УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри *канд. екон. наук*
Нагернюк Д.В.
(вчене звання, науковий ступінь)
_____

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА РИНКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, 471 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Денис Олександрович **ДЗЕБЕЛЮК**
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент
Інна ПОВОРОЗНЮК

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____І. М. Поворознюк
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу вищої освіти **Дзебелюк Д.О.**

1.Тема кваліфікаційної **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА РИНКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

керівник кваліфікаційної роботи Інна ПОВОРОЗНЮК, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. №296д/ф
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
– розкрити теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємницьких структур;
– проаналізувати конкурентоспроможність підприємницьких структур у ресторанному бізнесі;
– розробити стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025-2026рр.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2026р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Денис ДЗЕБЕЛЮК

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Інна ПОВОРОЗНЮК

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 65 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 53 сторінок основного тексту, в т.ч. таблиць –13, рисунок – 1, список використаних джерел налічує 62 найменування.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та стратегічного розвитку підприємницьких структур у сфері ресторанного бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища.

Предметом дослідження сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів, що забезпечують формування, підтримку та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на ринку ресторанного бізнесу в умовах динамічного середовища.

У першому розділі досліджено теоретичну сутність конкурентоспроможності підприємств та виокремлено специфічні чинники формування ринкових переваг у сфері ресторанного бізнесу, такі як взаємодія унікальної концепції, локації та бездоганного сервісу. Обґрунтовано необхідність використання дуалістичного підходу, який поєднує суб'єктивну оцінку споживачів із техніко-економічними показниками діяльності закладу. Здійснено порівняльний аналіз ключових методичних підходів і доведено, що лише їх комплексне поєднання дозволяє об'єктивно оцінити конкурентний статус ресторану в умовах ринкової турбулентності.

Другий розділ містить практичний аналіз діяльності ресторації «HYGGE» у місті Умань. Наведено організаційно-економічну характеристику закладу, проведено комплексну оцінку чинників його внутрішнього і зовнішнього середовища, а також визначено поточний рівень конкурентоспроможності підприємства. На основі фінансово-економічного аналізу, SWOT-матриці та бального оцінювання ключових факторів успіху досліджено ефективність використання ресурсів ресторану, що дозволило чітко виявити його «проблемні зони» та критичні проблеми розвитку в умовах високої конкуренції.

Третій розділ містить розробку стратегічних заходів та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ресторації «HYGGE». Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних FoodTech-технологій, цифровізації сервісу, а також реалізації екологічно орієнтованих рішень у межах концепції сталого розвитку. На основі моделі вдосконалення точок контакту на шляху клієнта розроблено матрицю вдосконалення точок контакту для покращення клієнтського досвіду, а також сформовано цілісну систему управління витратами, запасами та трудовими ресурсами задля забезпечення стабільної прибутковості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: ресторанне господарство, якість сервісу, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сервісна складова, цифровізація сервісу, клієнтський досвід, інноваційні технології.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства як комплексного фактора адаптації до мінливих споживчих переваг та економічної нестабільності. У роботі розкрито методичні підходи до оцінки ринкового стану закладу та проаналізовано організаційно-економічну діяльність ресторації «HYGGE» у місті Умань. На основі проведеного фінансово-господарського аналізу, SWOT-матриці та порівняльного оцінювання конкурентного оточення було виявлено високу динаміку прибутковості закладу, а також ідентифіковано його слабкі місця та інфраструктурні обмеження. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо цифровізації сервісу на базі CRM-систем, запропоновано комплекс заходів з управління клієнтським досвідом для підвищення лояльності споживачів та сформовано ефективну систему контролю витрат і собівартості.

Ключові слова: ресторанне господарство, якість сервісу, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сервісна складова, цифровізація сервісу, клієнтський досвід, інноваційні технології.

SUMMARY

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of ensuring the competitiveness of restaurant enterprises as a complex factor of adaptation to changing consumer preferences and economic instability. The paper reveals methodical approaches to assessing the market condition of the institution and analyzes the organizational and economic activity of the «HYGGE» restaurant in the city of Uman. On the basis of the financial and economic analysis, the SWOT matrix and the comparative assessment of the competitive environment, the high dynamics of the institution's profitability were revealed, as well as its weaknesses and infrastructural limitations were identified. Based on the results of the study, practical recommendations were developed for the digitalization of the service based on CRM systems, a set of measures for managing customer experience to increase consumer loyalty was proposed, and an effective cost and cost control system was formed.

Key words: restaurant industry, service quality, competitiveness, competitive advantages, service component, digitalization of service, customer experience, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП……...7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР……...10

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах…….10

1.2. Особливості та чинники формування конкурентних переваг у ресторанному бізнесі…….14

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства……17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ…….23

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства……..23

2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства……26

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та виявлення проблем розвитку……..30

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ……..35

3.1. Впровадження інноваційних технологій та цифровізація сервісу як інструмент зміцнення ринкових позицій……35

3.2. Розробка заходів щодо підвищення якості клієнтського досвіду та лояльності споживачів……..43

3.3. Формування ефективної системи управління витратами та забезпечення прибутковості ресторанного бізнесу……47

ВИСНОВКИ…….....55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...58

ВСТУП

Актуальність дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері ресторанного бізнесу зумовлена глибокою трансформацією глобального та вітчизняного ринків послуг. У сучасних умовах ресторанна галузь перестала бути просто сегментом громадського харчування, перетворившись на високотехнологічну та інтелектуальну індустрію гостинності, де панує «економіка вражень». Головним чинником актуальності є те, що традиційні методи конкурентної боротьби, засновані виключно на ціновому демпінгу чи стандартному асортименті страв, остаточно вичерпали свою ефективність. Сьогодні успіх підприємницької структури залежить від її здатності формувати унікальну ціннісну пропозицію, яка поєднує в собі високу якість продукту, персоналізований сервіс та інноваційні цифрові рішення.

Для українського ринку актуальність теми підсилюється необхідністю функціонування в екстремальних умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Підприємства змушені демонструвати надвисоку гнучкість, забезпечуючи енергонезалежність, безпеку гостей та адаптацію меню до зниження купівельної спроможності населення при одночасному зростанні собівартості ресурсів. За таких обставин конкурентоспроможність стає синонімом стратегічної адаптивності – здатності бізнесу не лише витримувати зовнішні шоки, а й знаходити нові точки росту через оптимізацію витрат та зміцнення репутаційного капіталу.

Теоретичний фундамент дослідження конкуренції та стратегічного управління закладено у класичних працях зарубіжних вчених, зокрема М. Портера, який розробив концепцію конкурентних переваг, а також Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Д. Аакера та І. Ансоффа. Специфіку формування конкурентоспроможності у сфері послуг та управління якістю сервісу детально висвітлено у роботах К. Грьонрооса, В. Зейтамль, А. Парасурамана та Л. Беррі.

Значний внесок у дослідження особливостей функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в умовах вітчизняного ринку зробили такі українські науковці, як: Л. Нечаюк, А. Мазаракі, Д. Нагернюк, М. Мальська, О. Кузьмін, Н. Демчук тощо. У їхніх працях приділено увагу методичним аспектам оцінки конкурентних позицій, управлінню інноваційним розвитком та адаптації ресторанних структур до нестабільного зовнішнього середовища.

Попри значну кількість напрацювань, стрімка цифровізація галузі, поява нових форматів споживання та необхідність забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнних і пост-воєнних викликів потребують подальшого поглибленого вивчення та розробки оновлених стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на ринку ресторанного бізнесу в умовах динамічного середовища.

Для реалізації мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

– розкрити теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємницьких структур;

– проаналізувати конкурентоспроможність підприємницьких структур у ресторанному бізнесі;

– розробити стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та стратегічного розвитку підприємницьких структур у сфері ресторанного бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів, що забезпечують формування, підтримку та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано комплекс методів, а саме теоретичне узагальнення, аналіз та синтез (для уточнення понятійного апарату); економіко-статистичний аналіз (для вивчення динаміки ринку та показників діяльності підприємства); SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз); метод порівняльного аналізу (для зіставлення з конкурентами).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у діяльність підприємницьких структур ресторанного бізнесу для зміцнення їхніх ринкових позицій.

Інформаційною базою дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії» (25 травня 2026 року, м. Умань).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та містить список використаних джерел із 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

В умовах ринкової економіки категорія «конкурентоспроможність» є фундаментальною характеристикою успішності будь-якої підприємницької структури. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства – це його здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей, ефективно використовуючи наявний потенціал та адаптуючись до мінливих умов зовнішнього середовища.

Посилення конкурентних позицій національних суб'єктів господарювання постає критичним завданням для їх бенефіціарів, оскільки кризові явища значно інтенсифікують ринкове суперництво. Нехтування регулярним моніторингом конкурентного потенціалу та ігнорування деструктивних факторів, що гальмують розвиток бізнесу, суттєво обмежує спроможність менеджменту ефективно протистояти ринковим викликам. Досліджуючи генезис поняття «конкурентоспроможність», варто згадати фундаментальні погляди А. Сміта. Класик економічної думки трактував конкуренцію як індивідуальне суперництво між суб'єктами ринку за вигідні умови реалізації товарів, визначаючи цінові коливання як головний інструмент такої боротьби [14, с.12].

У науковому доробку Й. Шумпетера конкуренція розглядається як динамічний процес протистояння інновацій та традиційних підходів. Автор підкреслює, що ринок часто виявляє консерватизм щодо нововведень, проте успішна реалізація інноваційних рішень запускає механізм конкурентного витіснення тих структур, що продовжують використовувати застарілі технології [14, с. 16].

З правової точки зору, згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», дане явище визначається як змагання між суб'єктами

господарювання. Метою такої боротьби є отримання переваг завдяки власним зусиллям та досягненням, що забезпечує споживачам свободу вибору між альтернативними продавцями та унеможливлює монопольне диктування умов окремим гравцем ринку [15]. Варто підкреслити, що на законодавчому рівні акцент зміщено на процес суперництва, тоді як дефініція самої «конкурентоспроможності» залишається поза межами правового роз'яснення.

О. Є. Кузьмін інтерпретує конкурентоспроможність з позицій управління, характеризуючи її як сукупність методів і механізмів впливу на процеси виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції. Такий підхід передбачає визначення відповідальності суб'єктів господарювання та застосування відповідного управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей [24, с.102]. У межах управлінської концепції конкурентоспроможність також розглядається як цілеспрямований процес формування, розвитку та ефективного використання конкурентних переваг, що забезпечує стійке функціонування підприємства й підтримує його довгострокову конкурентну позицію на ринку.

Забезпечення стабільної конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу в умовах економічної турбулентності та воєнного стану перетворюється на пріоритетний виклик для власників та управлінців. Посилення конкурентних позицій є життєво необхідним, оскільки кризові явища значно інтенсифікують ринкове суперництво. За умов відсутності системного моніторингу конкурентного потенціалу та ігнорування деструктивних факторів, що гальмують розвиток, підприємство втрачає здатність ефективно протистояти викликам і адаптуватися до змін середовища.

Науковці виділять таку класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак (рис. 1.1).

