження зазначених економічних явищ. Для усвідомлення суті, видів та функцій конкуренції в середовищі функціонування суб'єктів господарювання розглянемо сутьосновни х теорій. В економічній літературі теорії конкурентоспроможності підприємства умовно поділяються на чотири групи, які зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Теорії конкурентоспроможності підприємства за чотирма підходами

Теоретичні основи економічного розвитку підприємств знайшли своє відображення у працях класиків економічної думки, зокрема Й. Шумпетера, який розглядав економічну динаміку крізь призму інновацій та циклічних змін. На його думку, розвиток економіки відбувається нерівномірно та супроводжується чергуванням фаз підйому, спаду та кризових явищ, що

зумовлює необхідність постійного оновлення та адаптації підприємств до змін середовища [11, с. 178].

Подальший внесок у розвиток цієї концепції здійснив Ф. Найт, який наголосив на ключовій ролі невизначеності як постійного чинника функціонування економічної системи. Він вважав, що невизначеність є джерелом підприємницького прибутку та потужним стимулом для інноваційного розвитку, що, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємств.

З позиції Дж. Робінсона, визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства є цінова диференціація, яка реалізується через досягнення оптимального балансу між встановленим рівнем цін та ціновою еластичністю попиту. Це дозволяє підприємствам утримувати конкурентні позиції в умовах високої ринкової напруги [7, с. 552–553].

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробив також Е. Чемберлін, який зосередив увагу на ролі нецінової конкуренції, що ґрунтується на диференціації продукції та послуг. На його думку, унікальні характеристики товару, методи просування, рівень сервісу та інші нематеріальні аспекти значною мірою визначають конкурентний потенціал підприємства, забезпечуючи його стійкість у середовищі монополістичної конкуренції.

Таким чином, теоретичні підходи різних економістів висвітлюють багатогранність природи конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на ролі інновацій, адаптації до невизначеності, цінової політики та нематеріальних активів у забезпеченні ефективної конкурентної поведінки підприємства.

Теорія галузевих ринків, яка стала основою для розуміння джерел та механізмів формування конкурентних переваг підприємств, знайшла підтримку у працях таких видатних учених, як І. Ансофф, С. Сауз та М. Портер.

І. Ансофф підкреслював важливість урахування життєвого циклу продукції та динаміки конкурентного середовища як базових чинників формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Він наголошував, що гнучке стратегічне планування, орієнтоване на прогнозування змін ринку, дозволяє підприємству адаптуватися до змін і утримувати лідерські позиції [9, с. 110].

У свою чергу, С. Сауз розглядав конкурентні переваги через призму вибору оптимальних напрямів діяльності, стверджуючи, що підприємство має зосереджуватись винятково на тих видах діяльності, в яких воно може досягти успіху та забезпечити економічну ефективність [10, с. 10]. Такий підхід акцентує увагу на селективності та доцільності ресурсного використання.

М. Портер зробив фундаментальний внесок у розвиток теорії галузевих ринків, сформулювавши концепцію п’яти сил конкуренції та класифікувавши типи конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Він зосередив увагу на походженні конкурентних переваг – як внутрішніх (ресурси, компетенції), так і зовнішніх (галузева структура, бар’єри входу) – та їх впливі на стратегічну стійкість підприємства.

На сучасному етапі розвитку економічної науки Р. Віггінс і П. Шумейкер продовжили розробку цієї концепції, запропонувавши трактування конкурентних переваг як сукупності ключових сильних сторін підприємства, ефективне управління якими дозволяє не лише досягати високого рівня конкурентоспроможності, але й утримувати його в довгостроковій перспективі [8].

Таким чином, теорія галузевих ринків формує підґрунтя для розуміння стратегічних пріоритетів підприємства, орієнтуючи його на адаптацію до зовнішнього середовища, розвиток унікальних ресурсів і чітке позиціонування на ринку.

Суттєвий внесок у розвиток сучасних уявлень про конкурентоспроможність підприємства зробили Г. Хамел і К. Прахалад, які стали засновниками теорії ресурсного потенціалу. У своїх працях вони

підкреслювали, що джерелом стійких конкурентних переваг є не окремі ресурси, а їхнє стратегічне поєднання та здатність підприємства трансформувати ці ресурси у ключові компетенції – унікальні здібності, які важко відтворити конкурентам [12, с. 32–34]. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність формується зсередини, і її основою є ефективне використання внутрішнього потенціалу.

На думку Хамела та Прахалада, підприємства, що здатні бачити власні ресурси як платформу для створення нової цінності, мають більше шансів на стратегічний успіх. Таким чином, акцент робиться не лише на наявності ресурсів, а на здатності до їх інтеграції, оновлення та цілеспрямованого використання для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Однак ця теорія також зазнала критики. Так, Дж.-К. Спендер та Дж. Гроен звернули увагу на її ключові обмеження. Зокрема, вони вважають, що ресурсний підхід не містить чіткого управлінського інструментарію та не пропонує поетапної реалізації стратегії, що ускладнює її практичне застосування в умовах динамічного ринкового середовища [13, с. 351–360]. Відсутність конкретних механізмів реалізації стратегічного управління ресурсами робить цю концепцію менш ефективною для підприємств, які прагнуть швидкої адаптації до змін.

Таким чином, попри високу теоретичну цінність, ресурсна теорія потребує доповнення прикладними механізмами реалізації, що забезпечують її інтеграцію в практику стратегічного управління.

У сучасній економічній теорії поняття конкурентоспроможності розглядається як багаторівнева категорія, яка охоплює такі рівні аналізу: продукція, підприємство, галузь, регіон, країна [3, с. 116]. Кожен із цих рівнів має свої особливості, однак вони не існують ізольовано – між ними спостерігається тісний взаємозв’язок та взаємозалежність.

З метою кращого розуміння структурної взаємопов’язаності цих рівнів, доцільно використати концепцію «піраміди конкурентоспроможності» (рис.

1.2). У її основі – конкурентоспроможність продукції, як результат ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця стратегічних підходів до формування конкурентоспроможності підприємства

Підхід / Автори	Основна ідея	Ключові фактори конкурентоспромо жності	Переваги	Недоліки / Обмеження
Теорія життєвого циклу та динаміки середовищаІ. Ансофф	Конкуренція залежить від етапу розвитку товару та змін ринкового середовища	Життєвий цикл продукції, адаптивність до змін	Гнучкість стратегій, врахування ринкової динаміки	Недостатньо уваги до внутрішніх ресурсів
Теорія доцільної діяльності С. Сауз	Конкурентні переваги формуються через вибір лише успішних видів діяльності	Селективність у виборі напрямків, ефективність	Зосередженість на сильних сторонах підприємства	Обмежена універсальність, ризик втрати гнучкості
Теорія п’яти сил конкуренції М. Портер	Конкурентоспроможність визначається зовнішніми галузевими факторами	Галузева структура, бар’єри входу, сила постачальників/покупців	Чітка стратегічна модель, галузевий аналіз	Орієнтація переважно на зовнішнє середовище
Теорія ресурсного потенціалу Г. Хамел, К. Прахалад	Конкурентоспроможність базується на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях	Ключові компетенції, інтеграція та трансформація ресурсів	Стійкі довгострокові переваги, унікальність	Відсутність чіткої реалізаційної стратегії (критикували Спендер, Гроен)
Критика ресурсного підходу Дж.-К. Спендер, Дж. Гроен	Підхід без ефективного управлінського механізму є неповним	Необхідність управлінських важелів, поетапності стратегії	Фокус на практичній реалізації	Недостатній розвиток у межах теорії

Наступним рівнем виступає конкурентоспроможність підприємства, що формується завдяки здатності виробляти якісну продукцію, адаптуватися до змін середовища та впроваджувати інновації.

Вище розташовується рівень галузевої конкурентоспроможності, яка залежить від сукупної ефективності підприємств певного сектору економіки,

рівня розвитку інфраструктури, технологічних стандартів та регулювання. Наступний щабель становить регіональна конкурентоспроможність, що включає місцеві ресурси, інвестиційний клімат, логістику, кадровий потенціал тощо. Нарешті, на вершині піраміди – конкурентоспроможність країни, яка узагальнює успіх усіх нижчих рівнів та забезпечується через національну економічну політику, стабільність фінансової системи, міжнародну інтеграцію та інституційну спроможність.



Рис. 1.2 Піраміда конкурентоспроможності

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств і продукції є фундаментом для формування вищих рівнів, у той час як галузеві, регіональні та національні умови створюють середовище для підтримки та розвитку нижчих рівнів. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства та його продукції є передумовою успіху галузі, регіону та країни загалом, а державна політика, інститути та інфраструктура повинні створювати сприятливі умови для підприємницької діяльності.

1.2 Основні види конкурентних переваг у ресторанному бізнесі

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу визначається його здатністю забезпечити конкурентні переваги, які, з одного боку, проявляються через якість продукції, її технологічні характеристики та споживчі властивості, а з іншого – через ціноутворення, яке є важливим інструментом конкурентної стратегії на ринку.

У виробничому секторі конкурентні переваги є важливим елементом, що відображає здатність ресторанного бізнесу зміцнювати свої позиції на ринку, адаптуватися до обраної стратегії розвитку, ефективно взаємодіяти з конкурентами та оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі. Завдяки таким перевагам підприємство може залишатися конкурентоспроможним навіть у умовах високої конкуренції, зберігаючи лояльність споживачів і забезпечуючи стабільний розвиток.

Ці переваги дозволяють ресторанному бізнесу не лише ефективно працювати на існуючому ринку, а й бути попереду своїх конкурентів завдяки впровадженню інновацій, використанню ключових ринкових факторів успіху та розвитку спеціалізованих компетенцій, що створюють унікальні умови для успіху підприємства. Серед таких факторів можуть бути не тільки технологічні інновації та маркетингові стратегії, але й поглиблене розуміння потреб цільової аудиторії, що дозволяє підприємству ресторанного бізнесу гнучко адаптувати свої пропозиції відповідно до змін на ринку.

В результаті, конкурентні переваги створюють для ресторанного бізнесу можливості для стійкого зростання та утримання провідних позицій на ринку завдяки високій якості обслуговування, ефективному управлінню витратами та постійному оновленню пропозицій, орієнтуючись на актуальні тенденції та вимоги споживачів.

