

281МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа» _____
(назва)

на тему: Оцінка конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Виконав:

здобувач вищої освіти

_____ Шарін Андрій Олегович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

_____ доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми
_____ Ніколайчук О.А.

підпис

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Шаріну Андрію Олеговичу

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Оцінка конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга
Анатоліївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від “28” січня 2026 р. № 22

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “27” квітня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Аналіз конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich». Шляхи підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Сторінок – 53, Таблиць - 13, Рисунків – 5 , Літературних джерел – 30.

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 23.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 15.03.2026	
4	Формування рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 06.04.2026	
5	Формування висновків	до 13.04.2026	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 27.04.2026	
8	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.04.2026	

Здобувач ВО _____ **А. О. Шарін**
 (підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**
 (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ	8
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
1.1 Теоретичний базис конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства	8
1.2 Методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства	12
1.3 Проблеми конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства та напрями їх вирішення	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «Café Zeit für Dich»	20
2.1 Загальна характеристика кафе «Café Zeit für Dich»	20
2.2. Діагностика конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich»	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ	32
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich»	32
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	43
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 53, рисунків 8, таблиць 12, використаних джерел 30.

Об'єкт дослідження Оцінка конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Предмет дослідження: напрями удосконалення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Мета дослідження: дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Методи дослідження: аналіз, порівняльний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок.

Основні результати дослідження: Практичне значення отриманих результатів полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, а також у розробці комплексу заходів щодо її підвищення на прикладі кафе «Café Zeit für Dich». Запропоновані заходи, зокрема розширення асортименту, активізація маркетингової діяльності, впровадження програм лояльності та розвиток концепції закладу, можуть бути використані у практичній діяльності підприємств ресторанного господарства для підвищення ефективності їх функціонування, зміцнення конкурентних позицій та залучення клієнтів.

Ключові слова: заклад ресторанного господарства, ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, кафе, SWOT-аналіз, конкурентні переваги, якість обслуговування.

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг. Зростання кількості закладів ресторанного господарства, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції й обслуговування обумовлюють необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається здатністю ефективно функціонувати на ринку, залучати нових клієнтів та утримувати постійних споживачів. Вона формується під впливом комплексу факторів, серед яких особливе значення мають якість продукції, рівень сервісу, цінова політика, імідж закладу та ефективність управління. У сучасних умовах важливу роль відіграють також інновації, цифрові технології та маркетингові інструменти.

Питання конкурентоспроможності підприємств досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Г. Т. П'ятницька, А. М. Расулова, Н. В. Михайлова, Н. І. Кирніс та Т. А. Костишина. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища. Особливо це стосується малих та середніх закладів, які змушені адаптуватися до змін у поведінці споживачів та ринкових тенденцій.

Метою даної роботи є дослідження рівня конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства та розробка заходів щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності;
- провести аналіз діяльності кафе «Café Zeit für Dich»;
- здійснити оцінку конкурентного середовища;
- визначити рівень конкурентоспроможності закладу;
- розробити заходи щодо її підвищення;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є кафе «Café Zeit für Dich». Предметом дослідження є процес формування та оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз, синтез, порівняльний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та статистичний аналіз. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» та інших підприємств ресторанного господарства.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в удосконаленні підходів до оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства шляхом комплексного врахування якості обслуговування, рівня задоволеності споживачів, маркетингової діяльності та використання сучасних цифрових технологій. У роботі запропоновано практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» з урахуванням особливостей функціонування закладу та сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і заходів для підвищення ефективності діяльності кафе «Café Zeit für Dich», покращення якості обслуговування, зміцнення конкурентних позицій закладу на ринку та збільшення рівня задоволеності споживачів.

Результати дослідження апробовані на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку», м. Луцьк, 28.05.2026 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи містить 12 таблиць та 8 рисунків, що ілюструють результати проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичний базис конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства - це його здатність успішно конкурувати на ринку, залучати та утримувати споживачів завдяки поєднанню якості продукції, рівня обслуговування, ціни, іміджу та організації діяльності. У наукових працях наголошується, що для закладів ресторанного господарства конкуренція визначається не лише якістю страв, а й ширшим комплексом характеристик, зокрема атмосферою, комфортом, професійністю персоналу та здатністю задовольняти потреби клієнта.

У сучасних умовах розвитку економіки сфера ресторанного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та постійним зростанням вимог споживачів до якості продукції та обслуговування. Це обумовлює необхідність формування та підтримання конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Як зазначається у наукових дослідженнях, конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його ефективного функціонування та довгострокового розвитку.

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг.

Питання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства досліджували ряд вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Г. Т. П'ятницька, А. М. Расулова, Н. В. Михайлова, Е. Л. Заднепровска, А. Е. Котельнікова, але ці дослідження не є повними, тому що враховували не всі чинники, які впливають на конкурентоспроможність різних типів підприємств ресторанного господарства [1,2,3,4,5].

Щоб з'ясувати особливості терміна «конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства», необхідно спочатку встановити основні підходи за якими визначають загальне тлумачення конкурентоспроможності підприємства.

Багато дослідників не тільки дають визначення терміна «конкурентоспроможність підприємства», але й класифікують цю категорію за різними ознаками. Так, Ю. І. Ткачук виявив 8 загальних ознак, за якими науковці

здійснюють трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства». В своїй монографії він виділив такі ознаки тлумачення цієї економічної категорії за напрямками наукової інтерпретації: прибуткове господарювання, вироблення продукції із мінімальними витратами, якісне задоволення потреб споживачів, наявність конкурентних переваг, адаптування до умов зовнішнього середовища, розширене відтворення, наявність стратегії, становище виробника на ринку. Автор дослідив, що на першому місці у визначенні конкурентоспроможності підприємства є ознака – наявність конкурентних переваг, а друге місце ділять між собою – якісне задоволення потреб споживачів і ефективне господарювання з продуктивним використанням ресурсів [6].

Тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства», на нашу думку, є багатограним і структурним і поєднує в собі не лише окремі елементи характеристики, а й взаємодію вищеперерахованих ознак між собою.

Д.А.Панасенко, досліджуючи еволюцію терміна конкурентоспроможність підприємства» вказує на те, що здебільшого конкурентоспроможність підприємства в економістів асоціюється із характеристиками продукції або із ефективністю функціонування, фінансовим станом, певною позицією на ринку. Отже, відстежується переважання одностороннього вузького бачення цієї категорії, яке водночас характеризується багатовекторністю, що не сприяє однозначному та аналогічному її розумінню та сприйняттю різноманітними суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому він виокремлює такі основні характеристики категорії «конкурентоспроможність підприємства», як відносність, об'єктність, динамічність, інтегрованість, приналежність до конкретного конкурентного ринку, необхідність цілеспрямованого формування, іманентність, декомпозиційність, адекватність і уніфікованість. Саме ці складові, на їх думку, більш точно охарактеризують цю економічну категорію [7].

Відповідно до економічного словника [1] «конкурентоспроможність» (англ. competitiveness) – можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим. М. Портер підкреслює, що конкурентоспроможність – це властивість товару або послуги, суб'єкта ринкових відносин, які виникають на ринку з конкуруючими товарами, послугами або суб'єктами подібних ринкових відносин [2, с. 148]. Виділяють два основних підходи до визначення конкурентоспроможності – компаративний і ресурсний [3; 4]. Компаративний полягає у порівнянні характеристик діяльності підприємства з відповідними характеристиками конкурентів. Ресурсний підхід базується на наявності різних видів ресурсів підприємства і потенційних можливостях їх використання. Другий підхід, на нашу думку, у більш повно відповідає поняттю потенціалу, як сукупності різних видів ресурсів. Наявність певного потенціалу не пов'язана з наявністю чи відсутністю конкурентів, а поняття конкурентоспроможності виникає тільки у зв'язку з існуванням конкурентів. Тільки за наявності конкуренції можливо говорити про

конкурентоспроможність окремих учасників ринку. Відповідно ми надаємо перевагу саме компаративному підходу [8].

Особливістю підприємств ресторанного господарства є поєднання виробничої та сервісної діяльності. Це означає, що конкурентоспроможність закладу залежить не лише від якості продукції, але й від рівня обслуговування клієнтів, організації процесу надання послуг, атмосфери закладу та загального іміджу підприємства. У дослідженнях зазначається, що саме сервісна складова діяльності відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг закладів ресторанного господарства.

Важливо також враховувати, що конкурентоспроможність ресторану є динамічною категорією. Вона змінюється під впливом ринкових умов, споживчих переваг, технологічних нововведень, рівня доходів населення та дій конкурентів. Тому заклад ресторанного господарства має постійно вдосконалювати меню, підвищувати якість обслуговування, оновлювати концепцію закладу та формувати позитивний імідж.