У сучасній економічній думці виокремлюють чотири ієрархічні рівні конкурентоспроможності підприємства:

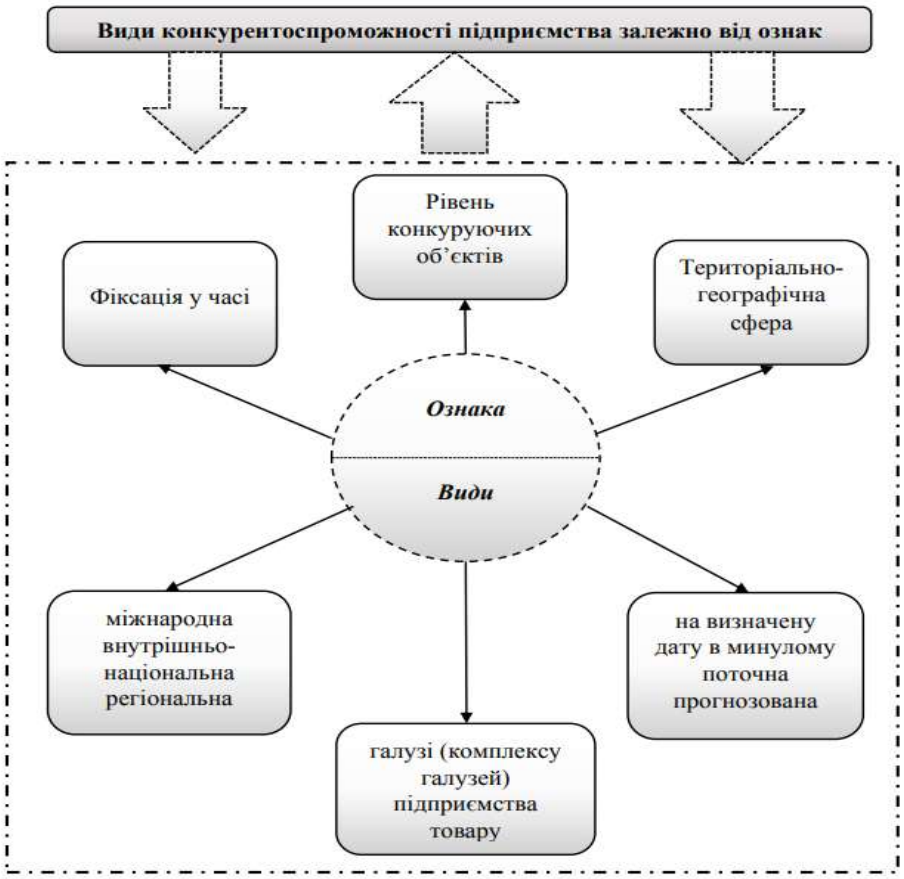


Рис. 1.1. Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак*

*Джерело: [9].

І рівень – фокусування виключно на виробництві продукції без урахування реальних потреб споживачів;

ІІ рівень – прагнення до відповідності показників підприємства стандартам, що вже встановлені лідерами ринку;

ІІІ рівень – формування власних переваг та поступове зміцнення позицій у галузі через ігнорування чужих шаблонів.

IV – досягнення статусу «законодавця моди», де успіх забезпечується не лише виробництвом, а насамперед стратегічним управлінням [7].

Системне підвищення конкурентного статусу організації потребує реалізації комплексу заходів, серед яких ключовими є оптимізація якості управління, активізація стратегічного маркетингу, впровадження інноваційних

та цифрових технологій, розвиток логістики та запровадження ресурсозберігаючих моделей виробництва на основі аналізу життєвого циклу товару [7]. Таким чином, у сучасних умовах конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, що відображає здатність підприємства трансформувати внутрішній потенціал у стійкі ринкові переваги.

До ключових інструментів зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання відносять:

– маркетингову активність – глибоке дослідження споживчих преваг та систематичний моніторинг стратегій конкурентів;

– комунікаційну політику – реалізацію виваженої та обґрунтованої рекламної стратегії;

– інноваційний розвиток – розробку нових видів продукції та постійне вдосконалення якісних параметрів існуючого асортименту;

– технологічне оновлення – модернізацію виробничих потужностей та технічного устаткування;

– економічну оптимізацію – впровадження заходів щодо всебічної мінімізації витрат;

– сервісну складову – підвищення культури обслуговування на етапі придбання та розвиток системи післяпродажного супроводу.

Сучасна конкурентна кон'юнктура спонукає суб'єктів господарювання до активного впровадження інноваційних рішень та передових технологій, що є ключовим важелем оптимізації виробничих витрат. Такий підхід не лише сприяє підвищенню якісних характеристик продукції, а й дозволяє розширювати ринкову частку шляхом залучення нових сегментів споживачів, що зрештою акумулюється у зростанні прибутковості. Слід підкреслити, що конкурентоспроможність як економічне явище має багаторівневу структуру, яку менеджмент повинен детально враховувати в межах стратегічного управління.

Отже, теоретичний аналіз економічної природи конкурентоспроможності підтверджує, що її зміцнення в умовах нестабільності є багатоаспектним і критично значущим завданням. Для підтримання належного конкурентного

статусу українські підприємства потребують не лише потужної фінансової бази, а й розробки послідовних, логічно обґрунтованих управлінських стратегій, адаптованих до динамічних змін середовища.

1.2. Особливості та чинники формування конкурентних переваг у ресторанному бізнесі

Конкурентні переваги в ресторанному господарстві мають свою специфіку, оскільки ресторанний продукт є комплексним поєднанням матеріальних (страви, напої) та нематеріальних (сервіс, атмосфера) компонентів. На відміну від товарних ринків, тут конкурентоспроможність формується не лише за рахунок ціни, а й через створення унікального клієнтського досвіду.

На відміну від промислового сектора, переваги в цій сфері мають низку специфічних характеристик.

Географічне розташування є критичним чинником, оскільки ресторанний бізнес значною мірою залежить від пішохідного трафіку та близькості до цільової аудиторії (бізнес-центрів, паркових зон, транспортних розв’язок). Вдале місце розташування створює «природну» конкурентну перевагу, яку суперникам найважче нівелювати.

Сприйняття ресторанного продукту є індивідуальним і залежить від сукупності факторів, а саме від емоційного стану гостя до професійної майстерності персоналу в конкретний момент часу. «Людський фактор» робить конкурентну перевагу в сервісі складною для стандартизації, проте саме високий рівень персоналізації послуг забезпечує лояльність клієнтів.

Ключовим «магнітом» для відвідувачів часто стає унікальна концепція, дизайн інтер’єру, музичний супровід та загальна атмосфера. Ці компоненти неможливо юридично захистити патентом, проте їх складно відтворити ідентично, оскільки вони базуються на творчому баченні та суб'єктивному досвіді засновників.

Оскільки відвідування ресторанів належить до сфери дозвілля, а не товарів першої необхідності, споживачі демонструють високу чутливість до змін у ціновій політиці або погіршення рівня сервісу. Це змушує підприємства постійно вдосконалювати ціннісну пропозицію, щоб уникнути відтоку клієнтів до конкурентів [27].

На відміну від товарів, які можна виробити «на склад», ресторанна послуга створюється і споживається одночасно. Це вимагає від підприємства ідеальної організації операційних процесів, адже будь-яка помилка на кухні чи в залі миттєво стає відомою клієнту і впливає на репутацію закладу.

Для систематизації чинників, що впливають на конкурентоспроможність, доцільно розділити їх на внутрішні та зовнішні (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація чинників формування конкурентних переваг ресторанного закладу*

Група чинників	Складові елементи	Вплив на конкурентоспроможність
Маркетингові	Концепція закладу, бренд, програма лояльності, SMM-активність.	Формують впізнаваність та емоційну прив’язаність клієнта.
Виробничо-технологічні	Якість сировини, унікальність рецептур, сучасне кухонне обладнання.	Забезпечують стабільність смаку та швидкість приготування страв
Сервісні	Кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, гостинність.	Визначають рівень задоволеності та ймовірність повторного візиту.
Локаційні	Трафік, зручність паркування, наявність конкурентів поруч.	Впливають на потік нових клієнтів (первинний вибір).
Цифрові	Наявність власної доставки, QR-меню, автоматизація (CRM).	Підвищують операційну ефективність та зручність для споживача.

*Джерело: сформовано за даними [28; 37].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє концептуальність. Заклад, що має чітке позиціонування (наприклад, «еко-ресторан» або «розумний фаст-фуд»), отримує перевагу над безликими закладами, оскільки залучає конкретну цільову аудиторію.

Процес формування конкурентних переваг можна розділити на кілька стратегічних етапів, наведених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Етапи формування стійкої конкурентної переваги закладу*

Етап	Зміст діяльності	Результат
Аналітичний	Дослідження потреб клієнтів та аналіз конкурентних «дірок» у локації.	Визначення ніші для розвитку.
Концептуальний	Розробка унікальної ціннісної пропозиції	Формування ідеї, яку важко скопіювати.
Ресурсний	Пошук постачальників, найм професійного шеф-кухаря, інвестиції в інтер'єр.	Створення бази для реалізації ідеї.
Комунікаційний	Просування через лідерів думок, соціальні мережі, таргетовану рекламу.	Залучення першого потоку гостей.
Етап утримання	Робота з відгуками, впровадження CRM-систем, оновлення меню.	Перетворення випадкових гостей на лояльних.

*Джерело: сформовано за даними [51].

Підприємства сфери послуг характеризуються високим рівнем клієнтоорієнтованості, оскільки їх функціонування базується на задоволенні специфічних запитів споживачів. У контексті ресторанного господарства це означає, що загальна конкурентоспроможність закладу безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його послуг та продукції. Вона визначається спроможністю підприємства випереджати опонентів у конкурентній боротьбі, ефективно використовуючи наявні конкурентні переваги – унікальні характеристики та властивості, що виокремлюють заклад серед ринкового оточення. Таким чином, ринкова стійкість ресторану базується на синергії якісного продукту та бездоганного обслуговування.

Для системного визначення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства доцільно використовувати дуалістичний підхід, що поєднує споживчу оцінку та аналіз техніко-економічних показників діяльності.

З позиції споживача, конкурентоспроможність забезпечується якістю продукції (смакові властивості, різноманітність меню, візуальна естетика страв) та якістю сервісу. Остання залежить від кваліфікації та професійної культури персоналу, асортименту послуг, а також зручності локації та режиму роботи. Додатково на вибір споживача впливає розширений спектр, це наявність інфраструктури (парковка, зупинки транспорту), спеціалізація кухні, рівень

середнього чека, спосіб обслуговування, інтер’єрні рішення, рівень шумового навантаження та активність закладу в цифровому просторі (соціальні мережі, відгуки). Важливість цих чинників варіюється залежно від типу закладу та його цільового сегмента [32].

Техніко-економічний підхід, своєю чергою, розглядає конкурентоспроможність через призму ефективності виробництва та реалізації. До основних чинників цього блоку належать модернізація технологічного устаткування, суворе дотримання санітарно-гігієнічних норм, оптимізація собівартості, маркетингова стратегія та управління репутаційним капіталом.

Варто зауважити, що розвиток ресторанної сфери в Україні супроводжується низкою стримуючих факторів, таких як бюрократичні бар'єри, висока плинність кадрів, технічна невідповідність приміщень, залежність від продуктової інфляції та політична нестабільність. Окрім внутрішніх ризиків, рестораторам необхідно враховувати глобальні макроекономічні тренди. Отже, формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах вимагає від менеджменту закладу впровадження інноваційних технологій, мінімізації витрат та постійної адаптації ціннісної пропозиції до мінливих запитів споживача. Чинники конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі мають комплексну природу. Якщо в короткостроковому періоді заклад може вигравати за рахунок агресивного маркетингу або вдалого місця, то в довгостроковій перспективі лідерами стають підприємства, що забезпечують взаємодію високої якості продукту, бездоганного сервісу та технологічних інновацій. Ключовою сучасною перевагою стає резильєнтність – здатність закладу швидко адаптувати меню та формати обслуговування до кризових змін на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства є складним багатофакторним процесом, що потребує застосування

адекватного методичного інструментарію, здатного врахувати як кількісні економічні показники, так і якісні характеристики сервісної діяльності. У сучасній економічній науці сформовано кілька базових підходів до проведення такого оцінювання, кожен з яких базується на специфічних критеріях та методах збору даних.

1. Графічні методи (метод побудови «багатокутника конкурентоспроможності»). Цей підхід базується на візуалізації порівняльних характеристик досліджуваного закладу та його основних конкурентів за векторними осями (наприклад: якість страв, рівень цін, локація, атмосфера, маркетингова активність). Побудова такої моделі дозволяє наочно ідентифікувати зони конкурентних переваг та стратегічних розривів підприємства. Сутність даного методу полягає у побудові радіальної діаграми, де кожна вісь відповідає певному критерію конкурентоспроможності, що має найбільший вплив на вибір споживача у ресторанному сегменті. Кількість осей не є суворо регламентованою, проте для об’єктивності аналізу рекомендується використовувати від 6 до 10 ключових параметрів.

Алгоритм застосування методу «багатокутника» включає етапи:

1. Вибір репрезентативних показників – визначення параметрів порівняння (наприклад, меню, кваліфікація персоналу, технологічність сервісу, репутація бренду тощо).

2. Шкалювання – встановлення єдиної бальної шкали (зазвичай 5-ти або 10-ти бальної) для оцінювання кожного показника.