Різні дослідники підходять до визначення «конкурентної переваги» по-різному, що дозволяє виділити кілька основних підходів:

- ресурсно-орієнтований підхід: основою конкурентних переваг є наявність і ефективне використання ресурсів. Відповідно до цього підходу

конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок наявності необхідних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) та їх ефективного управління;

- якісний підхід: акцентує на необхідності безперервного підвищення якості продукції та послуг. Згідно з цим підходом, підприємства досягають конкурентоспроможності через постійне вдосконалення продукту або послуги, що відповідають високим стандартам якості;
- адаптивно-інноваційний підхід: підкреслює важливість гнучкості, адаптації до змін та інновацій у виробництві. У рамках цього підходу конкурентні переваги виникають завдяки здатності підприємства швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та впроваджувати новітні технології чи методи виробництва.);
- ціннісно-компетентний підхід: базується на унікальній компетентності у певній сфері, що виражається в створенні унікальної цінності продукції. Цей підхід наголошує на важливості розвитку специфічних компетенцій, які дозволяють створити цінність, що відрізняє підприємство від конкурентів і робить його продукцію або послуги унікальними.

Ці підходи розширюють розуміння джерел конкурентних переваг та сприяють формуванню ефективної системи переваг, що забезпечує стійкі позиції на ринку. Визначення і детальний аналіз конкурентних переваг дають змогу компанії раціонально використовувати свої ресурси та розробляти стратегії розвитку, які з урахуванням різноманітних ресурсів і можливостей сприяють ефективній діяльності та досягненню лідируючих позицій на ринку.



Рис. 1.3 Основні етапи оцінювання конкурентних переваг підприємства

На рис. 1.3 зображено основні етапи оцінювання конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу.

За джерелами виникнення ці переваги поділяють на зовнішні, які базуються на створенні цінностей для споживачів, та внутрішні, пов'язані з організацією внутрішніх процесів та систем менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу

Тип конкурентної переваги	Опис
Внутрішні переваги	
Якість продукції та послуг	Висока якість їжі та обслуговування, унікальність та сезонність меню, врахування харчових уподобань.
Ресурси та ефективність їх використання	Наявність високоякісних інгредієнтів, ефективне управління запасами, оптимізація витрат на продукцію.
Інновації та технології	Впровадження новітніх кулінарних технологій, автоматизація замовлень, цифровізація процесів обслуговування, використання нових форм подачі їжі.
Компетентність та навички персоналу	Висока кваліфікація шеф-кухарів та обслуговуючого персоналу, регулярне навчання і тренінги для підвищення рівня обслуговування.
Бренд і репутація	Сильний, впізнаваний бренд, націлений на лояльність клієнтів через гарантію стабільної якості і обслуговування.
Зовнішні переваги	
Місце розташування	Стратегічно вигідне місце, яке забезпечує високий пішохідний трафік, зручність доступу та атмосферні переваги (наприклад, біля пляжу або в історичних районах).
Цінова конкурентоспроможність	Розробка конкурентоспроможної цінової стратегії, програми лояльності, надання спеціальних пропозицій для різних сегментів клієнтів (студенти, корпоративні клієнти, туристи).
Відносини з постачальниками	Ексклюзивні угоди з постачальниками для забезпечення кращих умов закупівлі або доступу до унікальних інгредієнтів, підтримка місцевих фермерів та постачальників.
Сприйняття споживачами	Здатність ресторану адаптуватися до змінюваних вимог та смаків клієнтів, створення персоналізованих пропозицій, врахування трендів на здорове харчування та еко-продукти.
Маркетинг та реклама	Інноваційні маркетингові стратегії, активне використання соціальних мереж, співпраця з інфлюенсерами, організація тематичних подій та акцій, просування на платформах для бронювання столиків.

Економічна природа конкурентоспроможності підприємства є багатогранним явищем, яке включає в себе низку взаємопов'язаних індикаторів, що формуються в різних сферах діяльності бізнесу. Ці індикатори

можна класифікувати за кількома ключовими категоріями, кожна з яких має своє значення для забезпечення ефективної конкурентної позиції на ринку. Розглянемо кожну з категорій більш детально (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Категорії впливу на економічну сутність конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу

Категорія	Опис	Основні індикатори
1. Категорія трудових відносин	Включає ефективність використання людських ресурсів, рівень кваліфікації та мотивації працівників.	- рівень професійної підготовки та кваліфікації персоналу; - мотивація та задоволеність працівників; - продуктивність праці та ефективність командної роботи; - іідсоток плинності кадрів.
2. Категорія взаємодії з клієнтами	Охоплює всі аспекти взаємодії з кінцевими споживачами продукції або послуг, що визначають лояльність та задоволення клієнтів.	- якість обслуговування клієнтів; - відгуки та репутація серед споживачів; - програми лояльності та знижки; - споживчий досвід і персоналізація послуг; - рівень задоволення клієнтів.
3. Категорія внутрішньоорганізаційних процесів	Включає внутрішні процеси і структури, що забезпечують ефективність бізнес-операцій та організаційних функцій.	- оптимізація виробничих процесів і управлінських структур; - впровадження нових технологій і методів роботи; - управління запасами та ресурсами; - швидка адаптація до змін.
4. Фінансова складова	Включає фінансові аспекти, що впливають на здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність через управління фінансами та прибутковістю.	- рентабельність і прибутковість бізнесу; - ліквідність і фінансова стійкість; - оборотні кошти та ефективність грошових потоків; - інвестиційна привабливість.

Оцінка конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу вимагає використання ретельно підібраного набору індикаторів, що дозволяють здійснити кількісний аналіз основних аспектів конкурентоспроможності. Ці індикатори охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові результати, ефективність внутрішніх операцій, рівень якості та інноваційності наданих послуг, репутацію бренду, а також здатність адаптуватися до змінних умов ринку. Вибір оптимальних показників

є критичним для того, щоб не лише оцінити поточний стан конкурентних позицій підприємства, а й виявити можливості для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4

Основні аспекти конкурентних переваг в ресторанному бізнесі

Аспект	Опис
Якість послуг та інновації	Постійне підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій є ключовими факторами конкурентоспроможності ресторану.
Фінансова стійкість та управління ресурсами	Ефективне управління фінансами, оптимізація витрат та забезпечення стабільного грошового потоку дозволяють ресторану конкурувати навіть у складних економічних умовах.
Репутація бренду та лояльність клієнтів	Потужний бренд та позитивна репутація ресторану створюють лояльних клієнтів, що забезпечує стабільний потік відвідувачів.
Адаптивність до ринкових змін	Гнучкість та швидка адаптація до змін на ринку, таких як зміна попиту, нові тренди чи зміни у поведінці споживачів, є важливими для утримання лідируючих позицій.
Забезпечення високої ефективності внутрішніх процесів	Раціональне управління ресурсами, оптимізація витрат та підвищення ефективності виробничих і обслуговуючих процесів дозволяють ресторану покращити свої конкурентні позиції.

Врахування цих аспектів дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу не лише конкурувати за існуючі ринкові позиції, але й постійно покращувати свою конкурентоспроможність, адаптуючись до змін на ринку та задовольняючи потреби все більш вимогливих споживачів.

1.3 Особливості управління якістю продукції кав'ярень в контексті підвищення їх конкурентоспроможності

Згідно з визначенням Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якість харчових продуктів», «якість харчового продукту – це ступінь досконалості властивостей та характерних рис харчового продукту, які здатні задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт» [18].

Якість послуг кав'ярень, як представників ресторанного бізнесу, є багатогранним поняттям, що формується під впливом трьох основних складових – якості технічного забезпечення, якості обслуговування та якості готового продукту. Усі ці фактори сприяють максимально повному задоволенню змінюваних бажань та очікувань споживачів.

Якість технічного забезпечення об'єктів ресторанного господарства регулюється встановленими нормами, які визначають стандарти оснащення закладів громадського харчування, затвердженими Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України у 2003 році. Однак у цьому документі відсутні конкретні рекомендації для закладів типу «кав'ярня» [19].

Під якістю технічного забезпечення кав'ярні розуміється використання сучасного кавового обладнання, що відповідає високим технічним і технологічним вимогам. Це включає автоматичні кавомолки (гріндери), еспресо-машини, різноманітні кавоварки, професійне мірне обладнання (ваги, мірний посуд), пристрої для альтернативного методу заварювання кави (кемекс, каліта, френч прес, аеропрес, колд брю), а також інше спеціалізоване допоміжне технічне обладнання.

Якість обслуговування в закладах ресторанного господарства забезпечується кваліфікованим персоналом, який відповідає вимогам ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників у сфері «Торгівлі та громадського харчування», Правил роботи закладів громадського харчування, а також Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення. Крім того, окремі заклади можуть розробляти власні стандарти обслуговування, що ґрунтуються на існуючих нормах.

Наприклад, нідерландська консалтингова компанія «Steve Martin» створила детальний проспект стандартів обслуговування в ресторанах, який включає наступні етапи: резервування, зустріч клієнтів на рецепції та їх посадка, привітання офіціанта, прийняття замовлення, взаємодія офіціанта з

гостем, додаткові пропозиції після основної їжі, видача чеку та від'їзд клієнта, таймінг обслуговуючих процесів, якість їжі та її презентація, командна робота обслуговуючого персоналу, обробка скарг гостей, а також використання позитивних слів та фраз.

Пропозиції та вимоги, зазначені в цьому стандарті, мають універсальний характер і можуть бути успішно адаптовані до специфіки роботи кав'ярень для ефективного управління якістю обслуговування.

Найважливішу роль у підвищенні якості обслуговування в кав'ярнях відіграють бариста та офіціанти, оскільки саме вони мають безпосередній контакт із споживачами. Офіціанти повинні вирізнятися ввічливістю, високим рівнем професіоналізму, знанням ресторанного етикету та санітарних норм організації роботи закладу громадського харчування. Крім того, вони повинні мати базові знання і розуміння процесів приготування кави. Завдання, обов'язки, компетенції та кваліфікаційні вимоги до роботи офіціанта визначені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій у сфері торгівлі та громадського харчування, а також посадовими інструкціями кожного окремого підприємства ресторанного господарства.