Отже, теоретичний базис конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства ґрунтується на системному розумінні сукупності чинників, які визначають його привабливість для споживача та стійкість на ринку. Найбільш обґрунтованим є підхід, за якого конкурентоспроможність оцінюється через якість продукції, послуг, персоналу, іміджу та цінової політики. Саме ці складові формують конкурентні переваги ресторану та забезпечують його успішне функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Дослідження показують, що серед основних факторів конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства особливе значення мають такі: якість продукції, асортимент страв та напоїв, рівень сервісу, цінова політика, місце розташування закладу та його імідж. При цьому кожен із зазначених факторів має комплексний характер і впливає на формування загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Якість продукції є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Висока якість страв і напоїв забезпечує задоволення потреб споживачів та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Водночас важливу роль відіграє також асортимент продукції, який повинен відповідати сучасним тенденціям та запитам клієнтів.

Рівень обслуговування є не менш важливим фактором конкурентоспроможності. У сучасних умовах споживачі очікують не лише якісної продукції, але й високого рівня сервісу. Привітність персоналу, швидкість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів та комфортна атмосфера є важливими складовими конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах значну роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє також імідж підприємства. Позитивний імідж закладу сприяє залученню нових клієнтів та формуванню лояльності постійних відвідувачів. Як

зазначається у дослідженнях, імідж підприємства формується під впливом якості продукції, рівня сервісу, маркетингової діяльності та загальної концепції закладу.

Окрім цього, важливим фактором є використання сучасних маркетингових інструментів. У сучасному ресторанному бізнесі значну роль відіграють соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові технології, які дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами та просувати свої послуги. Використання таких інструментів сприяє підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Значну увагу у сучасних дослідженнях приділяють також інноваціям як фактору підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій, оновлення асортименту продукції, використання сучасних методів управління та маркетингу сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Таким чином, теоретичний базис конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства ґрунтується на комплексному підході, який передбачає врахування економічних, організаційних, технологічних та сервісних аспектів діяльності підприємства. Конкурентоспроможність розглядається як результат взаємодії різних факторів, що визначають позиції підприємства на ринку ресторанних послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства є складним багатофакторним явищем, яке формується під впливом як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішнього середовища. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує постійного вдосконалення діяльності підприємства, впровадження інновацій та орієнтації на потреби споживачів.

Сутність конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства Підсумовуючи теоретичний аналіз, можна констатувати, що конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства – це складна інтегральна характеристика, яка відображає здатність підприємства не лише функціонувати на ринку, а й ефективно протистояти конкурентам, забезпечуючи сталий розвиток і прибутковість у довгостроковій перспективі.

На рис. 1.1 представлено основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

Внутрішні чинники формуються безпосередньо в межах діяльності підприємства та включають якість управління, професійний рівень персоналу, ефективність організації процесів, маркетингову діяльність і здатність адаптуватися до потреб клієнтів. Саме ці фактори визначають рівень якості продукції та обслуговування, що є основою формування конкурентних переваг. Зовнішні чинники не залежать безпосередньо від діяльності підприємства, проте суттєво впливають на його функціонування. До них належать рівень конкуренції на ринку, платоспроможність споживачів, регуляторна політика, а також загальний стан економічного середовища.

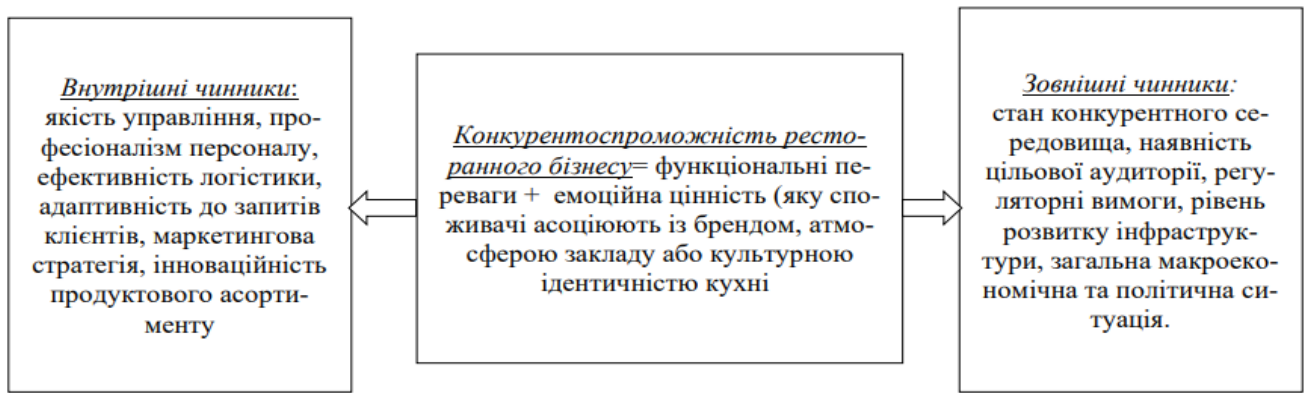


Рис. 1.1 - Внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Джерело: складено за [8]

Отже, конкурентоспроможність ресторану – це його інтегрована можливість створювати високу клієнтську цінність, забезпечувати оптимальне співвідношення «ціна-якість» та підтримувати позитивну репутацію, що в сукупності гарантує закладу лідерські позиції на ринку та лояльність споживачів.

1.2 Методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства

Важливим елементом теоретичного базису є також методи оцінки конкурентоспроможності. У науковій літературі виділяють різні методи оцінки, зокрема порівняльний аналіз, експертні оцінки, SWOT-аналіз та метод інтегрального показника.

Використання цих методів дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства та визначити його позиції на ринку. Нижче на рис. 1.2 показані основні методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства.

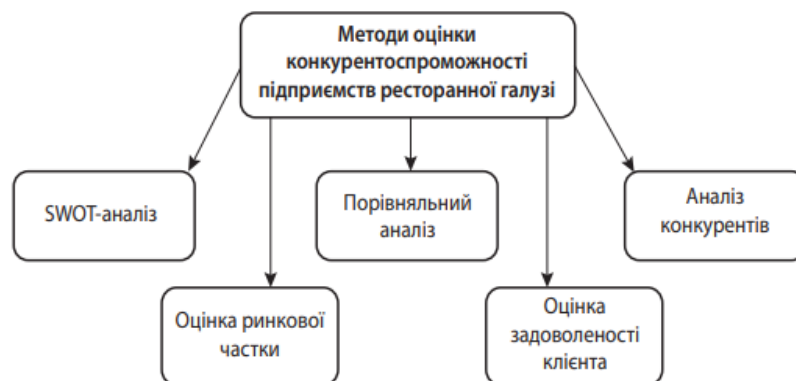


Рис.1.2 - Методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного господарства

Джерело: складено за [9]

Першим методом оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери є SWOT-аналіз. Даний метод передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також аналіз можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. У сфері ресторанного господарства SWOT-аналіз дає змогу виявити найбільш затребувані продукти та послуги, а також визначити фактори, які можуть стати конкурентними перевагами закладу.

Сильні сторони (Strengths) являють собою внутрішні характеристики підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги, зокрема високу якість продукції, позитивний імідж, ефективну маркетингову діяльність або технологічні інновації. Слабкі сторони (Weaknesses), навпаки, є внутрішніми недоліками, що стримують розвиток підприємства, такими як обмежені ресурси, недосконалість управління або низький рівень якості продукції.

Можливості (Opportunities) відображають зовнішні фактори, що створюють сприятливі умови для розвитку підприємства, наприклад зростання попиту, зміни в законодавстві або розширення ринку. Загрози (Threats) – це зовнішні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства, зокрема посилення конкуренції чи зниження платоспроможності споживачів.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище, що є основою для формування ефективної стратегії розвитку.

Наступним методом є порівняльний аналіз, який полягає у зіставленні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. У ресторанному бізнесі це можуть бути середній чек, кількість клієнтів, рівень популярності або кількість відгуків. Такий підхід дає можливість визначити конкурентні переваги та недоліки підприємства.

Порівняльний аналіз передбачає вибір ключових критеріїв оцінювання, після чого здійснюється порівняння конкурентів за кожним із них. Для цього можуть застосовуватися різні підходи, зокрема бальна оцінка або експертний аналіз. Отримані результати дозволяють сформулювати уявлення про позицію підприємства на ринку та визначити напрями її покращення.

Ще одним важливим методом є аналіз конкурентів, який полягає у дослідженні їх діяльності, асортименту, цінової політики та маркетингових стратегій. Такий аналіз дає змогу зрозуміти поведінку конкурентів та визначити можливості для посилення власних позицій на ринку.

При цьому важливо враховувати як пряму, так і непряму конкуренцію, оскільки на ринку можуть діяти підприємства, що задовольняють однакові потреби споживачів, але пропонують різні формати послуг. Аналіз конкурентів має здійснюватися на постійній основі, оскільки ринкове середовище є динамічним і постійно змінюється.

Оцінка ринкової частки є ще одним методом, що дозволяє визначити позицію підприємства відносно конкурентів. Вона передбачає аналіз обсягів продажів, кількості клієнтів та інших показників діяльності.

Процес оцінки ринкової частки включає визначення структури ринку, аналіз попиту і пропозиції, дослідження поведінки підприємства на ринку та порівняння його позицій із конкурентами. Завершальним етапом є прогнозування змін у конкурентному середовищі, що дозволяє сформувати стратегічні напрями розвитку підприємства [9].

