МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____
(підпис)
“___”_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: **«Управління конкурентною позицією закладу громадського харчування»**

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Клейнер Ілля Анатолійович

_____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Волчек Руслан Миколайович _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ…….. 6

1.1. Сутність та значення конкурентної позиції підприємства..…….. 6

1.2. Фактори формування конкурентної позиції підприємств громадського харчування……. 12

1.3. Методи, інструменти та стратегії управління конкурентною позицією в галузі громадського харчування …..…… 17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ……... 30

2.1. Аналіз стану закладів громадського харчування в Україні…….. 30

2.2. Загальна характеристика та фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» …..……... 40

2.3. Рекомендовані заходи щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» …… 62

ВИСНОВКИ..……..……..…….... 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…… 77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства ресторанного бізнесу функціонують у середовищі високої конкуренції, що стимулює удосконалення бізнес-моделей, підвищення якості продукції та послуг, впровадження інноваційних рішень і ефективне управління ресурсами. Розширення мережевих закладів громадського харчування, активний розвиток цифрових технологій, зміна споживчого попиту й уподобань клієнтів, посилення ролі онлайн-сервісів доставки створюють нові виклики для управлінської діяльності закладів громадського харчування. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління конкурентною позицією компанії, що дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку.

Проблема формування конкурентної позиції є актуальною, оскільки вона поєднує в собі не лише питання асортиментної політики та ціноутворення, а й управління сервісом, маркетинговими комунікаціями, каналами збуту, персоналом і цифровими інструментами. В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні, зокрема впливу воєнних дій на ланцюги постачання та поведінку споживачів, здатність підприємства швидко адаптуватися і зберігати конкурентні переваги стає ключовим фактором його успішного розвитку.

Дослідженням управління конкурентною позицією підприємства займались українські та зарубіжні науковці, серед яких М. Портер, А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Ф. Котлер, І. Ансофф, А. Зеркаль, Н. Багацька, А. Костусев, Н. Хрущ, О. Михайленко та інші. У своїх роботах, автори висвітлюють теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг, стратегічного управління та аналізу конкурентного середовища підприємств у різних сферах діяльності, що дозволяє застосовувати здобуті підходи для оцінки та зміцнення конкурентної позиції закладів ресторанного бізнесу.

Разом із тим, питання управління конкурентною позицією мереж закладів громадського харчування, зокрема з урахуванням впливу цифрових каналів, сезонності попиту та специфіки роботи в умовах внутрішніх і зовнішніх обмежень, досі потребує подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентною позицією мережі закладів громадського харчування на прикладі ТОВ «МЕРРІ-ГРУП».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та значення конкурентної позиції підприємства;
- дослідити фактори формування конкурентної позиції підприємств громадського харчування;
- систематизувати методи, інструменти та стратегії управління конкурентною позицією підприємства;
- надати загальну характеристику та здійснити фінансово-економічну оцінку діяльності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»;
- провести аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємств ресторанного бізнесу, які функціонують в Україні;
- оцінити стан внутрішнього середовища мережі громадського харчування ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» за допомогою SNW-аналізу;
- здійснити оцінку поточної конкурентної позиції мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe»;
- сформулювати рекомендації щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «МЕРРІ-ГРУП».

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є підприємство ТОВ «МЕРРІ-ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентною позицією мережі закладів громадського харчування.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для дослідження сутності конкурентної

позиції підприємства та факторів її формування, метод порівняння – для оцінки конкурентного середовища; метод експертних оцінок, PEST-аналіз – для вивчення зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, SNW-аналіз – для оцінки внутрішніх ресурсів і процесів. Метод узагальнення застосовано для формування висновків та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентної позиції.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць українських та зарубіжних авторів, матеріалів конференцій і галузевих форумів, аналітичних оглядів ринку ресторанних послуг, статистичних даних, інформаційних ресурсів мережі Інтернет, а також звітності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП», внутрішньої документації та матеріалів мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe».

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентною позицією мережі закладів громадського харчування, що можуть бути використані для оптимізації процесів, підвищення якості обслуговування та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1. Сутність та значення конкурентної позиції підприємства

Сучасна економіка України функціонує в умовах ринкових відносин, де конкуренція є рушійною силою розвитку. Особливо гостро це проявляється в сфері громадського харчування, де щодня відкриваються нові заклади, а споживачі стають все більш вибагливими щодо якості продукції, сервісу та умов обслуговування. У таких умовах конкурентна позиція закладу стає ключовим фактором виживання та зростання.

Формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства відбувається через створення і реалізацію його конкурентних переваг на ринку. Конкурентні переваги слід розуміти як сукупність умов, ресурсів та напрямів діяльності, що надають підприємству можливість досягати стратегічних цілей і випереджати конкурентів завдяки ефективності на споживчому ринку. Міцна, стійка та надійна конкурентна позиція забезпечує підприємству здатність переважати конкурентів за умови наявності унікальних можливостей задовольняти потреби споживачів, а також аналізувати як власні сильні та слабкі сторони, так і переваги та недоліки конкурентів [14].

Вперше систематичний аналіз факторів, що визначають конкурентну позицію підприємства в умовах ринкової економіки, здійснив А. Сміт. Науковець розглядав конкуренцію як силу, що через взаємодію попиту та пропозиції впливає на становище підприємств на ринку, стимулюючи їх до підвищення ефективності та якості продукції. За Смітом [39], принцип дії конкуренції, який він асоціював із «невидимою рукою» ринку, сприяє тому, що підприємці встановлюють ціни, близькі до витрат виробництва, й одночасно вдосконалюють свої товари та послуги, щоб залучати нових клієнтів і утримувати існуючих [39].

Сутність конкурентної позиції підприємства розвивав також Д. Рікардо, який акцентував увагу на відмінностях у продуктивності та витратах виробництва як ключових чинниках ринкової переваги. На думку Рікардо, підприємства, що ефективніше використовують ресурси і досягають нижчих витрат на одиницю продукції, здатні закріпити більш вигідну ринкову позицію та отримати стабільні прибутки. Такий підхід підкреслює, що конкурентна позиція визначається не лише поточними ринковими умовами, а й структурними перевагами підприємства у використанні факторів виробництва [3].

Й. Шумпетер [33], у свою чергу, розширив розуміння конкурентної позиції через концепцію інновацій та динамічної конкуренції. Зазначений автор підкреслював, що стійка перевага підприємства на ринку досягається завдяки впровадженню нововведень, технологічних рішень, організаційних інновацій та креативних підходів до управління. За Шумпетером, конкурентна позиція – це не статичне явище, а динамічний стан, який постійно змінюється під впливом внутрішніх інновацій та дій конкурентів. Ефективна конкуренція стимулює розвиток підприємств, підвищує якість продукції, оптимізує процеси та дозволяє займати вигідні ринкові позиції навіть у середовищі високої турбулентності [33].

У сучасній науковій літературі поняття «конкурентна позиція» розглядається як багатокомпонентне явище [15; 42], що включає якість продукту, цінову політику, сервіс, бренд-імідж, інновації та інші чинники, які забезпечують підприємству стійку присутність на ринку та можливість ефективного реагування на дії конкурентів.

У табл. 1.1 нами наведено характеристику визначень терміну «конкурентна позиція» різними українськими авторами.

Таблиця 1.1

Погляди вітчизняних авторів на конкурентну позицію підприємства

Автор	Визначення
1	2
Зеркаль А. В	Конкурентна позиція підприємства – це його нематеріальний актив, що проявляється у здатності перетворювати наявний виробничий та організаційний потенціал у реальні переваги на ринку

Продовження таблиці 1.1

1	2
Хрущ Н. А	Конкурентна позиція підприємства – це його здатність завдяки ефективному використанню наявних ресурсів задовольняти потреби ринку, підтримувати високу якість продукції або послуг та випереджати конкурентів у реалізації своєї стратегії розвитку
Михайленко О. В	Система управління конкурентною позицією підприємства визначається як сукупність взаємопов'язаних компонентів, де основний акцент робиться на оптимальному співвідношенні «ціна–якість»
Костусев А. А	Визначає конкурентну позицію як динамічний показник, що відображає ефективність взаємодії підприємства з ринковим середовищем

Джерело: складено автором на підставі [15; 42; 22; 17]

Серед сучасних українських науковців, які також досліджують методи управління конкурентоспроможністю підприємства, слід виділити О. І. Драган, Н. П. Тарнавську, Л. Л. Антонюк, З. Є. Шершньову, Ю. Б. Іванова, М. Г. Саєнка, В. О. Василенка та інших.

О. І. Драган розглядає [9] конкурентоспроможність як інтегральну характеристику результатів діяльності підприємства, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також наголошує на необхідності використання системного підходу до управління, який передбачає діагностику конкурентного середовища, оцінювання потенціалу підприємства та розробку комплексу управлінських рішень щодо підвищення його ринкових позицій. Як основні методи управління автор виділяє стратегічний аналіз, оцінювання конкурентного середовища та формування механізму реалізації конкурентних переваг.

Н. П. Тарнавська у праці «Управління конкурентоспроможністю підприємств» [41] підкреслює, що ефективне управління конкурентоспроможністю базується на концепції інноваційного розвитку та постійному оновленні джерел конкурентних переваг. Авторка пропонує методологічний підхід, який включає аналіз конкурентних позицій, визначення факторів впливу та формування стратегій розвитку підприємства. Особливу увагу автор приділяє інноваційному механізму як ключовому інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Л. Л. Антонюк [2] трактує управління конкурентоспроможністю у контексті глобалізації економіки та наголошує, що сучасні методи управління мають враховувати міжнародні стандарти конкуренції, інноваційні технології й інтеграційні процеси. Автор підкреслює роль стратегічного позиціонування підприємства на глобальних ринках та необхідність використання методів порівняльного аналізу для оцінки конкурентних переваг.

З. Є. Шершньова [44] у своїх працях обґрунтовує системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, розглядаючи його як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона виділяє такі методи управління, як стратегічне планування, аналіз сильних і слабких сторін, а також формування адаптивної системи управлінських рішень, спрямованих на підтримання конкурентних позицій підприємства.

В свою чергу, Ю. Б. Іванов [47] акцентує увагу на методах оцінювання конкурентоспроможності як основі управлінських рішень, а також пропонує комплексні методики, що включають фінансово-економічний аналіз, оцінку ринкової частки, аналіз ефективності використання ресурсів та інтегральні показники конкурентоспроможності. На думку автора, саме системність оцінювання є базою для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства.

Управління конкурентною позицією як безперервний стратегічний процес, що включає формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг розглядає М. Г. Саєнко [34], який наголошує на необхідності використання стратегічного менеджменту, інноваційного підходу та механізмів адаптації підприємства до змін ринкового середовища як основних інструментів управління.

В. О. Василенко [7] визначає управління конкурентоспроможністю через організаційно-економічний механізм, що включає систему методів, інструментів та важелів впливу на діяльність підприємства. До ключових елементів такого механізму ним віднесено планування, мотивацію, контроль, ресурсне забезпечення та оцінювання результатів діяльності підприємства.

Сучасні українські науковці розглядають управління конкурентною позицією підприємства як багаторівневу систему, що поєднує стратегічні, аналітичні та організаційно-економічні методи. У їхніх працях простежується перехід від класичного підходу до інтегративної моделі управління, яка базується на інноваціях, системному аналізі, оцінюванні конкурентного середовища та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Конкурентна позиція підприємства визначає здатність компанії не лише протистояти конкурентам, а й реалізовувати власну стратегію розвитку. Значення конкурентної позиції полягає у її ролі як механізму стратегічного управління: вона слугує орієнтиром для прийняття рішень щодо цінової політики, маркетингових інструментів та інноваційних рішень. Розуміння сутності та значення конкурентної позиції дозволяє підприємствам вибирати оптимальні стратегії поведінки на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Управління конкурентною позицією тісно пов’язане з розробкою та реалізацією конкурентних стратегій, які спрямовані на закріплення сильних сторін підприємства і мінімізацію його слабкостей у порівнянні з конкурентами.

Значення конкурентної позиції підприємства полягає у тому, що вона визначає, наскільки ефективно компанія може реалізовувати обрану стратегію для досягнення стійких переваг на ринку. М. Портер [31] систематизував три універсальні типи стратегій, які підприємства застосовують для зміцнення своєї конкурентної позиції:

1. Лідерство за витратами – дозволяє підприємству підтримувати конкурентну перевагу за рахунок оптимізації витрат і пропозиції продукції чи послуг за нижчою ціною, ніж у конкурентів.

2. Стратегія диференціації забезпечує унікальність продукту або послуги, підвищує привабливість для споживачів і формує стійкий імідж бренду, що зміцнює позицію на ринку.

3. Стратегія фокусування концентрує ресурси на окремих сегментах або нішах ринку, дозволяючи максимально задовольнити специфічні потреби споживачів та зайняти вигідну позицію серед конкурентів у цих сегментах

У контексті управління конкурентною позицією слід зазначити, що традиційна логіка пошуку конкурентних переваг у рамках галузевого позиціонування орієнтована переважно на зовнішні фактори ринку. Проте сучасний глобальний характер конкуренції забезпечує компаніям широкий доступ до фінансових ресурсів, що спричиняє швидке копіювання зовнішніх проявів переваг. Як наслідок, застосування стандартних конкурентних стратегій може призвести до «конкурентного зближення» та зменшення унікальності позиції підприємства.

І.О. Кузнецова та Т.Б. Кублікова у роботі «Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства» [18] зазначають, що для підтримки стійкої конкурентної позиції необхідні нові підходи до формування конкурентних стратегій. До основних концепцій, що розкривають сучасні механізми управління конкурентними перевагами, вони відносять: галузеве позиціонування, розвиток ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, створення підприємницької екосистеми, застосування теорії ігор та концепції конкурентної еволюції. Особливу увагу в контексті конкурентної позиції слід приділяти системі створення цінності, яка дозволяє враховувати зміну ролі споживача як активного учасника створення цінності. У цьому підході конкурентну перевагу можна розглядати як «домінуючу позицію», яку підприємство здобуває завдяки правильному вибору позиції відносно інших учасників ринку та оптимальному розподілу ресурсів у системі створення цінності. Таким чином, конкурентна позиція стає не лише відображенням поточної ринкової сили підприємства, а й основою для стратегічного розвитку та довгострокового збереження переваг [18].

1.2. Фактори формування конкурентної позиції підприємств громадського харчування

Сучасні підприємства громадського харчування функціонують в умовах висококонкурентного середовища, яке характеризується динамічністю та постійними змінами, зумовленими трансформацією споживчих запитів і поведінки клієнтів. У таких умовах конкуренція виходить за межі цінової боротьби і охоплює широкий спектр факторів, включаючи якість обслуговування, унікальність концепції закладу, асортимент продукції та рівень загальний рівень обслуговування клієнтів. Зростання конкуренції змушує підприємства ресторанного господарства не лише формувати загальну стратегію розвитку, але й приділяти значну увагу деталям, які створюють переваги закладу та забезпечують його впізнаваність серед споживачів. Саме ці елементи стають важливими чинниками формування стійкої конкурентної позиції на ринку.

Водночас ефективне функціонування підприємств громадського харчування потребує здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов ринку та постійно вдосконалювати власну діяльність. На стабільність функціонування та розвиток підприємств громадського харчування впливає значна кількість факторів різної природи, спрямованості та сили дії. Їх сукупність формує умови, в яких підприємство створює та підтримує власну конкурентну позицію на ринку.

Важливу роль у цьому процесі відіграють фактори, які безпосередньо впливають на сприйняття закладу споживачами. Йдеться про створення комфортного середовища перебування. Атмосфера гостинності, відчуття безпеки, комфорт і загальний оздоровчий ефект від відвідування закладу.

Не менш важливими у формуванні конкурентної позиції підприємств громадського харчування є характеристики споживчого середовища, які визначають потенціал попиту та його структуру. Передусім йдеться про демографічні параметри цільової аудиторії - чисельність населення в зоні діяльності закладу, вікову структуру, рівень доходів, стиль життя та споживчі звички. Саме ці чинники формують базу потенційних відвідувачів і визначають,

у якому ціновому сегменті може ефективно працювати заклад, який формат обслуговування є доцільним, а також які позиції меню матимуть найбільший попит. Водночас важливим елементом є якість трудових ресурсів: рівень професійної підготовки персоналу, швидкість обслуговування, комунікаційні навички та клієнтоорієнтованість безпосередньо впливають на формування репутації закладу і, відповідно, його конкурентне становище на ринку.

Суттєвий вплив на конкурентну позицію підприємств громадського харчування мають організаційно-регуляторні умови функціонування бізнесу. До них належать вимоги санітарного та харчового законодавства, податкове навантаження, правила контролю якості продукції, а також загальна стабільність умов ведення підприємницької діяльності. Дотримання регуляторних вимог формує базовий рівень конкурентної стійкості, тоді як ефективність адаптації до цих вимог визначає здатність підприємства оптимізувати витрати, забезпечувати безперервність діяльності та підтримувати стабільний рівень сервісу. У цьому контексті важливою є не лише відповідність нормам, але й здатність підприємства перетворювати регуляторні обмеження на конкурентні переваги, наприклад через впровадження стандартів якості або систем контролю безпечності харчових продуктів [23].

Важливу роль відіграють також поведінкові та соціальні характеристики споживачів, які формують конкурентний тиск між закладами. Зміна харчових уподобань, зростання попиту на здорову їжу, розвиток культури доставки та підвищення вимог до сервісу змушують підприємства постійно адаптувати меню, формат обслуговування та маркетингові підходи. У таких умовах конкурентна позиція визначається здатністю закладу не лише відповідати очікуванням споживачів, але й формувати унікальний клієнтський досвід, який відрізняє його від конкурентів.

Вплив зазначених чинників істотно залежить від формату діяльності підприємства, його цільової аудиторії та обраної бізнес-моделі. У цьому контексті логічним є подальший розгляд різновидів закладів громадського харчування, оскільки саме тип закладу визначає особливості формування його

конкурентних переваг, структуру попиту, рівень сервісу та інструменти управління конкурентною позицією. Сучасні формати закладів громадського харчування зображено на рис. 1.1.