Бариста – це фахівець з приготування кави. Рівень професійних навичок бариста є основною передумовою створення продукту високої якості, і цей рівень зазвичай досягається через проходження спеціалізованих курсів та тренінгів, організованих провідними кавовими компаніями. Такі курси включають вивчення теоретичних основ та тренування практичних навичок приготування кави різними методами. Основні професійні характеристики бариста наведені в табл. 1.5. Ці навички забезпечують не лише професіоналізм у приготуванні кави, але й здатність створювати приємну атмосферу для клієнтів, що є ключовим для успішної роботи кав'ярні.

Підвищення якості готового продукту є однією з найефективніших форм конкурентної боротьби та дієвим інструментом для утримання конкурентних позицій будь-якого підприємства. Для кав'ярень, враховуючи специфіку їх діяльності, ключовим об'єктом заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності є саме кава та її якісні характеристики. Кава проходить довгий шлях від виробника до споживача і, щоб створити напій високої якості, необхідно здійснювати контроль на кожному етапі її обробки [20, с.131].

Таблиця 1.5

Професійні характеристики бариста

Група навичок	Характеристика
Навички кавоваріння	володіння інформацією про рецептурний склад кавових напоїв; навички в приготуванні кавових напоїв класичним способом; володіння альтернативними способами приготування кави; опанування технік латте-арт; здатність орієнтуватися в інформації про відмінність смаків напою залежно від країни та району походження кави; вміння оцінювати якість зерна та готового кавового напою; знання властивостей різних сортів кави та їх вплив на смак напою.
Технічні навички	знання принципів роботи та правил експлуатації еспресо-машин та інших видів кавоварок; володіння інформацією про технічні характеристики гріндерів (кавомолок); уміння збалансовувати рівень помелу кави; навички у регулюванні температури води, що використовується для приготування кави; управління тиском в еспресо-машині; здатність оптимізувати витрати кави та інших ресурсів для максимізації ефективності приготування.
Навички обслуговування	комунікабельність та привітність; стриманість та коректність; вміння уважно слухати замовлення клієнтів; здатність допомагати гостям з вибором напою; вміння підтримувати приємну атмосферу під час спілкування з клієнтами; швидкість і точність в обслуговуванні; здатність вирішувати конфліктні ситуації та реагувати на зауваження гостей.

Недотримання принципів забезпечення належного рівня якості на будь-якому з технологічних етапів може негативно вплинути на якість кінцевого продукту (рис. 1.4).

Такий підхід дозволяє зберігати стабільність смаку та аромату, що є основними критеріями при виборі кав'ярні клієнтами, а також сприяє довгостроковому утриманню клієнтської бази і покращенню репутації закладу.

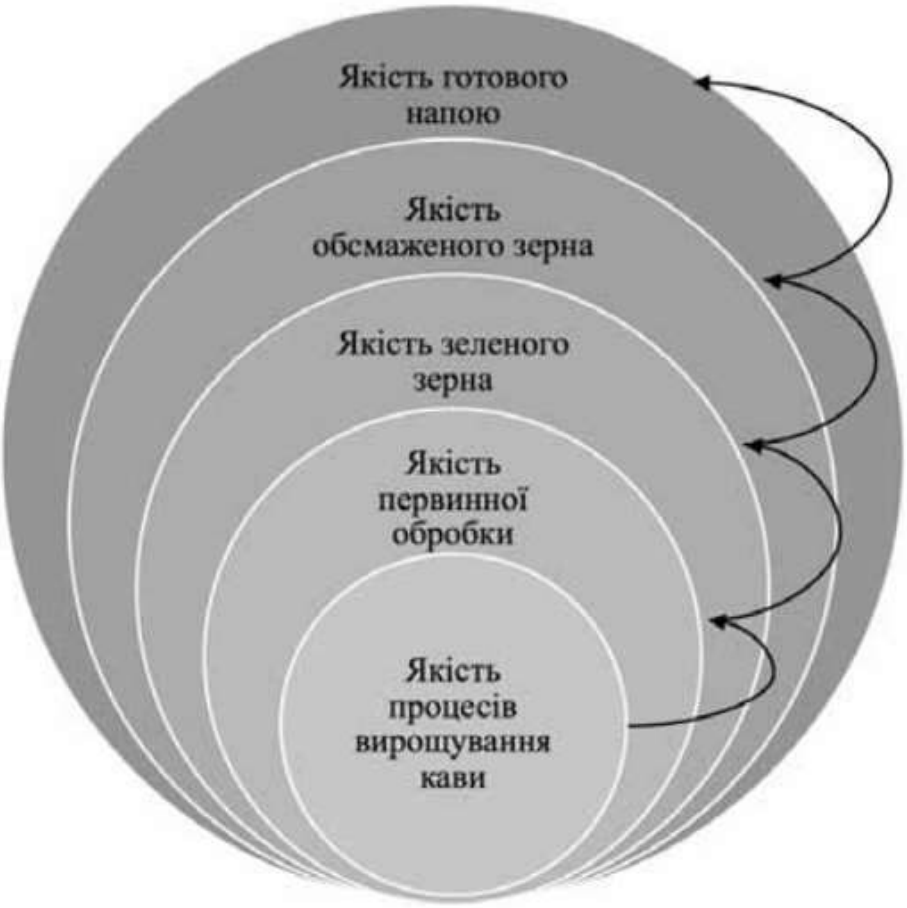


Рис. 1.4 Наростаюча модель рівня якості кави за умови її контролю на всіх етапах створення готового продукту

Контроль якості кави здійснюється через розробку відповідних стандартів і проведення сертифікації підприємств та їх продукції міжнародними організаціями та національними нормативними актами. Провідними організаціями, що забезпечують розробку стандартів якості кави, є: Міжнародна організація стандартизації (ISO) [21], Міжнародна організація кавового фермерства (ICF) [22], Міжнародна організація кави (ICO) [23], Інститут якості кави (CQI) [24], Асоціація кави спешелті (SCA) [25].

Ці інституції займаються розробкою базових стандартів якості кави на всіх етапах її постачання – від ферми до чашки (рис. 1.5). Вони впроваджують сертифікаційні процедури, що забезпечують відповідність продукту вимогам міжнародних стандартів, тим самим гарантують високий рівень якості на всіх ланках ланцюга постачання, від вирощування та збору зерна до його обробки

та приготування в кав'ярнях. Це допомагає досягти стабільності та задоволення вимог споживачів.

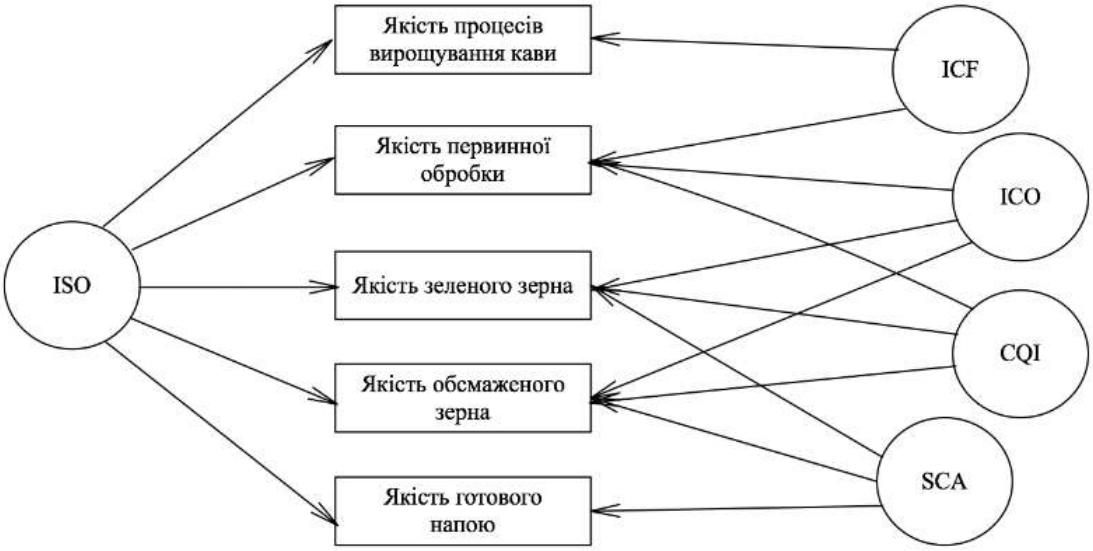


Рис. 1.5 Інституційне забезпечення контролю якості кави

Отже, якість є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, зокрема кав'ярні. У цьому контексті якість послуг кав'ярні реалізується через три основні складові: якість технічного забезпечення, якість обслуговування та якість продукції, яка є основним джерелом формування конкурентних переваг закладу.

Управління якісними характеристиками кави має пронизувати всі етапи ланцюга постачання, починаючи з вирощування сировини і закінчуючи приготуванням готового кавового напою. Для забезпечення високого рівня якості на кожному з етапів необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на покращення процесів вирощування, первинної обробки, обробки зеленого кавового зерна, обсмажування зерна та приготування кави. Це дозволить створити надійні конкурентні переваги для кав'ярні на ринку.

Ураховуючи важливість контролю якості на всіх етапах постачання, виникає необхідність у наукових дослідженнях, спрямованих на розробку вертикально інтегрованої моделі для кав'ярень. Така модель дозволить

інтегрувати всі етапи процесу в єдину систему моніторингу та контролю якості, що забезпечить постійне вдосконалення продукції та послуг. Впровадження внутрішньофірмової інтеграційної моделі дозволить не лише знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й гарантувати стабільну якість кави на всіх етапах її обробки та приготування. Це, в свою чергу, забезпечить збереження конкурентних переваг та збільшить довіру споживачів до бренду кав'ярні.

РОЗДІЛ ІІ РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ кав'ярні «Waffles&Coffee»

2.1 Аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу в Україні

З початком повномасштабного вторгнення в Україну у лютому 2022 року багато галузей економіки зазнали суттєвих втрат, зокрема й сфера громадського харчування. За інформацією галузевих аналітичних центрів, у 2022 році обсяг ресторанного ринку скоротився на 65–70% у валютному вираженні. Кількість діючих закладів зменшилася більш ніж на 55%, а близько 7 тисяч підприємств громадського харчування були змушені припинити діяльність, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій чи опинилися під окупацією.