Методика, запропонована Яцковим Д., передбачає комплексний підхід до оцінювання діяльності підприємства з урахуванням фінансових, виробничих, організаційних та технологічних аспектів. Її перевагою є можливість застосування в різних галузях завдяки гнучкій системі вагових коефіцієнтів і показників, а також забезпечення всебічної оцінки ефективності підприємства. Водночас дана методика є досить складною у використанні, оскільки потребує великої кількості даних та застосування складних розрахунків.

Методика Юринець З., що базується на використанні індексу глобальної конкурентоспроможності, орієнтована на взаємозв'язок макро- та мікроекономічних факторів. Її сильними сторонами є відповідність міжнародним стандартам, можливість використання статистичних даних світових рейтингів, а також придатність для стратегічного управління в умовах глобалізації. Разом з тим, реалізація цієї методики є складною для малих підприємств через необхідність доступу до достовірної макроекономічної інформації.

Методика Сітковської А. акцентує увагу на інноваційній діяльності підприємства як ключовому факторі його конкурентоспроможності. Вона передбачає оцінку інтелектуального капіталу та застосування кількісних показників, що є актуальним для стратегічного розвитку. Однак дана методика характеризується складністю у застосуванні, потребує значного обсягу інформації та має певну суб'єктивність при визначенні вагових коефіцієнтів.

Методика Панова О. та Зерненкової Д. ґрунтується на комплексному підході та поєднує такі інструменти, як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз і аналіз конкурентів. Її основною перевагою є можливість отримання всебічної оцінки конкурентоспроможності підприємства та детального аналізу ринкового середовища. Разом з тим, дана методика має певні обмеження, зокрема відсутність чітких кількісних показників та залежність від доступності інформації.

Методика Костишиної Т. та Кирніс Н. зосереджується на таких ключових чинниках, як якість продукції, рівень обслуговування, ефективність діяльності підприємства та ціноутворення. Перевагою підходу є можливість оцінювання за допомогою відгуків клієнтів та анкетування, що дозволяє швидко виявити недоліки в роботі закладу. Водночас методика не враховує фінансові показники та зовнішнє середовище, що знижує її комплексність.

Методика Каленік В. орієнтована на оцінювання іміджу підприємства та рівня сервісу. Її перевагою є спрямованість на формування лояльності клієнтів і позитивного сприйняття бренду. Проте така оцінка часто має суб'єктивний

характер і не охоплює економічні аспекти діяльності підприємства, що обмежує її застосування як єдиного інструменту аналізу.

Логістичний метод, запропонований Брижань І. та Чевгановою В., належить до статистико-математичних підходів і передбачає використання логістичних функцій для моделювання взаємозв'язків між показниками конкурентоспроможності. Даний підхід дозволяє враховувати складні взаємозалежності факторів, однак є складним у реалізації та потребує спеціальних знань.

Графічні, матричні та інші специфічні методи, розглянуті Самуляком В., поєднують аналітичні та візуальні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема, графічні методи дозволяють наочно представити результати у вигляді діаграм, а матричні (SWOT, BCG, GE/McKinsey) – визначити позицію підприємства на ринку. Крім того, застосовуються методи оцінки споживчої цінності, інтегральні показники та бенчмаркінг, що передбачає використання найкращих практик конкурентів для підвищення ефективності діяльності [10].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є складним і багатокомпонентним процесом, який потребує застосування різних методичних підходів.

Аналіз показав, що кожен із розглянутих методів має свої особливості, переваги та обмеження. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та визначити стратегічні напрями розвитку. Порівняльний аналіз дає можливість визначити позицію підприємства відносно конкурентів та виявити його сильні й слабкі сторони. Аналіз конкурентів забезпечує глибше розуміння ринкового середовища та поведінки інших учасників ринку.

Методи оцінки ринкової частки дозволяють визначити конкурентну позицію підприємства та його частку на ринку, що є важливим для стратегічного планування. Разом з тим, більш складні методики, такі як підхід Яцкова, Юринець та Сітковської, забезпечують багатовимірну та глибоку оцінку діяльності підприємства, проте їх застосування ускладнюється значною потребою в даних і складністю розрахунків.

Методики Панова і Зерненкової, а також Костишиної і Кирніс є більш практично орієнтованими та адаптованими до умов ресторанного бізнесу, оскільки враховують особливості сервісу, якості продукції та поведінки споживачів. Водночас вони мають певну суб'єктивність та обмежену кількісну оцінку.

Графічні, матричні та логістичні методи доповнюють аналіз, забезпечуючи візуалізацію результатів і можливість моделювання складних взаємозв'язків, однак потребують спеціальних знань та аналітичних навичок.

Отже, жоден із методів не є універсальним, тому для отримання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднує декілька методик. У межах даного дослідження найбільш доцільним є використання SWOT-аналізу у поєднанні з порівняльним аналізом та аналізом конкурентів, що дозволяє забезпечити всебічну оцінку діяльності підприємства та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності.

1.3 Проблеми конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства та напрями їх вирішення

У сучасних умовах розвитку підприємств ресторанного господарства забезпечення їх конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Попри активне зростання галузі, значна частина закладів стикається з низкою проблем, що негативно впливають на результати їх діяльності та позиції на ринку.

Однією з ключових проблем є високий рівень конкуренції. Збільшення кількості закладів призводить до перенасичення ринку та посилення боротьби за споживача. У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб утримувати наявних клієнтів і залучати нових.

Важливим чинником також є недостатній рівень якості продукції та обслуговування. Недостатня увага до контролю якості може призводити до зниження задоволеності клієнтів і втрати конкурентних переваг. Саме якість страв і рівень сервісу значною мірою визначають вибір споживача.

Ще однією проблемою є обмежений асортимент продукції. Сучасні споживачі очікують різноманітності, інноваційних рішень і відповідності актуальним тенденціям у харчуванні. Відсутність оновлення меню знижує привабливість закладу та його конкурентні позиції.

Не менш важливим аспектом є рівень підготовки персоналу та якість обслуговування. Кваліфікація працівників безпосередньо впливає на формування загального враження про заклад і рівень лояльності клієнтів.

Суттєвою проблемою також залишається недостатній розвиток маркетингової діяльності. Багато підприємств не використовують сучасні інструменти просування, такі як соціальні мережі, онлайн-реклама та програми лояльності, що обмежує їх можливості у залученні нових клієнтів і підвищенні впізнаваності.

Крім того, на діяльність закладів впливає зростання витрат та нестабільність економічного середовища. Підвищення цін на ресурси та енергоносії збільшує собівартість продукції, що змушує підприємства адаптувати свою цінову політику.

Важливим фактором є також постійна зміна споживчих уподобань. Сучасні клієнти стають більш вимогливими, приділяють увагу не лише якості продукції, а й атмосфері закладу, швидкості обслуговування та додатковим послугам.

Стан індустрії гостинності характеризується низкою сучасних викликів, серед яких особливо актуальними є зростання витрат, дефіцит кваліфікованого персоналу та трансформація поведінки споживачів. За прогнозами дослідників, у найближчі роки конкуренція все більше зміщуватиметься у напрямі цифровізації та персоналізації послуг [11].

Ресторанна галузь у 2026 році функціонує в умовах високої конкуренції з обережним оптимізмом. Прогнозується, що обсяг продажів у США сягне приблизно 1,55 трлн доларів США з помірним реальним зростанням близько 1,3 %, але оператори стикаються зі стійким тиском, які загрожують прибутковості та ринковій позиції. Багато закладів борються з низькими маржами (наприклад, медіанна маржа прибутку для повноцінних ресторанів становить близько 2,8–4 %), нерівномірним трафіком та необхідністю диференціації на перенасиченому ринку, де кількість закладів перевищує один мільйон. Конкурентоспроможність залежить від балансу контролю витрат, споживчої цінності та інновацій в умовах економічної невизначеності, постпандемічних змін та еволюції уподобань [11].

Основні проблеми, що впливають на конкурентоспроможність ресторанних закладів:

1. Зростання операційних витрат та стиснення маржі. Інфляція, волатильні ціни на продовольчі товари, витрати на енергію, заробітну плату, оренду та порушення ланцюгів постачань продовжують підривати прибутковість. Витрати на продукти залишаються підвищеними (значно зросли з 2020 року), а комісії за обробку кредитних карток є однією з найбільших статей витрат після їжі та праці. Багато операторів повідомляють про збитковість, а цінова конкуренція посилюється в сегментах швидкого обслуговування, швидкого casual та casual dining (наприклад, інтенсивна конкуренція в ціновому діапазоні 10–12 доларів) [12].

2. Дефіцит кадрів, висока плинність та проблеми з робочою силою. Найм та утримання кваліфікованого персоналу ускладнені через високу плинність (часто понад 70 %), зростання очікувань щодо заробітної плати та демографічні зрушення, зокрема зменшення участі іммігрантів (які становлять 22 % робочої сили). Це призводить до операційного навантаження, зниження якості обслуговування та обмеження можливостей для зростання. с

3. Ціночутливі та вибіркові споживачі .

Обмежені бюджети домогосподарств (особливо серед груп з низьким та середнім доходом) через триваючу інфляцію та економічну невизначеність призводять до стриманого витрачання, нижчого трафіку та сильного попиту на цінність. Гості стають вибірковимишими, віддаючи перевагу зручності, стійкості, персоналізації та досвіду, а не рутинному харчуванню поза домом [13].