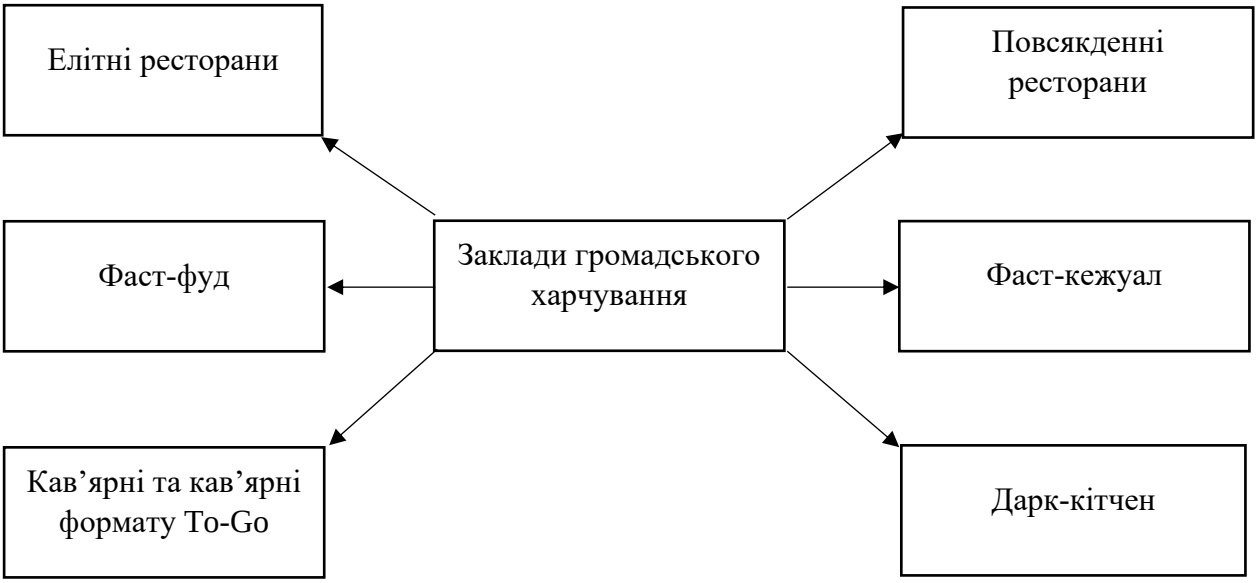


Рис. 1.1. Сучасні формати закладів громадського харчування

Джерело: складено автором на основі [24; 38; 16]

Виділені формати відрізняються між собою рівнем сервісу, ціновою політикою, цільовою аудиторією та підходами до формування ціннісної пропозиції для споживача.

До сегменту преміальних закладів належать елітні ресторани, які функціонують у ніші високого рівня сервісу та ексклюзивності. В закладах такого рівня конкурентна позиція базується не на продукті та його якості, а безпосередньо на створенні унікального клієнтського досвіду, статусності та емоційній цінності відвідування. Такі заклади характеризуються високою маржинальністю, однак є чутливими до економічних коливань [27].

Сегмент повсякденних ресторанів орієнтований на масового споживача та характеризується збалансованим поєднанням ціни та якості. Конкурентна позиція повсякденних ресторанів формується через стабільність сервісу, різноманітність меню та зручність розташування, що дозволяє утримувати лояльну аудиторію, зокрема сім'ї та групи споживачів.

Формат швидкого харчування або фаст-фуд займає окрему нішу масового попиту, де ключовими конкурентними перевагами виступають швидкість обслуговування, низька цінова пропозиція та стандартизація продукції. У цьому сегменті основним фактором успіху є ефективність операційних процесів та впізнаваність бренду.

Гібридний формат фаст-кежуал поєднує елементи швидкого обслуговування та більш якісного продуктового підходу. Досліджуване підприємство ТОВ «МЕРРІ-ГРУПП» відноситься саме до цього формату закладів. Конкурентна позиція таких закладів базується на поєднанні швидкості сервісу та використання свіжих, часто крафтових та інгредієнтів власного виробництва. Заклади такого формату орієнтуються на споживачів, що обирають більш здорове харчування за задовільними цінами [38].

Окремий сегмент становлять кав'ярні, зокрема формати To-Go, для яких визначальними факторами конкурентоспроможності є якість кавового продукту, швидкість обслуговування та рівень клієнтського досвіду. У таких закладах значну роль відіграє атмосфера та професіоналізм персоналу, зокрема бариста.

До інноваційних та операційно орієнтованих форматів належать дарк-кітчен. Такі заклади функціонують виключно в сегменті доставки, що зумовлює їх конкуренцію через швидкість логістики та ефективність витрат, що дозволяє пропонувати продукцію в середньому ціновому сегменті. У цих форматах ключове значення має операційна ефективність та оптимізація витрат [48].

Таким чином, наведені формати закладів громадського харчування демонструють різні моделі формування конкурентної позиції, які залежать від обраної бізнес-концепції, цільового сегмента ринку та способу створення споживчої цінності.

До того ж, на формування конкурентної позиції підприємств галузі громадського харчування впливають і такі фактори, як: рівень розвитку матеріально-технічної бази, поглиблення сегментації ринку, ефективність маркетингових інструментів, зокрема реклами та зв'язків з громадськістю, рівень професійної підготовки персоналу [40].

Формування конкурентної позиції підприємств громадського харчування значною мірою визначається наявністю та рівнем розвитку їхніх конкурентних переваг, що формують загальну стратегію компанії на ринку. Саме сукупність таких переваг дозволяє підприємству займати певне місце серед конкурентів, утримувати та залучати нових споживачів.

Окрему увагу варто приділити розвитку та формуванню іміджу, як ефективному інструменту управління конкурентною позицією, оскільки він безпосередньо впливає на сприйняття закладу споживачами, їхню лояльність та рівень довіри, що є ключовим в галузі громадського харчування.

Імідж підприємства громадського харчування формується під впливом комплексу чинників, серед яких наведені в таблиці 1.2, а саме якість послуг, рівень обслуговування та сервісу, ексклюзивна локація, а також інтер'єр та екстер'єр закладу. У системі управління конкурентною позицією імідж виступає узагальненим відображенням цінностей підприємства, його ринкового позиціонування та орієнтації на цільові сегменти споживачів. Ефективне формування та підтримка іміджу безпосередньо впливають на здатність підприємства залучати нових клієнтів, особливо в умовах цифровізації, коли імідж закладів значною мірою формується під впливом онлайн-відгуків та рейтингових платформ [5].

Основні фактори формування конкурентної позиції підприємств громадського харчування наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні фактори формування конкурентної позиції підприємств громадського харчування

Фактор	Опис конкурентної переваги
1	2
1. Оригінальне меню	Створення нових гастрономічних пропозицій, розробка оригінальних страв і напоїв, впровадження дієтичних або регіональних продуктів, а також розвиток авторських концепцій у кулінарії дозволяє не лише розширити асортимент, але й створити унікальну пропозицію, яка відрізняє заклад на ринку.

Продовження таблиці 1.2

1	2
2. Рівень цін	Рівень цін є ключовим чинником конкурентоспроможності, що визначає цільову аудиторію та обсяги продажів. Низькі ціни залучають чутливих до вартості клієнтів, високі ціни асоціюються з якістю та престижем, але вимагають бездоганного сервісу. Оптимальна ціна балансує між витратами, якістю та очікуваннями споживачів.
3. Якість продукції	Висока якість продукції забезпечує зростання попиту, формуючи лояльність споживачів. Якісний продукт виділяє заклад серед конкурентів, перетворює покупців на постійних клієнтів та зміцнює репутацію бренду.
4. Швидкість обслуговування	Висока швидкість підвищує ефективність роботи, дозволяє залучати більше відвідувачів та безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів.
5. Сервіс	Якісний сервіс перетворює відвідувачів на постійних клієнтів, поганий сервіс, навпаки, призводить до гнівних відгуків і втрати позицій на ринку.
6. Розташування	Розташування - один із ключових чинників, що забезпечує високий потік клієнтів, видимість бренду та доступність для клієнтів. Вигідна локація підвищує впізнаваність, спрощує логістику та формує перше враження.

Джерело: складено автором на основі [40; 23; 19]

Аналіз наведених у таблиці 1.2 конкурентних переваг підприємств громадського харчування свідчить, що формування їх конкурентної позиції є багатофакторним процесом. Кожна з визначених переваг здійснює безпосередній вплив на здатність закладу залучати та утримувати споживачів.

Взаємодія всіх згаданих факторів формує комплексне сприйняття закладу споживачами та визначає його конкурентну позицію на ринку громадського харчування.

1.3. Методи, інструменти та стратегії управління конкурентною позицією в галузі громадського харчування

Управління конкурентною позицією є важливим елементом стратегічного управління підприємствами громадського харчування, що дозволяє не лише визначити їхнє місце на ринку, але й забезпечити його зміцнення та розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах посилення конкуренції та динамічних змін

зовнішнього середовища ефективне управління конкурентною позицією набуває особливої значущості.

Сучасна теорія і практика менеджменту пропонують широкий спектр методів, інструментів та стратегій, які дозволяють комплексно впливати на формування та підтримку конкурентних переваг підприємства. Їх використання забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни ринку, виявлення сильних і слабких сторін діяльності закладу, а також формування обґрунтованих управлінських рішень. Розберемо окреслені на рис. 1.2 особливості формування конкурентної позиції у галузі громадського харчування більш детально.

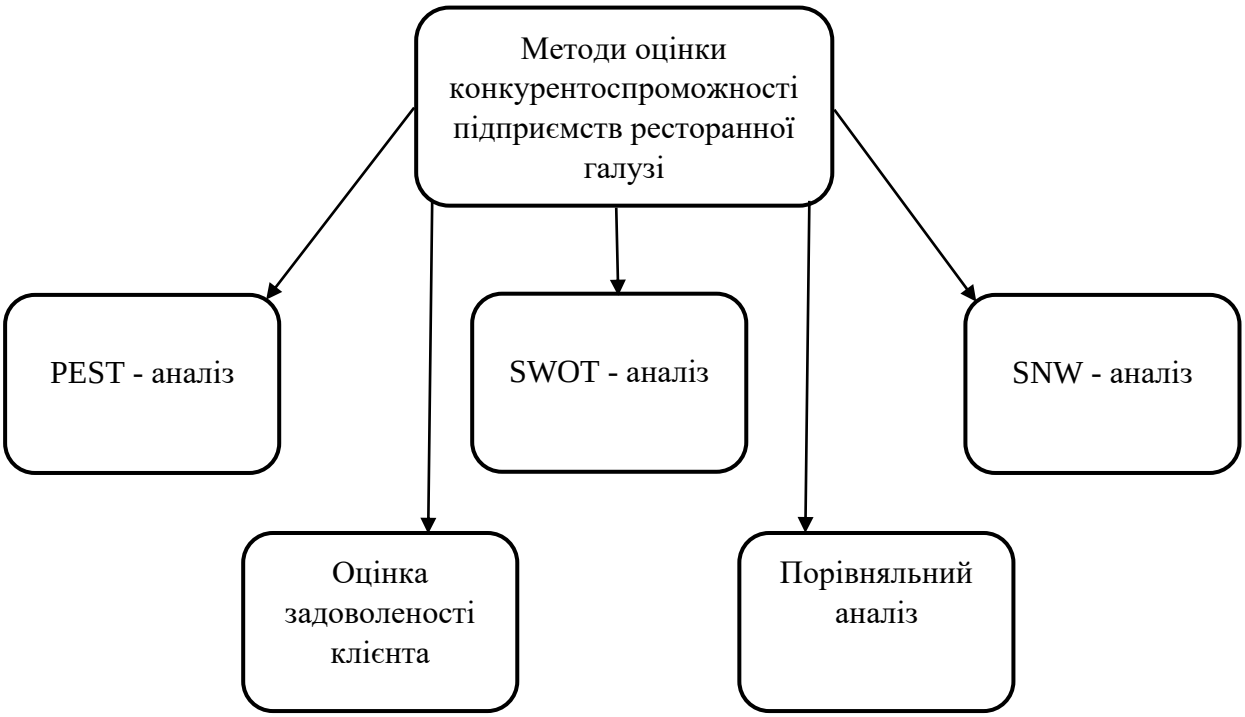


Рис. 1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності закладу громадського харчування

Джерело: складено автором на основі [30]

PEST-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє системно дослідити сукупність факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру, що здійснюють вплив на формування умов функціонування та розвитку суб’єктів господарювання. Застосування такого методу забезпечує

виявлення ключових чинників зовнішнього середовища, які визначають можливості та загрози для розвитку підприємств, зокрема у сфері громадського харчування.

Політичні фактори відображають ступінь впливу державного регулювання на діяльність підприємств ресторанного господарства. До них належать податкова політика, трудове законодавство, нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності, рівень політичної стабільності в країні, а в галузі громадського харчування особливої уваги потребують також регулювання у сфері безпечності харчових продуктів, санітарно-гігієнічні вимоги тощо. Вони формують основні умови функціонування бізнесу, визначаючи ступінь адміністративного навантаження, бар'єри входу на ринок та рівень регуляторних ризиків [45].

SWOT – аналіз передбачає комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності закладу. Його застосування дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості і загрози, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У галузі громадського харчування SWOT-аналіз використовується для оцінки конкурентних переваг закладу, визначення найбільш привабливих для споживачів продуктів і послуг, а також формування ефективних напрямів розвитку. У межах даного методу виділяють такі складові:

- сильні сторони. Внутрішні характеристики підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги. До них у сфері громадського харчування можна віднести високу якість страв, унікальну концепцію закладу, професійний персонал або вигідне місце розташування тощо.

- слабкі сторони. Внутрішні фактори, що стримують розвиток підприємства та знижують його конкурентоспроможність. До них відносяться недоліки в організації обслуговування, обмежений асортимент або нестабільна якість продукції.

- можливості. Зовнішні фактори, які створюють умови для розвитку підприємства. До них належать зростання попиту на послуги, поява нових ринкових сегментів, розвиток технологій або зміни в споживчих вподобаннях.

- загрози. Зовнішні чинники, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Серед них: посилення конкуренції, зниження платоспроможності населення, зміни в законодавстві або нестабільність економічної ситуації.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства, окрім класичного SWOT-аналізу, часто використовують SNW-аналіз. Його особливістю є фокусування виключно на внутрішніх процесах, ресурсах та можливостях закладу. Літера «S» означає сильну сторону, тобто реальні конкурентні переваги підприємства. Літера «N» визначає нейтральну сторону, яка відображає середній рівень по галузі, а літера «W» позначає слабкі сторони підприємства, в яких компанія поступається конкурентам.

Методологічною основою SNW-аналізу є якісна оцінка внутрішніх характеристик підприємства, що здійснюється за функціональними напрямами його діяльності, зокрема: система управління, маркетингова діяльність, фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень організації виробничих процесів, логістика, якість продукції та інші. Кожен із зазначених елементів оцінюється шляхом порівняння з середньогалузевими показниками та віднесення до однієї з описаних трьох категорій.

Особливістю SNW-аналізу є його орієнтація не лише на виявлення слабких сторін, але й на формування управлінських рішень щодо переведення нейтральних і слабких позицій у категорію сильних. Таким чином, метод виступає не лише діагностичним інструментом, а й основою для розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сфері громадського харчування даний метод дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал закладу та визначити напрями його стратегічного розвитку з урахуванням специфіки ринку.

Порівняльний аналіз передбачає зіставлення ключових показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів з метою

визначення його місця на ринку. Серед кафе та ресторанів порівняльний аналіз може охоплювати такі показники, як середній чек, кількість відвідувачів, рівень завантаженості закладу, кількість і якість відгуків споживачів, а також інші індикатори ефективності діяльності. Вказаний інструмент дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства відносно інших учасників ринку та виявити напрями для її покращення [30].

Одним із сучасних інструментів порівняльного аналізу є конкурентний профіль, що дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентних переваг і слабких сторін підприємства у порівнянні з основними конкурентами за сукупністю ключових параметрів діяльності. У практиці стратегічного управління конкурентний профіль формується на основі системи показників, які відображають найбільш значущі аспекти діяльності для підприємства або чинники, що потребують аналізу для зміцнення конкурентної позиції [10].

На основі конкурентного профілю багатокутник конкурентоспроможності підприємства, який використовується для комплексної оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання на ринку. Його сутність полягає у графічному представленні рівня розвитку ключових факторів, серед яких можуть бути якість продукції або послуг, цінова політика, рівень сервісу, маркетингова активність, асортимент, швидкість обслуговування тощо. Зазначені фактори визначають конкурентну позицію підприємства у вигляді багатовимірної моделі, де кожна вісь відповідає окремому показнику. У межах даного підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних характеристик як окремого продукту чи послуги, так і підприємства в цілому. Сукупність цих параметрів формує багатовимірний профіль підприємства, який дозволяє оцінити його позиції відносно конкурентів.

Практичне значення даного методу полягає у можливості порівняльного аналізу. Зокрема, підприємство може побудувати власний багатокутник та порівнювати його з аналогічними моделями конкурентів або середньогалузевими показниками. Це дає змогу виявити сильні сторони, які

формують конкурентні переваги, а також слабкі сторони, що знижують ринкову позицію [23].

5. Оцінка задоволеності клієнта. Даний метод спрямований на визначення рівня відповідності послуг закладу очікуванням споживачів, а також виявлення їхніх потреб і пріоритетів. Для проведення оцінки задоволеності клієнта компанії необхідно зібрати відгуки клієнтів про продукти або послуги компанії, що можна зробити за допомогою декількох інструментів (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Основні інструменти оцінки задоволеності клієнтів

Інструмент оцінки	Сутність
1	2
1. Анкетування та опитування	Передбачають отримання безпосереднього зворотного зв'язку від відвідувачів щодо їхнього досвіду
2. Анкети CSAT	Зазвичай вимірюється за допомогою запитань, де клієнти оцінюють задоволення за шкалою, що коливається від 1 до 5, де 1 - «дуже незадоволений», а 5 «дуже задоволений»
3. Метод "Таємний покупець"	Дозволяє об'єктивно оцінити роботу персоналу та якість обслуговування з позиції клієнта
4. Аналіз відгуків у мережі	Моніторинг рейтингів на платформах типу TripAdvisor, соціальних мережах, онлайн спільнотах
5. NPS (Net Promoter Score)	Опитування споживачів, чи готові вони рекомендувати компанію своїм знайомим – індекс виміру клієнтської лояльності

Джерело: складено автором на основі [50; 36]

Результати оцінки задоволеності клієнтів дозволяють підприємству визначити рівень своєї конкурентної позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони діяльності. Зокрема, низький рівень задоволеності може свідчити про необхідність перегляду якості продукції, сервісу або загальної концепції закладу.

Поряд із методами оцінки, важливу роль у формуванні та зміцненні конкурентної позиції підприємств громадського харчування відіграють інструменти та стратегії. Вони спрямовані на активний вплив на конкурентне середовище, підвищення привабливості закладу для споживачів та досягнення стійких конкурентних переваг.