Проте вже у 2023 році галузь почала демонструвати ознаки стабілізації та відновлення. Чистий дохід підприємств громадського харчування досяг 31,6 млрд грн, що на 120% перевищує показник 2022 року і на 26% більше, ніж у 2021-му. Лідером за обсягом бізнес-активності залишався Київ, на який припадало близько 72% загального доходу (понад 23 млрд грн), де функціонувало понад 1,2 тис. закладів.

Позитивні тенденції спостерігалися і в регіонах: у Дніпропетровській області дохід становив 1,6 млрд грн, у Львівській – 1,4 млрд грн. Кількість новостворених фізичних осіб-підприємців (ФОПів) у галузі громадського харчування зросла майже вдвічі – з 9,5 тис. у 2022 році до 19,4 тис. у 2023 році.

Ознакою пожвавлення ринку стало активне відкриття нових закладів. У 2023 році в столиці з’явилося понад 300 нових ресторанів і кафе, у Львові - близько 100, в Одесі – понад 35. Це свідчить про високий інтерес до галузі навіть в умовах воєнного стану.

У 2024 році тенденція до зростання збереглася: виторг у ключових сегментах ресторанного ринку продовжив зростати. Зокрема, у сегменті суші-ресторанів виручка збільшилася 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.

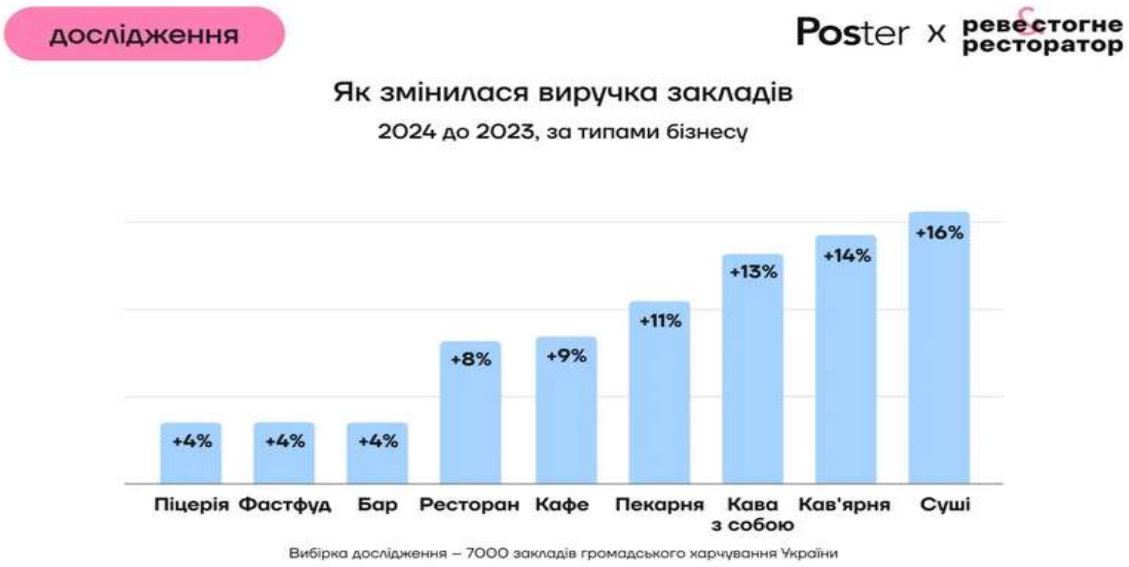


Рис. 2.3 Зміна виручки закладів затипами бізнесу у 2024 р. порівняно з 2024 р.

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



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

У 2024 році динаміка відвідуваності закладів громадського харчування у великих містах України була неоднорідною. Найбільше зниження показників зафіксовано в Дніпрі – відвідуваність впала на 5% у порівнянні з 2023 роком. Водночас деякі міста продемонстрували позитивну тенденцію: у Харкові відвідуваність зросла на 2%, а у Львові та Одесі – на 1%. У Києві та Вінниці, навпаки, спостерігалося зниження виторгу – на 3% порівняно з попереднім роком (рис. 2.4).



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

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

Сфера громадського харчування у 2024 році зіткнулася з рядом серйозних викликів. Одним із ключових проблемних аспектів став гострий дефіцит кваліфікованих працівників, спричинений як мобілізаційними заходами, так і масовим виїздом робочої сили за кордон. Унаслідок цього середній рівень заробітної плати в обслуговуючому секторі зріс на 30–35%.

Крім кадрової кризи, галузь також відчула зниження відвідуваності окремих форматів закладів. Зокрема, фаст-фуди, піцерії та класичні ресторани зафіксували спад відвідуваності на рівні 7–8%. Це може свідчити про трансформацію споживчих звичок та загальне зниження купівельної спроможності населення в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Серед основних форматів закладів громадського харчування, що демонструють стабільне зростання у 2023–2024 роках, слід відзначити кав'ярні, фаст-фуди, суші-бари, а також ресторани з національною кухнею — зокрема українською, грузинською та кримськотатарською. Ці формати зберігають високий попит серед споживачів завдяки поєднанню доступності, швидкості обслуговування та орієнтації на локальні гастрономічні вподобання.

Водночас лідируючі позиції на ринку продовжують утримувати великі міжнародні та національні мережі. Зокрема, McDonald's зафіксував стрімке зростання доходу – на 297% у 2023 році. Серед інших стабільно успішних гравців варто відзначити KFC, «Пузату Хату», Domino's Pizza, «Сушія» та інші бренди, які мають широку клієнтську базу та ефективно адаптуються до ринкових умов.

Далі здійснимо PEST-аналіз галузі ресторанного бізнесу, який дає змогу комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємств громадського харчування. Такий аналіз дозволяє виявити можливості й загрози, що виникають під впливом політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, особливо в умовах воєнного стану, економічної

турбулентності, зміни споживчих уподобань та активного впровадження цифрових рішень у галузі (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

PEST-аналіз факторів впливу макросередовища на галузь ресторанного бізнесу

Чинник	Впливові фактори	Характер впливу
Політико-правові	Воєнний стан та безпека	Переважно негативний
	Підтримка малого та середнього бізнесу державою	
	Регуляторні обмеження	
	Мобілізація працівників	
Економічні	Зростання інфляції та коливання курсу валют	Змішаний (ризики + можливості)
	Зростання витрат на сировину, логістику та енергоносії	
	Зниження купівельної спроможності населення	
	Поступове відновлення доходів у секторі	
Соціально-демографічні	Міграція, демографічна переорієнтація	
	Зміна споживчих звичок (орієнтація на швидкий, доступний сервіс)	Переважно позитивний
	Зростання попиту на кав’ярні та національну кухню	
	Підвищення вимог до якості обслуговування та сервісу	
Технологічні	Активне впровадження цифрових рішень (доставка, електронне меню, безконтактна оплата)	Переважно позитивний
	Онлайн-бронювання та мобільні додатки	
	Застосування CRM-систем для персоналізації обслуговування	
	Новітнє обладнання для приготування напоїв і страв	

Для поглибленого розуміння PEST-аналізу доцільно провести кількісну оцінку впливу кожної групи чинників на діяльність підприємств ресторанного бізнесу, зокрема кав’ярень. Це дозволить визначити інтегральний рівень зовнішнього впливу і зробити висновки щодо рівня сприятливості або ризику зовнішнього середовища. Спочатку визначається перелік факторів у кожній групі (політичні, економічні, соціальні, технологічні), потім кожному фактору надається: оцінка сили впливу (S) – від 1 (слабкий) до 5 (сильний) та оцінка напряму впливу (D) – +1 (позитивний), 0 (нейтральний), -1 (негативний). Далі

визначається зважене значення впливу (W) за формулою: W=S×D, та обчислюється сума W для кожної групи та загальний інтегральний показник.

В таблиці 2.2 наведено кількісні розрахунки впливу кожного фактора (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількісні розрахунки PEST-аналізу факторів впливу макросередовища

Група чинників	Фактор	Сила впливу (S)	Напрям (D)	Зважене значення (W = S × D)
Політично-правові	Воєнний стан та безпека	5	-1	-5
	Мобілізація персоналу	4	-1	-4
	Державна підтримка малого бізнесу	3	+1	+3
	Регуляторні обмеження	3	-1	-3
Підсумок				-9
Економічні	Інфляція та валютні коливання	4	-1	-4
	Зростання витрат на логістику та сировину	4	-1	-4
	Відновлення виручки в кав’ярнях	3	+1	+3
	Падіння купівельної спроможності	4	-1	-4
Підсумок				-9
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	4	+1	+4
	Попит на кав’ярні та локальну кухню	4	+1	+4
	Повернення населення до міст	3	+1	+3
	Вимоги до сервісу	2	+1	+2
Підсумок				+13
Технологічні	Цифровізація замовлень	4	+1	+4
	Безконтактна оплата	3	+1	+3
	Нове обладнання	3	+1	+3
	Використання CRM-систем	2	+1	+2
Підсумок				+12

Загальний інтегральний показник PEST-аналізу дорівнює: політичні фактори (-9) + економічні фактори (-9) + соціальні фактори (+13) + технологічні фактори (+12) = +7 балов.

Інтегральний показник PEST-аналізу становить **+7**, що свідчить про помірно сприятливе зовнішнє середовище для розвитку кав’ярень та підприємств ресторанного бізнесу. Незважаючи на значний тиск з боку

політичних та економічних факторів, соціальні зміни та технологічні інновації створюють потужні можливості для адаптації, зростання та конкурентного розвитку галузі.

2.2 Загальна характеристика кав'ярні «Waffles&Coffee» та аналіз основних показників її діяльності

Кав’ярня «Waffles&Coffee» - це сучасний заклад громадського харчування, розташований у Київському районі міста Одеса за адресою: проспект Академіка Глушка, 14/17. Заклад функціонує у форматі кафе-кондитерської та спеціалізується на приготуванні вафель різних видів, а також пропонує широкий асортимент кавових напоїв.

Основна концепція кав’ярні полягає в поєднанні якісної кави та свіжоспечених вафель у затишній атмосфері. Меню включає як класичні, так і авторські варіації вафель, що дозволяє задовольнити смаки різних категорій споживачів. Крім того, заклад пропонує каву з собою та десерти, що робить його привабливим для широкої аудиторії.