4. Інтенсивна конкуренція та насичення ринку.

З великою кількістю варіантів, включаючи магазини зручності та платформи доставки третьої сторони, ресторани змушені боротися за видимість. Конкуренція посилюється через зближення цін між сегментами та появу

альтернативних моделей харчування, що ускладнює виділення для незалежних та малих закладів без чіткої унікальної торгової пропозиції (USP)[14].

5. Технологічне відставання та операційні неефективності

Багато операторів відстають у впровадженні цифрових інструментів, що призводить до неефективності в замовленнях, інвентаризації, плануванні та взаємодії з клієнтами. Постпандемічний зсув до доставки та омніканальних досвідів додає складності без відповідної інфраструктури[15].

6. Регуляторні, зовнішні та екологічні тиск.

Можливі тарифи на імпорт (наприклад, з Мексики та Канади), нові регуляції та вимоги до стійкого/етичного постачання додають невизначеності та витрат. Споживачі очікують прозорості, орієнтованих на здоров'я опцій та екологічно чистих практик, що ще більше ускладнює традиційні моделі [16].

Варто зазначити, про те, що воєнні дії на території нашої держави значно змінили попит на послуги готелів і ресторанів, що в майбутньому вимагатиме від вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу адаптації, а від фахівців – знань у сфері кризового менеджменту. При цьому сфера гостинності будучи однією з найбільш чутливих до будь-яких економічних, політичних та соціальних змін все ж залишається найбільш інвестиційно привабливою. Саме тому знання потреб ринку та врахування сучасних тенденцій сфери гостинності при підготовці майбутніх фахівців є незмінним чинником формування конкурентоспроможності, як завладів освіти, так і підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу [17].

Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні характеризується значними труднощами, пов'язаними з економічною нестабільністю та наслідками війни. Незважаючи на зростання виручки закладів, яке частково забезпечується підвищенням цін, спостерігається зниження відвідуваності приблизно на 8–9%, що свідчить про падіння платоспроможності населення. Крім того, витрати на продукти, енергоносії та утримання закладів зростають швидше, ніж підприємства встигають адаптувати ціни, що негативно впливає на рентабельність бізнесу. Однією з найгостріших проблем залишається дефіцит персоналу, зумовлений міграцією, мобілізацією та загальним скороченням трудових ресурсів. У результаті значна частина закладів працює в умовах постійної оптимізації витрат і змушена змінювати формати діяльності для збереження конкурентоспроможності [18].

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах можна віднести: цифрову трансформацію, що включає впровадження CRM-систем, онлайн-бронювання, електронного меню, безконтактних платежів та активне просування у соціальних мережах; екологічну відповідальність, зокрема використання локальних продуктів та впровадження принципів сталого розвитку; інновації у сфері обслуговування, які передбачають персоналізацію пропозицій, створення унікального клієнтського досвіду та впровадження програм лояльності [19, 20].

Таким чином, було розглянуто теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність даної економічної категорії, її складові елементи та методичні підходи до оцінювання.

У ході дослідження встановлено, що конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства є складною багатофакторною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів та протистояти конкурентам. На відміну від підприємств інших галузей, у ресторанному бізнесі конкурентоспроможність формується не лише за рахунок якості продукції, але й значною мірою залежить від рівня сервісу, атмосфери закладу, іміджу та організації процесу обслуговування.

Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності, зокрема компаративний та ресурсний підходи. Обґрунтовано доцільність використання компаративного підходу, який передбачає порівняння діяльності підприємства з конкурентами та найбільш повно відображає сутність конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. Встановлено, що ключовими факторами конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства є: якість продукції, асортимент, рівень обслуговування, цінова політика, місце розташування та імідж підприємства. При цьому особливого значення набуває сервісна складова, яка формує емоційне сприйняття закладу та забезпечує лояльність клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КАФЕ «Café Zeit für Dich»

2.1 Загальна характеристика кафе «Café Zeit für Dich»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі обрано кафе «Café Zeit für Dich», яке знаходиться у м. Магдебург (Німеччина). [21, 22]. Заклад позиціонує себе як класична міська кав'ярня з акцентом на затишну атмосферу та високу якість обслуговування.

Кафе має затишну та домашню атмосферу, що сприяє комфортному відпочинку гостей. Інтер'єр закладу оформлений у креативному стилі: одна зі стін декорована відкритими книгами, що створює особливу атмосферу для відвідувачів, інша прикрашена декоративними елементами у вигляді сердечок. Такий дизайн інтер'єру формує теплу та дружню атмосферу, що є привабливою для клієнтів.

Кількість посадкових місць у кафе становить приблизно 30 місць, що дозволяє обслуговувати невеликі групи відвідувачів та створює затишний формат закладу. Особливістю кафе є наявність дитячої кімнати, де діти можуть проводити час під час відвідування закладу разом з батьками. Це створює додаткові зручності для сімейних відвідувачів та підвищує привабливість закладу для сімейної аудиторії.

Основу асортименту продукції становлять кавові напої та десерти. У меню кафе представлені різні види кави, які готуються на основі двох базових видів кави – еспreso та кремо. На основі еспreso готуються такі популярні напої, як капучино та лате, а на основі кремо – кава з вершками. Також у меню представлені гарячі лимонади, які користуються популярністю серед відвідувачів.

Асортимент десертів включає різні види кондитерських виробів, зокрема торти «Медовик», «Наполеон», морквяний кекс та десерт «Пінчер». Крім того, у закладі пропонуються вафлі з фруктами, а також овочеві вафлі, приготовані на основі тіста з додаванням цукіні.

Кафе «Café Zeit für Dich» є затишним закладом ресторанного господарства, орієнтованим на обслуговування широкого кола відвідувачів, зокрема сімей з дітьми, та пропонує різноманітний асортимент кавових напоїв і десертів.

У кафе «Café Zeit für Dich» виробничий процес організований у компактному форматі. У закладі відсутня окрема кухня або виробничий цех, оскільки основна частина продукції готується безпосередньо на барній стійці. Саме барна зона є основним місцем приготування напоїв та частини страв.

Основним обладнанням закладу є:

- кавова машина для приготування кавових напоїв на основі еспreso;
- пристрій для збивання молока, що використовується для приготування капучино та лате;

- вафельниця, у якій готуються солодкі та овочеві вафлі;
- холодильне обладнання для зберігання продуктів;
- барна стійка для приготування напоїв та обслуговування гостей.

У закладі використовується сучасне обладнання, яке забезпечує швидке та якісне приготування продукції. Компактне розташування обладнання дозволяє оптимізувати робочий процес та забезпечити ефективну роботу персоналу.

Зал для відвідувачів обладнаний столами та стільцями, що забезпечують комфортне розміщення приблизно 30 гостей. Інтер'єр кафе створює затишну атмосферу для відпочинку та спілкування.

Окремим елементом матеріально-технічної бази закладу є дитяча кімната, яка обладнана ігровими елементами для дітей. Наявність такого простору дозволяє батькам комфортно проводити час у кафе, поки їхні діти граються у безпечному середовищі.

Таким чином, матеріально-технічна база кафе «Café Zeit für Dich» відповідає специфіці діяльності закладу та забезпечує необхідні умови для якісного обслуговування відвідувачів.

У кафе «Café Zeit für Dich» використовується лінійна система управління, яка є характерною для невеликих закладів ресторанного господарства. Керівництво діяльністю підприємства здійснює власниця кафе, яка відповідає за організацію роботи закладу, прийняття управлінських рішень, контроль якості обслуговування та фінансову діяльність.

Організаційна структура кафе є досить простою та включає керівника закладу та обслуговуючий персонал. Основну частину працівників становлять бариста та помічники, які безпосередньо займаються приготуванням напоїв, десертів та обслуговуванням відвідувачів.

Особливістю кадрової структури закладу є те, що частина працівників працює за програмою Minijob, яка поширена в Німеччині. Такий формат зайнятості передбачає часткову зайнятість працівників і дозволяє підприємству більш гнучко організовувати робочий графік персоналу.

У кафе «Café Zeit für Dich» розподіл посадових обов'язків між працівниками здійснюється відповідно до їх функцій та завдань у закладі. Власниця кафе виконує функції керівника підприємства. До її основних обов'язків належать: організація та контроль діяльності закладу; управління персоналом; контроль якості продукції та обслуговування; закупівля продуктів та необхідного обладнання; вирішення фінансових та адміністративних питань; розвиток та популяризація закладу.

У закладі також працюють помічники та бариста, які безпосередньо забезпечують обслуговування гостей. До їхніх основних обов'язків належать: приготування кавових напоїв; приготування вафель та подача десертів; обслуговування відвідувачів; підтримання чистоти робочого місця; допомога у підготовці інгредієнтів для приготування продукції.

Таким чином, у закладі сформована невелика, але ефективна команда працівників, яка забезпечує якісне обслуговування відвідувачів.