3. Експертне оцінювання – виставлення балів досліджуваному закладу та підприємствам-конкурентам на основі результатів таємного відвідування, аналізу відгуків або опитування фокус-груп.

4. Візуалізація – поєднання отриманих точок на осях лініями, що утворюють геометричні фігури (багатокутники) [5].

Аналітична цінність методу полягає у можливості миттєвого порівняння площ отриманих фігур, чим більшою є площа багатокутника, тим вищим вважається рівень конкурентоспроможності підприємства. Накладання графіків

різних закладів один на одного дозволяє чітко простежити, за якими векторами ресторан випереджає суперників, а які напрями потребують додаткового інвестування чи управлінської корекції для ліквідації стратегічного відставання.

Головною перевагою графічного підходу є його наочність, що робить його незамінним інструментом для презентації результатів аналізу менеджменту закладу [13]. Водночас, для підвищення точності результатів, цей метод доцільно доповнювати розрахунком коефіцієнтів вагомості для кожного параметра, оскільки для різних типів закладів (наприклад, фаст-фуду та ресторану високої кухні) важливість таких факторів, як «швидкість» та «атмосфера», буде суттєво різнитися.

2. Матричні методи (SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Портера). Матричний підхід дозволяє оцінити стан підприємства через зіставлення внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. Зокрема, SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом для визначення стратегічного потенціалу ресторану, тоді як матричні моделі конкурентних стратегій М. Портера допомагають обрати оптимальну модель поведінки: мінімізацію витрат, диференціацію продукту або фокусування на ніші [57].

Фундаментальне значення у межах матричного підходу має SWOT-аналіз, який дозволяє здійснити комплексний аудит внутрішнього середовища підприємства (сильні та слабкі сторони) у релевантному поєднанні з екзогенними факторами (можливості та загрози). Для ресторанного закладу це дає змогу не лише констатувати поточний стан, а й розробити превентивні стратегії реагування на ринкові виклики, такі як зміна споживчих вподобань або посилення регуляторного тиску.

Поряд із цим, ефективним інструментом стратегічного позиціонування є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). В адаптації до ресторанного бізнесу цей метод застосовується для аналізу продуктового портфеля (меню). Класифікація страв за категоріями («Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки») на основі показників темпів зростання ринку та відносної частки

закладу дозволяє оптимізувати асортиментну політику, виділяючи найбільш рентабельні позиції та вчасно вилучаючи з меню нерентабельні страви [48].

Особливе місце в системі методичного інструментарію посідає матриця конкурентних стратегій за М. Портером, яка базується на виборі вектору конкуренції залежно від масштабів ринку та типу конкурентної переваги. Для сучасного ресторанного господарства актуальними є такі стратегічні сценарії:

1. Стратегія лідерства у витратах, це фокусування на ефекті масштабу та оптимізації операційних процесів для забезпечення нижчих цін (типово для мережевих фаст-фудів).

2. Стратегія диференціації це створення унікальної ціннісної пропозиції через ексклюзивну кухню, сервіс або атмосферу, що дозволяє закладу вийти з площини прямої цінової конкуренції.

3. Стратегія фокусування це концентрація зусиль на вузькому сегменті споживачів або конкретній ніші (наприклад, заклади для веганів або спеціалізовані кав'ярні) [3].

Застосування матричних методів забезпечує менеджмент обґрунтованою базою для прийняття управлінських рішень, дозволяючи трансформувати виявлені конкурентні переваги у довгострокову ринкову стратегію. Головною перевагою даної групи методів є можливість системного погляду на взаємозв'язок між внутрішнім ресурсним потенціалом ресторану та динамічними змінами у галузевому оточенні.

3. Розрахунково-аналітичні (інтегральні) методи. Даний підхід передбачає обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності шляхом зведення різнопланових одиничних показників до єдиного індексу. Розрахунок здійснюється за формулою середньозваженої величини, де кожному параметру (наприклад, рентабельність, завантаженість залу, середній чек) присвоюється певний коефіцієнт вагомості, визначений експертним шляхом. Застосування інтегрального підходу дозволяє нівелювати проблему різновимірності показників (наприклад, грошових одиниць, відсотків та бальних оцінок) шляхом їх нормалізації або стандартизації. У межах ресторанного господарства цей

метод трансформує суб’єктивні та об’єктивні детермінанти у кількісно вимірюваний критерій, що дає змогу проводити порівняльний аналіз (бенчмаркінг) декількох суб’єктів ринку в межах одного сегмента [3].

4. Методи оцінки на основі споживчих переваг (експертні методи). З огляду на високу суб’єктивність ресторанної послуги, значна частина досліджень базується на опитуваннях, анкетуванні та моніторингу відгуків (сервіси TripAdvisor, Google Maps). Це дозволяє оцінити «м'які» чинники конкурентоспроможності, такі як рівень лояльності клієнтів (NPS) та емоційне сприйняття бренду.

Методика оцінювання, що ґрунтується на споживчих преференціях, дозволяє нівелювати розрив між технічними параметрами закладу та їх реальним сприйняттям цільовою аудиторією. У межах цього підходу ключове значення має детермінація індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score – NPS), який розраховується на основі готовності гостей рекомендувати ресторан своєму оточенню. Високий показник NPS свідчить про формування стійкої конкурентної переваги, заснованої на емоційній прив’язаності, що є значно стійкішою до цінового тиску конкурентів.

Окрім традиційного анкетування, сучасний інструментарій включає сентимент-аналіз (аналіз тональності) відгуків на глобальних диджитал-платформах. Це дає змогу структурувати великі масиви неструктурованих даних, трансформуючи суб’єктивні коментарі відвідувачів у кількісні показники задоволеності окремими аспектами діяльності: якістю страв, швидкістю сервісу або ергономікою простору [4].

Важливою складовою експертних методів є метод «таємного покупця». Залучення підготовлених експертів для анонімного оцінювання закладу за стандартизованим чек-листом дозволяє об’єктивувати «м’які» чинники сервісу, які важко зафіксувати за допомогою фінансової звітності. Критерії оцінки включають:

– дотримання стандартів гостинності та етикету;

– компетентність персоналу у консультуванні щодо меню;

– швидкість реакції на нестандартні запити або конфліктні ситуації.

Використання методів оцінки на основі споживчих переваг забезпечує підприємству можливість реалізації стратегії диференціації, орієнтованої на унікальний клієнтський досвід. Це дозволяє закладу не лише адаптувати свою пропозицію до мінливих трендів фуд-рітейлу, а й формувати власну нішу за рахунок високої якості нематеріальних активів. Таким чином, поєднання експертних думок та споживчих відгуків формує підґрунтя для коригування комунікаційної політики та вдосконалення сервісних процесів ресторану [13].

Для комплексного розуміння ринкових позицій закладу доцільно використовувати комбінований підхід, що поєднує фінансовий аналіз (техніко-економічні показники) та маркетингову діагностику якості сервісу. Систематизація основних методів наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності ресторану*

Назва підходу	Об’єкт оцінювання	Переваги	Обмеження
Економічний	Фінансова стійкість, прибутковість, частка ринку.	Об’єктивність та точність даних.	Не враховує якість сервісу та лояльність.
Якісний	Рівень обслуговування, смакові якості, інтер’єр.	Глибоке розуміння потреб клієнта.	Висока суб’єктивність оцінок.
Комплексний	Поєднання внутрішніх та зовнішніх параметрів.	Найбільш повна картина стану підприємства.	Складність збору та обробки великих масивів даних.
Бенчмаркінг	Порівняння з еталонним підприємством (лідером).	Можливість запозичення кращих практик.	Складність доступу до конфіденційної інформації конкурентів.

* Джерело: сформовано за даними [58].

Підсумовуючи, слід зазначити, що оцінка конкурентних позицій ресторану не може обмежуватися одним методом. Пріоритетним є комплексний підхід, що поєднує кількісні показники фінансової стійкості з якісними параметрами сервісу. Систематичне застосування цих методик дозволяє менеджменту вчасно ідентифікувати ризики та адаптувати стратегію розвитку до динамічних умов ресторанної кон’юнктури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Ресторація «HYGGE» розташована у місті Умань, є сучасною підприємницькою структурою в сегменті ресторанного бізнесу. Заклад позиціонує себе як ресторан європейської та авторської кухні з високим рівнем сервісу та концептуальним інтер'єром. Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг харчування».

Підприємство належить до закладів громадського харчування та спеціалізується на наданні послуг з приготування і реалізації страв та напоїв, а також організації дозвілля споживачів. Основною метою діяльності ресторану є отримання прибутку та забезпечення високого рівня задоволення потреб клієнтів. Заклад орієнтований на широкий сегмент споживачів, місцевих жителів, туристів, молодь та сім'ї. Вигідне розташування в межах міста сприяє формуванню стабільного попиту на послуги підприємства.

Меню включає авторські інтерпретації класичних страв, що дозволяє виділятися серед конкурентів. Важливою складовою є використання сучасних технологій, таких як система автоматизації обліку (POS-система), що мінімізує помилки персоналу та прискорює час обслуговування гостей.

Маркетингова стратегія закладу спрямована на утримання постійних клієнтів через програму лояльності та залучення нових за допомогою активного просування в Instagram та Facebook. Високий рейтинг на Google Maps (4.8+) підтверджує позитивний імідж закладу та його сталу репутацію в м. Умань.

Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективне управління та чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Управління діяльністю здійснює директор, якому підпорядковуються адміністратор, шеф-кухар, обслуговуючий та допоміжний

персонал. Така структура дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечує належний рівень обслуговування.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ресторану

Посада	Основні функції
Директор	Загальне управління, стратегічні рішення
Адміністратор	Контроль обслуговування, робота з клієнтами
Шеф-кухар	Організація виробництва, формування меню
Кухарі	Приготування страв
Офіціанти	Обслуговування відвідувачів
Бармени	Приготування напоїв
Допоміжний персонал	Забезпечення роботи закладу

Ефективність забезпечення конкурентоспроможності підприємства починається з раціональної побудови його внутрішньої структури. Директор здійснює загальне стратегічне керівництво, тоді як оперативне управління розподілене між адміністраторами залу та шеф-кухарем.

Таблиця 2.2.

Динаміка складу та структури персоналу ресторану «HYGGE» за 2024–2025 рр.

Категорія персоналу	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп росту, %
Адміністративний персонал	3	4	+1	133,3
Виробничий персонал (кухня)	8	11	+3	137,5
Обслуговуючий персонал (зал)	6	9	+3	150,0
Допоміжний персонал	3	4	+1	133,3
Усього	20	28	+8	140,0

Аналіз кадрового складу свідчить про інтенсивне розширення діяльності. Найвищий темп приросту (+50%) спостерігається серед обслуговуючого персоналу, що зумовлено збільшенням кількості посадкових місць та впровадженням вищих стандартів сервісу. Таке розширення штату дозволяє закладу ефективно опрацьовувати пікові навантаження, що є критичним фактором конкурентоспроможності.

Для оцінки життєздатності підприємства необхідно проаналізувати динаміку основних результативних показників. В табл. 2.2 наведено порівняльний аналіз діяльності за 2024 та 2025 роки.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники діяльності ресторану «HYGGE»

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід (виручка)	6200,0	9450,0	+3250,0	152,4
Собівартість реалізації	3900,0	5600,0	+1700,0	143,6
Валовий прибуток	2300,0	3850,0	+1550,0	167,4
Операційні витрати	1150,0	1620,0	+470,0	140,9
Чистий прибуток	1150,0	2230,0	+1080,0	193,9
Рентабельність продажів, %	18,5	23,6	+5,1	-

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «HYGGE» за період 2024–2025 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку та високу адаптивність підприємницької структури до ринкових умов міста Умань. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації зріс на 51,54% (абсолютне відхилення склало +3350,0 тис. грн), що є індикатором успішного позиціонування закладу, розширення клієнтської бази та ефективного використання маркетингових інструментів просування.

Важливою позитивною тенденцією є дотримання оптимального співвідношення між темпами росту доходів та витрат, темп приросту чистого доходу (52,4%) випереджає темп приросту собівартості (43,6%), що вказує на ефективну закупівельну політику, оптимізацію фуд-косту та впровадження ресурсозберігаючих технологій приготування страв. Завдяки такому управлінському підходу валовий прибуток закладу збільшився на 67,4%, що створило необхідний фінансовий резерв для покриття операційних витрат та подальшого розвитку.