Значущу роль в управлінні конкурентною позицією сучасних підприємств громадського харчування відіграють інноваційні інструменти. Їх застосування

обумовлене необхідністю підвищення ефективності діяльності закладів, удосконалення сервісу та адаптації до сучасних вимог споживачів. Інноваційні технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, покращити взаємодію з клієнтами та сформувати стійкі конкурентні переваги [20].

До основних інноваційних інструментів належать:

- чат-боти – забезпечують автоматизовану комунікацію з клієнтами в режимі 24/7, дозволяють приймати замовлення, надавати рекомендації, інформувати про акції та збирати відгуки, що підвищує швидкість обслуговування;

- системи онлайн-замовлення та бронювання – дають змогу клієнтам заздалегідь бронювати столики, здійснювати попередні замовлення та планувати візит, що підвищує рівень зручності та лояльності;

- POS-системи (Point of Sale) – забезпечують автоматизацію розрахунків, облік товарів, контроль складських залишків, аналіз фінансових результатів та ефективності роботи персоналу, що сприяє підвищенню прозорості управління.

Одним із ключових операційних інструментів у контексті управління конкурентною позицією підприємств громадського харчування є управління запасами. Ефективна система управління запасами дозволяє закладу мінімізувати втрати продуктів, знизити собівартість страв, забезпечити стабільність меню та підвищити швидкість обслуговування, що в сукупності формує конкурентну перевагу на ринку.

Для ефективного управління запасами в галузі HoReCa варто виділити ABC-аналіз. Його сутність полягає в поділі всього асортименту на три групи: A, B і C. До групи A відносять найбільш значущі позиції, які становлять приблизно 10–20% асортименту, але забезпечують 70–80% результату, тому вони потребують найбільш жорсткого контролю та регулярного управління запасами. Група B включає товари середньої важливості з помірним внеском у загальний результат, тоді як група C охоплює велику кількість позицій, які мають незначний вплив на виручку або прибуток і можуть контролюватися менш

детально. Поряд з ABC-аналізом використовується XYZ-аналіз, який оцінює стабільність попиту.

XYZ-аналіз є методом оцінки стабільності та передбачуваності попиту на продукцію. Він поділяє товари на три категорії: X, Y та Z. До групи X належать позиції зі стабільним і добре прогнозованим попитом, що дозволяє точно планувати закупівлі. Група Y включає товари з помірними коливаннями попиту, які часто залежать від сезонності, акцій або змін у поведінці споживачів. Група Z охоплює позиції з високим рівнем нестабільності попиту, які важко прогнозувати, тому їх закупівля потребує більш гнучкого підходу та обмежених запасів. У підприємствах громадського харчування XYZ-аналіз допомагає визначити, які продукти можна закуповувати регулярно, а які потребують індивідуального або ситуативного планування, що дозволяє зменшити списання та уникнути дефіциту [44].

Важливим інструментом також є системи автоматизованого обліку запасів, інтегровані з POS-системами та ERP-рішеннями. Вони забезпечують оперативний контроль залишків, аналіз списань, відстеження собівартості страв та прогнозування потреб у сировині.

Маркетингові інструменти у галузі громадського харчування виконують стратегічну роль у створенні, зміцненні та просуванні конкурентної позиції. Саме через нього формується імідж закладу, його цінності та стимулюється попит. У сучасних умовах високої конкуренції недостатньо лише якісної продукції, а також важливим є створення довготривалих відносин із клієнтами та формування їх лояльності.

Особливе значення в цьому процесі мають програми лояльності, які спрямовані на утримання клієнтів і стимулювання повторних відвідувань. Вони дозволяють підвищити середній чек, зміцнити довіру споживачів та сформувати емоційну прив’язаність до закладу, що зменшує ймовірність переходу клієнтів до конкурентів. Лояльний клієнт, у свою чергу, виступає важливим каналом неформальної реклами, рекомендуючи заклад іншим споживачам [48].

Водночас значну роль відіграє цифровий маркетинг, який забезпечує ефективну взаємодію з цільовою аудиторією. Використання соціальних мереж дозволяє закладам вести комунікації з клієнтами, створювати привабливий візуальний контент і застосовувати інструменти таргетованої реклами для залучення нових відвідувачів. Співпраця з блогерами та гастрономічними експертами сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню довіри до нього.

Контент-маркетинг, в свою чергу, передбачає створення інформаційного та емоційного наповнення, зокрема розповідей про новинки меню, особливості кухні, команду закладу та процес приготування страв. Такий підхід формує унікальний образ підприємства та сприяє його позиціонуванню на ринку. Додатково використовуються email- та SMS-розсилки, які дозволяють підтримувати постійний контакт із клієнтами, інформувати їх про акції, спеціальні пропозиції та події [26].

Не менш важливими є організаційні інструменти. В закладах громадського харчування вони являють собою комплекс технічних, програмних та управлінських засобів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи підприємства, стабільної якості продукції та високого рівня обслуговування. Їх застосування безпосередньо впливає на формування конкурентної позиції закладу на ринку, оскільки дозволяє підтримувати сталі стандарти діяльності та підвищувати задоволеність споживачів.

Одним із ключових організаційних інструментів є система контролю якості продукції в ресторані. Якість готових страв формується під впливом декількох факторів, зокрема якості сировини, умов її зберігання, а також дотримання технології приготування, що закріплюється у технологічних картах. Технологічні карти визначають стандартизований підхід до виробництва страв і забезпечують їх стабільну якість.

Наступним організаційним інструментом є стандартизація. Стандартизація в закладах громадському харчування − це створення «законів» закладу, які гарантують, що гість отримає однаковий рівень сервісу та смак страв незалежно

від зміни, яка сьогодні працює. Серед розповсюджених елементів стандартизації можна виділити:

- SOP (Standard Operating Procedures) – стандартизовані операційні процедури, що описують детальний алгоритм виконання всіх ключових процесів у закладі. Вони усувають хаотичність у роботі, зменшують кількість помилок і забезпечують однаковий підхід до виконання завдань, що значно спрощують адаптацію та навчання нових співробітників.

- технологічні картки – основний інструмент стандартизації виробничих процесів в закладах громадського харчування, що містять перелік інгредієнтів, детальний покроковий опис приготування страви, вимоги до подачі та умови зберігання.

- чек-листи контролю – допомагають систематично перевіряти готовність закладу до роботи та підтримувати належний рівень якості. До них входять перевірка залу, персоналу, контроль прибирання, дезінфекції та санітарного стану приміщень і обладнання.

- скрипти спілкування персоналу. Являють собою стандартизовані шаблони мовлення, які визначають стиль комунікації з гостями відповідно до концепції закладу. Вони включають привітання та прощання, правила ведення діалогу, реагування на скарги та заперечення [27].

Неабияке значення в управлінні конкурентною позицією будь-якого підприємства мають конкурентні стратегії. Нами вже було зазначено, що за М. Портером [31] виділяють такі основні стратегії: лідерство за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. На ринку послуг громадського харчування підприємства можуть використовувати усі три стратегії досягнення конкурентних переваг.

Стратегія лідерства у витратах передбачає досягнення нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами при збереженні прийнятної якості продукції та послуг. У сфері громадського харчування така стратегія орієнтована на забезпечення доступних цін для споживачів за рахунок ефективної організації внутрішніх процесів, оптимізації ресурсів та раціонального використання

сировини. Для закладів громадського харчування реалізація цієї стратегії пов’язана з автоматизацією операцій, стандартизацією меню, впровадженням чітких технологічних карт, контролем витрат на закупівлі та мінімізацією втрат продуктів. Важливим аспектом є також оптимізація витрат на маркетинг і логістику, що дозволяє знижувати собівартість без погіршення рівня сервісу. Застосування стратегії лідерства у витратах дає підприємству можливість ефективно протистояти конкурентному тиску, оскільки заклад із нижчими витратами має більше можливостей для цінового маневру та залучення широкої аудиторії. Водночас ключовою умовою успіху є збереження належного рівня якості, адже споживачі не повинні сприймати нижчу ціну як ознаку низької цінності продукту.

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної цінності продукту або послуги, яка вирізняє підприємство серед конкурентів та робить його більш привабливим для споживачів. Серед кафе та ресторанів така стратегія реалізується через формування особливої концепції закладу, авторське меню, високий рівень сервісу, оригінальний дизайн інтер’єру, використання локальних або ексклюзивних інгредієнтів, а також створення сильного бренду. На відміну від стратегії лідерства у витратах, диференціація орієнтована не на мінімізацію собівартості, а на підвищення сприйнятої цінності закладу в очах клієнта. Саме це дозволяє підприємству встановлювати вищу ціну та отримувати більшу рентабельність. У галузі громадського харчування дана стратегія особливо ефективна для концептуальних ресторанів, гастрономічних закладів, тематичних кафе та підприємств преміального сегмента [49].

Реалізація стратегії диференціації потребує значних інвестицій у маркетинг, розвиток бренду, дослідження споживчих вподобань та постійне вдосконалення продукту. Водночас вона створює високі бар’єри для входу нових конкурентів, оскільки сформований імідж та унікальність закладу складно відтворити. Разом із тим існують і певні ризики, наприклад надмірне підвищення ціни може обмежити попит, а успішні елементи концепції можуть бути скопійовані конкурентами.

Стратегія фокусування полягає у зосередженні діяльності підприємства на одному чітко визначеному сегменті споживачів замість прагнення охопити весь ринок. У сфері громадського харчування фокусування означає орієнтацію на конкретну цільову аудиторію, потреби якої заклад прагне задовольнити максимально повно та якісно, що може проявлятися у створенні спеціалізованих форматів закладів, наприклад веганських кафе, сімейних ресторанів, закладів швидкого харчування для студентів, преміальних ресторанів для ділової аудиторії або тематичних гастрономічних просторів тощо.

Стратегія фокусування може базуватися як на диференціації, так і на лідерстві у витратах у межах обраного сегмента. Наприклад, заклад може пропонувати унікальний продукт для конкретної аудиторії або забезпечувати найвигідніші умови саме для свого цільового ринку. Перевагою даної стратегії є можливість сформувати міцну конкурентну позицію в обраному сегменті та досягти високого рівня лояльності клієнтів. Водночас ризиком є залежність від вузької групи споживачів, що робить підприємство більш вразливим до змін попиту чи ринкових тенденцій [28].

З метою підвищення ефективності свого функціонування заклади громадського харчування намагаються послідовно проводити діджиталізацію та автоматизацію своєї діяльності, що дозволяє скоротити час обслуговування, забезпечити оперативне виконання замовлень, підвищити якість сервісу та покращити управління взаємовідносинами з гостями. Важливим елементом такої стратегії є використання омніканального підходу, за якого заклад взаємодіє з клієнтами через декілька взаємопов’язаних каналів - соціальні мережі, мобільні додатки, сайти, месенджери, служби доставки та фізичний простір ресторану. Такий підхід створює безперервний клієнтський досвід і посилює конкурентні переваги підприємства [37].

Створення позитивного клієнтського досвіду розглядається як один із найефективніших підходів до зміцнення конкурентної позиції закладу громадського харчування. На відміну від класичних конкурентних стратегій, що базуються переважно на ціні чи асортименті, дана стратегія орієнтується на

створення комплексного позитивного враження клієнта від усіх етапів взаємодії із закладом. Йдеться не лише про якість страв, а й про атмосферу, швидкість обслуговування, зручність замовлення, комунікацію персоналу, візуальну складову та емоційне сприйняття бренду. Важливу роль у цьому процесі відіграє бренд, який формує емоційне позиціонування та забезпечує відчуття належності до певного стилю життя чи цінностей.

Для закладів громадського харчування така стратегія є особливо актуальною, оскільки успішний бренд і позитивний клієнтський досвід працюють у синергії наступним чином: бренд задає очікування, а якісно організований сервіс їх підтверджує або перевищує. У результаті формується довгострокова конкурентна перевага, заснована не лише на продукті, а на стійких відносинах із клієнтом. Умови високої конкуренції на ринку ресторанів і кафе змушують підприємства шукати способи емоційного зв’язку зі своєю аудиторією, адже саме позитивний досвід важче копіювати конкурентам, ніж окремі елементи меню чи цінову політику [4].

Отже, ефективне управління конкурентною позицією підприємств громадського харчування потребує комплексного підходу, що поєднує використання сучасних методів оцінки, практичних інструментів впливу та стратегічних моделей розвитку. Методи аналізу конкурентоспроможності дозволяють своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони закладу, оцінювати ринкову ситуацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Разом із тим ключове значення має стратегічний вимір управління конкурентною позицією. У сфері громадського харчування конкурентна стратегія не може обмежуватися лише класичними моделями лідерства у витратах, диференціації чи концентрації. Для забезпечення стійких переваг вона повинна інтегрувати інноваційні рішення, орієнтацію на клієнтський досвід, цифрові сервіси та розвиток бренду. Саме така гнучка й адаптивна стратегія дозволяє підприємствам не лише реагувати на сучасні виклики, а й формувати власні можливості для довгострокового зростання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ «MERRY BERRY CAFE»

2.1. Аналіз стану закладів громадського харчування в Україні

Заклади громадського харчування в Україні у 2025 році мали серйозні виклики в своїй діяльності та продовжують функціонувати в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених воєнними діями, енергетичною нестабільністю та дефіцитом трудових ресурсів. Проте, на відміну від повноформатних ресторанів, сегмент кафе та кав’ярень виявився найбільш адаптивним до кризових умов. За оцінками експертів агентства «Pro-Consulting», у 2024–2025 роках кав’ярні трансформувалися з місць споживання напоїв у «центри стійкості», забезпечуючи клієнтів не лише продуктом, а й енергонезалежним простором для роботи та соціалізації [1].

Галузь громадського харчування − сфера економічної діяльності, яка забезпечує населення готовою їжею, напоями та послугами з організації харчування поза домашніми умовами. Вона охоплює підприємства, що займаються приготуванням, реалізацією і подачею страв, а також створенням комфортних умов для споживання продукції. До цієї галузі належать ресторани, кафе, бари, їдальні, кав’ярні, заклади швидкого харчування, пекарні та служби доставки їжі [8].

Процес адаптації закладів громадського харчування до умов 2024-2025 років супроводжувався значними витратами на енергонезалежність, що частково допомогло зберегти відвідуваність навіть у періоди відключень світла (рис. 2.1).

Попри це, перебої в електропостачанні та необхідність використання альтернативних джерел енергії збільшують операційні витрати підприємств, а також можуть спричиняти скорочення тривалості роботи закладів і обмеження асортименту страв. У результаті знижується рівень споживчого комфорту та привабливість ресторанних послуг.

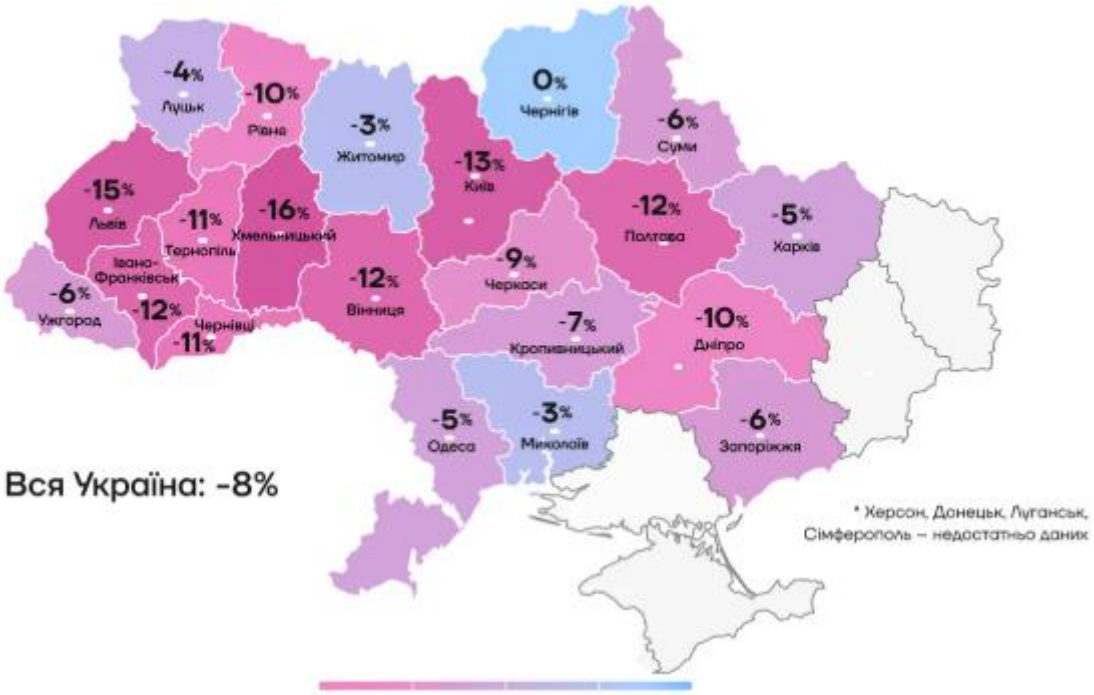


Рис. 2.1. Динаміка відвідуваності закладів громадського харчування у 2025 році

Джерело: [32]

У середньому, відвідуваність закладів громадського харчування у 2025 році знизилась на 8%. Можна припустити, що такий результат пов'язаний з комплексом економічних та соціальних факторів. Основні виклики в 2025 році на думку підприємців галузі громадського харчування зображені на рис.2.2.