Таблиця 2.1- Показники діяльності кафе «Café Zeit für Dich» за 2025 рік

Показник	Значення
Кількість посадкових місць	30
Кількість відвідувачів	14040
Дохід, тис. євро	196,6
Середній чек на одного клієнта, євро	14
Середня кількість відвідувачів за 1 роб. день, ос.	45
Чисельність персоналу, осіб	3
Фонд оплати праці. тис євро	86,4
Середньомісячна зарплата, €(брутто)	2400
Продуктивність праці, тис.євро./ос.	65,5

Джерело: складено автором за даними закладу

Проведені розрахунки свідчать, що кафе «Café Zeit für Dich» характеризується стабільними показниками діяльності. При відносно невеликій кількості посадкових місць (30) заклад обслуговує значну кількість відвідувачів протягом року, що свідчить про ефективне використання потужностей. Середній чек на рівні 14 € забезпечує дохід у розмірі близько 196,6 тис. євро на рік. Чисельність персоналу є оптимальною для даного формату закладу, а рівень продуктивності праці (65,5 тис. євро на одного працівника) свідчить про ефективну організацію роботи. Водночас фонд оплати праці відповідає сучасним умовам ринку праці, що забезпечує належний рівень мотивації персоналу.

2.2 Діагностика конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich»

На основі проведеного аналізу діяльності кафе «Café Zeit für Dich» було сформовано SWOT-матрицю конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз кафе «Café Zeit für Dich»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Унікальна концепція Sprachcafé	Обмежена кількість посадкових місць
Високий рейтинг (4,8) та позитивні відгуки	Вузький асортимент страв
Затишна атмосфера та приємний інтер'єр	Відсутність повноцінного гарячого меню
Наявність дитячої кімнати	Обмежений режим роботи
Висока якість десертів та напоїв	Залежність від локальної аудиторії
Дружній та уважний персонал	Невисока впізнаваність на ринку
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Розширення меню (сніданки, гарячі страви)	Висока конкуренція з боку кафе та ресторанів
Активне просування в соціальних мережах	Наявність сильних конкурентів (Kaffeetasse, Herzstück)
Проведення мовних заходів та івентів	Конкуренція з дешевими кав'ярнями
Розвиток доставки або takeaway	Зміна споживчих вподобань
Залучення туристів та студентів	Економічна нестабільність

Джерело: складено автором за даними закладу

Проведений SWOT-аналіз показав, що кафе «Café Zeit für Dich» має низку важливих конкурентних переваг, серед яких особливо виділяються якість продукції, приємна атмосфера та позитивне сприйняття клієнтами.

Водночас слабкі сторони, зокрема обмежений асортимент та можливі недоліки в обслуговуванні, можуть стримувати подальше зростання конкурентоспроможності закладу.

Зовнішнє середовище створює як можливості (розширення діяльності, розвиток маркетингу), так і загрози, пов'язані з високим рівнем конкуренції та економічними факторами.

Аналіз конкурентів є важливим етапом оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони інших учасників ринку, а також сформулювати ефективну стратегію розвитку власного підприємства. Тому далі був проведений порівняльний аналіз з конкурентами на основі зібраної інформації проведено порівняння декілька закладів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ресторанних закладів м. Магдебург

Критерій	Café Zeit für Dich	Kaffeetasse	Herzstück	Amici	Metaxa
Формат	Кафе	Кафе	Кофейня/ кондитерська	Ресторан	Ресторан
Рівень цін	Низький	Середній	Низький	Середній– високий	Середній
Асортимент	Обмежений	Середній	Вузький (десерти)	Широкий	Дуже широкий
Якість продукції	Висока	Висока	Висока	Дуже висока	Середня
Обслуговування	Високе	Високе	Високе	Високе	Середнє
Атмосфера	Унікальна, затишна	Класична	Тепла, сімейна	Ресторанна	Традиційна
Популярність (відгуки)	Невисока (36)	Висока (500+)	Дуже висока (700+)	Висока (500+)	Середня (300+)
Унікальність	Висока	Низька	Середня	Середня	Низька

Джерело: складено автором за даними закладу

Проведений порівняльний аналіз показав, що кожен із досліджуваних закладів займає власну нішу на ринку ресторанного господарства.

Кафе «Café Zeit für Dich» вирізняється високим рівнем унікальності за рахунок концепції мовне кафе, що є його основною конкурентною перевагою. Водночас заклад поступається конкурентам за рівнем популярності та шириною асортименту.

Кафе «Kaffeetasse» є класичною кав'ярнею, що пропонує широкий вибір кавових напоїв та десертів [23, 24]. Заклад має високий рівень популярності серед відвідувачів, що підтверджується значною кількістю відгуків. Основними перевагами є стабільна якість продукції, широкий асортимент та сформована клієнтська база. Водночас відсутність унікальної концепції знижує рівень його диференціації на ринку.

Кафе «Herzstück – Das Kuchenatelier» спеціалізується на виробництві десертів та тортів, включаючи індивідуальні замовлення [25, 26]. Заклад характеризується високим рівнем популярності, позитивними відгуками та привабливою атмосферою. Його конкурентною перевагою є поєднання функцій кав'ярні та кондитерської, а також використання моделі подвійного доходу (дешеві десерти та дорогі індивідуальні торти). Разом з тим, асортимент гарячих страв є обмеженим.

Ресторан «Amici» є закладом середземноморської кухні, що пропонує широкий асортимент страв та високий рівень обслуговування [27, 28]. Його основними перевагами є якість кухні, атмосфера та рівень сервісу. Однак, у

порівнянні з кав'ярнями, заклад має вищий середній чек та орієнтований на інший формат споживання.

Ресторан «Metaxa – Taverna Ouzeri» спеціалізується на грецькій кухні та пропонує широкий вибір м'ясних і рибних страв [29, 30]. Заклад характеризується великими порціями та традиційною кухнею. Водночас, за відгуками клієнтів, співвідношення ціни та якості не завжди є оптимальним, що може знижувати рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, кафе «Café Zeit für Dich» займає унікальну позицію на ринку завдяки концепції Sprachcafé, що поєднує функції кав'ярні та простору для спілкування і розвитку мовних навичок. Основними конкурентними перевагами закладу є затишна атмосфера, наявність дитячої кімнати та орієнтація на сімейну аудиторію. Це дозволяє формувати лояльну клієнтську базу та виділятися серед інших закладів. Водночас, заклад поступається конкурентам за рівнем популярності та шириною асортименту, що потребує подальшого розвитку.

Отже, проведений аналіз конкурентів показав, що кафе «Café Zeit für Dich» функціонує в умовах високої конкуренції як з боку кав'ярень, так і ресторанів.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності ресторанних закладів м. Магдебург доцільно розширити перелік факторів, включаючи асортимент продукції та маркетингову діяльність, відгуки споживачів. Оцінювання проводилося за експертною шкалою від 1 до 5 балів на основі аналізу відгуків клієнтів, асортименту продукції, цінової політики та загальних характеристик закладів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності закладів (бальна система)

Критерій	Café Zeit für Dich	Kaffeetasse	Herzstück	Amici	Metaxa
Кухня	4	4	3	5	4
Додаткові послуги	5	3	4	4	3
Крафтові страви	4	3	5	4	3
Середня вартість	4	3	5	3	3
Напої	4	4	4	4	3
Інновації	5	2	4	3	2
Розташування	4	4	4	4	4
Рівень обслуговування	5	4	5	5	3
Разом	35	34	32	27	25