Кав’ярня «Waffles&Coffee» працює щодня з 08:00 до 21:00, що забезпечує зручність для відвідувачів у різний час доби. Заклад надає послуги з обслуговування на місці, а також пропонує можливість замовлення напоїв та страв на виніс. Наявність безкоштовного Wi-Fi та можливість оплати як готівкою, так і банківськими картками створює додаткові зручності для клієнтів.

Відгуки відвідувачів свідчать про високий рівень обслуговування, якість продукції та приємну атмосферу закладу. Клієнти відзначають смачні вафлі, ароматну каву та доброзичливий персонал, що сприяє формуванню позитивного іміджу кав’ярні серед споживачів.

Таким чином, «Waffles&Coffee» є прикладом успішного малого підприємства у сфері громадського харчування, яке орієнтується на якість продукції та задоволення потреб клієнтів, що забезпечує його конкурентоспроможність на місцевому ринку.

Організаційну структуру кав’ярні «Waffles&Coffee» представлено на рис. 2.6.

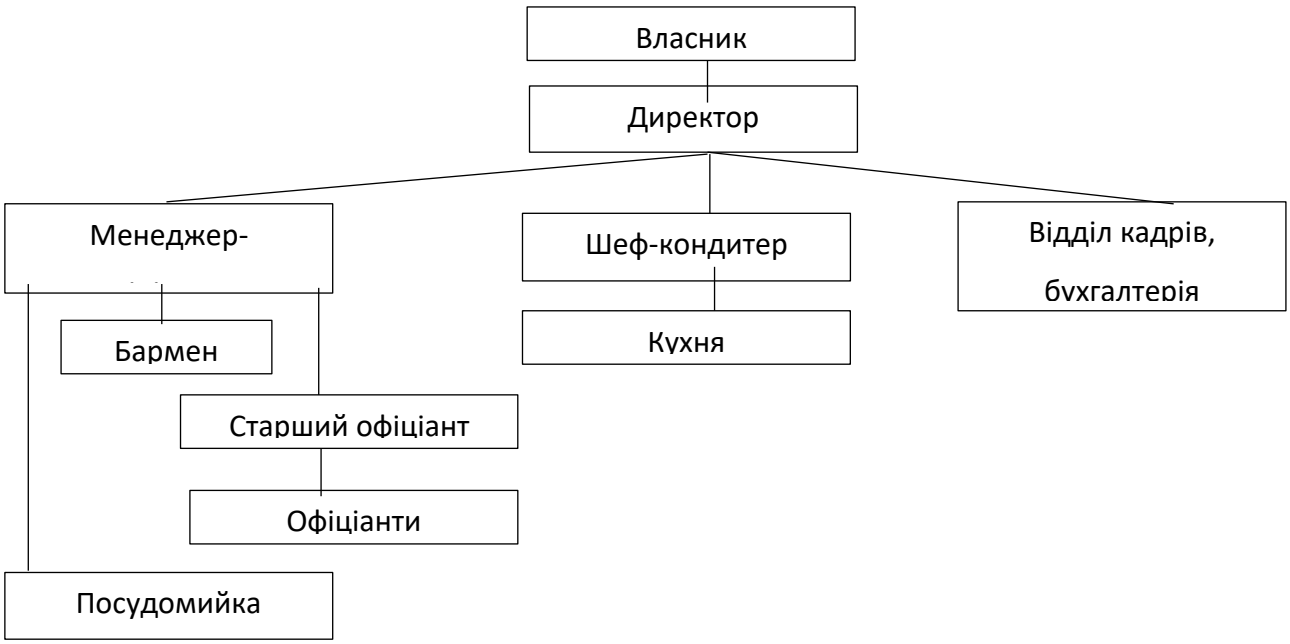


Рис. 2.6 Організаційна структура кав’ярні «Waffles&Coffee»

Далі охарактеризуємо основні елементи організаційної структури кав’ярні «Waffles&Coffee»:

власник (директор): основна посадова особа, яка здійснює загальне керівництво підприємством. Власник приймає стратегічні рішення щодо розвитку кав’ярні, встановлює цілі, здійснює контроль за фінансовою діяльністю та маркетинговою політикою. Часто бере участь у формуванні асортименту та моніторингу якості обслуговування;

адміністратор: безпосередній керівник операційної діяльності закладу. Контролює роботу персоналу, розподіляє завдання, відповідає за організацію зміни, забезпечує дотримання санітарних норм, підтримує зв'язок із постачальниками, приймає замовлення та вирішує поточні питання з клієнтами;

бариста (бармен): фахівці, відповідальні за приготування кавових напоїв і обслуговування клієнтів на касі. Також займаються прийомом замовлень, веденням касової дисципліни та забезпеченням чистоти в зоні обслуговування;

кухар/кондитер: готують вафлі та інші страви/десерти згідно з рецептурою закладу. Відповідають за якість продукції, дотримання технологічного процесу та правил гігієни на кухні. Працюють у тісній координації з адміністратором та баристами.

бухгалтер: веде фінансово-облікову документацію. Займається обліком доходів, витрат, заробітної плати, податкової звітності. Може бути як штатним працівником, так і залученим спеціалістом на умовах аутсорсингу.

Даний тип організаційної структури відноситься до лінійно-функціонального типу, невелика кількість рівнів управління дозволяє забезпечити оперативне прийняття рішень і гнучкість в управлінні, оптимально підходить для малого підприємства, де важливо чітко розмежовувати обов'язки та водночас забезпечувати командну взаємодію. Така структура підтримує високу якість обслуговування, швидкий зворотний зв'язок із клієнтами та ефективну комунікацію між працівниками.

Таблиця 2.3

Економічні показники господарської діяльності кав'ярня «Waffles&Coffee» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2398,7	2700,0	1467,1	-931,6	-38,84%
Середньорічна вартість активів	1724,5	1921,3	1978,1	+253,6	+14,71
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	14	14	12	-2	-14,29%
Чистий прибуток, тис. грн.	-1601,3	-1470,3	-1071,3	-530,0	-33,10%
Рентабельність продажу, %	-56,8	0	-63,1	-6,3	+11,09%

Джерело: складено за матеріалами закладу

Для розуміння динаміки розвитку кав'ярня «Waffles&Coffee» проаналізуємо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності (табл. 2.3).

У 2024 році спостерігається значне зниження доходу на 931,6 тис. грн (майже -39%) порівняно з 2022 роком. Це обумовлено зменшенням потоку клієнтів, сезонності та зростання конкуренції на ринку кав'ярень.

Показник середньорічної вартістості активів зріс на 14,7%**,** що свідчить про інвестування у модернізацію обладнання. Зростання активів, це позитивний сигнал, якщо воно супроводжується відповідним ростом доходу, проте в нашому випадчу цього не сталося

Відбулося скорочення персоналу на 2 особи**.** Це пов'язано з оптимізацією витрат, автоматизацією процесів та зниженням навантаження через падіння обсягів продажу.

Попри збиткову діяльність, збитки зменшилися на 530 тис. грн**.** Це вказує на поступову стабілізацію фінансового стану підприємства та ефективнішу витратну політику.

У 2024 році рентабельність знову негативна -63,1%**,** ще гірша, ніж у 2022 році (-56,8%). Хоча абсолютні збитки зменшилися, рентабельність погіршилася, що свідчить про низьку маржинальність продукції або високі постійні витрати при меншому доході.

Фінансовий стан кав'ярні «Waffles&Coffee» залишається нестабільним**,** попри деяке покращення показника чистого прибутку. Основна проблема – різке падіння доходу у 2024 році, що знизило ефективність роботи навіть при скороченні персоналу. Підприємству слід зосередитися на підвищенні продажів**,** оптимізації витрат та пошуку нових каналів залучення клієнтів**.**

Таблиця 2.4

Показники ліквідності кав'ярні «Waffles&Coffee»за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022+/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,53	1,72	2,05	+0,52 (+33,99%)
Коефіцієнт швидкої ліквідності (поточної)	1,54	1,94	2,07	+0,53 (+34,42%)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,04	+0,02 (+100%)
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	7542,5	8839,7	9510,4	+1967,9 (+26,09%)

Джерело: складено за матеріалами закладу

Наступним етапом буде визначення ліквідності підприємства, яка характеризує наявність у нього оборотних коштів на основі показників, наведених у табл. 2.4.

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.4, можна зробити наступні висновки:

коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Збільшення на 34% свідчить про зростання фінансової стійкості кав'ярні та покращення ліквідності. Значення вище 2 вважається хорошим індикатором платоспроможності;

коефіцієнт швидкої ліквіднсті виключає запаси і показує, наскільки підприємство може розрахуватися з боргами за рахунок найбільш ліквідних поточних активів. Значення > 1 говорить про хорошу здатність покривати поточні зобов'язання без реалізації запасів. Зростання на 34% - позитивна динаміка;

коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну платоспроможність підприємства. Збільшення удвічі свідчить про зростання грошових коштів на рахунках, хоча загальний рівень абсолютної ліквідності залишається низьким;

зростання цього чистого оборотного капіталу вказує на збільшення фінансового ресурсу, який залишається в розпорядженні підприємства після покриття короткострокових зобов'язань. Це свідчить про покращення ліквідної позиції кав'ярні.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що кав'ярня «Waffles&Coffee» значно покращила свої показники ліквідності у 2024 році порівняно з 2022 роком**.** Усі коефіцієнти демонструють позитивну динаміку**,** що свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Найбільше зростання зафіксовано за коефіцієнтом абсолютної ліквідності (+100%), що є свідченням зростання обсягу готівки та еквівалентів. Збільшення чистого оборотного

капіталу на понад 26% зміцнює короткострокову фінансову стабільність підприємства.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності кав'ярні «Waffles&Coffee»

Аналіз конкурентного середовища підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його конкурентів. Розуміння їхніх стратегій і здатність передбачати подальші дії допомагає підприємству ефективніше визначити, які продукти чи послуги варто 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, вивчати публікації в ЗМІ та враховувати думки споживачів на основі відгуків.

З метою визначення впливу зовнішнього середовища на стратегічну позицію кав’ярні «Waffles&Coffee» був проведений 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 суттєво впливають на функціонування кав’ярні. Визначення вагових коефіцієнтів здійснювалося за 5-бальною шкалою, де оцінка "5" відображає найвищу силу впливу чинника.

Проведений EFAS-аналіз дозволив визначити та оцінити ключові зовнішні чинники, що впливають на стратегічну позицію кав’ярні «Waffles&Coffee» на ринку міста Одеси.