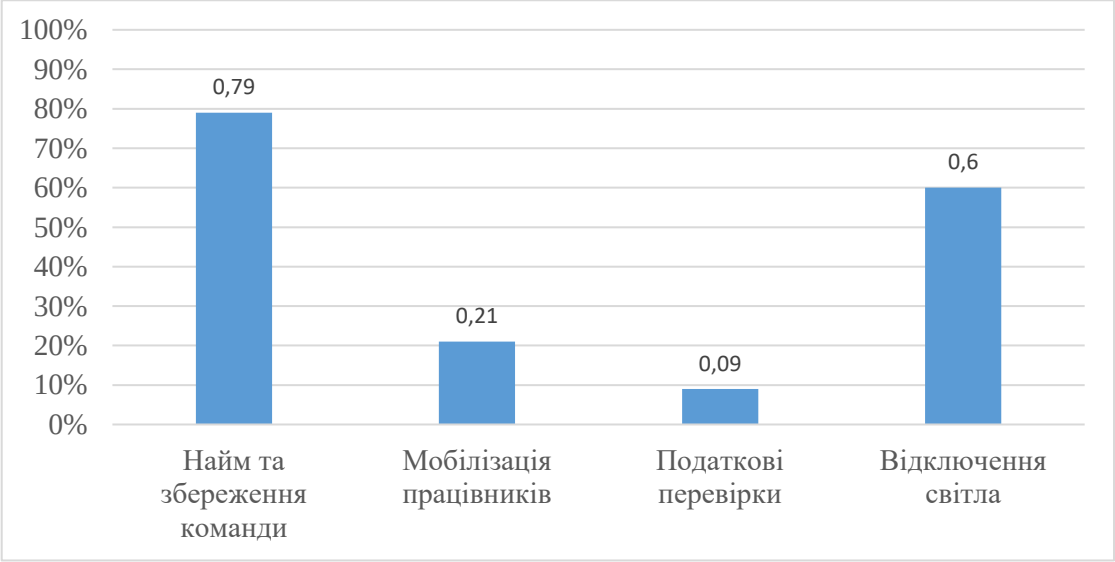


Рис. 2.2. Основі виклики 2025 року в галузі громадського харчування

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Важливим фактором впливу залишається воєнний стан, зокрема активізація мобілізаційних заходів, що позначається на поведінці споживачів та рівні відвідуваності закладів громадського харчування. Крім того, галузь гостинності стикається з дефіцитом кваліфікованого персоналу, насамперед кухарів, офіціантів та інших працівників сервісу. Нестача трудових ресурсів негативно впливає на якість і швидкість обслуговування клієнтів, а в окремих випадках обмежує можливості повноцінного функціонування підприємств ресторанного господарства [25].

Збереження високого рівня економічної невизначеності, інфляційних процесів та коливання валютного курсу обумовлює зростання схильності населення до заощадження коштів і скорочення витрат на послуги дозвілля та харчування поза домом (рис. 2.3). Водночас для підтримання належного рівня рентабельності заклади ресторанного господарства змушені переглядати цінову політику в бік підвищення цін, що може призводити до зниження кількості відвідувань з боку окремих категорій споживачів.

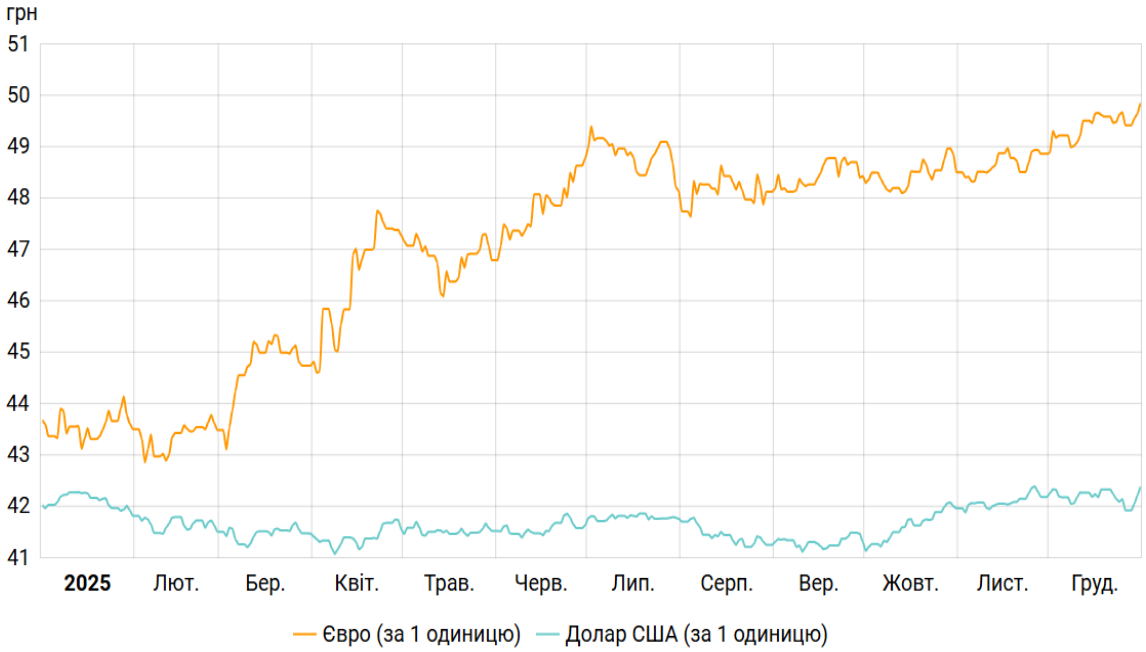


Рис. 2.3. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют у 2025 році

Джерело: [29]

Разом з тим, зростання вартості всіх продуктів харчування, комунальних послуг та зростаюча інфляція також вимагає від закладів громадського харчування значно підвищувати ціни на свій асортимент продукції, завдяки чому виручка закладів по Україні в середньому зросла на 17% (рис 2.4). Цей чинник підтверджує тезу, що ринок є зростаючим переважно за рахунок зростання середнього чека, впливу інфляції, а також значної кількості внутрішньо переміщених осіб.

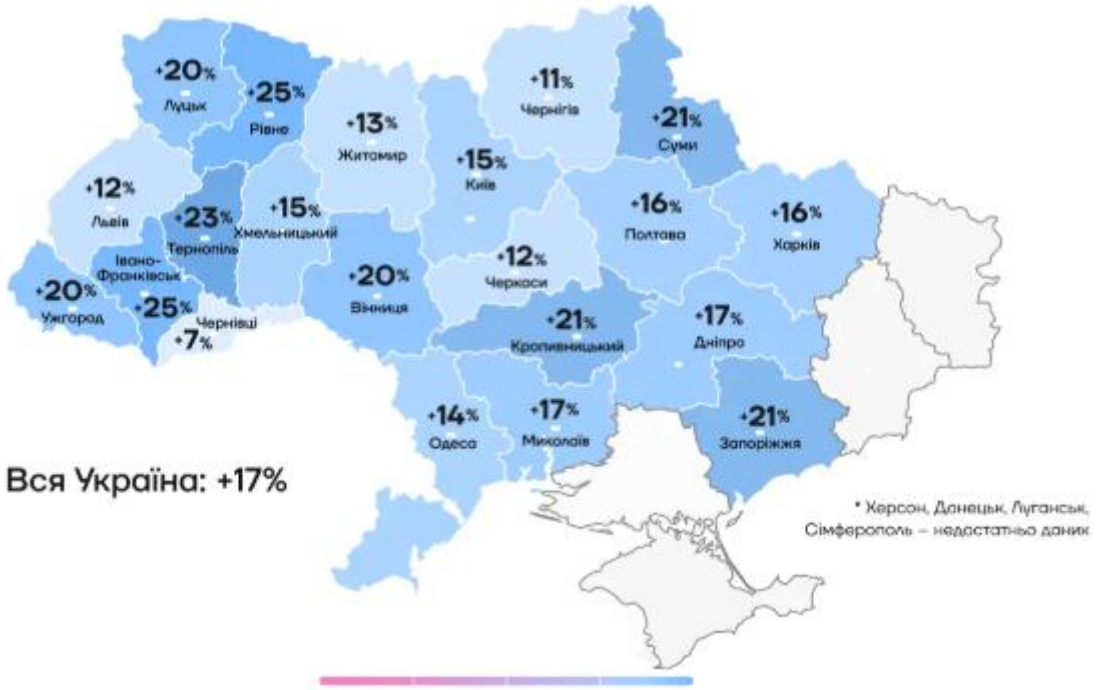


Рис. 2.4. Зміна виручки закладів громадського харчування у 2025 році

Джерело: [32]

Отже, незважаючи на падіння відвідуваності, виручка закладів громадського харчування зростає завдяки коригуванню цін по всій країні. Однак ці прибутки часто нівелюються вищими витратами на закупівлю продуктів та забезпечення енергонезалежності [1].

В свою чергу, аналіз динаміки суб’єктів господарювання у сфері громадського харчування в Україні свідчить про підвищений рівень підприємницьких ризиків у сегменті малого та середнього бізнесу. Зокрема, близько 25% фізичних осіб-підприємців, які припинили діяльність у 2024 році, функціонували на ринку менш ніж шість місяців, що вказує на складність

початкового етапу в галузі та складні умови адаптації за наявних ринкових умов. До того ж, згідно дослідження сервісу Опендатабот, медіанна тривалість життєвого циклу закладів громадського харчування становить лише 17 місяців, що свідчить про нестійкість бізнес-моделей у коротко- та середньостроковій перспективі. Водночас факт припинення діяльності найстарішого суб'єкту ресторанного бізнесу, який працював з 1992 року, підкреслює системний характер трансформаційних процесів у галузі та вплив макроекономічних і інституційних факторів на конкурентоспроможність й життєздатність підприємств в галузі [53].

Не менш важливим чинником є посилення конкурентного тиску в галузі громадського харчування. Незважаючи на загальну економічну нестабільність, цей напрямок залишається привабливим для малого бізнесу завдяки відносно низькому порогу входу та можливості швидкої адаптації до змін попиту (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка відкриття та закриття суб'єктів господарювання в галузі HoReCa у 2024-2025 роках

Джерело: [53]

Український ринок громадського харчування представлено підприємствами різних масштабів та форм власності. Більше половини від всього ринку займають спеціалізовані заклади - бари, ресторани, кафе та інші. Кейтеринг, що займається забезпеченням їжею навчальних закладів становить

приблизно 23%, а підрозділи харчування на АЗС, приблизно 20% ринку, найменшу частку мають ресторани при готелях – близько 4% [8]. На травень 2026 року в Україні функціонують 103365 закладів громадського харчування. Розташовані підприємства галузі нерівномірно і найбільше зосереджені у м. Київ (рис. 2.6).

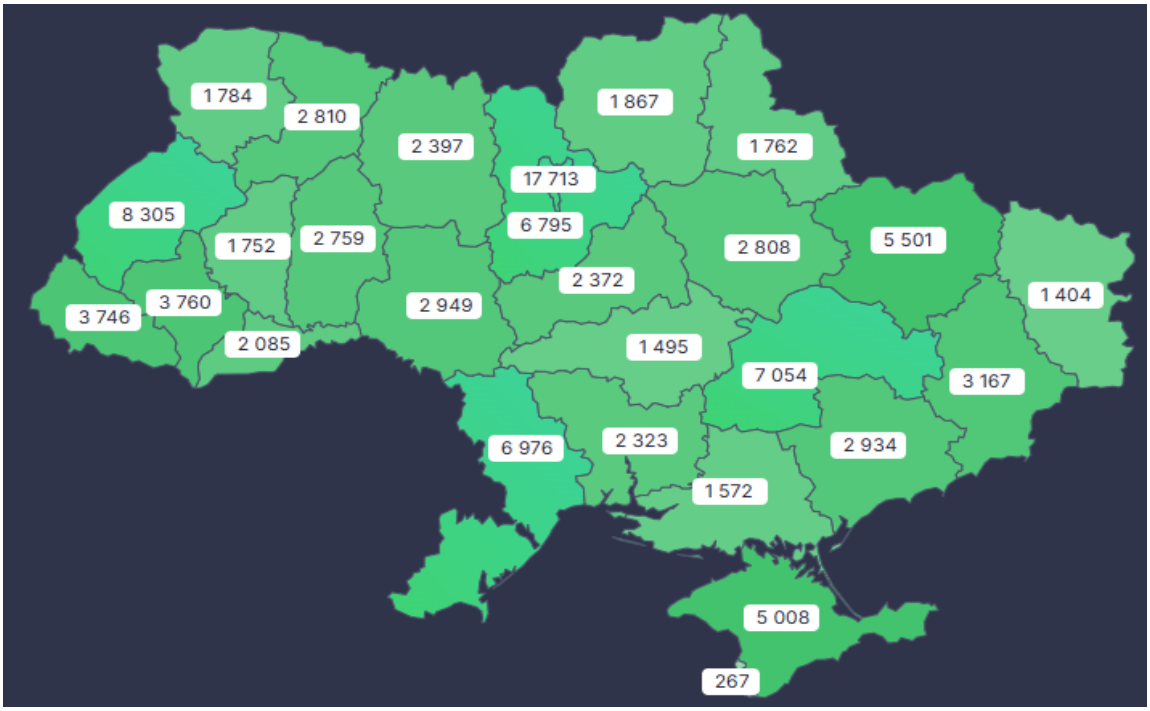


Рис. 2.6. Кількість закладів громадського харчування в Україні (по областях станом на 2025 рік)

Джерело: [8]

У Одеській області ринок громадського харчування на 07.05.2026 охоплює 6 976 компаній та ФОП, які працюють у цьому сегменті. Галузь об’єднує різні види діяльності, які формують ринкову екосистему та конкурентні умови. За даними фінансової звітності підприємств галузі, сукупна виручка компаній Одеської області за напрямом «Громадське харчування» у 2025 році склала 1 066 796 101 грн [8]. Зазначений показник є індикатором місткості локального ринку та відображає обсяг платоспроможного попиту.

Виявлена нестійкість розвитку підприємств сфери в сучасних умовах зумовлює необхідність поглибленого аналізу зовнішнього середовища їх функціонування. Одним із найбільш доцільних інструментів системної оцінки

впливу макросередовища на бізнес є PEST-аналіз, який дозволяє дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність суб'єктів господарювання. Застосування даного методу дає змогу визначити ключові загрози та можливості, а також обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності бізнесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз діяльності підприємств сфери громадського харчування в Україні

Група факторів	Фактори	Знак впливу	Бальна оцінка	Вага фактору	Вплив фактору
1	2	3	4	5	6
Політичні	1. Посилення податкового та фіскального контролю HoReCa	-	3	0,4	-1,2
	2. Національна та міжнародна програма підтримки бізнесу	+	3	0,2	0,6
	3. Державне регулювання збуту харчових продуктів	-	1	0,1	-0,1
	4. Військові ризики	-	4	0,3	-1,2
Всього		x	x	1	**-2**
Економічні	1. Падіння платоспроможності громадян	-	4	0,3	-1,2
	2. Посилення конкурентної боротьби	-	2	0,2	-0,4
	3. Зростання собівартості харчової продукції	-	3	0,2	-0,6
	4. Коливання валютного курсу	-	4	0,3	-1,2
Всього		x	x	1	**-3,4**
Соціальні	1. Тренд на доставку та здорове харчування	+	3	0,1	0,3
	2. Зростання мобільності та урбанізації населення	+	4	0,3	1,2
	3. Масова еміграція за кордон	-	4	0,3	-1,2
	4. Зростаюче значення бренду закладів та клієнтського досвіду	+	3	0,3	1,2
Всього		x	x	1	**1,5**
Технологічні	1. Розвиток цифрових сервісів	+	4	0,3	1,2
	2. Цифровізація операційних процесів кафе	+	5	0,3	1,5
	3. Впровадження енергоефективних рішень	+	4	0,2	0,8
	4. Застосування онлайн каналів маркетингу	+	4	0,2	0,8
Всього		x	x	1	**4,3**

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу (табл. 2.1) свідчать про те, що діяльність підприємств галузі здійснюється в умовах сильного впливу чинників зовнішнього середовища, серед яких домінуючими є економічні та технологічні фактори. Сукупна оцінка політичного середовища має переважно негативний характер, що зумовлено інституційною нестабільністю, посиленням державного податкового та фіскального контролю, а також тривалим функціонуванням економіки в умовах воєнного стану. Нові фіскальні вимоги, а саме електронні чекові апарати, РРО/ПРРО, що набули чинності з 1.03.2025, зобов'язуючи заклади точно відображати кожен продаж, також зросли вимоги до HACCP-систем: тепер існують обов'язкові журнали температурного контролю, що вимагає значних інвестицій у менеджмент якості. За безпекою харчових продуктів жорстко слідкують Держпродспоживслужба та Мінекономіки, які регулярно фіксують порушення стандартів у деяких закладах [53].

Зазначені обставини формують підвищений рівень регуляторних ризиків та обмежують можливості довгострокового стратегічного планування, що вимагає від підприємців підвищеної уваги до дотримання нормативних вимог і гнучкості операційної діяльності.

Економічні фактори також чинять суттєвий негативний вплив на розвиток підприємства. Зниження платоспроможності населення та дефіцит трудових ресурсів негативно відображаються на обсягах реалізації та фінансовій стійкості бізнесу. Енергетична криза у 2025–2026 рр., щоденні відключення світла суттєво вплинули на операційні витрати: 73% бізнесу HoReCa, в тому числі заклади громадського харчування, зазначають значне зростання витрат на електроенергію, генератори та паливо [25]. До того ж, постійні вимкнення світла спричинили зростання фізичного навантаження працівників і стресу в колективі. Також стало більше труднощів з постачання продуктів: подорожчання пального збільшили логістичні витрати компаній. В цілому, зазначені чинники змушують підприємців завчасно формувати фінансові резерви для стабільного функціонування закладів.

З позиції управління конкурентною позицією, важливо зазначити, що сектор громадського харчування в Одеській області, попри неготовність до роботи в умовах військового стану, виявив здатність до трансформації. Навіть за умов політичної та економічної нестабільності, заклади громадського харчування продовжують реалізацію нових проектів, відкриття нових закладів та надання послуг високого рівня, відповідно характер впливу економічних чинників є більш керованим порівняно з політичними, що створює можливості для адаптації через оптимізацію асортименту, підвищення операційної ефективності та формування унікальної торгової пропозиції.

На відміну від політико-економічних умов, соціальні фактори формують сприятливі передумови для стабілізації та розвитку підприємства.

Зміна споживчого попиту на користь швидкого харчування, сервісів доставки, зростання уваги до якості, безпечності їжі та напоїв, а також підвищення ролі бренду і клієнтського досвіду сприяють формуванню лояльності споживачів та наявності стійкого попиту. Такі умови свідчать про те, що за умови правильного позиціонування підприємства на ринку та підтримання стабільної якості продукції, соціальне середовище може виступати джерелом конкурентних переваг. В цьому контексті, варто зазначити, що через війну та енергетичну кризу українці змінюють харчові звички: дедалі більше замовляють готові комплекси їжі, супи та піцу, при цьому менше купують фастфуд як «побічне задоволення». Зросла цікавість до онлайн-покупок у локальних продуктових мережах та закладах поруч помешкань під час відключень електроенергії. Туристичні локації у великих містах забезпечили пікові навантаження для галузі громадського харчування влітку 2025 року, особливо з поверненням туристів до Одеси, Львова, Карпат тощо, тоді як локальні клієнти залишаються досить обережними у витратах [51].