Джерело: складено автором

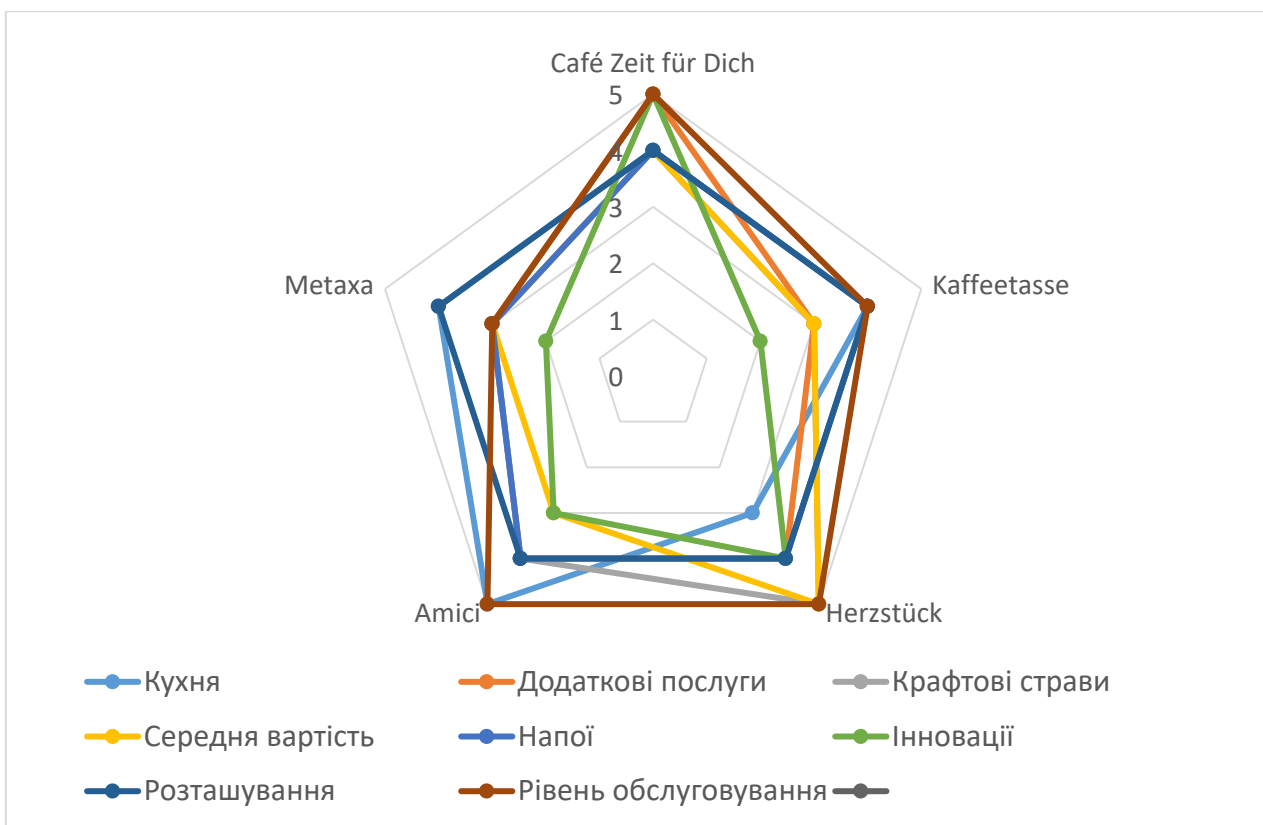


Рис 2.1 - Багатокутник конкурентоспроможності ресторанних закладів м. Магдебург

Джерело: складено автором

Проведена бальна оцінка конкурентоспроможності дозволила здійснити комплексне порівняння досліджуваних закладів за основними критеріями та визначити їх позиції на ринку. Отримані результати свідчать про те, що кафе «Café Zeit für Dich» займає лідируючу позицію серед конкурентів, набравши найбільшу кількість балів. Це підтверджує високий рівень його конкурентоспроможності, який забезпечується поєднанням якісного обслуговування, наявності додаткових послуг, а також унікальної концепції Кафе, що формує додаткову цінність для клієнтів і сприяє їх залученню.

Друге місце посідає «Herzstück – Das Kuchenatelier», яке характеризується високою якістю продукції, зокрема десертів, та позитивним сприйняттям серед споживачів. Важливою перевагою закладу є також доступний рівень цін, що робить його привабливим для широкого кола клієнтів.

Ресторан «Amici» демонструє достатньо високий рівень конкурентоспроможності, насамперед за рахунок якості кухні та високого рівня обслуговування. Однак його позиції дещо послаблюються через вищий рівень цін, що може обмежувати частину потенційних споживачів.

Заклад «Kaffeetasse» займає середню позицію серед конкурентів. Незважаючи на стабільні показники за більшістю критеріїв, відсутність яскраво

виражених конкурентних переваг не дозволяє йому займати провідні позиції на ринку.

Найнижчий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних закладів має ресторан «Metaxa», що пояснюється середнім рівнем сервісу, менш вигідним співвідношенням ціни та якості, а також нижчими оцінками за окремими критеріями.

Аналіз отриманих результатів також показав, що ключовими факторами конкурентоспроможності у сфері ресторанного господарства є рівень обслуговування, унікальність концепції, якість продукції та цінова політика. Саме поєднання цих елементів формує загальне сприйняття закладу клієнтами та визначає його позиції на ринку.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що для підвищення конкурентоспроможності підприємствам ресторанного господарства необхідно не лише забезпечувати високу якість продукції та сервісу, а й формувати унікальні конкурентні переваги, які дозволяють виділятися серед інших учасників ринку.

Також було досліджено цінову політику кафе «Café Zeit für Dich» та його конкурентів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Категорії меню та ціни кафе «Café Zeit für Dich» та його конкурентів

Категорія	Café Zeit für Dich	Kaffeetasse	Herzstück	Amici	Metaxa
Десерти	3–5€	4–6€	3–6€	3–6€	5–8€
Напої	2–4€	2–4€	2–5€	3–6€	3–5€
Основні страви	–	–	–	10–20€	12–22€

Джерело: складено автором за даними закладів

Проведений аналіз середньої вартості страв у досліджуваних закладах показав, що рівень цін суттєво відрізняється залежно від формату закладу та його концепції. Найвищий рівень цін спостерігається у ресторанах, зокрема «Amici» та «Metaxa», що обумовлено ширшим асортиментом основних страв, складнішою кухнею та вищим рівнем обслуговування. У той же час кафе, такі як «Café Zeit für Dich», «Kaffeetasse» та «Herzstück – Das Kuchenatelier», характеризуються більш доступною ціновою політикою, що робить їх привабливими для широкого кола споживачів, особливо у сегменті кави та десертів. Аналіз також показав, що найбільш доступними категоріями є напої та десерти, тоді як страви з м'яса та морепродуктів мають найвищу вартість у всіх досліджуваних закладах. Таким чином, цінова політика закладів відповідає їх формату та позиціонуванню на ринку, а також виступає одним із ключових факторів формування їх конкурентоспроможності.

Оцінка задоволеності клієнтів є важливим елементом аналізу конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності послуг очікуванням споживачів.

Для проведення оцінки задоволеності клієнтів кафе «Café Zeit für Dich» було використано аналіз відгуків клієнтів на онлайн-платформах, зокрема Google Maps. (рис 2.2).

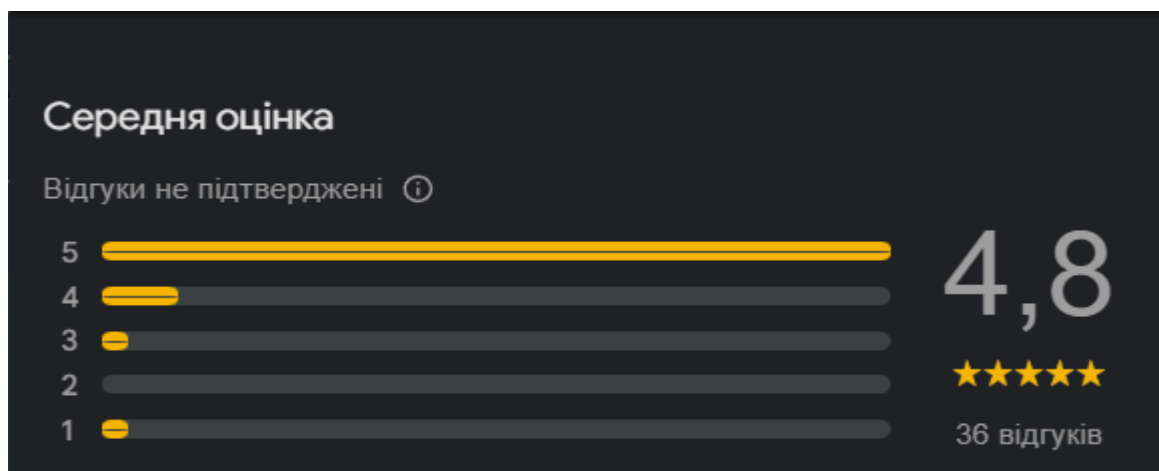


Рис 2.2 - Середня оцінка відгуків кафе

Джерело: складено автором за даними [21]

Загальна характеристика відгуків склала 36. Середній рейтинг кафе 4,8. Загальна оцінка: високий рівень задоволеності.

Таблиця 2.5 Розподіл оцінок задоволеності клієнтів кафе «Café Zeit für Dich»

Кількість людей, що поставили зірки	Кількість поставлених зірок	Відсоток від 100%
31	5	86%
3	4	11%
1	3	1,5%
0	2	0
1	1	1.5%

Джерело: складено автором за даними [21]

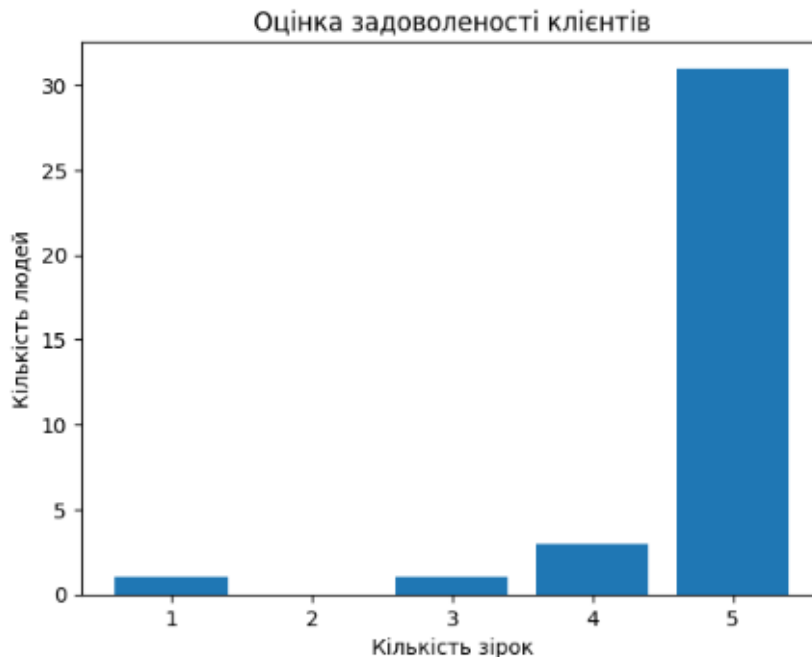


Рис 2.3 Оцінка задоволеності клієнтів

Джерело: складено автором за даними [21]

Як видно з таблиці 2.5 та рисунків 2.2 та 2.3, переважна більшість, а саме 31 особа, оцінили заклад на 5 зірок. Три респонденти поставили оцінку 4 зірки. Водночас лише по одній особі оцінили заклад на 3 та 1 зірку відповідно, тоді як оцінка у 2 зірки відсутня.