Сума зважених оцінок можливостей становить 1,66, що свідчить про високий потенціал для зростання та розвитку підприємства. Основними сприятливими факторами є зростання популярності кавової культури, активізація туристичних потоків, цифровізація сервісів, а також запит на

авторські напої та екоорієнтованість бізнесу. Усі ці можливості створюють підґрунтя для впровадження нових послуг і зміцнення ринкової позиції.

Таблиця 2.5

EFAS-матриця зовнішнього середовища кав’ярні «Waffles&Coffee»

Група факторів	Назва фактора	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментар
Можливості	Цифровізація сервісів (QR-меню, онлайн-оплата)	0,08	4	0,32	Дозволяє підвищити зручність обслуговування та зменшити час обробки замовлень.
	Екологічна свідомість споживачів	0,06	3	0,18	Сприяє впровадженню стратегії сталого розвитку (наприклад, багаторазові горнятка, переробка упаковки).
	Зростання популярності кавової культури в Україні	0,12	5	0,60	Підвищує інтерес до спеціалізованих кав'ярень серед різних вікових груп.
	Активний розвиток туризму в Одесі	0,10	4	0,40	Створює додатковий потік клієнтів у літній сезон, особливо в центрі міста.
	Зростання попиту на десертні кафе та авторські напої	0,04	4	0,16	Дозволяє розширити асортимент і виділитися серед кав’ярень з масовим підходом.
Разом		0,40		1,66	
Загрози	Посилення конкуренції з боку мережевих кав’ярень	0,15	5	0,75	Вимагає інвестицій у маркетинг і унікальність продукту для утримання лояльності.
	Зростання цін на імпортовану каву та складові	0,10	4	0,40	Ускладнює цінову політику і впливає на маржинальність.
	Імовірність економічної нестабільності	0,08	4	0,32	Впливає на купівельну спроможність та змінює споживчі звички.
	Обмеження роботи в умовах карантинів/воєнного стану	0,10	3	0,30	Може призвести до падіння відвідуваності і обмеження годин роботи.
	Активна присутність конкурентів у соцмережах	0,07	3	0,21	Потребує посилення візуального та рекламного контенту для збереження впізнаваності.
Разом		0,50		1,98	

Сума зважених оцінок загроз становить 1,98, що вказує на високий рівень зовнішніх ризиків, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності кав’ярні. Зокрема, ключовими загрозами виступають посилення конкуренції з боку великих мереж, підвищення цін на імпортовану сировину, економічна нестабільність та потенційні обмеження внаслідок форс-мажорних обставин (карантин, воєнний стан).

Таким чином, баланс зовнішнього середовища є дещо несприятливим (1,66 < 1,98), що вимагає від керівництва кав’ярні проактивної адаптації до змін ринку. Зокрема, варто посилити маркетингову активність, розширити онлайн-сервіси, активніше просувати бренд у соціальних мережах та працювати над формуванням лояльності клієнтів через унікальні пропозиції та підвищення якості обслуговування.

Далі проведемо аналіз найближчих конкурентів кав’ярні «Waffles&Coffee». Для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності кав'ярні «Waffles&Coffee» було виділено три основні конкуренти у місті Одеса, що мають подібний формат діяльності:

- CoffeeOcean – мережа кав’ярень із сучасним дизайном, широким вибором кавових напоїв та налагодженими процесами обслуговування.
- Dobby Dobby – тематична кав’ярня, орієнтована на молодіжну аудиторію, з креативним підходом до інтер’єру та меню.
- Альтернатива – класична кав’ярня з акцентом на якість обслуговування, комфортну атмосферу та заходи для постійних відвідувачів.

Порівняльна таблиця 2.6 відображає характеристики кав’ярень в місті Одесі, 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 «Waffles&Coffee» 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 «Waffles&Coffee» 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 «Waffles&Coffee» 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.

Одним із основних факторів, що визначає конкуренцію на ринку кав'ярень, є спрямованість на певні сегменти споживачів. Кав’ярня «Waffles&Coffee» 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.

«Waffles&Coffee» має чітке позиціонування завдяки авторському формату (вафлі), мобільності та орієнтації на візуальний стиль і швидкість обслуговування.

CoffeeOcean – головний конкурент за рахунок розгалуженої мережі, оптимізованих процесів і стандартизованого підходу до якості.

Dobby Dobby виділяється тематичністю, креативним брендингом та близькістю до молодіжної культури.

Альтернатива працює з цільовою аудиторією постійних клієнтів, надаючи перевагу затишку, соціальним контактам і заходам.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика кав'ярні «Waffles&Coffee» та її конкурентів

Критерій	Waffles&Coffee	CoffeeOcean	Dobby Dobby	Альтернатива
Тип/Формат закладу	Кав'ярня-десертна, формат to-go + dine-in	Мережева кав'ярня з dine-in і to-go форматами	Тематична кав'ярня з унікальним інтер'єром	Класична кав'ярня з лаунж-зоною
Продуктова концепція	Авторські вафлі, кава, сезонні напої	Широкий вибір кави, холодні напої, стандартні десерти	Кава, тематичні напої, солодощі з «фентезі»-дизайном	Класичне кавове меню, десерти, акційні пропозиції
Цільова аудиторія	Молодь, туристи, активні користувачі соцмереж	Широка аудиторія, переважно офісні працівники, молоді сім'ї	Студенти, фанати популярної культури, молоді креативники	Постійні гості, офісні працівники, середній вік
Атмосфера / Візуальний стиль	Яскрава, неформальна, інстаграмна	Мінімалізм, сучасний брендований стиль	Тематичний інтер'єр (фентезі, гік-культура)	Домашній затишок, спокійна атмосфера
Унікальні пропозиції	Комбо з вафлями, варіативні топінги, сезонні меню	Стабільність обслуговування, програми лояльності	Напої з оригінальними назвами, тематичні події	«Живі» заходи: ігри, поезія, вечори кави
Цінова політика	Середній сегмент, доступне to-go меню	Середній сегмент, бонусна система	Середній, з акцентом на унікальність	Середній сегмент, акції для постійних гостей
Онлайн-присутність	Instagram, онлайн-меню, Telegram-бот замовлень	Професійний SMM, мобільний застосунок	Креативні сторінки, колаборації з локальними брендами	Середня активність, більше офлайн-комунікації
Конкурентні переваги	Авторський продукт, візуальна привабливість, мобільність	Висока якість сервісу, впізнаваність бренду	Креатив, гнучкість, залучення молоді через емоції	Лояльність клієнтів, акцент на комфорт та якість

Таблиця 2.7

Конкурентний профіль кав’ярні «Бублик»

Ключові фактори успіху	Ваг. коеф.	**Waffles&Coffee**		**CoffeeOcean**		**Dobby Dobby**		**Альтернатива**	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість кави та напоїв	0.20	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8
Унікальність асортименту	0.15	5	0,75	3	0,45	5	0,75	3	0,45
Цінова політика	0.10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Атмосфера та інтер'єр	0.15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Онлайн-присутність / маркетинг	0.10	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Рівень обслуговування	0.15	3	0,45	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Лояльність клієнтів / повторні візити	0.10	3	0,3	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Загальний бал	1		**3,70**		**4,20**		**3,85**		**3,80**

CoffeeOcean (4.20) – лідер серед конкурентів завдяки високій якості напоїв, сервісу та сильно розвиненій системі лояльності.

Dobby Dobby (3.85) – вирізняється креативністю, унікальним асортиментом та атмосферою, але поступається в обслуговуванні.

Альтернатива (3.80) – сильна завдяки якості сервісу та лояльній аудиторії, але менш активна онлайн.

Waffles&Coffee (3.70) – має хорошу унікальність продукту та стиль, але потребує підвищення рівня обслуговування та клієнтської лояльності, щоб конкурувати з мережевими гравцями.

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

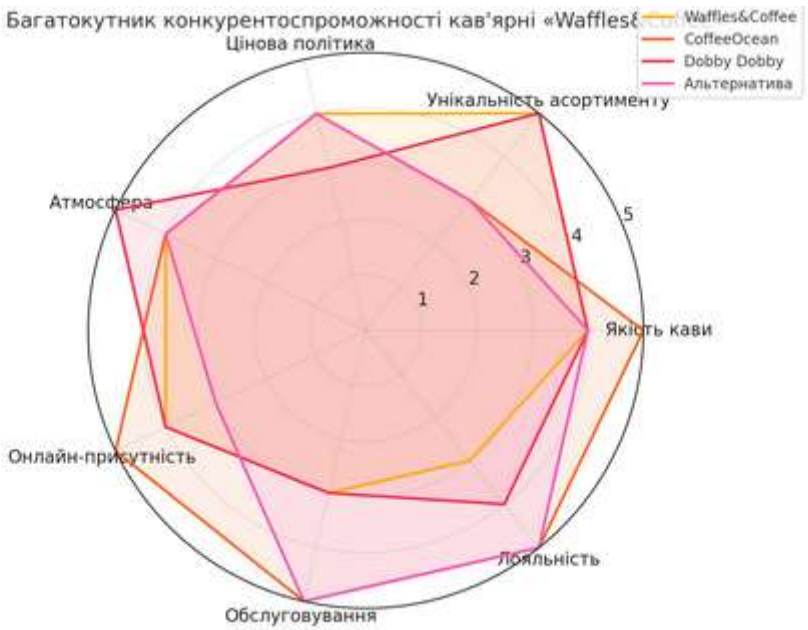


Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності кав'ярні «Бублик»

На основі проведеного порівняльного аналізу конкурентоспроможності кав'ярні «Waffles&Coffee» у контексті ринку локальних закладів громадського харчування, встановлено, що ключовими напрямами для підвищення її позицій є удосконалення якості сервісного обслуговування та розвиток програми лояльності клієнтів.

Зокрема, покращення сервісу доцільно реалізовувати через впровадження систематичних навчань персоналу, що охоплюють стандарти комунікації, обслуговування та емоційної взаємодії з клієнтами. Додатково, запропоновано створення механізмів отримання зворотного зв'язку від відвідувачів, що дозволить оперативно ідентифікувати проблемні аспекти обслуговування й підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів.