Технологічні фактори формують найбільш сприятливе середовище для функціонування підприємств галузі, сучасні технології створюють значні переваги та відкривають широкі можливості для розвитку бізнесу, дозволяючи

підприємствам не лише оптимізувати робочі процеси, але й суттєво підвищувати фінансову стійкість.

Насамперед, розвиток мобільних додатків та цифрових сервісів надає підприємствам можливість прямого доступу до клієнтів через онлайн-замовлення, програми лояльності й персоналізовані пропозиції, що знижує залежність від фізичного відвідування в закладах та значно розширює аудиторію, особливо серед молодшого покоління. Опитування показують, що основна частина споживачів зараз стає більш вибагливою: вони очікують гнучких цінових пропозицій, знижок, лояльних програм, а також мобільного та дистанційного сервісу [46].

Не менш важливою є цифровізація операційних процесів кафе, яка охоплює автоматизацію обліку, управління запасами, інтеграцію з платіжними системами та аналітику даних. Такі рішення дозволяють значно знижувати витрати, мінімізувати помилки персоналу, змінювати меню залежно від вподобань споживачів та швидко реагувати на зміни ринкових умов [43].

У цьому контексті технологічні інновації розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності, а як необхідна умова забезпечення стійкості підприємства у середньостроковій перспективі. Технологічний прогрес таким чином може стати важливим драйвером зростання галузі.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства громадського харчування повинна бути спрямована на мінімізацію зовнішніх ризиків шляхом адаптації до регуляторного середовища, активного використання соціальних і технологічних можливостей. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність функціонування підприємства та сформувати передумови для його поступового розвитку в умовах політично – економічної кризи.

2.2. Загальна характеристика та фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

Мережа громадського харчування Merry Berry Cafe є сучасним підприємством ресторанного господарства, що спеціалізується на наданні послуг швидкого та комфортного харчування з акцентом на якісні інгредієнти, здорове меню та приємну атмосферу для відвідувачів. Основною концепцією діяльності мережі є поєднання формату кафе з елементами «кава з собою», що дозволяє забезпечити баланс між швидкістю обслуговування та високим рівнем якості страв і сервісу.

Підприємство функціонує у форматі мережі закладів, що передбачає єдині стандарти обслуговування, уніфіковане меню, фірмовий стиль інтер'єру та централізований підхід до управління. Така модель дозволяє досягати ефекту масштабу, оптимізувати витрати та підтримувати стабільну якість продукції в усіх закладах мережі.

Основною цільовою аудиторією Merry Berry Cafe є мешканці та гості міста віком від 18 до 45 років, які ведуть активний спосіб життя, цінують якісне харчування, сучасний дизайн закладів та зручний сервіс. Значну частину клієнтів становлять студенти, офісні працівники, молоді сім'ї та туристи.

Місією ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» є забезпечення споживачів доступним, якісним та смачним харчуванням, що відповідає сучасним тенденціям здорового способу життя, а також створення комфортного простору для спілкування, відпочинку та роботи [52].

Бачення компанії полягає у формуванні впізнаваного національного бренду у сфері громадського харчування, який асоціюється з якістю, інноваційністю та клієнтоорієнтованістю. У перспективі мережа орієнтується на розширення географії присутності, оновлення меню з урахуванням споживчих трендів та впровадження цифрових рішень у сфері обслуговування клієнтів.

Загалом, в Україні діють 27 закладів компанії, частина з яких франчайзингові: 17 в Одесі, 5 у Києві, 3 в Херсоні та по одному в Миколаєві й Ізмаїлі. Франшиза дозволяє підприємству розширювати географію присутності

без значного залучення власного капіталу, а партнерам - відкривати заклади під відомим брендом із використанням готової бізнес-моделі, стандартів роботи, маркетингової підтримки та навчання персоналу [52].

Функціонування підприємств громадського харчування значною мірою залежить від наявності чітко сформованих принципів та цінностей, які визначають напрями їх розвитку та взаємодії із споживачами. Для мережевих закладів громадського харчування система цінностей має особливе значення, оскільки вона забезпечує єдність стандартів обслуговування, стабільність якості продукції та узгодженість управлінських рішень у всіх закладах мережі. Чітко визначені цінності сприяють формуванню впізнаваного бренду, підвищенню рівня довіри споживачів та зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку. У діяльності мережі громадського харчування Merry Berry Cafe цінності відіграють роль орієнтирів, що визначають підхід до організації виробничих процесів, обслуговування клієнтів, управління персоналом та соціальної відповідальності бізнесу. Вони формують основу корпоративної філософії мережі та забезпечують узгодженість між стратегічними цілями підприємства і щоденною операційною діяльністю.

Система цінностей Merry Berry Cafe включає такі ключові складові:

- Потреби клієнта – пріоритет
- Швидкість та якість
- Смак і користь
- Міцна команда
- Незламність та подолання усіх перешкод
- Розвиток і самовдосконалення
- Постійний пошук нових ідей та можливостей

Формат закладів визначається поєднанням функціональності, швидкості обслуговування та орієнтації на комфорт споживачів. Заклади мережі функціонують у форматі міського кафе з елементами швидкого обслуговування, що дозволяє забезпечити ефективну організацію виробничих і сервісних процесів при збереженні високого рівня якості продукції та обслуговування.

Обраний формат спрямований на задоволення потреб клієнтів, які цінують можливість швидко отримати якісні страви та напої в комфортному середовищі.

Концепція Merry Berry Cafe базується на уніфікованому підході до організації простору закладів, оформлення інтер'єру та побудови сервісної моделі. Інтер'єри закладів виконані в сучасному стриманому стилі з використанням нейтральної кольорової гами, що сприяє формуванню затишної атмосфери та створює умови як для короткотривалого перебування гостей, так і для тривалішого відпочинку або роботи. Планування приміщень передбачає раціональне зонування простору з урахуванням потоків відвідувачів і персоналу, що позитивно впливає на швидкість обслуговування та загальну ефективність діяльності закладів.

Важливим елементом концепції мережі є застосування комбінованої системи обслуговування, яка поєднує елементи самообслуговування та персоналізованого сервісу. Такий підхід дозволяє скоротити час очікування замовлень, оптимізувати витрати на персонал і водночас забезпечити належний рівень взаємодії з клієнтами. Додаткову зручність для споживачів створює можливість замовлення продукції на виніс, що відповідає сучасним тенденціям розвитку сфери громадського харчування та зміні споживчих моделей поведінки.

Асортимент і подача продукції у закладах є невід'ємною складовою концепції бренду та формуються з урахуванням принципів стандартизації й адаптації до локального попиту. Стандартизовані технологічні карти та рецептури забезпечують однакову якість продукції у всіх закладах мережі, тоді як сезонні пропозиції та оновлення меню дозволяють підтримувати інтерес споживачів і реагувати на зміни ринкових уподобань. У сукупності формат і концепція закладів компанії спрямовані на формування стабільного позитивного споживчого досвіду, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності мережі на ринку громадського харчування.

Асортимент продукції мережі громадського харчування Merry Berry Cafe формується з урахуванням сучасних споживчих уподобань, принципів збалансованого харчування та необхідності забезпечення стабільної якості у всіх

закладах мережі. Основою асортиментної політики підприємства є поєднання класичних позицій із авторськими та сезонними пропозиціями, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів і водночас підтримувати репутацію бренду. Формування асортименту здійснюється на основі стандартизованих рецептур і технологічних карт, що забезпечує стабільні смакові характеристики, зовнішній вигляд страв і рівня їхньої якості незалежно від місця розташування конкретного закладу.

Значну частину асортименту Merry Berry Cafe становлять напої, зокрема натуральні смузі, кавові та чайні позиції, які є ключовим елементом концепції закладів мережі. Приготування напоїв здійснюється з використанням якісної сировини та з дотриманням установлених технологічних процесів, що сприяє формуванню стабільного попиту та лояльності клієнтів. Окрім напоїв, у меню представлені десерти, випічка та легкі страви, які орієнтовані на швидке споживання та відповідають формату міського кафе. Асортимент страв розробляється з урахуванням можливості їх оперативного приготування, що дозволяє забезпечити високу пропускну здатність закладів у пікові години відвідуваності.

Важливим напрямом асортиментної політики мережі є періодичне оновлення меню та впровадження сезонних пропозицій, що сприяє підтриманню інтересу споживачів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Сезонні позиції дозволяють адаптувати асортимент до змін попиту, а також оптимізувати витрати шляхом використання актуальної для певного періоду сировини. Разом з тим, базові позиції меню залишаються незмінними, що забезпечує стабільність асортименту та відповідність очікуванням постійних клієнтів.

Окрім реалізації продукції, Merry Berry Cafe надає низку супутніх послуг, спрямованих на підвищення зручності для споживачів і розширення каналів взаємодії з клієнтами. До таких послуг належать можливість попереднього замовлення, обслуговування на виніс, а також використання програм лояльності для постійних клієнтів. Розвиток додаткових сервісів дозволяє мережі

підвищувати рівень клієнтської задоволеності, стимулювати повторні відвідування та формувати стабільні довгострокові відносини зі споживачами. У сукупності асортимент продукції та послуг Merry Berry Cafe є важливим інструментом реалізації стратегії розвитку мережі та забезпечення її стійких позицій на ринку громадського харчування.

Ефективне функціонування компанії значною мірою визначається чітко побудованою організаційною структурою управління, що забезпечує розподіл повноважень, контроль діяльності підрозділів та координацію процесів на всіх рівнях. Графічно організаційну структуру підприємства можна представити так (рис. 2.7).

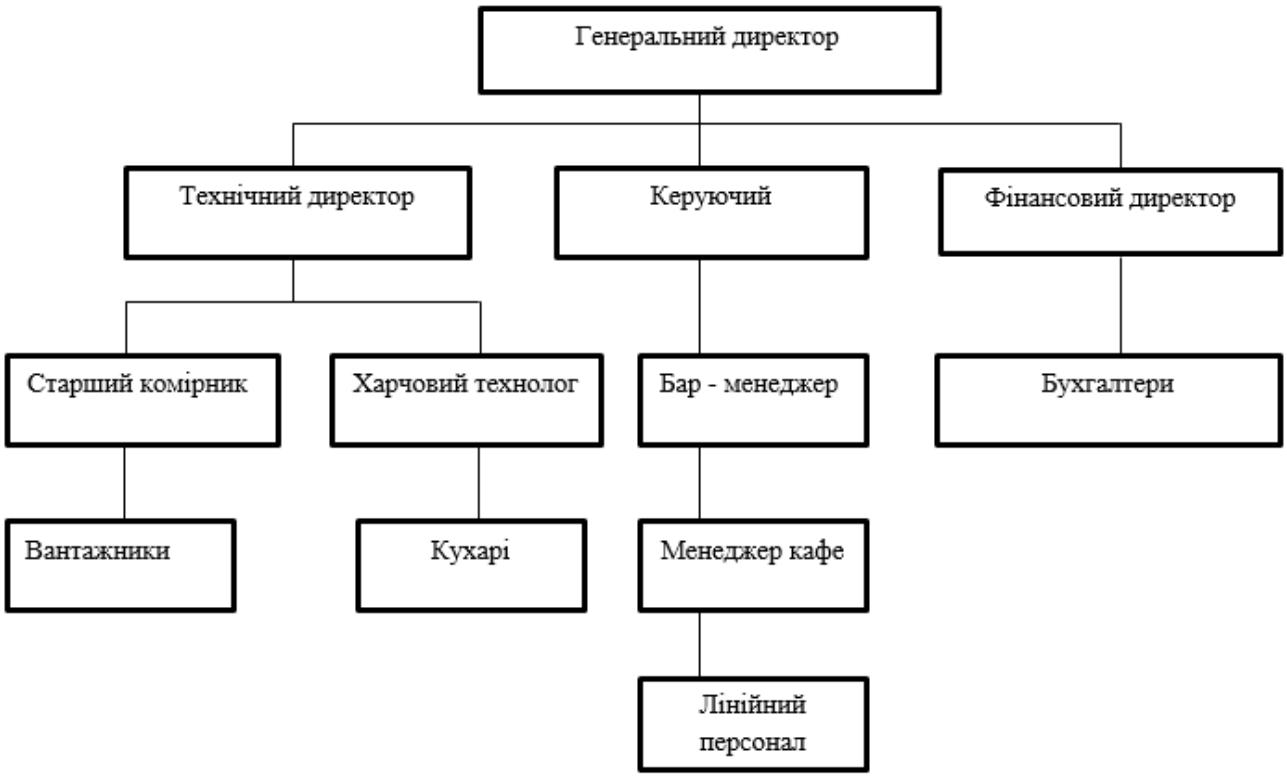


Рис. 2.7. Схема організаційної структури мережі закладів громадського харчування «Merry Berry Cafe»

Джерело: складено автором

Наведена організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкування між ключовими управлінськими ланками.

Лінійно-функціональна структура управління - це структура, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

Така структура має низку переваг, що робить її оптимальною для підприємства малого та середнього масштабу:

1. Чіткий розподіл повноважень і відповідальності - кожен підрозділ знає свої завдання, що знижує ризик дублювання функцій і помилок у роботі.

2. Ефективне підпорядкування і контроль - наявність вертикальних ланок управління дозволяє генеральному та функціональним директорам контролювати процеси без надмірного втручання в дрібні операційні питання.

3. Спеціалізація підрозділів - технічний, фінансовий та управлінський блоки зосереджуються на своїх ключових завданнях, що підвищує ефективність та якість виконання функцій.

4. Швидке прийняття рішень - завдяки прямим каналам підпорядкування рішення приймаються і реалізуються швидко, що важливо для гнучкого реагування на ринкові зміни.

5. Прозорість і контроль за персоналом - керуючий та підпорядковані менеджери координують роботу лінійного персоналу, що забезпечує дотримання стандартів обслуговування і виробничих норм [21].

Вищим рівнем управління є генеральний директор, який визначає стратегічні напрями розвитку мережі, формує політику управління та відповідає за досягнення фінансово-економічних показників підприємства. Підпорядкування ключових функціональних підрозділів дозволяє забезпечити розподіл відповідальності за виробничу, фінансову та операційну діяльність мережі.

Організаційна структура включає технічний блок, який координує роботу закладів і виробничого цеху, та фінансовий блок, відповідальний за бухгалтерський облік і фінансову дисципліну. Операційне управління закладами здійснюють керуючі та бар-менеджер, а безпосередньо у кожному кафе функціонують менеджери та лінійний персонал. Центральну роль у контролі

якості продукції виконує головний харчовий технолог, а фінансовий блок очолює фінансовий директор, який забезпечує облік і аналіз фінансових потоків.

Таким чином, наведена організаційна структура забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективну взаємодію підрозділів та стабільну якість продукції і послуг у всіх закладах мережі.

Надамо характеристику основним показникам фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП», які відображають ефективність функціонування підприємства та визначають його фінансовий стан (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чиста виручка від реалізації продукції, послуг тис. грн	4266,7	5485	6505,4
2	Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн	4185	4632,4	1291,7
3	Валовий прибуток (збиток), тис.грн	-223,3	852,6	5213,7
4	Адміністративні витрати, тис. грн	379,6	469	3890,3
5	Витрати на збут, тис. грн	64,3	86,7	1790,5
6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн	-362,2	296,9	-467,1
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-362,2	296,9	-467,1
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	-362,2	243,46	-467,1
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	-1525,1	-750,7	206,3
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	2586,3	2409,9	2554,2
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	2584,5	2064,1	1864,4
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	-1362,7	-1137,9	-272,2
13	К-т оборотності активів	1,650	2,276	2,547
14	К-т оборотності оборотних активів	1,651	2,657	3,489
15	Рентабельність продукції (за фінансовим результатом від основної операційної діяльності), %	-7,82	5,74	-36,16
16	К-т власного капіталу, %	-0,565	-0,354	0,069

Джерело: визначено автором на підставі даних звітності товариства

Аналіз основних економічних показників показав, що в період за 2022 по 2024 рік, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» збільшився

на 52,5% та досягнув 6505,4 тис. грн. Стабільне зростання доходу можна пояснити поступовою адаптацією діяльності підприємства під час війни.

Собівартість реалізованої продукції за цей же період знизилася на значні 72,1%, а саме з 4628,9 тис. грн. до 1291,7 тис. грн. Таке зниження пов'язане з декількома управлінськими рішеннями: перехід від преміальної сировини до дешевших локальних постачальників, значне скорочення обслуговуючого персоналу та перерозподіл обов'язків, відмова від послуг деяких посередників тощо.

Чистий прибуток протягом 2022-2024 років динамічно змінювався через економічну нестабільність в Україні. У 2022 році компанія понесла збитки в розмірі 362,2 тис. грн. через закриття одразу декількох кафе та зменшення попиту на продукцію, але у 2023 році результат виявився кращим на 764 тис. грн., що принесло прибуток 296,9 тис. грн. завдяки відновленню роботи всіх закладів. Попри це, через відтік кваліфікованих кадрів, тривалих відключень електроенергії, вже у 2024 році фінансовий результат підприємства склав 467,1 тис. грн збитку.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,650 у 2022 році до 2,547 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та прискорення процесу обігу ресурсів. Також позитивною є динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів, який збільшився з 1,651 до 3,489. Це вказує на більш раціональне управління оборотними коштами та покращення ефективності їх використання у процесі господарської діяльності.

Рентабельність продукції у 2022 році мала від'ємне значення на рівні -7,82 %, у 2023 році зросла до 5,74 %, що свідчило про тимчасове підвищення ефективності операційної діяльності. Проте у 2024 році показник різко погіршився до -36,16 %, що вказує на значне зниження прибутковості реалізації продукції та збільшення збитковості основної діяльності підприємства.

Вартість власного капіталу протягом аналізованого періоду також зазнала суттєвих змін. Якщо у 2022 та 2023 роках показник був від'ємним (-1525,1 тис. грн та -750,7 тис. грн відповідно), то у 2024 році власний капітал набув

позитивного значення та становив 206,3 тис. грн. Відповідно коефіцієнт власного капіталу зріс з -0,565 у 2022 році до 0,069 у 2024 році, що свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від позикових ресурсів.