Отримані результати свідчать про високий рівень задоволеності клієнтів діяльністю закладу, оскільки більшість відгуків мають максимальну оцінку. Невелика кількість нижчих оцінок вказує на поодинокі недоліки, які не мають системного характеру, проте потребують врахування з метою подальшого підвищення якості обслуговування.

Аналіз відгуків клієнтів свідчить, що основними перевагами закладу є затишна та приємна атмосфера, наявність дитячої кімнати, можливість сімейного відпочинку, висока якість десертів і напоїв, а також привітний і уважний персонал та можливість проведення святкових заходів. Водночас серед недоліків відзначаються обмежений асортимент страв, невеликий розмір закладу, недостатній рівень популярності (невелика кількість відгуків), а також окремі зауваження щодо якості страв. Аналіз відгуків показав, що клієнти високо оцінюють атмосферу закладу, рівень обслуговування та якість продукції. Особливо позитивно відзначається наявність дитячої кімнати, що є важливою перевагою для сімейної аудиторії.

Значна частина відвідувачів у відгуках підкреслюють комфортність перебування в закладі, що свідчить про успішне формування емоційної складової сервісу.

Водночас, деякі клієнти звертають увагу на обмежений асортимент продукції, що може стримувати залучення нових відвідувачів

У порівнянні з конкурентами, кафе «Café Zeit für Dich» має один із найвищих рейтингів, що свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів.

Водночас, конкуренти мають значно більшу кількість відгуків, що вказує на вищий рівень популярності та ширшу клієнтську базу.

Таким чином, рівень задоволеності клієнтів кафе «Café Zeit für Dich» є високим, що підтверджується позитивними відгуками та високим рейтингом. Основними факторами задоволеності є атмосфера, сервіс та якість продукції.

У перспективі розвиток ринку закладів ресторанного господарства у місті Магдебург буде характеризуватися посиленням конкуренції, що зумовлено зростанням кількості закладів, а також підвищенням вимог споживачів до якості продукції та рівня обслуговування.

Очікується подальший розвиток форматів кав'ярень та невеликих концептуальних закладів, які пропонують унікальний клієнтський досвід, зокрема тематичні кафе, крафтову продукцію та персоналізовані послуги. У таких умовах особливого значення набувають інноваційні підходи до організації діяльності, активне використання цифрових технологій та розвиток бренду закладу.

Для кафе «Café Zeit für Dich» перспективи розвитку є позитивними завдяки наявності унікальної концепції Sprachcafé, яка дозволяє закладу займати окрему нішу на ринку. Водночас, з метою збереження та зміцнення конкурентних позицій, доцільно розширити асортимент продукції, активізувати маркетингову діяльність та підвищити рівень впізнаваності серед споживачів.

Таким чином, подальший розвиток закладу має бути спрямований на поєднання високої якості продукції, інноваційності та ефективної комунікації з клієнтами.

У процесі дослідження було проведено комплексну діагностику конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» із використанням сучасних методів аналізу, зокрема SWOT-аналізу, порівняльного аналізу, аналізу конкурентів, оцінки задоволеності клієнтів та бальної оцінки конкурентних позицій.

Результати SWOT-аналізу дозволили визначити основні сильні сторони закладу, серед яких варто виділити унікальну концепцію Sprachcafé, затишну атмосферу, високий рівень обслуговування та орієнтацію на сімейну аудиторію. Водночас було виявлено певні слабкі сторони, зокрема обмежений асортимент продукції та недостатній рівень популярності серед широкої аудиторії.

Проведений порівняльний аналіз та аналіз конкурентів показали, що кафе функціонує в умовах високої конкуренції як з боку інших кав'ярень, так і

ресторанів. Основними конкурентами є «Kaffeetasse», «Herzstück – Das Kuchenatelier», «Amici» та «Metaxa – Taverna Ouzeri». При цьому заклад займає унікальну ринкову нішу завдяки поєднанню формату кав'ярні та простору для комунікації і розвитку мовних навичок.

Оцінка задоволеності клієнтів засвідчила високий рівень позитивного сприйняття закладу, що підтверджується високим рейтингом та позитивними відгуками. Основними факторами задоволеності є атмосфера, сервіс та якість продукції.

Бальна оцінка конкурентоспроможності показала, що «Café Zeit für Dich» займає провідні позиції серед досліджуваних закладів, що обумовлено наявністю інноваційної концепції, додаткових послуг та високого рівня обслуговування.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що заклад має значний потенціал для подальшого розвитку. Для підвищення рівня конкурентоспроможності доцільно розширити асортимент продукції, активізувати маркетингову діяльність та підвищити рівень впізнаваності серед споживачів.

Таким чином, кафе «Café Zeit für Dich» є конкурентоспроможним закладом, який має перспективи для зміцнення своїх позицій на ринку за умови ефективного використання наявних переваг та усунення виявлених недоліків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich»

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» було встановлено, що заклад має низку конкурентних переваг, серед яких: унікальна концепція Sprachcafé, затишна атмосфера, високий рівень сервісу, позитивні відгуки клієнтів та наявність дитячої кімнати. Водночас виявлено певні проблеми, зокрема обмежений асортимент продукції, недостатній рівень популярності серед широкої аудиторії та невисоку активність у сфері маркетингового просування. Це зумовлює необхідність розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладу.

1) Розширення асортименту продукції.

У сучасних умовах функціонування закладів ресторанного господарства саме різноманітність меню виступає одним із визначальних факторів вибору споживачем конкретного закладу. Широкий та збалансований асортимент дозволяє задовольнити потреби різних сегментів клієнтів, підвищити рівень їх задоволеності та стимулювати повторні відвідування.

Аналіз діяльності кафе показав, що існуючий асортимент продукції є дещо обмеженим і орієнтований переважно на напої та десерти, що звужує потенційні можливості залучення нових клієнтів. У зв'язку з цим доцільним є комплексне розширення меню за кількома напрямками.

Перш за все, важливим є впровадження повноцінного сніданкового меню. Сніданки є одним із найбільш прибуткових сегментів у ресторанному бізнесі, оскільки дозволяють ефективно використовувати заклад у ранкові години, які часто залишаються недовантаженими. До складу сніданкового меню можуть входити як класичні європейські страви (омлети, яєчня, тости, круасани, панкейки), так і більш здорові альтернативи (вівсяні каші, гранола з йогуртом, смузі-боул). Впровадження сніданків сприятиме залученню нової аудиторії, зокрема офісних працівників, студентів та туристів.

Наступним важливим напрямом є розширення асортименту легких гарячих страв. Включення до меню супів, крем-супів, пасти, ризото, сендвічів та теплих салатів дозволить позиціонувати кафе не лише як місце для кави та десертів, але й як заклад для повноцінного харчування. Це особливо актуально для клієнтів, які шукають місце для обіду або легкої вечері.

Особливу увагу слід приділити впровадженню сезонного меню. Використання сезонних продуктів дозволяє не лише зменшити витрати на закупівлю сировини, але й забезпечити високу якість та свіжість страв. Крім того, регулярне оновлення меню створює ефект новизни та стимулює клієнтів повертатися до закладу знову. Наприклад, у літній період доцільно пропонувати холодні напої, лимонади, салати та легкі десерти, тоді як взимку – гарячі напої, ситні страви та випічку.

Не менш важливим є розвиток десертного напрямку, який вже є сильною стороною кафе. Доцільно розширити асортимент за рахунок введення авторських десертів, які можуть стати унікальною “родзинкою” закладу. Також варто враховувати сучасні гастрономічні тренди та пропонувати альтернативні варіанти десертів – без цукру, без глютену або з використанням натуральних підсолоджувачів.

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє орієнтація на сучасні тенденції здорового харчування. У зв’язку з цим доцільно включити до меню вегетаріанські та веганські страви, а також позиції без лактози та глютену. Це дозволить залучити нові сегменти споживачів, зокрема людей із харчовими обмеженнями або тих, хто дотримується принципів здорового способу життя.

Окремо варто виділити розробку спеціальних пропозицій для дітей, враховуючи наявність у кафе дитячої кімнати. Дитяче меню може включати прості, корисні та привабливі за оформленням страви (міні-сендвічі, фруктові десерти, натуральні соки), що зробить заклад більш привабливим для сімей із дітьми.