Найбільш показовим індикатором успішності бізнес-моделі «HYGGE» є стрімке зростання чистого прибутку, який збільшився на 93,9% (майже вдвічі порівняно з базисним періодом). Це дозволило підприємству суттєво наростити рентабельність продажів, показник якої зріс на 5,1 відсоткових пункти, досягнувши рівня 23,6%. Таке значення рентабельності перевищує

середньогалузеві показники для регіонального ринку ресторанного бізнесу та свідчить про високу конкурентоспроможність закладу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ресторан «HYGGE» демонструє інтенсивний тип розвитку. Позитивна динаміка всіх ключових показників, особливо прибутковості та рентабельності, підтверджує фінансову стійкість підприємства та створює сприятливі умови для реалізації запропонованих у кваліфікаційній роботі заходів щодо подальшого зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ресторан «HYGGE» є фінансово стійким та динамічно зростаючим підприємством. Позитивна динаміка прибутку, випереджаюче зростання доходів над витратами та ефективне використання ресурсів створюють міцний фундамент для подальшого зміцнення його конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу.

2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства є стратегічним процесом, який дозволяє керівництву сформувати адекватне уявлення про потенціал організації та її місце в ринковому просторі. Внутрішнє середовище, або мікрорівень, охоплює сукупність факторів, які перебувають під безпосереднім контролем менеджменту, виробничу базу, фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційну структуру та корпоративну культуру. Глибокий аналіз цих компонентів дає змогу ідентифікувати сильні сторони (конкурентні переваги, такі як, унікальні технології чи висока кваліфікація персоналу) та слабкі сторони (застаріле обладнання або висока дебіторська заборгованість), що визначає внутрішню стійкість бізнесу.

Для формування ефективної стратегії розвитку ресторації «HYGGE» необхідно провести комплексний аналіз чинників, що впливають на її діяльність.

Зовнішнє середовище визначає можливості та загрози для бізнесу, тоді як внутрішнє – визначає сильні та слабкі сторони закладу.

Функціонування ресторації «HYGGE» у місті Умань нерозривно пов'язане із впливом факторів макрорівня, які формують загальний бізнес-клімат. Для системного дослідження використано метод PEST-аналізу, який групує чинники за чотирма напрямами: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Важливим аспектом є стабільність законодавчої бази щодо оподаткування суб'єктів малого та середнього бізнесу. Для ресторанного бізнесу критичними є вимоги до ліцензування торгівлі алкогольними напоями та дотримання стандартів HACCP (система аналізу ризиків у критичних точках контролю). В умовах воєнного стану особливе значення має безпековий фактор, це наявність облаштованого укриття поблизу закладу та можливість роботи в умовах обмеженого енергопостачання.

Динаміка курсу валют безпосередньо впливає на вартість імпортних інгредієнтів (кава, екзотичні морепродукти, елітні сири), що змушує заклад постійно переглядати цінову політику для збереження маржинальності. Аналіз свідчить, що незважаючи на інфляційні процеси, туристичний статус Умані дозволяє «HYGGE» залучати відвідувачів з інших регіонів, що нівелює зниження купівельної спроможності місцевих жителів.

Сучасний споживач орієнтований не лише на якість їжі, а й на емоційний досвід. Концепція «HYGGE», що лежить в основі бренду, відповідає запиту на психологічне розвантаження та комфорт. Зростає популярність здорового харчування, що вимагає від шеф-кухаря регулярного оновлення меню вегетаріанськими та безлактозними стравами.

Діджиталізація сервісу стала стандартом. Використання POS-системи (Poster) дозволяє керівництву «HYGGE» в режимі реального часу відстежувати залишки на складах, контролювати фуд-кост кожної страви та аналізувати ефективність роботи офіціантів.

Аналіз внутрішнього середовища базується на оцінці ресурсного потенціалу закладу. Сильною стороною «HYGGE» є висока кваліфікація

персоналу (як свідчить зростання продуктивності праці на 4,52%) та сучасна матеріально-технічна база. Унікальна концепція авторської кухні дозволяє закладу створювати високу додану вартість, що підтверджується рівнем рентабельності продажів у 23,6%.

Для систематизації отриманих даних проведемо SWOT-аналіз ресторації «HYGGE» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз діяльності ресторації «HYGGE»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Високий рівень рентабельності та фінансова стійкість.	1. Залежність від ключових постачальників сировини.
2. Впізнаваний бренд та високий рейтинг (4.8+ Google Maps).	2. Обмеженість площі закладу в пікові періоди.
3. Ефективна лінійно-функціональна структура управління.	3. Висока частка імпортних інгредієнтів у авторських стравах.
4. Впроваджена система автоматизації обліку.	4. Висока плинність лінійного персоналу (характерна для галузі).
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Розширення меню за рахунок сезонних пропозицій.	1. Зростання конкуренції з боку мережевих закладів.
2. Розвиток власного сервісу доставки їжі в межах Умані.	2. Нестабільність цін на енергоносії та продукти.
3. Проведення гастрономічних івентів та майстер-класів.	3. Погіршення демографічної ситуації в регіоні.
3. Проведення гастрономічних івентів та майстер-класів.	

Аналіз мікросередовища за моделлю Портера демонструє, що рівень конкурентної боротьби в Умані є високим. Головну загрозу становлять заклади з аналогічним ціновим сегментом та зручною локацією. Однак бар’єр входу для нових гравців є значним через високі вимоги до капітальних інвестицій та якості сервісу.

Для оцінки конкурентної позиції закладу на ринку м. Умань необхідно дослідити п'ять ключових сил, що визначають привабливість галузі.

Суперництво між існуючими конкурентами (високе). Основними конкурентами в сегменті Middle-up в Умані є заклади «Кавказький двір», готельно-ресторанний комплекс «Фортеця», «BEN CHEF». «HYGGE» виділяється завдяки авторській подачі та акценту на «затишок» та знаходиться в центрі міста.

Загроза з боку нових гравців (середня). Відкриття нового ресторану потребує значних інвестицій в оренду, ремонт та обладнання. Однак поява франчайзингових мереж може посилити тиск.

Вплив постачальників (середній). Ресторан співпрацює як з великими дистриб'юторами, так і з локальними фермерами. Диверсифікація поставок дозволяє мінімізувати ризики перебоїв.

Вплив покупців (високий). Клієнти мають великий вибір. Високий рівень сервісу та програма лояльності є критичними для утримання життєвого циклу клієнта.

Загроза з боку товарів-субститутів (нижня). До замінників можна віднести стріт-фуд та заклади швидкого харчування, проте вони задовольняють іншу потребу (швидке втамування голоду проти відпочинку та естетики).

Внутрішнє середовище ресторації характеризується сукупністю ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних).

Як показано в табл. 2.2, чисельність персоналу зросла до 8 осіб. Важливою характеристикою є те, що 75% виробничого персоналу мають профільну освіту. Програма мотивації включає бонуси за виконання плану продажів та участь у професійних конкурсах.

Соціальні мережі (Instagram/Facebook) є основним каналом комунікації. Фотогенічність інтер'єру «HYGGE» стимулює користувачів створювати безкоштовний контент, що працює як «сарафанне радіо».

На основі поєднання внутрішніх сил та зовнішніх можливостей сформуємо розширену матрицю стратегій (таблиця 2.6).

Проведений аналіз демонструє, що ресторація «HYGGE» займає стабільну позицію на ринку м. Умань. Основним джерелом конкурентних переваг є ефективне поєднання концептуального інтер'єру та високої операційної ефективності. Проте, виявлено необхідність посилення роботи з постачальниками та розширення цифрових каналів продажу (власний додаток або сайт для замовлень), що дозволить нівелювати загрози з боку конкурентів та економічної нестабільності.

Таблиця 2.6.

Матриця перехресного SWOT-аналізу для ресторації «HYGGE»

Фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	**Поле S-O (Стратегія росту)** Використання прибутковості для відкриття літньої тераси та розширення площі закладу.	**Поле S-T (Стратегія захисту)** Використання високої лояльності клієнтів для утримання частки ринку при зростанні цін.
Слабкі сторони (W)	**Поле W-O (Стратегія вдосконалення)** Оптимізація роботи з постачальниками через укладання довгострокових контрактів на тлі зростання попиту.	**Поле W-T (Стратегія виживання)** Постійний моніторинг витрат та розробка антикризового меню з низькою собівартістю.

Таким чином, результати оцінки середовища свідчать, що ресторація «HYGGE» має достатній внутрішній потенціал для нівелювання зовнішніх загроз. Основним вектором розвитку має стати капіталізація сильних сторін (сервіс та концепція) для залучення нових сегментів споживачів та оптимізація витрат у межах операційної діяльності.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та виявлення проблем розвитку

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це комплексний аналіз здатності суб'єкта господарювання ефективно змагатися на ринку, що базується на порівнянні його ключових показників (якості товарів, рівня витрат, фінансової стійкості та маркетингового потенціалу) з аналогічними характеристиками головних конкурентів.

Оцінка конкурентної позиції ресторації «HYGGE» потребує детального зіставлення її параметрів із прямими та непрямими конкурентами. Ринок ресторанних послуг м. Умань характеризується високою концентрацією закладів, що орієнтовані як на місцевих жителів, так і на значний туристичний потік. З огляду на це, для проведення об’єктивного порівняльного аналізу було обрано ключових гравців ринку, які формують основне конкурентне ядро в

різних цінових та концептуальних сегментах, класичний ресторан традиційної кухні «Кавказький двір», багатопрофільний готельно-ресторанний комплекс «Фортеця» та сучасний гастро-проєкт «BEN CHEF».

«Кавказький двір» – класичний ресторан з акцентом на традиційну кухню та банкетне обслуговування.

ГРК «Фортеця» – потужний конкурент, що поєднує готельні та ресторанні послуги, орієнтуючись на масштабні заходи та туристів.

«BEN CHEF» – сучасний заклад, який, як і «HYGGE», працює в сегменті авторської та європейської кухні, активно використовуючи маркетингові інструменти.

Такий вибір об'єктів порівняння дозволяє оцінити стійкість «HYGGE» як до цінової конкуренції, так і до суперництва у сфері інноваційних сервісів та сервісних стандартів. У ході дослідження конкурентоспроможності застосовано методику бальних оцінок ключових факторів успіху, що включає аналіз якості меню, рівня обслуговування, локації, маркетингової активності та цінової привабливості. Це дало змогу не лише визначити поточний рейтинг закладу на мапі Умані, а й виявити «вузькі місця» в його діяльності, що потребують стратегічного втручання.

Для кількісної оцінки використаємо методику бального оцінювання ключових факторів успіху. Оцінка виставляється за 10-бальною шкалою на основі результатів таємного відвідування, аналізу відгуків у мережі та моніторингу цін (таблиця 2.7).

Згідно з даними таблиці 2.7., «HYGGE» утримує лідерство (9,25 балів), випереджаючи найближчого конкурента «BEN CHEF» (8,70 балів). Основна перевага «HYGGE» полягає в ідеальному поєднанні сервісу та цифрового маркетингу. У той же час, ГРК «Фортеця» має суттєву перевагу в локації та масштабності, що дозволяє їм домінувати в сегменті великих груп та офіційних делегацій. «Кавказький двір» демонструє високу лояльність консервативної аудиторії, проте суттєво програє в просуванні серед молоді.

Таблиця 2.7.

Оцінка ключових факторів успіху ресторації «HYGGE» та конкурентів

Фактор конкурентоспроможності	Вага фактора	HYGGE	Кавказький двір	ГРК Фортеця	BEN CHEF
Унікальність концепції та інтер'єру	0,15	10	7	8	9
Якість та стабільність кухні	0,25	9	9	8	9
Рівень сервісу (гостинність)	0,20	10	7	8	8
Цінова привабливість	0,10	7	8	6	8
Локація та зручність доступу	0,15	8	6	10	9
Маркетингова активність (SMM)	0,15	10	4	5	9
Разом (зважений бал)	1,00	9,25	7,25	7,60	8,70

Параметри позиціонування закладів на ринку міста зображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Параметри позиціонування закладів на ринку м. Умань

Назва закладу	Середній чек (грн)	Рівень якості (бали)	Стратегія позиціонування
HYGGE	550–750	9,5	Преміальний затишок
BEN CHEF	450–650	8,8	Сучасний гастро-урбан
Фортеця	600–900	8,2	Масштабна класика

Аналіз показує, що «HYGGE» та «BEN CHEF» ведуть боротьбу за одного й того самого споживача – активну молодь та середній клас, що цінує естетику. «Фортеця» знаходиться у вищій ціновій категорії, але програє в «гнучкості» та інноваційності меню.