Таким чином, результати аналізу свідчать про неоднозначну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. З одного боку, спостерігається зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності використання активів і оборотних коштів. З іншого боку, підприємство характеризується нестабільністю фінансових результатів та наявністю збитків у 2022 і 2024 роках. Незважаючи на це, позитивним фактором є покращення структури власного капіталу та поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Задля оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» надамо вихідні дані для обчислення необхідних показників.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

№ з/п	Показники	Станом на кінець		
		2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5
1	Валюта балансу, тис. грн	2700,6	2119,1	2989,3
2	Власний капітал, тис. грн	-1525,1	-750,7	206,3
3	Позиковий капітал, тис. грн	4225,7	2869,8	2783
4	Необоротні активи, тис. грн	1,7	689,8	689,8
5	Оборотні активи, тис. грн	2698,9	1429,3	2299,5
6	Запаси, тис. грн	54,4	54,4	54,4
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	2428	993,3	1255,1
8	Грошові кошти, тис. грн	10,3	32,4	84,6
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	4225,7	2869,8	2783
10	Поточні зобов’язання, тис. грн	4225,7	2869,8	2783
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	-1526,8	-1440,5	-483,5

Джерело: дані звітності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

Наведемо та проаналізуємо відносні показники фінансової стійкості ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» (табл. 2.4).

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про наявність суперечливих тенденцій та нестабільний фінансовий стан упродовж 2022–2024 років. Значна частина коефіцієнтів має відхилення від нормативних значень, що вказує на проблеми із структурою капіталу та забезпеченням фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення ≥ 0,5)	[Власний капітал]: [Валюта балансу]	-0,56	-0,35	0,07
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі підприємства)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	1587,58	2,07	3,33
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення ≥ 0,1)	[Власні оборотні кошти] :[Власний капітал]	х	х	-2,34
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	х	х	х
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	-28,06	-26,48	-8,88
5	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебітор. заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,57	0,35	0,45

Джерело: визначено автором на підставі звітності підприємства

Коефіцієнт автономії протягом 2022-2023 років мав від’ємне значення: -0,56 та -0,35 відповідно, що свідчить про від’ємний власний капітал та критичну залежність підприємства від позикових джерел фінансування. У 2024 році показник набув позитивного значення - 0,07, однак він все ще значно нижчий за рекомендований рівень 0,5. Такий показник свідчить про недостатню фінансову незалежність підприємства та низьку частку власного капіталу у структурі джерел фінансування. Коефіцієнт мобільності у 2022 році мав надзвичайно високе значення - 1587,58, що є нетиповим для нормального функціонування

підприємства. Така ситуація, пояснюється майже відсутньою вартістю необоротних активів. У 2023–2024 роках показник стабілізувався на рівні 2,07 та 3,33, що свідчить про переважання оборотних активів у структурі майна підприємства та достатню мобільність ресурсів.

В умовах від'ємного власного капіталу у 2022–2023 роках економічна інтерпретація коефіцієнта маневреності власного капіталу є обмеженою, оскільки його зростання зумовлене негативною базою розрахунку. Коефіцієнт фінансового ризику у 2022–2023 роках мав від'ємне значення що також пояснюється від'ємною величиною власного капіталу. У такому випадку показник свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про нестійкий фінансовий стан підприємства та значну залежність від позикового капіталу.

Для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати показники платоспроможності та ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Результати аналізу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення ≥ 0,2-0,25)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	0,002	0,011	0,030
2	Коефіцієнт термінової ліквідності (рекомендоване значення ≥ 0,7-1)	[Оборотні активи - запаси]:[Поточні зобов'язання]	0,626	0,479	0,807
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	0,634	0,498	0,826

Джерело: визначено автором за звітністю ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

Аналіз показників платоспроможності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про загалом низький рівень ліквідності та недостатню здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду залишається значно нижчим за нормативне значення, хоча демонструє поступове зростання: з 0,002 у 2022 році до 0,030 у 2024 році, що свідчить про дуже низьку частку грошових коштів у структурі поточних активів підприємства та обмежену можливість негайного погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності у 2022 році становив 0,626, що вже було нижчим за рекомендований рівень. У 2023 році спостерігається подальше зниження до 0,479, що свідчить про погіршення платоспроможності підприємства в частині найбільш ліквідних оборотних активів. У 2024 році показник зріс до 0,807, наблизившись до нормативного діапазону, що є позитивною тенденцією і свідчить про певне покращення структури оборотних активів та підвищення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів. Коефіцієнт загальної ліквідності протягом аналізованого періоду залишається значно нижчим за нормативне значення, хоча демонструє позитивну динаміку: з 0,634 у 2022 році до 0,826 у 2024 році. Така динаміка вказує на те, що оборотних активів підприємства недостатньо для покриття поточних зобов'язань. Незважаючи на зростання показника, рівень загальної ліквідності залишається незадовільним, що свідчить про наявність ризиків втрати платоспроможності.

Отже, результати аналізу показників ліквідності свідчать про наявні проблеми ТОВ «МЕРРІ-ГРУП» з платоспроможністю у короткостроковій перспективі. Основною проблемою є низький рівень грошових коштів та недостатній обсяг ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Водночас позитивна динаміка у 2024 році за всіма коефіцієнтами може свідчити про поступове покращення фінансового стану підприємства.

Після проведеного аналізу показників фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності доцільно узагальнити результати методом оцінки внутрішнього середовища підприємства. Одним із таким ефективних інструментів оцінки є SNW - аналіз, який дозволяє виділити три ключові

складові: сильні сторони підприємства (Strengths), нейтральні (Neutral) та слабкі сторони всередині компанії (Weaknesses) (табл. 2.6).

Застосування SNW - аналізу до мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe» дозволяє комплексно оцінити позиції компанії на мінливому ринку, визначити ключові конкурентні переваги та потенційні ризики, що можуть впливати на стабільність та розвиток підприємства. Внутрішнє середовище включає сукупність ресурсів, організаційних процесів, кадрового потенціалу, системи управління, асортиментної політики та маркетингових інструментів, які безпосередньо впливають на здатність закладів задовольняти потреби споживачів та протистояти різноманітним викликам. Оцінювання факторів SNW-аналізу буде здійснюватися за такою шкалою: сильна позиція (S) – 7-10 балів; нейтральна позиція (N) – 5-6 балів; слабка позиція (W) – 1-4 бали.

Таблиця 2.6

SNW - аналіз господарської діяльності ТОВ «МЕРІ ГРУП»

№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Широкий асортимент продукції	9	–	–
2	Локації в прохідних місцях	8	–	–
3	Власний цех з виробництва продукції	9	–	–
4	Швидкість та якість обслуговування	8	–	–
5	Програма лояльності для постійних клієнтів	8	–	–
6	Цінова політика	–	6	–
7	Маркетингова присутність	–	5	–
8	Сезонність попиту	–	5	–
9	Кількість персоналу	–	5	–
10	Вразливість до ризиків воєнного часу (ланцюги постачання сировини)	–	–	3
11	Відсутність власного онлайн-збуту через додаток або сайт	–	–	4
12	Операційні складнощі через різноманітність меню	–	–	2
13	Кадровий голод та мінливість кадрів	–	–	4

Джерело: власна розробка автора

Результати SNW - аналізу дозволяють систематизувати фактори впливу та визначити пріоритетні напрями для управлінських рішень. Сильні сторони є базою для підтримки та розвитку конкурентних переваг, нейтральні фактори вказують на ресурси, які не впливають на поточну ефективність, але можуть бути використані стратегічно, а слабкі сторони - сигнал для вдосконалення процесів і оптимізації внутрішніх ресурсів.

До сильних сторін підприємства нами були віднесені п’ять факторів, які мають найбільший рівень впливу (8-10 балів), вони фактично формують основні конкурентні переваги для мережі кафе, а саме: широкий асортимент продукції (9 балів), розташування у прохідних та популярних локаціях (8 балів), наявність власного цеху для виробництва десертів та інших позицій (8 балів), швидке обслуговування та якісний сервіс (8 балів), розроблена програма лояльності для постійних клієнтів (8 балів).

Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності є здатність підприємства цілком задовольняти потреби споживачів. Саме широкий асортимент продукції, що включає гарячі та холодні напої, десерти, салати, роли та круасани, дозволяє мережі орієнтуватися на різні групи клієнтів і підвищувати середній чек. Така асортиментна політика зменшує ризик втрати відвідувачів та забезпечує стабільний попит упродовж дня.

Суттєвий вплив на формування потоку клієнтів має також вибір правильної локації та приміщення. Розміщення закладів у торгових центрах, історичному центрі міста та густонаселених житлових масивах забезпечує високу прохідність і впізнаваність бренду, що дозволяє компанії посилювати конкурентні позиції навіть за умов високої концентрації ресторанів, кав’ярень тощо.

Третьою внутрішньою перевагою мережі є організація власного виробництва десертів, напівфабрикатів та іншої продукції з меню. Цей фактор створює можливість здійснювати постійний контроль якості продукції, оперативно оновлювати асортимент і водночас оптимізувати витрати. Крім того,

наявність власного цеху зменшує залежність від зовнішніх постачальників та партнерів, що є особливо актуальним в умовах нестабільного ринку.

Враховуючи середній ціновий сегмент, неабияке значення має не лише якість продукції, а й швидкість обслуговування. Оперативне виконання замовлень у поєднанні з високим рівнем сервісу сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду, підвищує ймовірність повторних відвідувань та зміцнює репутацію бренду серед мешканців і гостей міста.

Окрему роль у підтриманні стабільної клієнтської бази відіграє програма лояльності для постійних клієнтів. Використання бонусної системи через мобільний додаток стимулює повторні покупки, формує довгострокові взаємовідносини з клієнтом, що є важливою складовою конкурентоспроможності мережі кафе.

Виявлені сильні сторони гарно доповнюють одна одну та створюють умови для підтримання стабільного попиту, підвищення якості сервісу й утримання наявної клієнтської бази, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечує основу для подальших управлінських рішень.

До нейтральних факторів належать ті характеристики, вплив яких може бути непередбачуваним в залежності від ринкової ситуації (5-7 балів). Такі чинники не створюють безпосередніх переваг, однак і не мають критичного негативного впливу на роботу закладів «Merry Berry Cafe».

Одним із таких факторів є цінова політика підприємства. Орієнтація на середній ціновий сегмент дозволяє кафе залишатися доступним для основної цільової аудиторії - студентів, молоді та мешканців міста. Водночас відсутність суттєвої цінової диференціації не формує виразної цінової переваги порівняно з конкурентами.

Маркетингова присутність компанії реалізується переважно через соціальні мережі, зокрема Instagram, мобільний додаток із бонусною системою та співпрацю з сервісом доставки. Такий підхід забезпечує базову комунікацію з клієнтами, однак не повною мірою використовує потенціал цифрових

інструментів, зокрема можливість онлайн-замовлення через власні канали збуту. У зв’язку з цим маркетингова активність підтримує стабільність попиту, але не виступає рушієм його зростання.

Сезонні коливання попиту, що характерні для закладів громадського харчування також мають вплив, зменшення кількості відвідувачів у зимовий період компенсується зростанням попиту в теплу пору року, що дозволяє підприємству вести діяльність протягом року. Таким чином, сезонність не є критичним обмеженням, проте потребує врахування при плануванні операційної діяльності. Кількість персоналу в кожному закладі, яка в середньому становить 3–4 особи, забезпечує можливість виконання основних операційних процесів і підтримання необхідного рівня обслуговування. Разом із тим такий формат роботи залишає обмежений резерв для зростання навантаження в пікові години.

Поряд із сильними та нейтральними чинниками, внутрішнє середовище мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe» характеризується наявністю певних слабких сторін, які були нами визначені (1-4 бали). Вони можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та стримувати його розвиток.

Першою слабкою стороною для компанії, ми вважаємо вразливість до ризиків воєнного часу, зокрема у частині стабільного забезпечення ланцюгів постачання сировини. Перебої з логістикою, зростання цін та обмежена доступність окремих інгредієнтів ускладнюють планування виробництва та можуть призводити до вимушених змін асортименту, що впливає на операційну діяльність мережі. Не менш вагомим чинником є відсутність власного каналу онлайн-збуту через мобільний додаток або вебсайт. Варто зазначити, що залежність від сторонніх сервісів доставки обмежує контроль над взаємодією з клієнтами та знижує маржинальність продажів. За умов зростання ролі цифрових каналів така ситуація посилює ризик втрати частини потенційного попиту.

До того ж, внутрішні операційні складнощі можуть виникати унаслідок значної різноманітності меню. Широкий асортимент, який є перевагою з точки зору клієнтської привабливості, водночас ускладнює управління запасами,

відчутно підвищує рівень списань готової продукції та збільшує навантаження на персонал. Це потребує більш складної організації процесів і створює додаткові витрати.

Окрему проблему становить кадровий голод та висока мінливість персоналу. Недостатня укомплектованість штатів і плинність кадрів ускладнюють підтримання стабільного рівня сервісу, збільшують витрати на навчання та адаптацію нових працівників.

Разом із цим зазначені фактори мають потенціал для подальшого вдосконалення та за умови ефективного управління можуть бути трансформовані у джерела зростання. Це обумовлює доцільність їх подальшого аналізу в контексті управлінських рішень та стратегічного планування.

Для візуалізації результатів проведеного SNW-аналізу внутрішнього середовища ТОВ «МЕРРІ ГРУП» вважаємо доцільною графічну інтерпретацію, яка дозволяє відобразити не лише наявність сильних, нейтральних та слабких факторів, а й їхню інтенсивність впливу на діяльність підприємства (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Графічна інтерпретація результатів SNW-аналізу діяльності мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe»

Джерело: складено автором

Таким чином, проведений SNW-аналіз внутрішнього середовища мережі кафе Merry Berry свідчить про наявність суттєвих внутрішніх переваг, які формують стійку основу для розвитку підприємства. Найбільш розвиненими елементами є асортиментна політика, вигідне розташування закладів, наявність власного виробничого цеху, а також увага до якісного сервісу та утримання відносин з постійними клієнтами. Саме ці фактори визначають стабільність операційної діяльності компанії.

Нейтральні фактори, зокрема цінова політика, маркетингова присутність, сезонність попиту та кількість персоналу, перебувають у допустимих межах та не створюють критичних обмежень для діяльності. Водночас за умови коригування управлінських підходів вони можуть бути використані як додаткові резерви для посилення позицій підприємства на ринку.

Разом із цим наявність слабких сторін, пов’язаних із кадровим голодом, відсутністю збуту через власні цифрові ресурси, великою різноманітністю меню та вразливістю до військових ризиків, що потребує цілеспрямованої уваги з боку вищого керівництва компанії. Врахування перелічених факторів є важливою складовою забезпечення стабільності функціонування та адаптації до мінливого середовища.

Загалом результати аналізу підтверджують, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для розвитку, однак його подальша ефективність значною мірою залежать від здатності мінімізувати негативний вплив слабких сторін та активніше використовувати наявні сильні сторони, утримуючи конкурентні переваги.

Для більш глибокого дослідження конкурентної позиції Merry Berry Cafe доцільним є використання методу порівняльного аналізу, що дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства відносно інших учасників ринку та виявити напрями для її покращення. Одним із сучасних інструментів порівняльного аналізу є багатокутник конкурентоспроможності підприємства, який використовується для комплексної оцінки конкурентної позиції суб’єкта господарювання на ринку. Його сутність полягає у графічному представленні

визначених критеріїв конкретного продукту та їх порівнянням з конкурентами на основі конкурентного профілю.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності нами був обраний продукт «Круасан із запеченою куркою» - одна з популярних позицій в меню Merry Berry Cafe, яка поєднує характеристики основного перекусу та сучасного гастрономічного продукту. Саме круасани з начинкою є одним з індикаторів конкурентоспроможності закладу громадського харчування подібного формату, оскільки дозволяють комплексно оцінити якість інгредієнтів, свіжість випічки, рівень сервісу та відповідність ціни до очікувань споживачів серед основних конкурентів.

Даний продукт користується стабільним попитом серед відвідувачів, оскільки є зручним форматом для швидкого сніданку, перекусу або легкого обіду. Поєднання хрусткої випічки, м’яса та додаткових інгредієнтів робить його універсальним продуктом для широкої аудиторії споживачів. Попит на круасани не має вираженої сезонності, що дозволяє використовувати цю позицію як репрезентативний об’єкт для побудови конкурентного профілю закладу.

Крім того, круасан із запеченою куркою часто є «вхідною точкою» для нових клієнтів, оскільки належить до популярних позицій меню не тільки у Merry Berry Cafe, але й в декількох інших популярних закладах та часто виступає альтернативою повноцінному прийому їжі. Якість його приготування суттєво впливає на перше враження споживача та формування подальшої лояльності до закладу.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства, виходячи зі страви «Каруасан з куркою», нами були обрані наступні фактори:

- Смакові якості страви – загальні враження та задоволення від споживання їжі, баланс солодкого/солоного, аромат, післясмак.
- Свіжість та текстура випічки – характеризує ступінь свіжості виробу, хрусткість зовнішнього шару та м’якість внутрішньої структури, що безпосередньо залежать від способу приготування.

- Якість начинки – склад і рівень інгредієнтів усередині (соус, м’ясо, сир тощо), їх натуральність, смак, кількість і рівномірність розподілу.
- Температура подачі – наскільки правильно подано продукт: гарячим, теплим чи охолодженим відповідно до стандарту. Впливає на смак і враження.
- Розмір порції – фактично є співвідношенням «ціна–кількість» для споживача, яке клієнт одразу оцінює.
- Візуальна подача – зовнішній вигляд страви: оформлення, акуратність, апетитність, естетика подачі.
- Ціна – важливий критерій вибору, особливо в умовах високої конкуренції на ринку громадського харчування.
- Швидкість приготування – кількість часу від прийому замовлення до отримання страви споживачем.
- Стабільність якості – наскільки однаковий рівень якості продукту при кожному замовленні.
- Наявність додаткових опцій – можливість додати більше інградієнтів, замінити соус, прибрати овочі тощо.
- Збалансованість інградієнтів – співвідношення тіста до основних інградієнтів страви.
- Зручність споживання – формат подачі та практичність для замовлення з собою, споживання поза закладом.

Аналіз даних табл. 2.7 дав можливість побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємства, виходячи з продукту «Круасан із запеченою куркою» (рис. 2.7), який вказує на близькі позиції закладів Lviv Croissants та Merry Berry Cafe із загальною зваженою оцінкою 7,53 та 7,51 бали відповідно. Для Merry Berry Cafe, такий результат свідчить про високий рівень конкурентоспроможності закладу та його здатність ефективно конкурувати на локальному ринку. Основними конкурентними перевагами Merry Berry Cafe є високий рівень смакових якостей страви, швидкість приготування, приваблива візуальна подача, належний рівень температури подачі та стабільність якості продукції. Також заклад демонструє достатньо високі показники за критеріями

розміру порції, збалансованості інгредієнтів і зручності споживання, що формує позитивний споживчий досвід.