У сфері управління споживчою лояльністю рекомендовано запровадження гнучкої бонусної системи, персоналізованих акційних пропозицій, а також створення клубу постійних клієнтів із доступом до

спеціальних привілеїв. Такі заходи сприятимуть формуванню довготривалих відносин з аудиторією, підвищенню частоти повторних візитів та формуванню позитивного іміджу закладу.

Таким чином, зазначені стратегічні кроки здатні суттєво посилити конкурентоспроможність «Waffles&Coffee», забезпечивши зростання лояльності клієнтів та покращення сервісного досвіду в умовах сучасного ринку кавової індустрії.

2.4 Розробка заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю кав'ярні «Waffles&Coffee»

У сучасних умовах високої конкуренції в галузі громадського харчування концепція клієнтоорієнтованої поведінки підприємства постає як один із ключових чинників довгострокового успіху. Її реалізація забезпечує перехід від одноразових візитів до стабільних відносин із постійними клієнтами, дозволяє зменшити відтік споживачів та своєчасно реагувати на коливання в рівні задоволеності через маркетингові інструменти та управлінські рішення.

Для кількісного аналізу рівня задоволеності клієнтів було проведено опитування відвідувачів кав’ярні «Waffles&Coffee». У таблиці 2.8 представлено критерії оцінювання задоволеності, вагові коефіцієнти кожного критерію, оцінки, що надані респондентом, та підсумковий розрахунок індексу задоволеності клієнта.

Таблиця 2.8

Критерії оцінки задоволеності клієнтів кав’ярні «Waffles&Coffee»

Критерій оцінки задоволеності клієнта	**Вага критерію**	**Оцінка клієнта**	**Вага оцінки**
Якість страв та напоїв	5	4	20
Атмосфера закладу	5	5	25
Робота персоналу (ввічливість, швидкість)	4	3	12
Співвідношення ціни та якості	4	4	16
Доступність інформації (меню, акції)	3	4	12
Зручність розташування	3	5	15
Чистота і комфорт	4	5	20
Індекс задоволеності			**122**

Таким чином, індекс задоволеності клієнта, розрахований на основі вагових коефіцієнтів та оцінок за ключовими критеріями взаємодії із кав'ярнею, становить 122. Цей результат свідчить про середній рівень задоволеності та підкреслює можливості для подальшого вдосконалення в напрямах комунікації з клієнтами та оптимізації ціноутворення.

Загалом нами було опитано за допомогою анкети 70 відвідувачів кав'ярні «Waffles&Coffee». Отримано наступні результати (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Результати опитування рівня задоволеності клієнтів кав'ярні «Waffles&Coffee»

Зона задоволеності	**Процент**	**Кількість респондентів**
Висока	80% - 100 %	45
Середня	30% - 80%	15
Низька	нижче 30 %	10

Таблиця 2.10

Емоційне сталвення клієнтів до кав'ярні «Waffles&Coffee»

	Твердження	Кількість балів
Думка/ відношення	Мені не байдужа доля кав'ярні «Waffles&Coffee»	7
	Я готовий докласти додаткових зусиль, аби відвідати саме цю кав'ярню	5
	Якщо якість кави й десертів однакова, я з таким же успіхом можу піти до іншої кав'ярні (*зворотне твердження*)	5*
	Я з гордістю рекомендую «Waffles&Coffee» друзям і знайомим	4
	Для мене «Waffles&Coffee» — найкращий варіант серед подібних закладів	5
	Я планую й надалі відвідувати «Waffles&Coffee»	8
	Я не відчуваю особливої прихильності до цієї кав'ярні (*зворотне твердження*)	5*
	Я готовий заплатити трохи більше за продукцію у «Waffles&Coffee», якщо вона якісна	2
Поведінка	Я регулярно відвідую «Waffles&Coffee»	7
	Я є постійним клієнтом цієї кав'ярні	7
	Заклад стимулює мене повертатися знову (атмосфера, обслуговування, акції)	6
Рекомендації	Я б порекомендував «Waffles&Coffee» іншим людям	4
Нечутливість	Я залишуся клієнтом «Waffles&Coffee», навіть якщо інші заклади знизять ціни на 5%	2

*Кодується зворотний бал

Слід зазначити, що навіть високий рівень задоволеності клієнтів не гарантує їх тривалого перебування у статусі постійних відвідувачів. Завдання підприємства полягає не лише у задоволенні базових очікувань споживача, а у формуванні довготривалої емоційної та поведінкової прихильності – тобто, лояльності. За статистичними даними, лояльний клієнт приносить бізнесу приблизно в 11 разів більше прибутку, ніж випадковий, при цьому витрати на його утримання до 5 разів нижчі, ніж на залучення нового.

З метою кількісного вимірювання лояльності клієнтів кав'ярні «Waffles&Coffee» було проведено анкетування відвідувачів. Розрахунок індексу лояльності здійснено за такими компонентами:

Афективна лояльність (Ал) – відображає емоційне ставлення клієнта до бренду та наміри продовжувати споживання:

(7+5-5+4+5+8-5+2)/8 = 2,63

Поведінкова лояльність (Пл) – фіксує фактичну повторюваність візитів і зацікавленість у подальшій взаємодії:

(7+7+6)/3 = 6,67

Готовність рекомендувати заклад іншим (Гр) – 4

Індекс цінової нечутливості (Іцн) – 2

На основі цих даних розраховано загальний індекс лояльності (Зл):

Зл = (Ал + Пл + Гр + Іцн) / 4 = (2,63 + 6,67 + 4 + 2) / 4 = 3,83

Для порівняння: аналогічний індекс за попередній період (2023 р.) становив 3,25. Таким чином, зростання показника склало:

Δ = 3,83 - 3,25 = 0,58 балів, що становить підвищення на 15,1%.

Згідно з методологією оцінки динаміки, приріст у межах 10–30% вважається середнім, що свідчить про ефективну реалізацію клієнтоорієнтованих заходів у діяльності кав'ярні протягом звітного періоду. Це включає посилення емоційного зв'язку з брендом, покращення сервісу, активні комунікаційні кампанії та впровадження програми лояльності.

Для подальшого зростання важливо моніторити такі аспекти, як частка постійних клієнтів, частота відвідувань, а також своєчасно реагувати на відтік споживачів через коригування політики обслуговування та якості сервісу.

Підвищення якості обслуговування у закладах ресторанного бізнесу, зокрема в кав'ярнях, є важливим стратегічним напрямом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його прибутковість і формування лояльної клієнтської бази. На сучасному етапі розвитку сфери громадського харчування спостерігається зростання вимог споживачів не лише до якості продукції, а й до рівня сервісу, культури обслуговування, атмосфери та комунікації з персоналом.

Одним із ключових чинників, що визначає рівень сервісу, є комунікативна компетентність персоналу, зокрема офіціантів і барист. Впровадження спеціалізованих тренінгів з комунікації та обслуговування клієнтів дозволяє сформувати у працівників навички емоційного інтелекту, стресостійкості, ефективного вирішення конфліктних ситуацій, що є основою для створення позитивного клієнтського досвіду.

Крім того, проведення внутрішньої «кава-школи» для персоналу сприятиме підвищенню професійної підготовки, поглибленню знань про кавові напої, методи їх приготування, а також покращенню презентаційних і консультаційних навичок працівників. Це дозволяє диференціювати кав'ярню серед конкурентів завдяки високій експертності обслуговуючого персоналу та створенню доданої вартості для споживача.

Запровадження програми лояльності є дієвим інструментом формування постійного клієнтського сегмента. Системи накопичувальних знижок, бонусів, безкоштовних напоїв або подарунків за певну кількість відвідувань сприяють збільшенню повторних візитів і середнього чеку, що позитивно впливає на економічні показники діяльності кав'ярні.

Використання QR-кодів для зворотного зв'язку дозволяє автоматизувати процес оцінки якості сервісу та оперативно виявляти слабкі сторони у діяльності персоналу. Це сприяє швидкому реагуванню на недоліки,

підвищенню рівня задоволеності клієнтів та формуванню відкритої сервісної політики закладу.

Додатково, проведення майстер-класів, дегустацій, тематичних вечорів для клієнтів сприяє підвищенню емоційного залучення споживачів, зміцненню іміджу кав’ярні як простору спілкування, культурної взаємодії та гастрономічного досвіду. Такі події формують спільноту постійних клієнтів і підвищують цінність бренду.

Застосування методу "таємного гостя" є ефективним інструментом незалежного аудиту якості обслуговування. Це дозволяє отримати об'єктивну оцінку роботи персоналу, визначити рівень дотримання сервісних стандартів та сформувати план дій щодо підвищення ефективності обслуговування. В таблиці 2.11 наведено ряд заходів, які ми пропонуємо провести для підвищення конкурентоспроможності кав’ярні «Waffles&Coffee».

Таблиця 2.11

Заходи для підвищення конкурентоспроможності кав’ярні «Waffles&Coffee»

№	Назва заходу	Опис	Термін реалізації	Відповідальні
1	Комунікаційний тренінг для персоналу	Навчання офіціантів і барист мистецтву спілкування, обслуговування, вирішення конфліктів	1 тиждень	HR / Тренер
2	Внутрішня "Кава-школа"	Поглиблене навчання про типи кави, латте-арт, еногастрономію, техніку подачі	2 тижні	Шеф-бариста
3	Програма лояльності для клієнтів	Запуск системи балів/накопичень, знижок і подарунків	Постійно	Маркетолог
4	Цифрова зворотна форма	QR-код для оцінки сервісу, меню, пропозицій	3 дні	ІТ-менеджер
5	Майстер-класи для клієнтів	Проведення воркшопів: дегустації, cold brew вдома, латте-арт	2 рази на місяць	Бариста, маркетолог
6	Таємний гість	Оцінювання сервісу незалежним рецензентом	Щомісяця	Адміністратор

Далі розрахуємо бюджет наведених заходів (розрахунок на 1 місяць).