Попри лідерські позиції за інтегральним показником, детальний аудит внутрішнього середовища (параграф 2.1) та зовнішніх викликів дозволив виявити критичні проблеми розвитку.

Концептуальний тиск з боку «BEN CHEF». Даний конкурент постійно оновлює технологічну базу та впроваджує агресивні акційні пропозиції (Happy Hours, Lunch Specials). Для «HYGGE» це створює загрозу відтоку клієнтів, чутливих до ціни.

Інфраструктурна обмеженість порівняно з «Фортецею». ГРК «Фортеця» має власну велику територію та паркінг. У «HYGGE» в пікові періоди виникає проблема з паркуванням авто та браком місць у залі, що обмежує потенційний дохід.

Висока частка перемінних витрат. Як показав фінансовий аналіз, темп росту собівартості (143,6%) є високим. Це зумовлено орієнтацією на преміум-продукти, ціни на які у постачальників нестабільні.

Низький рівень автоматизації логістики. На відміну від великих комплексів («Фортеця»), «HYGGE» не має складської автоматизації високого рівня, що призводить до залишків продукції або дефіциту певних позицій у святкові дні.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ресторації «HYGGE» на ринку ресторанних послуг м. Умань дозволяє констатувати, що заклад займає лідерську позицію серед ключових гравців ринку. Згідно з результатами бального оцінювання факторів успіху, «HYGGE» отримав найвищий інтегральний показник (9,25 бала), випередивши прямих конкурентів «BEN CHEF» (8,70), ГРК «Фортеця» (7,60) та «Кавказький двір» (7,25).

Головними стратегічними перевагами ресторації є унікальність концепції, високий рівень сервісу та ефективна маркетингова активність у цифрових каналах (SMM), що забезпечує закладу статус «преміального затишку» та високу лояльність аудиторії.

Аналіз ринкового позиціонування підтвердив, що «HYGGE» успішно конкурує в сегменті авторської європейської кухні, демонструючи найвищу продуктивність праці персоналу (339,7 тис. грн/ос.) та найнижчий рівень плинності кадрів (12%) завдяки системним інвестиціям у навчання співробітників. Це створює стійку нематеріальну перевагу – особливу атмосферу гостинності, яка виправдовує вищий середній чек (550–750 грн).

Водночас у ході дослідження було виявлено низку критичних проблем, що створюють загрози для подальшого розвитку підприємства. По-перше, спостерігається інтенсивний концептуальний тиск з боку «BEN CHEF», який

використовує агресивні цінові інструменти для переманювання клієнтів. По-друге, ідентифіковано інфраструктурні обмеження, зокрема брак паркувальних місць та обмежену місткість зали в пікові періоди, що спричиняє втрату потенційного доходу. По-третє, фінансову стабільність закладу підриває високий темп росту собівартості (143,6%) та низький рівень автоматизації складської логістики, що за умов нестабільності цін постачальників знижує маржинальність бізнесу.

Отже, попри поточне лідерство, «HYGGE» потребує впровадження стратегічних заходів із оптимізації витрат, посилення технологічної бази та вирішення логістичних питань для збереження своєї конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Впровадження інноваційних технологій та цифровізація сервісу як інструмент зміцнення ринкових позицій

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної цифровізації економіки інноваційна діяльність стає фундаментальним чинником забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Традиційні методи конкурентної боротьби, засновані виключно на ціновому демпінгу або стандартному асортименті, поступаються місцем технологічній диференціації та впровадженню концепції FoodTech.

Цифровізація сервісних процесів розглядається не лише як засіб автоматизації операційної діяльності, а як комплексний інструмент формування нового рівня клієнтського досвіду. До основних напрямів цифрової трансформації, що забезпечують зміцнення ринкових позицій, доцільно віднести:

1. Інтеграція CRM-систем та Big Data аналітики. Збір та обробка масивів даних про споживчі переваги дозволяють закладам реалізовувати стратегії персоналізованого маркетингу. Формування індивідуальних пропозицій на основі історії замовлень гостя трансформує трансакційні відносини у довгострокову лояльність [51].

Використання алгоритмів Big Data у поєднанні з функціоналом CRM-систем дозволяє перейти від масового маркетингу до мікросегментації ринку. Це дає змогу ідентифікувати приховані закономірності у споживчій поведінці, такі як циклічність візитів, кореляція між вибором конкретних страв та часом доби, а також чутливість окремих груп клієнтів до акційних пропозицій. Аналіз «цифрового сліду» гостя стає підґрунтям для аналітики, що дозволяє прогнозувати майбутній попит та оптимізувати складські запаси сировини, мінімізуючи втрати.

Важливим аспектом інтеграції цифрових систем є автоматизація програм лояльності. Замість традиційних дисконтних карток сучасні заклади використовують мобільні екосистеми, які інтегрують у собі:

– push-сповіщення з персоналізованими офферами, що базуються на геолокації або попередніх преференціях гостя;

– системи гейміфікації, які стимулюють повторні візити через накопичення бонусів за конкретні дії;

– інструменти зворотного зв’язку, що дозволяють отримувати оцінку сервісу в режимі реального часу, запобігаючи репутаційним ризикам.

Крім того, використання Big Data аналітики сприяє глибшому розумінню сукупної цінності клієнта за весь період його взаємодії з брендом. Пріоритезація ресурсів на утримання найбільш прибуткових сегментів споживачів забезпечує вищу рентабельність маркетингових інвестицій.

Таким чином, цифровізація на базі CRM-технологій перетворює інформацію на стратегічний актив. Заклад отримує можливість не просто реагувати на запити ринку, а активно формувати споживчий досвід, створюючи високі бар'єри для виходу клієнтів до конкурентів за рахунок високого рівня індивідуалізації сервісу та емоційного зв'язку з брендом.

2. Омніканальність обслуговування. Впровадження власних мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання та інтеграція з агрегаторами доставки створюють безшовне середовище взаємодії з клієнтом. Це розширює межі присутності закладу за межі фізичного залу та підвищує доступність послуг [21]. Розвиток омніканальної моделі дозволяє нівелювати часові та просторові обмеження традиційного ресторанного сервісу, трансформуючи заклад у багатофункціональну платформу надання послуг. Ключовою перевагою даного підходу є забезпечення консистентності бренду – споживач отримує ідентичний рівень якості продукту та візуального супроводження незалежно від точки контакту, фізичного візиту, замовлення через мобільний додаток чи взаємодії в соціальних мережах.

Інтеграція з агрегаторами доставки (такими як Glovo, Bolt Food) та розбудова власної логістичної служби дозволяють ресторану диверсифікувати джерела доходу та мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням відвідуваності залу. Водночас наукового підходу потребує управління єдиним цифровим профілем клієнта, що дозволяє відстежувати його шлях через різні канали [10]. Це забезпечує можливість проведення «наскрізної» аналітики та оптимізації

маркетингових витрат на основі даних про те, який саме канал комунікації став вирішальним для здійснення замовлення.

Особливе значення в системі омніканальності посідають системи онлайн-бронювання, які інтегровані з внутрішніми системами управління закладом. Це дозволяє автоматизувати менеджмент столів, прогнозувати завантаженість персоналу та мінімізувати ризики виникнення конфліктних ситуацій. Крім того, наявність функціоналу попереднього замовлення у мобільному застосунку скорочує час очікування страви в залі, що є критично важливим для сегментів fast-casual та ділових ланчів.

Омніканальність повинна стати інструментом підвищення операційної стійкості підприємства. Вона дозволяє закладу бути максимально адаптивним до зовнішніх викликів, забезпечуючи безперервність продажів навіть за умови обмеження фізичного доступу до приміщень. У результаті формування «безшовного» середовища взаємодії ресторан отримує не лише розширення ринкової частки, а й суттєве зміцнення конкурентних позицій через підвищення комфорту та доступності послуг для кінцевого споживача.

3. Інноваційні формати самообслуговування. Використання QR-меню, терміналів самообслуговування та систем мобільної оплати дозволяє оптимізувати навантаження на персонал, мінімізувати помилки при замовленні та значно пришвидшити оборотність посадкового місця [14].

Впровадження інтерактивних інструментів самообслуговування трансформує роль споживача в сервісному процесі, перетворюючи його на активного учасника створення послуги. Це дозволяє закладам ресторанного господарства реалізувати стратегію мінімізації операційних витрат без втрати якості обслуговування. Зокрема, використання цифрових інтерфейсів для самостійного вибору страв усуває «мовні бар'єри» та людський фактор на етапі прийняття замовлення, що гарантує високу точність передачі інформації на виробничі підрозділи (кухню).

Окрім підвищення точності, інноваційні формати самообслуговування безпосередньо впливають на економічну ефективність закладу через збільшення

середнього чека, цифрові системи меню налаштовані на автоматичне застосування алгоритмів крос-продажів, пропонуючи гостю супутні товари (соуси, додатки, напої), що психологічно сприймається легше, ніж аналогічна пропозиція від офіціанта. Оптимізацію тайм-менеджменту, системи мобільної оплати та розрахунки через QR-коди дозволяють гостю самостійно закрити рахунок у зручний момент, не очікуючи на персонал. Це скорочує час перебування клієнта за столом після завершення споживання їжі, що критично важливо для підвищення оборотності посадкового місця в години пікових навантажень.

Аналіз споживчого шляху, термінали та QR-інтерфейси фіксують час, витрачений гостем на вибір страви, та найбільш клікабельні позиції меню, що надає менеджменту цінну базу для оптимізації асортиментної політики.

Важливим аспектом є також підвищення психологічного комфорту сучасного споживача (зокрема представників поколінь Z та Alpha), які віддають перевагу безконтактним методам взаємодії та автономності у прийнятті рішень [8].

Таким чином, інновації у форматі самообслуговування виступають інструментом підвищення пропускної спроможності закладу та його технологічної адаптивності. Інтеграція таких рішень у загальну операційну модель ресторану дозволяє збалансувати навантаження на штатних працівників, фокусуючи їхні зусилля на гостинності та створенні емоційної цінності, тоді як рутинні трансакційні процеси делегуються цифровим інтерфейсам.

Окрім сервісної складової, вагому роль відіграють технологічні інновації у виробництві. Впровадження передового кухонного устаткування (пароконвектомати останніх поколінь, технології sous-vide, шокове заморожування) забезпечує стабільність якісних характеристик страв при одночасному зниженні енерговитрат та втрат сировини. Це безпосередньо впливає на рівень собівартості та дозволяє закладу утримувати конкурентні ціни без втрати рентабельності.

Модернізація виробничої бази на основі високотехнологічного обладнання сприяє переходу до концепції індустріалізації ресторанного виробництва, де головним пріоритетом стає стандартизація процесів. Застосування технології sous-vide (приготування у вакуумі при низьких температурах) дозволяє досягти максимальної соковитості та збереження мікроелементів продукту, мінімізуючи при цьому термічну усадку сировини на 15-25% порівняно з традиційними методами обробки. Це створює умови для точного калькулювання фуд-косту та підвищення виходу готової продукції [12].

Паралельно з цим, використання апаратів шокового заморожування забезпечує подовження термінів зберігання напівфабрикатів без руйнації клітинної структури продуктів. Це дозволяє закладу оптимізувати графіки закупівель, формувати запаси сезонної продукції за нижчими цінами та суттєво зменшити обсяг списань. Економічний ефект посилюється за рахунок використання інтелектуальних систем енергоменеджменту в сучасних пароконвектоматах, які автоматично регулюють споживання ресурсів залежно від ступеня завантаження робочої камери.

Важливим напрямом технологічного оновлення є впровадження систем автоматизованого контролю якості (HACCP) на основі датчиків Інтернету речей (IoT). Цифрові сенсори, інтегровані в холодильне та теплове обладнання, забезпечують безперервний моніторинг температурних режимів, автоматично фіксуючи відхилення від норми. Це не лише гарантує безпечність харчової продукції, а й виступає вагомим аргументом для зміцнення репутаційного капіталу закладу в очах споживачів.