Таблиця 2.7

Конкурентний профіль закладу громадського харчування «Merry Berry Cafe» виходячи зі страви «Круасан з куркою»

Фактор	Питома вага	Merry Berry Cafe		Lviv Croissants		12 coffee & croissants		Bulochki	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Смакові якості страви	0,16	8	1,28	8	1,28	8	1,28	6	0,96
Свіжість та текстура випічки	0,14	6	0,84	9	1,26	8	1,12	6	0,84
Якість начинки	0,12	8	0,96	8	0,96	7	0,84	6	0,72
Температура подачі	0,07	8	0,56	6	0,42	8	0,56	6	0,42
Розмір порції	0,06	8	0,48	8	0,48	8	0,48	5	0,3
Візуальна подача	0,06	9	0,54	7	0,42	7	0,42	7	0,42
Ціна	0,09	5	0,45	7	0,63	6	0,54	9	0,81
Швидкість приготування	0,07	9	0,63	6	0,42	6	0,42	9	0,63
Стабільність якості	0,08	8	0,64	7	0,56	6	0,48	8	0,64
Наявність додаткових опцій (соуси, сир тощо)	0,08	5	0,4	9	0,72	7	0,56	4	0,32
Збалансованість інградієнтів	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35	5	0,25
Зручність споживання	0,02	8	0,16	6	0,12	6	0,12	6	0,12
Всього:	1	x	7,51	x	7,53	x	7,17	x	6,43

Джерело: власна розробка автора

Аналіз дозволив виявити окремі фактори, за якими Merry Berry Cafe поступається основному конкуренту. Найбільш помітне відставання спостерігається за критеріями «свіжість та текстура випічки» та «наявність додаткових опцій». Саме ці характеристики суттєво впливають на сприйняття продукту споживачем, оскільки визначають відчуття свіжості виробу, його смакові властивості та можливості персоналізації замовлення відповідно до індивідуальних уподобань, потреб та особливостей клієнтів.

Заклад 12 Coffee & Croissants посів третю позицію із результатом 7,17 бали. Нижчі оцінки за стабільністю якості, збалансованості інградієнтів та візуальною подачею обмежують його конкурентний потенціал.

Найнижчий результат продемонстрував заклад «Булочки», який отримав 6,43 бали. Незважаючи на конкурентну ціну та високу швидкість приготування, він поступається іншим учасникам дослідження за більшістю ключових критеріїв, зокрема смаковими характеристиками, якістю начинки та збалансованістю інгредієнтів.

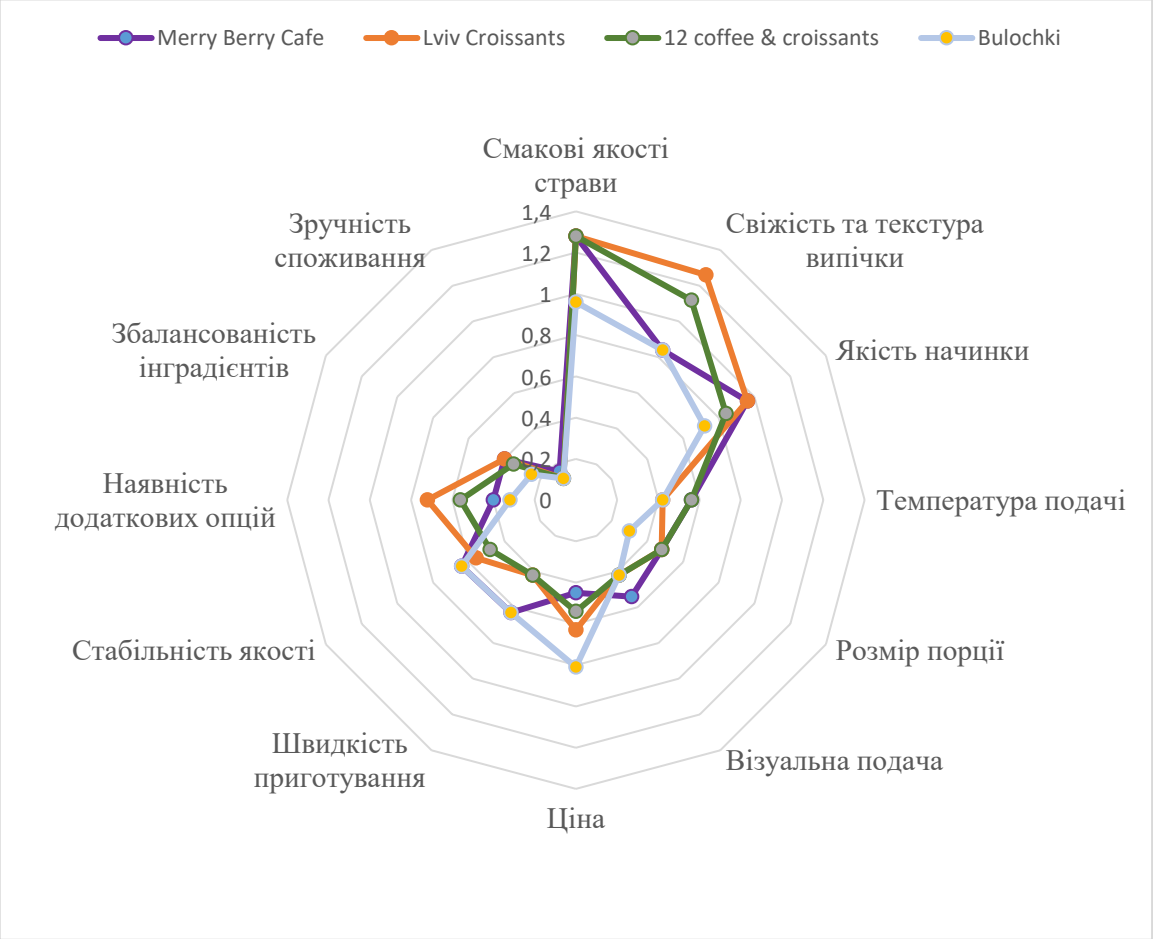


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства виходячи зі страви «Круасан з куркою»

Джерело: власна розробка автора

Основними конкурентними перевагами Merry Berry Cafe є високий рівень смакових якостей страви, швидкість приготування, приваблива візуальна подача, належний рівень температури подачі та стабільність якості продукції. Також

заклад демонструє достатньо високі показники за критеріями розміру порції, збалансованості інгредієнтів і зручності споживання, що формує позитивний споживчий досвід.

Отримані результати свідчать, що Merry Berry Cafe має достатньо сильну конкурентну позицію на ринку. Водночас наявність окремих відхилень від лідера ринку за критеріями, що безпосередньо формують споживче сприйняття якості та варіативності продукту, свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для подальшого покращення конкурентної позиції. Проведений аналіз створює підґрунтя для визначення перспективних напрямів удосконалення асортименту та оптимізації технологічних процесів закладу.

2.3. Рекомендовані заходи щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «МЕРРІ-ГРУП»

У процесі оцінки поточної конкурентної позиції мережі кафе «Merry Berry Cafe» було встановлено, що у 2024 році підприємство продемонструвало зниження показників прибутковості реалізації продукції, що свідчить про необхідність пошуку напрямів підвищення операційної ефективності та посилення конкурентних переваг підприємства. Додатково проведений аналіз конкурентоспроможності на основі побудови багатокутника конкурентоспроможності за популярною асортиментною позицією «Круасан з куркою» дозволив виявити окремі характеристики продукції, які потребують удосконалення. Зокрема, порівняно з конкурентами, найбільш вразливими аспектами виявилися показники «свіжість та текстура випічки» і «наявність додаткових опцій».

Виявлені недоліки значною мірою пов’язані з особливостями чинної системи постачання готової продукції. Централізоване постачання повністю сформованих круасанів та ролів обмежує можливість оперативного реагування на фактичний попит, а також негативно впливає на органолептичні характеристики продукції в процесі зберігання та реалізації. Крім того, завчасно сформований склад готових виробів ускладнює варіативність комплектації та

обмежує можливість адаптації продукції до індивідуальних уподобань споживачів.

З позиції операційного менеджменту така модель характеризується низьким рівнем гнучкості, оскільки остаточне формування продукції відбувається задовго до моменту виникнення реального попиту. Відповідно до підходу Р. Чейза [6], в умовах нестабільного попиту більш ефективною є система, за якої завершальний етап формування продукту переноситься максимально близько до моменту його безпосереднього споживання, що дозволяє підвищити адаптивність операційної системи, скоротити втрати від списання та забезпечити стабільнішу якість продукції [6]. У зв'язку з цим, необхідно дослідити стабільність попиту на основні харчові позиції мережі «Merry Berry Cafe». Для цього є доцільним застосувати інструменти ABC- та XYZ-аналізу. Використання даних методів дозволяє визначити найбільш значущі для підприємства асортиментні позиції за рівнем їхнього внеску у формування виручки, а також оцінити стабільність попиту на окремі види продукції.

В табл 2.8 розрахована виручка від реалізації продукції та частка від продажів визначених страв.

Таблиця 2.8

ABC – аналіз харчової продукції мережі «Merry Berry Cafe»

Страва	Ціна, грн	Обсяг реалізації за 4 місяці, шт	Виручка, тис. грн	Частка, %	Накопичена частка,
1	2	3	4	5	6
Круасан з куркою	175	619	108,33	15,84	15,84
Рол з креветкою	220	395	86,9	12,71	28,56
Рол з курою	180	412	74,16	10,85	39,4
Круасан з яловичиною	195	240	46,80	6,85	46,25
Круасан з шинкою	180	255	45,90	6,71	52,96
Чизкейк	140	272	38,08	5,57	58,53
Круасан з салямі	180	204	36,72	5,37	63,90

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Торт наполеон	120	285	34,2	5,0	68,90
Салат «Цезар»	180	187	33,66	4,92	73,83
Рол з сулугуні	170	176	29,92	4,38	78,20
Печиво шоколадне	60	454	27,24	3,98	82,19
Тістечко з фруктами	95	283	26,89	3,93	86,12
Медовик	110	230	25,30	3,70	89,82
Салат з телятиною	200	124	24,80	3,63	93,45
Тістечко еклер	85	289	24,57	3,59	97,04
Печиво вівсяне	60	337	20,22	2,96	100
Всього	х	х	683,69	100	х

Джерело: розраховано автором на підставі внутрішніх звітів з продажів

Харчова продукція, що має найбільшу питому вагу у структурі продажів ми віднесли до категорії А. Ці позиції генерують до 80% виручки серед харчових продуктів. До категорії В віднесені позиції, що підтримують асортимент та складають близько 15% виручки. У групі С знаходяться позиції з найменшим внеском з часткою 5% у структурі продажів. Підсумок наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця АВС-аналізу

Група	Страва
1	2
Група А	Круасан з куркою, рол з креветкою, рол з куркою, круасан з яловичиною, круасан з шинкою, чизкейк, круасан з салямі, торт наполеон, салат «Цезар», рол з сулугуні
Група В	Печиво шоколадне, тістечко з фруктами, медовик, салат з телятиною
Група С	Еклер, печиво вівсяне

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.8

За результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що позиції, які потрапили у групу А, забезпечують найбільший внесок у дохід підприємства

серед харчової продукції, що підтверджує їх ключову роль у структурі продажів і необхідність особливої уваги до їхнього операційного управління.

Позиції групи В характеризуються середнім рівнем внеску у виручку та виконують функцію різноманітності асортименту, забезпечуючи додаткові продажі та підтримуючи загальний товарообіг закладу. В свою чергу, товари групи С мають незначний вплив на формування доходу підприємства.

Наступним кроком розглянемо обсяги реалізації основних харчових продуктів по місяцях протягом січня-квітня 2026 року задля подальшого проведення XYZ-аналізу або угруповання за коефіцієнтом варіації (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Обсяги реалізації харчової продукції закладу «Merry Berry Cafe»

Страва	Січень, шт	Лютий, шт	Березен. шт	Квітень, шт	Всього, шт
1	2	3	4	5	6
Круасан з куркою	150	182	158	129	619
Круасан з яловичиною	64	88	53	35	240
Круасан з салямі	59	57	45	43	204
Круасан з шинкою	61	83	59	52	255
Рол з куркою	107	113	91	101	412
Рол з креветкою	86	131	95	83	395
Рол з сулугуні	43	65	42	26	176
Салат «Цезар»	48	51	43	45	187
Салат з телятиною	39	35	23	27	124
Тістечко еклер	55	93	62	79	289
Тістечко з фруктами	76	86	47	74	283
Торт наполеон	94	81	59	51	285
Медовик	71	60	44	55	230
Чизкейк	83	57	69	63	272
Печиво шоколадне	136	106	94	118	454
Печиво вівсяне	112	88	62	75	337

Джерело: складено автором на підставі внутрішніх звітів з продажів

Згрупуємо страви з досліджуваного асортименту по коефіцентам варацііі, а також розрахуємо середньоквадратичні відхилення (табл 2.11).

Розподіл по категоріях здійснимо при значеннях:

Група X - Коефіцієнт варіації < 15%

Група Y - Коефіцієнт варіації = 15 - 25%

Група Z - Коефіцієнт варіації > 25%

Встановлені межі коефіцієнта варіації використовуються як загальноприйнятий підхід у практиці XYZ-аналізу та дозволяють забезпечити коректну класифікацію попиту за рівнем його стабільності. Визначимо коефіцієнт варіації для кожної описаної раніше групи за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{((\mathrm{x}_i - \mathrm{x}_{\mathrm{cp}})^2/n}}{\mathrm{x}_{\mathrm{cp}}},$$

де x_i – значення параметра по оцінюваному і-тому об'єкту,

x_{cp} – середнє значення параметра по оцінюваному об'єкту аналізу,

n – кількість оцінюваних об'єктів.

Таблиця 2.11

Таблиця XYZ-аналізу

Страва	Середньоквадратичне відхилення, од.	Середнє арифметичне значення, од.	Коефіцієнт варіації, %	Група
1	2	3	4	5
Круасан з куркою	19	154,8	12,3	Y
Круасан з яловичиною	19	60	33,0	Z
Круасан з салямі	6,2	51	12,2	Y
Круасан з шинкою	11,2	63,8	17,6	Y
Рол з куркою	8,2	103	8,0	X
Рол з креветкою	18,3	98,8	18,5	Y
Рол з сулугуні	15,1	44	34,3	Z
Салат «Цезар»	3,5	46,8	7,5	X
Салат з телятиною	6,5	31	21,0	Y
Тістечко еклер	15,2	72,3	21,0	Y
Тістечко з фруктами	14,6	70,8	20,6	Y
Торт наполеон	15,6	71,3	21,9	Y

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Медовик	10,5	57,5	18,3	Y
Чизкейк	9,1	68	13,4	Y
Печиво шоколадне	16,8	113,5	14,8	Y
Печиво вівсяне	20,6	84	24,5	Z

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків та даних зі звіту про продажі

Згідно результатів аналізу, побудуємо ABC/XYZ-матриці найпопулярніших харчових позицій мережі «Merry Berry Cafe» (табл. 2.12). Даний підхід дозволяє одночасно оцінити економічну значущість окремих позицій меню та стабільність попиту на них.

Таблиця 2.12

Матриця ABC-аналізу

Категорія	X – стабільний попит	Y – помірно нестабільний попит	Z – нестабільний попит
1	2	3	4
A - високий внесок у виручку	Рол з куркою, салат цезар	Круасан з куркою, рол з креветкою, круасан з шинкою, чизкейк, круасан з салямі, торт наполеон,	Круасан з яловичиною, рол з сулугуні
B - середній внесок у виручку	X	Печиво шоколадне, тістечко з фруктами, медовик, салат з телятиною	X
C - низький внесок у виручку	X	Тістечко еклер	Печиво вівсяне

Джерело: розроблено автором на підставі внутрішньої звітності підприємства

Сформована ABC/XYZ-матриця харчових позицій мережі «Merry Berry Cafe» дозволяє комплексно оцінити асортимент за економічною значущістю продукції (ABC-аналіз) та стабільністю попиту (XYZ-аналіз).

Група A включає позиції, які формують основну частину виручки підприємства, тоді як групи B та C відображають середній та низький внесок у дохід відповідно. У свою чергу, класифікація за XYZ характеризує рівень

прогнозованості попиту, а саме: група X відображає стабільний попит, Y - помірно нестабільний, а Z – нестабільний попит.

Основну проблему в управлінні асортиментом формують позиції груп AY, BY та BZ, де поєднуються достатньо високий внесок у виручку та нестабільність попиту. Особливо це стосується круасанів і ролів, попит на які є нерівномірним та складно прогнозованим. Незважаючи на високий рівень продажів окремих позицій, зокрема круасану з куркою, нестабільність попиту призводить до регулярного утворення залишків наприкінці дня.

У зв’язку з цим доцільним є впровадження моделі постачання базових заготовок і окремих інгредієнтів із подальшим фінальним формуванням круасанів та ролів безпосередньо у закладі. До того ж, проведений SNW – аналіз показав, що наявність власного цеху з виробництва продукції є однією з сильних сторін «Merry Berry Cafe», що дозволяє без додаткових інвестицій перейти на новий формат постачання. Реалізація такого підходу сприятиме наявності всього асортименту продукції даного виду, покращенню текстурних характеристик випічки, розширенню можливостей персоналізації замовлень та скороченню обсягів списання.

Оскільки попит на основні позиції має нестабільний і важкопрогнозований характер, слід зазначити дві системні проблеми: з одного боку - регулярні списання продукції через закінчення терміну придатності, з іншого - періодичну відсутність окремих позицій у продажу, що негативно впливає на задоволеність споживачів. Таким чином, запропонований захід спрямований одночасно як на усунення виявлених слабких сторін конкурентної позиції мережі «Merry Berry Cafe», так і на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

У зв’язку з виявленою нестабільністю попиту та високою часткою позицій, що належать до категорій AY та BY, виникає необхідність кількісної оцінки втрат, пов’язаних зі списанням готової продукції. Це дозволяє визначити економічний масштаб проблеми та обґрунтувати доцільність переходу до більш гнучкої системи виробництва. Розрахунок збитків, внаслідок списань продукції одного з закладів мережі у квітні 2026 року наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Збитки через списання продукції

№	Найменування продукції	Кількість списаної продукції, од.	Собівартість, грн	Збитки, грн
1	2	3	4	5
1	Круасан з куркою	96	60	5760
2	Круасан з яловичиною	48	75	3600
3	Круасан з салямі	84	64	5376
4	Круасан з шинкою та сиром	21	70	1470
5	Рол з куркою	35	59	2065
6	Рол з креветками	113	72	8136
7	Рол з сулугуні	138	58	8004
Всього		-	-	**34411**

Джерело: складено автором на підставі внутрішніх актів списання мережі

Зазначена нами пропозиція передбачає перехід до моделі, за якої у кафе постачається базовий продукт (порожні круасани та тортильї) та інгредієнти для наповнення окремо, з подальшим приготуванням продукту безпосередньо в закладі. Такий підхід дозволяє підвищити керованість асортименту, спростити зберігання продукції, покращити гнучкість операційних процесів та ефективність використання ресурсів. Розділення базового виробу та інгредієнтів також дозволяє істотно спростити управління товарними запасами. Порожні круасани та окремі інгредієнти мають, як правило, довші терміни зберігання, ніж готовий продукт із начинкою. Це знижує ризик одночасного списання великої кількості продукції та дозволяє більш рівномірно використовувати сировину.