Таблиця 2.12

Бюджет для проведення запланованих заходів

Стаття витрат	Орієнтовна сума (грн)
Тренінги для персоналу (запрошений тренер, роздаткові матеріали)	6 000
Внутрішня «кава-школа» (сертифікати, сировина для навчання, матеріали)	4 000
Розробка програми лояльності (дизайн карток, CRM підключення, друк)	3 500
QR-зворотний зв’язок (створення та друк наклейок, IT-налаштування)	1 000
Проведення майстер-класів (закупівля дод. сировини, реклама)	3 000
Оплата послуг «таємного гостя»	2 000
Резерв на непередбачені витрати	1 500
Загальний бюджет	**21 000 грн**

За даними Harvard Business Review, збільшення рівня утримання клієнтів на 5% підвищує прибутковість бізнесу на 25–95%. Дослідження у сфері HoReCa (гостинності) показують, що лояльний клієнт витрачає в середньому на 67% більше, ніж новий. Впровадження програм лояльності, дегустацій, майстер-класів і покращення сервісу створює емоційний зв'язок із брендом, що стимулює повторне відвідування.

Згідно з аналітикою POS-систем Revel, тренінги для персоналу підвищують середній чек на 10–20%, залежно від закладу. Згідно з дослідженням компанії Deloitte (2021), 85% клієнтів схильні витрачати більше в закладах із якісним сервісом.

Поліпшений сервіс і репутація призводять до збільшення рекомендацій і нових відвідувачів. Проведення заходів (дегустації, майстер-класи) збільшує охоплення, у т.ч. через соцмережі та сарафанне радіо.Оптимізована система роботи персоналу (через навчання) дозволяє обслуговувати більше клієнтів за той самий час.

За оцінками Forbes, покращення клієнтського досвіду веде до зростання кількості візитів на 15–25%. За статистикою ресторанного маркетингу (Upserve, 2022), комбіновані заходи лояльность+сервіс+маркетинг забезпечують приріст замовлень на 15–30% упродовж 2–3 місяців.

В таблиці 2.13 наведено очікувані результати після проведення запланованих заходів (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Очікувані результати

Показник	Поточне значення	Очікуване після реалізації
Кількість повторних клієнтів (на місяць)	500	650 (+30%)
Середній чек	100 грн	115 грн
Кількість замовлень (на місяць)	1 000	1 200
Додатковий прибуток (приблизно)	—	+18 000 грн/міс

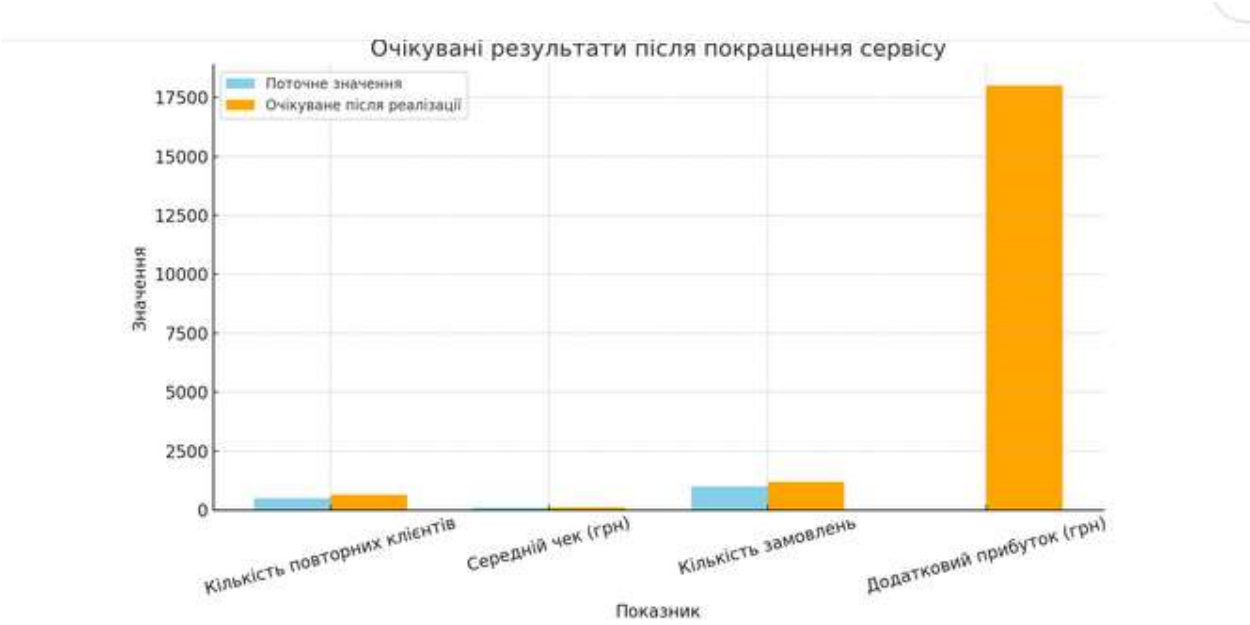


Рис. 2.8 Очікувані результати після покращення сервісу

Таким чином, інвестиції в сервіс окупляться вже через 2 місяці завдяки зростанню кількості лояльних клієнтів; підвищенню якості обслуговування; збільшенню середнього чека; формуванню позитивного іміджу бренду.

Комплексне впровадження зазначених заходів створить умови для системного вдосконалення сервісу, забезпечить стабільне підвищення задоволеності клієнтів, зростання репутаційної вартості бренду та зміцнення конкурентних позицій кав’ярні «Waffles&Coffee» на ринку ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

Згідно проведеного дослідження нами було зроблено наступні висновки:

1. У сучасній економічній теорії поняття конкурентоспроможності розглядається як багаторівнева категорія, яка охоплює такі рівні аналізу: продукція, підприємство, галузь, регіон, країна [3, с. 116]. Кожен із цих рівнів має свої особливості, однак вони не існують ізольовано – між ними спостерігається тісний взаємозв’язок та взаємозалежність.
2. Конкурентні переваги створюють для ресторанного бізнесу можливості для стійкого зростання та утримання провідних позицій на ринку завдяки високій якості обслуговування, ефективному управлінню витратами та постійному оновленню пропозицій, орієнтуючись на актуальні тенденції та вимоги споживачів.
3. Якість є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, зокрема кав'ярні. У цьому контексті якість послуг кав'ярні реалізується через три основні складові: якість технічного забезпечення, якість обслуговування та якість продукції, яка є основним джерелом формування конкурентних переваг закладу.
4. Сфера громадського харчування у 2024 році зіткнулася з рядом серйозних викликів. Одним із ключових проблемних аспектів став гострий дефіцит кваліфікованих працівників, спричинений як мобілізаційними заходами, так і масовим виїздом робочої сили за кордон. Унаслідок цього середній рівень заробітної плати в обслуговуючому секторі зріс на 30–35%. Крім кадрової кризи, галузь також відчула зниження відвідуваності окремих форматів закладів. Зокрема, фаст-фуди, піцерії та класичні ресторани зафіксували спад відвідуваності на рівні 7–8%. Це може свідчити про трансформацію споживчих звичок та загальне зниження купівельної спроможності населення в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

5. Проведений аналіз діяльності показав, щокав’ярня «Waffles&Coffee» значно покращила свої показники ліквідності у 2024 році порівняно з 2022 роком**.** Усі коефіцієнти демонструють позитивну динаміку**,** що свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов’язання. Найбільше зростання зафіксовано за коефіцієнтом абсолютної ліквідності (+100%), що є свідченням зростання обсягу готівки та еквівалентів. Збільшення чистого оборотного капіталу на понад 26% зміцнює короткострокову фінансову стабільність підприємства.
6. На основі проведеного порівняльного аналізу конкурентоспроможності кав’ярні «Waffles&Coffee» у контексті ринку локальних закладів громадського харчування, встановлено, що ключовими напрямами для підвищення її позицій є удосконалення якості сервісного обслуговування та розвиток програми лояльності клієнтів.
7. інвестиції в сервіс окупляться через 2 місяці завдяки зростанню кількості лояльних клієнтів; підвищенню якості обслуговування; збільшенню середнього чека; формуванню позитивного іміджу бренду. Комплексне впровадження зазначених заходів створить умови для системного вдосконалення сервісу, забезпечить стабільне підвищення задоволеності клієнтів, зростання репутаційної вартості бренду та зміцнення конкурентних позицій кав’ярні «Waffles&Coffee» на ринку ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава, 2006, № 11. С. 65-70.
2. Касич А. О., Черняховська М. В. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2017, № 14. С. 129-134.
3. Чернявська Є. І. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4 (2). С. 114-118.
4. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств. Галицький економічний вісник. 2013. № 2 (41). С. 94-100.
5. Porter M. The Competitive Advantage of Nations.The Macmillan Press Limited. London. 1990. 855 p.
6. Krugman P. Competitiveness: a Dangerous obsession. Foreign Affairs, 1994. vol. 73 (2). P. 1-17.
7. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. Economic Journal. 1932. Vol. 42. P. 544-554.
8. Schoemaker P. H. Strategy, Complexity and Economic Rent. Management Science. 1990. Vol. 36, №10. P. 1178-1192.
9. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGrow-Hill, 1965. 255 p
10. South S. E. Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking. Journal of Business Strategy, 1993. Vol. 1 (4). P. 15-25.
11. Schumpeter I. A. Theory of economic development. New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K). 2004. 330 p.
12. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. Київ: Вид-во Олеся Капусти, 2005. 258 с.

13. Kraaijenbrink J. Spender J.-C., Groen J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its ques. Journal of Management. 2010. Vol. 36 (1). P. 349-372.
14. Бутенко О. П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку: Економічний простір. 2019. № 4. С. 73 - 81.
15. Гура О. Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства: Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Випуск 2-1 (08). С. 97-100.
16. Ринок ресторанного бізнесу в Україні. URL : http://poglyad.eom//blog/4/437/
17. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020
18. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Закон України 771/97-ВР від 20.01.2018. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-D0%B2%D1%80/ed20180120
19. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №2 від 03.01.2003. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua /rada/show/v0002569-03#o4
20. Muschler, R. G. (2001), “Shade improves coffee quality in a sub-optimal coffee-zone of Costa Rica”, Agroforestry Systems, vol. 85, pp. 131-139
21. International Organization for Standardization (2019), available at: https://www.iso.org/ru/home.html
22. International Coffee Farms Corporation (2019), available at: https://internationalcoffeefarms.com
23. International Coffee Organization (2019), available at: http://www.ico.org/

24. Coffee Quality Institute (2019), available at: https://www.coffeeinstitute.org
25. Specialty Coffee Association (2019), “Coffee Standards”, available at: https://sca.coffee/research/coffee-standards
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової - Харків: «Діса плюс», 2023. - 430 с.
30. 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.