Таким чином, виробничі інновації трансформують внутрішню економіку ресторану, перетворюючи технологічний процес на керовану систему з високим рівнем прогнозованості. Зниження частки ручної праці та мінімізація відходів дозволяють закладу спрямувати вивільнені ресурси на вдосконалення маркетингової активності та розвиток сервісної складової, що в сукупності забезпечує стійку перевагу над технічно застарілими конкурентами.

Окремим аспектом інноваційного розвитку є впровадження екологічно орієнтованих технологій. Використання енергоощадних систем, автоматизований контроль за утилізацією відходів та відмова від неекологічного пакування формують позитивний імідж закладу серед еко-свідомої аудиторії, що стає вагомою репутаційною перевагою. Екологізація ресторанного бізнесу в межах концепції сталого розвитку трансформується з маркетингового інструменту в об'єктивну необхідність. Впровадження систем «розумного» енергоспоживання, що включають автоматизоване регулювання освітлення та вентиляції залежно від присутності відвідувачів, дозволяє закладу знизити операційні витрати на комунальні послуги на 20–30%. Це створює додатковий фінансовий резерв для інвестування в якість сировини або розвиток персоналу, що безпосередньо посилює ринкові позиції підприємства.

Важливим вектором «зелених» інновацій є реалізація стратегії Zero Waste (нуль відходів). Вона передбачає не лише сортування сміття, а й глибинну переробку органічних залишків (компостування) та оптимізацію фуд-менеджменту для мінімізації харчових втрат. Окрім прямого економічного ефекту, такий підхід дозволяє закладу інтегруватися в локальну циркулярну економіку, що підвищує його інвестиційну привабливість та соціальну значущість [40].

Окрему увагу слід приділити переходу до сталого ланцюга постачання. Пріоритетне використання продукції локальних фермерських господарств (концепція «від ферми до столу») дозволяє суттєво зменшити «вуглецевий слід» за рахунок скорочення логістичних маршрутів. Це не лише гарантує свіжість продуктів, а й формує унікальну ціннісну пропозицію для споживачів, які цінують автентичність та соціальну відповідальність бізнесу.

Інтеграція екологічно орієнтованих технологій формує багаторівневу конкурентну перевагу. З одного боку, це забезпечує оптимізацію внутрішніх витрат та ресурсну ефективність, з іншого – створює високу репутаційну додану вартість. У довгостроковій перспективі заклади, що демонструють реальну відданість принципам екологічності, отримують вищий рівень довіри з боку

клієнтів, що є критичним фактором успіху на перенасиченому ринку ресторанних послуг.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також оцінки його поточних конкурентних позицій, постає необхідність розробки комплексної стратегії зміцнення ринкового статусу закладу. Оскільки конкурентоспроможність у ресторанному бізнесі є динамічною категорією, запропоновані заходи мають охоплювати не лише вдосконалення технологічних процесів виробництва, а й трансформацію сервісної моделі через цифровізацію та екологізацію діяльності.

Впровадження інноваційних рішень дозволить закладу трансформувати виявлені слабкі сторони у стратегічні переваги, адаптуючи ціннісну пропозицію до мінливих запитів споживачів. Для досягнення максимального синергетичного ефекту доцільно згрупувати заплановані кроки за ключовими напрямами розвитку: від технічного переоснащення кухні до активізації маркетингових комунікацій у цифровому просторі.

Систематизований перелік стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та покращення клієнтського досвіду, наведено у таблиці 3.1.

Представлений у таблиці 3.1 комплекс стратегічних заходів відображає цілісну програму розвитку підприємства, що базується на інтеграції технологічних, цифрових та маркетингових інновацій у його операційну діяльність. Запропонована структура охоплює всі ключові аспекти функціонування сучасного ресторану, від глибокої модернізації виробничого циклу через впровадження технологій sous-vide та енергоефективного обладнання до повної цифровізації взаємовідносин із гостями за допомогою CRM-систем і мобільних сервісів.

Таблиця 3.1.

Комплекс заходів щодо зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства ресторанного господарства*

Напрям заходу	Конкретні заходи	Очікуваний результат

Технологічний	Впровадження технології sous-vide та оновлення парку пароконвектоматів.	Стабілізація якості страв, зниження втрат маси продукту при термообробці на 15-20%, оптимізація фуд-косту.
Цифровий	Інтеграція CRM-системи та запуск мобільного застосунку з функцією pre-order.	Зростання бази лояльних клієнтів, підвищення оборотності посадкового місця в пікові години, персоналізація маркетингу.
Маркетинговий	Впровадження активної SMM-стратегії та співпраця з локальними інфлюенсерами.	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нової аудиторії (покоління Z), зростання кількості бронювань.
Сервісний	Проведення тренінгів для персоналу за методикою «Upselling» та «Cross-selling».	Збільшення розміру середнього чека на 10-15%, підвищення рівня задоволеності гостей сервісом.
Екологічний	Перехід на екологічне пакування для доставки та впровадження системи роздільного збору відходів.	Зміцнення репутаційного капіталу закладу як соціально відповідального бізнесу, економія на вивозі сміття.
Організаційний	Оптимізація графіку роботи персоналу на основі аналізу Big Data щодо годин пікового навантаження.	Зниження витрат на оплату праці у «тихі» години, покращення швидкості обслуговування під час напливу гостей.

*Джерело: сформовано за даними [4; 14; 2].

Особлива увага в системі заходів приділяється посиленню ринкової присутності закладу через активні маркетингові комунікації та впровадження «зелених» ініціатив, що дозволяє не лише зміцнити репутаційний капітал, а й сформувати високу лояльність серед еко-свідомої аудиторії. Організаційні та сервісні пропозиції, спрямовані на навчання персоналу та оптимізацію робочих процесів на основі аналізу Big Data, забезпечують прямий економічний ефект у вигляді зростання середнього чека та зниження невиробничих витрат.

Таким чином, реалізація наведених у таблиці кроків дозволить підприємству сформувати стійку багатовекторну перевагу, що гарантуватиме його резильєнтність та лідерство в умовах висококонкурентного ринку ресторанних послуг.

Отже, інновації та цифровізація виступають потужним каталізатором зростання конкурентоспроможності ресторану. Вони дозволяють вирішити триєдине завдання, підвищити операційну ефективність бізнес-процесів, забезпечити виняткову якість продукту та створити сучасний, технологічний сервіс, що відповідає запитам цифрового покоління споживачів. У довгостроковій перспективі ринкове лідерство належатиме тим суб’єктам, які

здатні до безперервної технологічної адаптації та інтеграції цифрових рішень у свою унікальну концепцію.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення якості клієнтського досвіду та лояльності споживачів

У сучасній парадигмі ресторанного бізнесу конкуренція зміщується з площини суто продуктових характеристик у площину управління клієнтським досвідом. Підвищення якості клієнтського досвіду розглядається як стратегічний процес проєктування та реалізації кожної точки контакту споживача з брендом, що має на меті не лише задоволення базових потреб, а й перевершення очікувань гостя для формування стійкої емоційної лояльності.

Це обумовлює необхідність переходу від трансакційної моделі маркетингу до маркетингу відносин, де ключовим об’єктом управління стає деталізована карта шляху клієнта. Проєктування позитивного досвіду передбачає ретельну оптимізацію кожного етапу взаємодії, від першого цифрового контакту (пошук закладу в мережі чи перегляд соціальних мереж) до пост-сервісного супроводу (аналіз відгуків).

Науковий підхід до управління досвідом у ресторанній сфері базується на концепції сервісного дизайну, що інтегрує матеріальні атрибути (дизайн інтер’єру, ергономіку меблів, якість текстилю) з нематеріальними процесами (швидкість реагування на запити, емпатія персоналу, атмосфера закладу). Важливим елементом є створення «пікових моментів», які формують довготривалий позитивний спогад про візит, що є критично важливим для стимулювання повторних продажів та генерації органічного контенту користувачами [6].

У межах розробки заходів особлива увага приділяється механізмам персоналізації досвіду. Використання інтелектуальних систем аналізу даних дозволяє закладу випереджати запити гостя, пропонуючи індивідуальні умови

обслуговування на основі його попередніх преференцій. Таким чином, клієнтський досвід трансформується у складний когнітивно-емоційний актив підприємства, який важко скопіювати конкурентам, що забезпечує закладу унікальну ринкову нішу та високу рентабельність за рахунок зниження витрат на залучення нових клієнтів порівняно з утриманням наявних.

Завершальним етапом реалізації цих заходів є впровадження системи безперервного моніторингу. Це дозволяє здійснювати оперативну корекцію сервісних сценаріїв у режимі реального часу, мінімізуючи розрив між очікуваною та фактично отриманою якістю послуги, що є фундаментальною умовою підтримки високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Пріоритетним заходом у цьому напрямі є впровадження моделі Total Experience, яка передбачає інтеграцію досвіду клієнта та досвіду персоналу. Науково доведено, що рівень лояльності гостя безпосередньо корелює із залученістю персоналу, тому першим етапом пропонується розробка внутрішньої програми «Амбасадори сервісу». Вона включає регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації, що дозволяє персоналу здійснювати індивідуалізацію обслуговування на основі психологічного профілю гостя.

Другим вектором виступає технологічна персоналізація сервісу через використання інтелектуальних CRM-систем. Запропоновано механізм «предиктивного сервісу», що базується на аналізі попередніх замовлень. На практиці це реалізується через формування динамічного меню в мобільному додатку, яке адаптується під дієтичні вподобання конкретного користувача та автоматизацію системи «компліментів» від закладу до значущих дат клієнта (день народження, річниця першого візиту), що підвищує емоційну цінність бренду.

Для вимірювання ефективності впроваджених заходів пропонується використовувати систему метрик, що включає не лише індекс чистої лояльності, а й показники задоволеності клієнтів та індекс зусиль споживача. Зниження

зусиль гостя при взаємодії з закладом (спрощення бронювання, швидкість оплати) у поєднанні з підвищенням емоційного забарвлення візиту створює стійкий бар'єр для переключення споживача на пропозиції конкурентів [18].

Для забезпечення структурної цілісності та логічної послідовності запропонованих змін, необхідно перейти від теоретичного обґрунтування концепції управління досвідом до конкретного проєктування взаємодії з гостем. Ключовим інструментом такої трансформації виступає декомпозиція процесу обслуговування на окремі контактні вузли, де формується враження споживача.

Такий підхід дозволяє не просто зафіксувати наявний стан сервісу, а й змоделювати цільовий рівень взаємодії, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Оптимізація кожної «точки контакту» спрямована на усунення сервісних розривів та створення унікальних ціннісних пропозицій, які в сукупності формують безперервний та позитивний шлях клієнта.

Детальний план удосконалення сервісних процесів на основі моделі Customer Journey Map (CJM) із визначенням очікуваних ефектів на кожному етапі представлено в таблиці 3.2.

Аналіз запропонованої матриці вдосконалення точок контакту на шляху клієнта дозволяє констатувати, що реалізація наведених заходів забезпечує комплексну трансформацію сервісної моделі підприємства з пасивної на проактивну. Завдяки інтеграції цифрових інструментів, таких як CRM-системи, чат-боти та QR-інтерфейси, досягається технологічна конвергенція фізичного та цифрового просторів ресторану, що мінімізує «точки тертя» (часові затримки, помилки персоналу) та підвищує операційну ефективність.

Впровадження персоналізованих сценаріїв взаємодії на кожному етапі – від дистанційного бронювання до пост-сервісного супроводу – сприяє формуванню значного емоційного капіталу та перетворює стандартний візит на унікальний клієнтський досвід.

Таблиця 3.2.