Враховуючи стандарти мережі, термін придатності досліджуваних готових видів продукції складає 48 годин. Згідно з українськими державними стандартами, терміни зберігання охолодженого запеченого м’яса у вакуумній упаковці складають від 15 до 30 діб, домашніх соусів у герметичній тарі до 5 діб, та овочів до 2 діб. [11; 12; 13]

З метою визначення очікуваного зменшення збитків через нереалізовану продукцію, середні значення термінів зберігання основних інгредієнтів ми назвали як ті, що дорівнюють до приготованих в закладі страв, тобто близько 7

днів. Для оцінки економічного ефекту ми порівняли витрати на списання продукції з зазначеними термінами придатності. При однаковій собівартості одиниці продукції та однаковій кількості замовлень за місяць розраховано, як зміниться обсяг списань, якщо термін придатності виробів збільшиться з 2 до 7 днів.

Зменшення списань було визначено пропорційно збільшенню терміну придатності за формулою:

$$\text{СПИС. після} = \text{СПИС. до} \times \frac{\text{Термін придатності 1}}{\text{Термін придатності 2}}$$

На основі цього розрахунку було отримано зменшення кількості списаних одиниць з 535 до 153 шт, що забезпечує економію витрат на списання у розмірі 24 400 грн (−70,9%), що дозволяє оцінити вплив даного фактору без урахування інших змін у діяльності підприємства. Результати наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Очікуване зменшення списань нереалізованої продукції

Показник	Реалізація готової продукції	Приготування в закладі	Зміни
1	2	3	4
Термін придатності, діб	2	7	5
Кількість списаних страв, од	535	153	382
Собівартість страв, грн	65,42857143	65,42857143	-
Загальні витрати на списання, грн	34411	10011	24400

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, одним із ключових результатів впровадження запропонованого підходу є мінімізація списань готової продукції. У разі зниження попиту на певну начинку інгредієнти можуть бути:

- використані в інших позиціях меню;
- збережені до наступного операційного періоду;
- замінені альтернативними наповненнями без втрати базового продукту.

Таким чином, списання перестають бути системною проблемою і перетворюється на керований операційний ризик, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності кафе.

Запропонований формат дозволяє забезпечити постійну наявність всього асортименту у продажу, навіть за умов коливання попиту або затримок поставок з цеху. За наявності базового виробу персонал закладу має можливість формувати закупівлі відповідно до фактичного попиту, завдяки чому виключаються ситуації, коли клієнт не може придбати бажаний продукт через його відсутність, що впливає на рівень задоволеності споживачів та репутацію підприємства.

Зменшення списань та оптимізація запасів безпосередньо впливають на конкурентну позицію підприємства. Навіть без істотного зростання обсягів продажу компанія отримує економічний ефект за рахунок мінімізації втрат від нереалізованої продукції. У довгостроковій перспективі така модель сприяє стабілізації фінансових показників та підвищенню ефективності планування.

Частина кафе мережі Merry Berry cafe розміщені у житлових комплексах та торгових центрах, що формує стабільний локальний потік потенційних споживачів - мешканців, офісних працівників, співробітників торгових площ. Водночас чинна модель діяльності підприємства орієнтована переважно на обслуговування клієнтів, які фізично відвідують заклад, що обмежує можливості реалізації продукції в межах уже сформованої зони присутності.

Здійснивши аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST – аналізу, було визначено низку чинників впливу, зокрема, впливовими є соціальний фактор зростаючого тренду на доставку та технологічний фактор, а саме – активне впровадження цифрових сервісів та додатків. Тому нами була сформульована наступна рекомендація для керівництва мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe», яка полягає у створенні локального Telegram-бота для кожної окремої локації, який дозволятиме клієнтам оформлювати замовлення на каву та їжу з доставкою безпосередньо на робоче місце або в межах конкретного житлового комплексу чи торгового центру. Такий підхід

дозволяє підприємству розширити ринки збуту без географічного розширення мережі**,** використовуючи наявну інфраструктуру.

Впровадження локальної доставки дозволяє залучити додатковий сегмент споживачів, які з різних причин не відвідують заклад особисто. Таким чином, підприємство починає обслуговувати не лише потік відвідувачів, а й прихований попит у межах тієї ж локації, що забезпечує зростання обсягів реалізації продукції без необхідності збільшення торгової площі або відкриття нових закладів.

Для оцінки економічної доцільності впровадження локальної доставки через Telegram-бот було застосовано метод прогнозування потенційного попиту на основі результатів анкетування споживачів. Розрахунок здійснювався з урахуванням кількості потенційних користувачів сервісу, середньої частоти замовлень та середнього чека підприємства.

Таблиця 2.15

Прогноз приросту виручки від впровадження локальної доставки через Telegram-бот

Показник	Значення
1	2
Кількість опитаних, осіб	100
Частка потенційних користувачів, %	53
Кількість потенційних користувачів, осіб	53
Середня кількість замовлень на одного клієнта, од./міс	6
Загальна кількість замовлень, од./міс	318
Середній чек в закладі, грн	143
Прогнозована додаткова виручка, грн/міс	45474

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Формула розрахунку прогнозованої додаткової виручки:

ПВ = КП*КЗ*СЧ

де:

ПВ - прогнозована виручка;

КП - кількість потенційних користувачів;

КЗ – кількість замовлень;

СЧ - середній чек.

Результати розрахунку свідчать, що впровадження локальної доставки через Telegram-бот може забезпечити додатковий приріст виручки в розмірі 45474 грн на місяць в одному з закладів мережі «Merry Berry cafe». Таким чином, можна підтвердити економічну доцільність реалізації запропонованого заходу та його потенціал щодо розширення каналів збуту підприємства.

Використання локального цифрового каналу замовлень формує для «Merry Berry cafe» додаткову конкурентну перевагу. На відміну від загальнонаціональних сервісів доставки, локальний Telegram-бот забезпечує швидший час доставки, не потребує комісійних витрат, створює відчуття персоналізованого сервісу для клієнтів конкретної локації. Підприємство починає конкурувати не лише з іншими кав’ярнями, а й із альтернативними способами споживання кави та їжі на робочому місці.

Впровадження у практику господарювання запропонованих нами рекомендацій дозволить поліпшити конкурентну позицію закладів мережі «Merry Berry cafe» на ринку громадського харчування.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного нами дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. З'ясовано, що у сучасній науковій літературі конкурентна позиція розглядається як багатокомпонентне явище, яке не обмежується лише ринковою часткою, а охоплює в тому числі якість продукту, цінову політику, сервіс, бренд-імідж та інноваційну діяльність. Управління конкурентною позицією підприємства є динамічним процесом, що забезпечує підприємству здатність переважати конкурентів завдяки унікальним перевагам та можливостям, а також задовольняти потреби споживачів. Доведено, що управління конкурентною позицією слугує фундаментальним механізмом менеджменту, визначаючи орієнтири для реалізації власної стратегії розвитку, ефективного управління та прийняття якісних рішень.

2. Визначено, що конкурентна позиція закладів громадського харчування формується під впливом різноманітних факторів: від атмосфери гостинності та комфорту, до індивідуальних особливостей цільової аудиторії. У системі управління особлива роль відведена іміджу підприємства, який формується через якість послуг, ексклюзивність локації та візуальну ідентичність, що в умовах цифровізації підкріплюється відгуками та зворотнім зв’язком від споживачів. Важливим є здатність закладу не тільки відповідати очікуванням споживачів, але й формувати унікальний клієнтський досвід, який виділяє його від конкурентів.

3. Нами було систематизовано методи, інструменти та стратегії управління конкурентною позицією. Для комплексної оцінки стану підприємства виділено такі інструменти як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз та порівняльний аналіз для визначення місця компанії на конкурентному ринку. Встановлено, що в галузі громадського харчування ефективне управління базується не лише на виборі традиційної конкурентної стратегії, а також її інтеграції з новими інноваційними інструментами в поєднанні з сучасними

методами управління запасами, цифрового маркетингу та організаційного менеджменту.

4. Аналіз зовнішнього середовища показав, що ринок громадського харчування в Україні функціонує в умовах високої турбулентності через військові ризики, енергетичної нестабільності та безлічі економічних викликів. Загалом, стратегія розвитку підприємства громадського харчування повинна бути спрямована на мінімізацію зовнішніх ризиків шляхом адаптації до існуючих викликів та активного використання соціальних і технологічних можливостей, що дозволить забезпечити стабільність функціонування підприємства та сформувати передумови для його поступового розвитку в сучасних умовах.

5. Мережа «Merry Berry Cafe» працює у форматі «фаст-кежуал» та налічує 27 кафе в різних містах України, більшість з яких знаходяться в Одесі. Асортимент продукції мережі громадського харчування Merry Berry Cafe формується з урахуванням сучасних споживчих уподобань, принципів збалансованого харчування та необхідності забезпечення стабільної якості у всіх закладах мережі. Фінансовий аналіз за 2022-2024 рр. виявив зростання виручки на 52,5%, проте протягом цього періоду чистий фінансовий результат з позитивного перетворився на негативний.

6. За допомогою SNW-аналізу було виявлено ключові сильні сторони досліджуваного підприємства, серед яких: власний виробничий цех, вдале розташування у прохідних локаціях та розвинена програма лояльності. Водночас слабкими сторонами є відсутність власних каналів онлайн-збуту, «кадровий голод» та операційні складнощі через надмірну різноманітність меню, що веде до високих обсягів списання.

7. Здійснено оцінку поточної конкурентної позиції мережі «Merry Berry Cafe» за допомогою конкурентного профілю на основі популярної позиції «Круасан з куркою» та побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Було виявлено, що «Merry Berry Cafe» незначно поступається лідеру ринку «Lviv

Croissants» за критеріями свіжості випічки та можливості персоналізації замовлення, що є наслідком поточної моделі постачання готової продукції.

8. З метою поліпшення конкурентної позиції мережі закладів громадського харчування «Merry Berry Cafe», нами було сформульовано дві рекомендації. На основі побудованого конкурентного профілю та проведеного ABC-аналізу обґрунтовано доцільність переходу від постачання готових круасанів та ролів, до їх приготування безпосередньо в закладах із використанням базових заготовок, що дозволить знизити щомісячні збитки від списання на 70,9%. Також запропоновано створення Telegram-бота для кожної окремої локації, який дозволятиме клієнтам оформлювати замовлення з доставкою. Метою заходу є розширення каналів збуту, а очікуваний приріст виручки становитиме 45,5 тис. грн на місяць з одного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні (HoReCa). 2024 рік. Бизнес-консалтинг и маркетинговая аналитика | Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god (дата звернення: 08.05.2026).

2. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: регіональний аспект. *Міжнародна економічна політика*. 2005. № 1(2). С. 49-68. URL: https://iepjournal.com/alfavitnyi-pokazhchyk.html (дата звернення: 08.05.2026).

3. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 494 с.

4. Боковня А., Пальонна Т. Інтеграція клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу як ключовий чинник диференціації бренду. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету.* Серія: Економічні науки. 2025. № 76. С. 80-85. URL: https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.342457 (дата звернення: 17.05.2026).

5. Бондаренко Л. А. Імідж як інструмент формування конкурентної стратегії сфери гостинності. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2025. № 22. С. 286–293. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.33 (дата звернення: 03.05.2026).

6. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 532 с.

7. Воронько-Невіднича Т. В, Лєщин Д. І, Василенко. М.В Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 15. С. 251-254. URL: https://doi.org/10.32843/bses.51-39 (дата звернення: 07.05.2026).

8. Громадське харчування України аналіз ринку | YC.Market. Каталог компаній України | YC.Market. URL: https://youcontrol.market/catalog/hromadske-kharchuvannia (дата звернення: 08.05.2026).

9. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

10. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка та суспільство.* 2019. Вип. 20. С. 80–87. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-30 (дата звернення: 03.01.2026).

11. ДСТУ 4668:2006 Продукти зі свинини варені, копчено-варені, копчено-запечені, запечені, смажені, сирокопчені. Загальні технічні умови. З поправкою (lПС № 8-2007). БУДСТАНДАРТ Online - нормативні документи будівельної галузі України. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=89226 (дата звернення: 23.12.2025).

12. ДСТУ 8017:2015 Консерви. Соуси овочево-фруктові структуровані. Технічні умови. БУДСТАНДАРТ Online - нормативні документи будівельної галузі України. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=78948 (дата звернення: 23.12.2025).

13. ДСТУ ISO 2169:2003 Фрукти й овочі. Фізичні умови зберігання на холоді. Визначання та вимірювання (ISO 2169-1981, IDT). БУДСТАНДАРТ Online - нормативні документи будівельної галузі України. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=83183 (дата звернення: 23.12.2025).

14. Думанська К., Прокоф'єв Ю. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. *Економіка та суспільство.* 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-188 (дата звернення: 23.12.2025).

15. Зеркаль А. В. Вплив комерційної свідомості на формування конкурентних переваг підприємства. *Інтелект XXI.* 2018. №. 6. С. 58–60. URL:

https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_6/9.pdf (дата звернення: 25.12.2025).

16. КВЕД-2010: Клас 56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Укрстат. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/56/KVED10_56_10.html (дата звернення: 31.05.2026).

17. Костусев О. О. Конкурентна політика в Україні : монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 310 с.

18. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ.* Одеса, 2017. № 5 (247). С.96-106. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/247/pdf/96-106.pdf (дата звернення: 25.12.2025).

19. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №12. С. 252–258. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258 (дата звернення: 23.04.2025).

20. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11(дата звернення: 25.04.2025).

21. Лінійно-функціональна організаційна структура управління. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/12529320/page:3/ (дата звернення: 26.02.2026).

22. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15825 (дата звернення: 28.02.2026).

23. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24 (дата звернення: 28.02.2026).

24. Нетреба К.Є. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.662-664.

25. Одна з галузей в Україні відчуває гострий дефіцит кадрів: яких працівників критично не вистачає. OBOZ.UA. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/fea/odna-z-sfer-v-ukraini-vidchuvae-gostrij-defitsit-kadriv-yakih-pratsivnikiv-kritichno-ne-vistachae.htm (дата звернення: 08.05.2026).

26. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування.* 2023. № 1(103). С. 15–21. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21 (дата звернення: 09.05.2026).

27. Олійник О. Різні типи концепцій та стандарти ресторану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-135 (дата звернення: 09.05.2026).

28. Основні конкурентні стратегії. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/9248303/page:2/ (дата звернення: 26.04.2026).

29. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart (дата звернення: 01.06.2026).

30. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ.* 2023. №5. С. 229–234. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234 (дата звернення: 01.06.2026).

31. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.

32. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2025 року від Poster. Poster POS. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster (дата звернення: 08.05.2026).

33. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2008. 360 с.

34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 394 с.

35. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2023. №5. С. 311-316. URL: http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2782-seleznova-g-o-konkurentni-perevagi-pidpriemstva-dzherela-ta-chinniki-formuvannya (дата звернення: 08.05.2026).

36. Силівейстр В. Організація контролю якості у ресторані. Контроль якості та обслуговування в ресторані – Poster POS. URL: https://joinposter.com/ua/post/kontrol-yakosti-v-restorani (дата звернення: 21.04.2026).

37. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. URL: https://joinposter.com/ua/post/ restoranni-trendy (дата звернення: 26.04.2026).

38. Скляр В., Вадакарія М. Інноваційні формати підприємств ресторанного господарства: сучасний стан та перспективи в Україні. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Чернівці: Технодрук, 2022. С.227-232.

39. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат, 2018. 722 с.

40. Ставська Ю. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. The Repository of VNAU. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/30671.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

41. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

42. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2015. No5. С.153–156. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/3247 (дата звернення: 21.04.2026).

43. Цифрове майбутнє бізнесу, яке вже настало | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrove-majbutnye-biznesu-yake-vzhe-nastalo (дата звернення: 29.04.2026).

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

45. Що таке конкурентний аналіз і як проводити його професійно. Блог DepositPhotos. URL: https://blog.depositphotos.com/ua/konkurentnyj-analiz.html (дата звернення: 20.04.2026).

46. Як відкрити ресторан в Україні у 2025 році: покрокова інструкція, бюджет, податки та тренди - GoDealBrokers. URL: https://go-deal-brokers.com/blog/iak-vidkryty-restoran-v-ukraini-u-2025-rotsi-pokrokova-instruktsiia-biudzhet-podatky-ta-trendy/ (дата звернення: 05.05.2025)

47. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія за ред. Ю. Б. Іванова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

48. Інноваційні технології та ідеї для ресторанів, на які чекають клієнти у 2023 | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/innovaczijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliyenty-u-2023 (дата звернення: 21.04.2026).

49. Інституційний репозитарій Миколаївського національного аграрного університет. В. М. Стамат. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Конспект лекцій 2021. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10605/1/marketing-gotelnogo-i-restorannogo-gospodarstva-konspekt-241.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

50. CSAT, NPS, CES: вимірювання показників задоволеності клієнтів. Блог Ringostat: статті про маркетинг та аналітику - Корисні статті та юзкейси про маркетинг, аналітику, SEO, PPC та коллтрекінг. URL: https://blog.ringostat.com/uk/csat-nps-ces-vymiriuvannia-pokaznykiv-zadovolenosti-kliientiv/ (дата звернення: 21.04.2026).

51. Interfax-Ukraine. Попит на доставку у Glovo під час блекаутів зріс на 7,7%, кількість замовлень у Bolt Food – приблизно на 6%. Інтерфакс-Україна. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1138860.html (дата звернення: 08.05.2026).

52. MERRY BERRY CAFE. MerryBerry. URL: https://merry-berry.ua/o-merry-berry/ (дата звернення: 26.02.2026).

53. Opendatabot. Півтора року живе пересічний фоп у сфері кафе та ресторанів в Україні – Опендатабот. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: https://opendatabot.ua/analytics/horeca-foponomics-2025 (дата звернення: 24.04.2026).