Матриця вдосконалення точок контакту на шляху клієнта*

Етап взаємодії	Поточний (базовий) стан	Запропонований інноваційний захід	Очікуваний емоційний та сервісний ефект

Пошук та вибір	Перегляд сторінки в соцмережах або Google Maps.	Впровадження 3D-туру закладом та інтерактивного онлайн-меню з відео-презентацією страв.	Зниження бар'єру першого візиту, формування довіри до якості продукту.
Бронювання	Телефонний дзвінок або форма на сайті.	Автоматизований чат-бот у месенджерах із можливістю вибору конкретного столика в реальному часі.	Підвищення зручності, мінімізація «точок тертя» на старті взаємодії.
Прибуття та вітання	Стандартне вітання хостес.	Використання даних CRM для персоналізованого звернення за іменем та врахування преференцій щодо столика.	Формування відчуття винятковості та значущості кожного гостя.
Споживання послуги	Очікування офіціанта для замовлення та оплати.	Система QR-оплати за столом та можливість цифрового «дозамовлення» без очікування персоналу.	Оптимізація часу гостя, відчуття контролю над процесом обслуговування.
Пост-сервіс	Очікування пасивного відгуку.	Автоматизована система запиту NPS через 2 години після візиту з персональним бонусом за фідбек.	Оперативне виправлення сервісних помилок, стимулювання повторного візиту.

*Джерело: сформовано автором за даними [12; 18; 27].

Важливим аспектом є замикання циклу зворотного зв'язку через автоматизований моніторинг, що дозволяє закладу оперативно коригувати сервісні помилки та стимулювати повторні продажі. Таким чином, систематична реалізація стратегії оптимізації Customer Journey Map виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи зростання лояльності споживачів та максимізацію їхньої довічної цінності для підприємства.

Отже, розроблені заходи спрямовані на перехід від традиційного обслуговування до створення цілісної екосистеми гостинності. Це забезпечує зростання життєвого циклу клієнта та максимізацію прибутку підприємства через формування пулу лояльних споживачів, які стають активними трансляторами позитивного іміджу закладу на ринку.

3.3. Формування ефективної системи управління витратами та забезпечення прибутковості ресторанного бізнесу

У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу ефективне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Високий рівень конкуренції, нестабільність цін на сировину, енергоресурси та змінність попиту зумовлюють необхідність постійного контролю витрат і пошуку резервів підвищення прибутковості.

Формування ефективної системи управління витратами передбачає комплексний підхід, який включає планування, облік, аналіз та контроль усіх видів витрат підприємства. Особливу увагу слід приділяти оптимізації змінних витрат, зокрема витрат на сировину та напівфабрикати, які займають значну частку у структурі собівартості продукції ресторанного господарства [25]. Раціоналізація цих витрат може бути досягнута шляхом удосконалення процесів закупівлі, впровадження систем контролю якості та обліку використання ресурсів, а також зменшення втрат під час зберігання і приготування продукції. Важливим напрямом є також налагодження співпраці з постачальниками на вигідних умовах, що дозволяє знизити закупівельні ціни та забезпечити стабільність постачання. Крім того, доцільним є використання сучасних технологій управління запасами, які сприяють мінімізації надлишків і запобігають дефіциту необхідних інгредієнтів.

Важливим інструментом управління витратами є впровадження системи бюджетування, яка дозволяє прогнозувати фінансові результати діяльності, контролювати виконання планових показників та оперативно реагувати на відхилення. Крім того, доцільним є використання сучасних облікових систем та програмного забезпечення, що забезпечують автоматизацію фінансових процесів і підвищують точність управлінських рішень. Важливу роль у підвищенні ефективності управління витратами відіграє також впровадження систем внутрішнього контролю та регулярного моніторингу фінансових

показників діяльності підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та оперативно приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Крім того, доцільним є застосування методів нормування витрат і встановлення чітких стандартів використання сировини, що сприяє підвищенню дисципліни виробничих процесів і зменшенню нераціонального використання ресурсів. Важливим аспектом є також впровадження сучасних підходів до планування меню, що дозволяє оптимізувати використання інгредієнтів та зменшити рівень списань [43].

Не менш значущим є використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності діяльності, зокрема аналізу собівартості, маржинального доходу та рентабельності окремих страв. Це дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо коригування асортименту, цінової політики та загальної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, системний підхід до управління витратами забезпечує не лише їх оптимізацію, але й створює передумови для підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій ресторанного бізнесу на ринку.

Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності є оптимізація процесів закупівель. Це передбачає вибір надійних постачальників, укладання довгострокових контрактів, контроль якості продукції та зниження витрат за рахунок оптових закупівель. Раціональне управління запасами дозволяє мінімізувати втрати від псування продуктів та уникати надлишкових залишків.

Ефективне управління запасами також передбачає впровадження сучасних методів обліку, таких як автоматизовані системи контролю складських залишків, використання принципів FIFO (першим надійшов – першим використаний) та регулярне проведення інвентаризації. Це сприяє підвищенню прозорості використання ресурсів і зменшенню ризиків фінансових втрат. Водночас важливим є прогнозування попиту, що дозволяє своєчасно формувати замовлення та уникати як дефіциту, так і надлишку продукції [45]. Комплексне

застосування цих підходів забезпечує безперебійність виробничого процесу та підвищує загальну ефективність функціонування ресторанного підприємства.

Значну роль відіграє також управління трудовими ресурсами. Оптимізація чисельності персоналу, ефективне планування робочого часу та впровадження систем мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на оплату праці без погіршення якості обслуговування.

Водночас важливим аспектом ефективного управління персоналом є підвищення рівня професійної підготовки працівників. Регулярне навчання, тренінги та підвищення кваліфікації дозволяють персоналу швидше адаптуватися до змін у технологіях обслуговування, стандартів якості та очікувань клієнтів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість наданих послуг і загальний імідж закладу.

Не менш важливою є побудова ефективної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних можна віднести премії, бонуси за досягнення показників, відсотки від продажів, тоді як нематеріальна мотивація включає визнання досягнень, можливості кар’єрного зростання, сприятливий психологічний клімат у колективі. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Крім того, доцільним є впровадження сучасних методів організації праці, зокрема гнучких графіків роботи, що дозволяє більш ефективно використовувати трудові ресурси відповідно до змінного попиту протягом дня чи сезону. Це особливо актуально для ресторанного бізнесу, де навантаження може суттєво коливатися залежно від часу доби, днів тижня або святкових періодів.

Важливу роль відіграє також формування корпоративної культури, яка базується на спільних цінностях, стандартах поведінки та орієнтації на клієнта. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, підвищує рівень відповідальності працівників і стимулює їх до досягнення високих результатів у роботі.

Додатково, використання сучасних інформаційних систем для управління персоналом що дозволить автоматизувати процеси обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, оцінювання ефективності працівників та планування їх розвитку. Це підвищує точність управлінських рішень і зменшує адміністративні витрати.

Отже, ефективне управління трудовими ресурсами забезпечує не лише оптимізацію витрат, а й створює умови для підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах ринкової конкуренції.

З метою забезпечення прибутковості ресторанного бізнесу важливим є також формування обґрунтованої цінової політики. Встановлення цін повинно враховувати рівень витрат, попит, конкурентне середовище та цінову чутливість споживачів. Використання гнучких цінових стратегій, таких як сезонні пропозиції, акції, програми лояльності, дозволяє збільшити обсяги продажів і підвищити рівень доходів. Водночас важливим є застосування диференційованого підходу до ціноутворення залежно від сегментів споживачів, часу доби та формату обслуговування [51]. Наприклад, впровадження бізнес-ланчів у денний час або спеціальних пропозицій у періоди низького попиту дозволяє ефективніше використовувати виробничі потужності та залучати додатковий потік клієнтів.

Доцільним є використання методів психологічного ціноутворення, які передбачають встановлення цін з урахуванням особливостей сприйняття їх споживачами. Це може включати встановлення «привабливих» цін, формування комплексних пропозицій, а також акцентування уваги на співвідношенні ціни та якості.

Важливим інструментом підвищення прибутковості є також аналіз структури доходів та витрат, що дозволяє визначити найбільш рентабельні напрямки діяльності. На основі такого аналізу підприємство може коригувати асортимент продукції, просувати найбільш прибуткові позиції меню та оптимізувати витрати на менш ефективні пропозиції.

Не менш значущим є постійний моніторинг цін конкурентів, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та підтримувати конкурентні позиції підприємства. При цьому важливо не лише знижувати ціни, а й формувати додану цінність для клієнтів за рахунок підвищення якості обслуговування, унікальності пропозиції та загального клієнтського досвіду.

Формування ефективної цінової політики є важливою складовою забезпечення прибутковості ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє досягти балансу між інтересами підприємства та очікуваннями споживачів, що в кінцевому підсумку сприяє зміцненню його конкурентоспроможності.

Не менш важливим є аналіз рентабельності окремих страв і послуг. Це дає можливість виявити найбільш прибуткові позиції меню, оптимізувати асортимент та відмовитися від малоефективних пропозицій. Використання концепції «меню-інжинірингу» дозволяє поєднати аналіз попиту та маржинального доходу для підвищення загальної ефективності діяльності закладу.

Застосування меню-інжинірингу передбачає класифікацію страв за рівнем їх популярності та прибутковості, що дозволяє виділити такі групи, як «лідери продажів», «прибуткові, але малопопулярні», «популярні, але малорентабельні» та «аутсайдери». На основі такого розподілу підприємство може приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо зміни рецептури, коригування цін, перегляду подачі або просування окремих позицій меню [58].

Важливим є візуальне оформлення меню, яке може впливати на вибір споживачів. Розміщення більш рентабельних страв на вигідних позиціях у меню, використання графічних елементів та акцентів дозволяє стимулювати їх продаж і, відповідно, підвищувати загальний рівень прибутковості.

Не менш значущим є регулярний перегляд меню з урахуванням сезонності, змін у вподобаннях споживачів та коливань цін на сировину. Це дає змогу підтримувати актуальність асортименту та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Додатково, використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності впроваджених змін дозволяє відстежувати їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства та своєчасно вносити необхідні корективи.

Таким чином, систематичний аналіз рентабельності страв і послуг, у поєднанні з використанням сучасних підходів до управління меню, є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності ресторанного бізнесу та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Для узагальнення основних напрямів формування ефективної системи управління витратами та забезпечення прибутковості ресторанного бізнесу сформовано таблицю 3.3.

Подана таблиця узагальнює ключові напрями формування ефективної системи управління витратами у ресторанному бізнесі та демонструє їх взаємозв'язок із забезпеченням прибутковості підприємства. Вона відображає, що управління витратами має комплексний характер і охоплює всі основні функціональні сфери діяльності закладу.

Насамперед, найбільш критичним напрямом є управління закупівлями та запасами, оскільки саме ці статті формують значну частку собівартості продукції. Використання довгострокових контрактів із постачальниками, оптових закупівель, а також впровадження систем FIFO та автоматизованого обліку дозволяє суттєво знизити витрати, мінімізувати втрати від псування сировини та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Важливу роль відіграє система бюджетування та внутрішнього контролю, які забезпечують фінансову дисципліну на підприємстві. Завдяки плануванню витрат і регулярному моніторингу відхилень керівництво отримує можливість оперативно реагувати на зміни та запобігати неефективному використанню ресурсів.

Таблиця 3.3.

Основні напрями формування ефективної системи управління витратами у ресторанному бізнесі*

Напрям управління витратами	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Управління закупівлями	Вибір постачальників, довгострокові контракти, оптові закупівлі, контроль якості	Зниження закупівельних витрат, стабільність постачання
Управління запасами	FIFO, автоматизований складський облік, інвентаризація, прогнозування попиту	Мінімізація втрат і списань, оптимізація запасів
Бюджетування	Фінансове планування, контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень	Підвищення керованості витрат і прибутковості
Контроль витрат	Внутрішній фінансовий контроль, моніторинг показників	Своєчасне виявлення відхилень та їх усунення
Нормування витрат	Встановлення норм використання сировини, технологічні карти	Зменшення перевитрат ресурсів, підвищення дисципліни
Управління персоналом	Оптимізація чисельності, мотивація, гнучкі графіки, навчання	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат на персонал
Ціноутворення	Гнучкі ціни, акції, програми лояльності, психологічне ціноутворення	Зростання виручки та прибутковості
Меню-інжиніринг	Аналіз рентабельності страв, коригування асортименту	Оптимізація меню та збільшення маржинального доходу
Використання IT-систем	ERP, POS-системи, HRM-системи, автоматизація обліку	Підвищення точності управлінських рішень і зниження витрат

*Джерело: сформовано автором за даними [58].

Окреме значення має нормування витрат, яке безпосередньо впливає на виробничі процеси. Встановлення технологічних норм і стандартів сприяє зменшенню перевитрат сировини, підвищенню стабільності якості страв та зниженню собівартості продукції.

Суттєвий вплив на витратну частину має управління персоналом. Оптимізація чисельності працівників, впровадження гнучких графіків роботи та систем мотивації дозволяють підвищити продуктивність праці та зменшити непрямі витрати, зберігаючи при цьому якість обслуговування на високому рівні.

Значним інструментом підвищення прибутковості є також цінова політика та меню-інжиніринг. Гнучке ціноутворення, акційні пропозиції та аналіз рентабельності страв дозволяють не лише збільшити дохід, але й оптимізувати асортимент відповідно до попиту та маржинальності.

Окремо слід відзначити роль сучасних інформаційних технологій. Використання ERP-, POS- та HRM-систем забезпечує автоматизацію обліку,

підвищує точність управлінських рішень і знижує адміністративні витрати, що є важливим фактором підвищення загальної ефективності діяльності.

Таким чином, таблиця демонструє, що ефективне управління витратами в ресторанному бізнесі можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує фінансові, операційні, кадрові та технологічні інструменти. Їх синергія забезпечує не лише оптимізацію витрат, а й стале зростання прибутковості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Отже, формування ефективної системи управління витратами та забезпечення прибутковості ресторанного бізнесу є необхідною умовою зміцнення його конкурентних позицій. Комплексне використання фінансових інструментів, оптимізація ресурсів та впровадження сучасних управлінських підходів сприяють досягненню стабільного економічного розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження проблематики забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на ринку ресторанного бізнесу було сформульовано такі висновки.

1. У ході дослідження встановлено, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємницьких структур у сфері ресторанного господарства є комплексною характеристикою, яка відображає здатність закладу не лише утримувати ринкові позиції, а й оперативно адаптуватися до динамічних змін споживчих переваг та економічної нестабільності. Теоретичний аналіз засвідчує, що фундаментом конкурентних переваг у ресторанному бізнесі є поєднання матеріальних чинників (якість кухні, локація) та нематеріальних активів (атмосфера, бренд, рівень сервісу). Для об'єктивної оцінки ринкового стану підприємства необхідно застосовувати комплексний методичний підхід, що поєднує фінансові індикатори з аналізом якості клієнтського досвіду та конкурентного оточення.

Зокрема, науково-методичний інструментарій має базуватися на використанні інтегральних показників, які враховують не лише частку ринку, а й ефективність маркетингових комунікацій та рівень технологічного оновлення. Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють специфічні чинники ресторанного бізнесу, гастрономічна автентичність, ергономіка простору та майстерність персоналу, що безпосередньо впливають на додану вартість послуги.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності за період 2024–2025 рр. свідчить про високу динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід закладу зріс на 52,4%, а чистий прибуток збільшився майже вдвічі (93,9%). Зростання рентабельності продажів до 23,6% підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі та здатність закладу генерувати стабільний прибуток в умовах економічної нестабільності.

Дослідження кадрового потенціалу показало, що розширення штату до 28 осіб було стратегічно обґрунтованим. Підвищення продуктивності праці на 4,52% та фондовіддачі на 11,61% свідчить про раціональне використання людських та матеріальних ресурсів. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чітку координацію між залом та кухнею, що є критичним для підтримання високих стандартів сервісу.

За результатами SWOT-аналізу визначено, що ключовою силою закладу є поєднання унікальної концепції та високого репутаційного капіталу (рейтинг Google Maps 4.8+). Водночас виявлено слабкі місця такі як обмеженість посадкових місць у пікові години та високу частку імпортних складових у собівартості, що робить заклад вразливим до валютних коливань.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності із залученням прямих конкурентів («Кавказький двір», ГРК «Фортеця», «BEN CHEF») підтвердила лідерство «HYGGE» в сегменті авторської та європейської кухні в Умані (інтегральний показник – 9,25 бала). Заклад переважає конкурентів за рівнем сервісу та якістю маркетингових комунікацій, проте дещо поступається ГРК «Фортеця» за параметрами інфраструктурної потужності (паркінг, площа).

3. Стратегічним вектором зміцнення позицій сучасного ресторану є цифровізація та впровадження інноваційних технологій, які дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати витрати та підвищити швидкість обслуговування через QR-сервіси, мобільні додатки та CRM-системи. Інтеграція цифрових рішень у систему менеджменту дає змогу закладу отримувати якісний зворотний зв'язок у режимі реального часу та формувати гнучку цінову політику. Водночас ключовим інструментом довгострокового успіху визнано управління клієнтським досвідом. Розробка та реалізація заходів із підвищення лояльності, що базуються на персоналізації пропозицій та створенні емоційного зв'язку зі споживачем, дозволяють трансформувати разове відвідування у стійку прихильність до бренду.

Критично важливим елементом забезпечення життєздатності закладу є формування ефективної системи управління витратами. Встановлено, що оптимізація витрат у ресторанному бізнесі має базуватися на суворому контролі собівартості, управлінні втратами та впровадженні енергоефективних технологій. Доведено, що стратегічна прибутковість досягається не лише шляхом прямого скорочення видатків, а через пошук оптимального балансу між ціною та цінністю продукту, що дозволяє максимізувати маржинальний дохід без втрати якості сервісу.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу сьогодні лежить у площині взаємодії технологічних інновацій, високих стандартів сервісу та здатності закладу створювати унікальну ціннісну пропозицію в умовах високої насиченості ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Т., Маранчак М. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів харчування в Україні

за 2023 рік. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster. URL : https://forbes.ua/company/yakzminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559 (дата звернення: 22.02.2026).

2. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 46–50. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8

3. Бегун С. І., Хомюк Н. Л., Подзізей О. О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4543 (дата звернення: 14.02.2026).

4. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 1-9. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22

5. Борисова О., Пшеничний Б., Алєксєєнко В. Чинники диверсифікації в секторі HORECA: глобальні тренди. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2816 (дата звернення: 04.01.2026).

6. Володько О. В., Рогова Н. В., Кущ Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки.* 2023. № 26. С. 42–45.

7. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 49. С. 97-103. DOI: https://doi.org/10.32843/ infrastruct49-19

8. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12.

9. Демчук Н.І, Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство.* 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf (дата звернення: 30.11.2025)

10. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2018. № 2. С. 93–102.

11. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення: 09.11.2025).

12. Захарова Т.В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/283/251 (дата звернення: 22.10.2025).

13. Зайченко В., Рутинський М., Гайдук Л. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. (3). С. 50–58.

14. Зайцева В.М. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.

15. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210. URL : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14. (дата звернення: 17.12. 2025)

16. Зростання доходів закладів харчування на 120 % за 2023 рік. URL : https://horeca-ukraine.com/zrostannjadohodiv-zakladiv-harchuvannja-na-120-za-2023-rik (дата звернення: 18.02.2026).

17. Іванов А. М., Бориславський І. О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/792 (дата звернення: 14.12.2025)

18. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.* 2025. № 1. С. 72–78. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.09

19. Коваль О. Конкурентоспроможність підприємств HORECA в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6787 (дата звернення: 14.12.2025)

20. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 49. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364 (дата звернення: 17.02.2026).

21. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018 (дата звернення: 28.01.2026).

22. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 58–62. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09

23. Краснокутська Ю., Андренко І., Муращенко Є. Особливості функціонування підприємств громадського харчування в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1925 (дата звернення: 10.11.2025).

24. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

25. Литвин О.В., Кирилюк І.М., Барвінок Н.В. Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/189 (дата звернення: 16.02.2026).

26. Мальська М. П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с.

27. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 241-245. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35.

28. Міщенко І.А. Підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу на основі управління якістю послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2019. № 5. С. 104–112.

29. Михайлюк О. Л. Перспективи впровадження найкращих практик для розвитку підприємств швидкого харчування Одеського регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2023. № 1-2 (84-85). С. 172–186. URL : http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/172-186.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

30. М'ясищев О. Плюс 100 «точок» шаурми та нічні круасани. Українські ресторани змінилися за рік: п'ять фактів. URL : https://biz.liga.net/ua/ekonomika/prodovolstvie/article/plyus-100-tochek-shaurmy-i-nochnyekruassany-kak-restorany-izmenilis-v-voynu-pyat-faktov (дата звернення: 07.12.2025).

31. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. (31).URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/692 (дата звернення: 10.10.2025)

32. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка.* 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142 (дата звернення: 21.10.2025)

33. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Вид. 3-є. переробл. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 344 с.

34. Нефьодов Ю. М., Галицька Т. Ю. Методи прийняття управлінських рішень. К. : Кондор, 2024. 324 с.

35. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посібник / І. А. Назаренко, О. А. Боднарук. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 128 с.

36. Петренко Н. Управління проєктною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. (83). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7490 (дата звернення: 16.11. 2025)

37. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184 (дата звернення: 28.11.2025).

38. Поворознюк І. М., Штангеєва Н. І. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти.* 2023. №2 (24). URL : http://eh.udpu.edu.ua/article/view/281193/275457 (дата звернення: 13.10.2025).

39. Поворознюк І.М. Теоретичні аспекти сутності та формування інновацій в індустрії гостинності та туризмі. *Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності: проблеми й перспективи*: колективна монографія / [І. М. Поворознюк., О. Г. Чирва, І.М. Кирилюк [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2022. С. 6-27

40. Поворознюк І.М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 59. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434 (дата звернення: 13.11.2025).

41. Поворознюк І. М., Слатвінський М. А. Вплив процесів глобалізації на розвиток підприємств індустрії гостинності. *Індустрія туризму й гостинності: сучасні виклики та перспективи* : кол. моногр./ [І. М. Поворознюк, І. М. Кирилюк [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2022. С.5-21.

42. Поворознюк І. М. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск №41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1535/1476 (дата звернення: 22.10.2025).

43. Поворознюк І. М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656/1593 (дата звернення: 10.12.2025)

44. Поворознюк І.М. Роль та особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2125 (дата звернення: 10.12.2025)

45. Постова В.В. Сучасні тенденції управління проєктами в готельному та ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2023. № 3(9). С. 44-48. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7

46. Проценко Д. Концептуальні підходи до формування маркетингової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. (83). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7479 (дата звернення: 10.12.2025)

47. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL : https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster (дата звернення: 20.02.2026).

48. Ракша М. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 від Poster. URL : https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster (дата звернення: 10.12.2025).

49. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL : https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki (дата звернення: 17.12.2025).

50. Рябенко Г., Верланов О., Бєлов Г., Кудрич В. Статистичні методи у теорії економічного аналізу підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 18. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.18023620 (дата звернення: 12.02.2026).

51. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 58-62. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11

52. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. URL: https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy (дата звернення: 21.12.2025)

53. Сусіденко В. Т., Підлипний Ю. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії.* 2025. № 42. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1845 (дата звернення: 19.02.2026).

54. Технологія гостинності : навчальний посібник. / укладачі: Соколовський В.А., Щоголєва І.В. Кропивницький: Вид-во ЛАНАУ, 2023. 353 с.

55. Технології прийняття управлінських рішень : монографія. За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків : Діса плюс, 2023. 430 с.

56. Черкес Р. Б., Косар Н. С., Бей Х. Р. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. URL :

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3597/3528 (дата звернення: 18.12.2025).

57. Фостолович В.А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №11-12. С. 18-25.

58. Федотова Т. Використання методів економічного аналізу в прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. (83). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7494 (дата звернення: 17.12. 2025)

59. Флейчук М. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL : https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viynidoslidzhennya (дата звернення: 21.02.2026)

60. Шевченко І.В. Управління якістю в ресторанному бізнесі. *Менеджмент в Україні: теорія і практика.* 2020. № 2. С. 10–14.

61. Як змінився ресторанний ринок України на третьому році війни: підсумки 2024 року. URL : https://visitukraine.today/uk/blog/5500/how-the-restaurant-market-of-ukraine-has-changed-in-the-third-year-ofthe-war-results-of-2024?srsltid=AfmBOooNvViDrW0s-AKB_mKIgGxP_8q7C8tkBjTzrYBQT0_YuZVENii#restorannii-rinok-ukrayini-prognozi-na-2025-rik (дата звернення: 22.12.2025).

62. HoReCa: навч. посіб.: у 3 т. Т. 2. Ресторани / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт., 2017. 312 с.