Важливим елементом реалізації заходу є правильне формування структури меню. Меню повинно бути логічно структурованим, зручним для сприйняття та містити чіткий опис страв. Доцільно використовувати візуальні елементи, позначки (веганське, безглютенове, гостре тощо), що полегшить вибір для клієнтів. Також важливим є оптимальне ціноутворення, яке повинно відповідати як рівню закладу, так і платоспроможності цільової аудиторії.

З економічної точки зору, розширення асортименту сприятиме збільшенню середнього чека та зростанню обсягів продажів. Введення нових позицій дозволяє застосовувати методи апселінгу та крос-продажів (наприклад, пропозиція десерту до кави або напою до основної страви), що позитивно впливає на фінансові результати діяльності закладу.

Водночас важливо враховувати можливі ризики, пов’язані з розширенням асортименту, зокрема збільшення витрат на закупівлю сировини, ускладнення виробничих процесів та необхідність додаткового навчання персоналу. Для мінімізації цих ризиків доцільно впроваджувати нові страви поступово, проводити тестування попиту та аналіз продажів.

2) Активізація маркетингової діяльності.

В умовах високої конкуренції на ринку ресторанного господарства ефективна маркетингова діяльність виступає одним із визначальних факторів успішного функціонування закладу. Для кафе «Café Zeit für Dich» активізація маркетингової діяльності є необхідною умовою підвищення рівня впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та формування стійкої лояльності постійних відвідувачів.

Проведений аналіз показав, що на даний момент маркетингова активність закладу є недостатньо розвиненою, особливо в цифровому середовищі. Це обмежує можливості комунікації з потенційними споживачами та стримує зростання клієнтської бази. У зв'язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на системне вдосконалення маркетингової діяльності.

Першочерговим напрямом є розвиток цифрового маркетингу, зокрема активне використання соціальних мереж. У сучасних умовах такі платформи, як Instagram, Facebook та TikTok, є основними каналами комунікації з аудиторією. Для кафе «Café Zeit für Dich» доцільно розробити контент-стратегію, яка передбачатиме регулярне публікування якісного та різноманітного контенту. Це можуть бути фотографії та відео страв і напоїв, демонстрація атмосфери закладу, відео з процесу приготування, відгуки клієнтів, а також анонси заходів, що проводяться у форматі Sprachcafé.

Важливим аспектом є дотримання єдиного візуального стилю, що сприятиме формуванню впізнаваного бренду. Крім того, доцільно використовувати сучасні формати контенту, такі як короткі відео (Reels, TikTok), прямі ефіри, інтерактивні сторіс (опитування, запитання, голосування), що підвищують рівень залученості аудиторії.

Не менш важливим інструментом є використання таргетованої реклами у соціальних мережах. Такий вид реклами дозволяє точно визначати цільову аудиторію за віком, місцем проживання, інтересами та поведінкою. Для кафе «Café Zeit für Dich» доцільно орієнтуватися на студентів, молодь, іноземців, туристів та сім'ї з дітьми. Рекламні кампанії можуть бути спрямовані на просування нових страв, спеціальних пропозицій, мовних заходів та загального іміджу закладу.

Окрему увагу слід приділити формуванню бренду кафе. Брендинг включає створення унікального позиціонування, яке відображає концепцію простору для спілкування, навчання та відпочинку. Важливо чітко комунікувати цінності закладу, його атмосферу та переваги через усі канали комунікації. Це дозволить сформувати емоційний зв'язок із клієнтами та виділитися серед конкурентів.

Ефективним напрямом є також розвиток контент-маркетингу. Кафе може створювати корисний та цікавий контент, пов'язаний із вивченням мов,

культурою різних країн, порадами для адаптації іноземців тощо. Такий підхід не лише привертає увагу аудиторії, але й підсилює унікальність концепції закладу.

Важливим інструментом маркетингової діяльності є робота з відгуками клієнтів. У сучасних умовах значна частина споживачів орієнтується на відгуки в інтернеті перед відвідуванням закладу. Тому кафе «Café Zeit für Dich» повинно активно працювати з платформами Google Maps, TripAdvisor та іншими сервісами, заохочуючи клієнтів залишати відгуки. Важливо оперативно реагувати як на позитивні, так і на негативні відгуки, демонструючи зацікавленість у думці клієнтів та готовність покращувати сервіс.

Перспективним напрямом є співпраця з інфлюенсерами та місцевими блогерами. Запрошення блогерів до закладу, організація спільних заходів або дегустацій дозволить швидко підвищити впізнаваність кафе серед широкої аудиторії. Особливо ефективною є співпраця з мікроінфлюенсерами, які мають більш лояльну та залучену аудиторію.

Крім того, доцільно розвивати партнерські відносини з місцевими організаціями, зокрема мовними школами, університетами, культурними центрами та туристичними агентствами. Це дозволить залучити нових клієнтів та підсилити позиціонування закладу як центру комунікації та культурного обміну.

3) Впровадження програми лояльності.

Проведений аналіз діяльності закладу показав, що на даний момент система стимулювання постійних клієнтів є недостатньо розвиненою або відсутньою, що обмежує можливості формування стабільної клієнтської бази. У зв'язку з цим доцільним є розроблення та впровадження комплексної програми лояльності, яка враховуватиме особливості цільової аудиторії кафе.

Програма лояльності може базуватися на кількох взаємодоповнюючих інструментах. Одним із найбільш поширених і ефективних є бонусна система, що передбачає накопичення балів за кожне відвідування або здійснення покупки. Накопичені бали можуть використовуватися для отримання знижок або безкоштовної продукції. Такий підхід стимулює клієнтів частіше відвідувати заклад з метою накопичення бонусів та їх подальшого використання.

Іншим важливим елементом програми лояльності є впровадження дисконтної системи. Це можуть бути фіксовані знижки для постійних клієнтів або прогресивні знижки, розмір яких зростає залежно від частоти відвідувань чи обсягу витрат. Наприклад, клієнти, які регулярно відвідують кафе, можуть отримувати статус «постійного гостя» з відповідними привілеями.

Доцільним є також використання карток лояльності або їх цифрових аналогів у мобільних додатках. Сучасні технології дозволяють створювати електронні системи обліку клієнтів, що значно спрощує управління програмою лояльності та забезпечує зручність для користувачів. Наприклад, клієнт може

отримувати бонуси, відстежувати їх кількість та використовувати їх безпосередньо через смартфон.

Особливу увагу варто приділити персоналізації пропозицій. Збір та аналіз даних про поведінку клієнтів (частота відвідувань, уподобання у виборі страв, середній чек) дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, які значно підвищують ефективність програми лояльності. Наприклад, клієнтам можуть надсилатися персоналізовані знижки або спеціальні пропозиції на улюблені страви.

Важливим елементом є також впровадження спеціальних акцій та пропозицій для окремих категорій клієнтів. Зокрема, враховуючи наявність дитячої кімнати, доцільно розробити спеціальні умови для сімей із дітьми (знижки на дитяче меню, безкоштовні десерти для дітей тощо). Для студентів можна запропонувати спеціальні студентські знижки.

Ефективним інструментом є також впровадження акцій, спрямованих на стимулювання повторних покупок, наприклад, «кожна десята кава безкоштовно» або «знижка на наступне відвідування». Такі прості та зрозумілі механізми добре сприймаються клієнтами та сприяють формуванню звички регулярно відвідувати заклад.

Крім того, доцільно використовувати елементи емоційного маркетингу в межах програми лояльності. Це можуть бути привітання клієнтів із днем народження, надання спеціальних подарунків або бонусів у святкові дні, організація закритих заходів для постійних гостей. Такий підхід сприяє формуванню емоційної прив'язаності до бренду.

Важливим аспектом є інтеграція програми лояльності з маркетинговою діяльністю закладу. Інформація про програму повинна активно просуватися через соціальні мережі, сайт, а також безпосередньо в закладі (через меню, рекламні матеріали, комунікацію персоналу з клієнтами). Це забезпечить її широку популяризацію та залучення максимальної кількості учасників.

З економічної точки зору, впровадження програми лояльності сприятиме збільшенню частоти відвідувань, зростанню середнього чека та підвищенню загального обсягу продажів.

Відомо, що утримання існуючих клієнтів є значно дешевшим, ніж залучення нових, тому інвестиції у програму лояльності мають високий рівень ефективності.

Водночас важливо здійснювати постійний моніторинг результативності програми лояльності. Для цього доцільно використовувати такі показники, як кількість учасників програми, частота їх відвідувань, середній чек, рівень використання бонусів, а також загальний вплив на виручку закладу. На основі

отриманих даних необхідно регулярно вдосконалювати програму, адаптуючи її до змін у поведінці споживачів.

Необхідно також враховувати можливі ризики, зокрема надмірне зниження прибутковості через великі знижки або складність управління програмою. Для їх мінімізації важливо забезпечити баланс між вигодами для клієнтів і фінансовими інтересами закладу.

4) Розвиток цифрових сервісів.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити рівень обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та створити додаткові конкурентні переваги. Для кафе «Café Zeit für Dich» впровадження цифрових сервісів є перспективним напрямом розвитку, що відповідає сучасним тенденціям ринку та очікуванням споживачів.

Проведений аналіз діяльності закладу показав, що рівень цифровізації кафе є недостатнім, що обмежує можливості підвищення ефективності обслуговування та комфорту клієнтів. У зв'язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на впровадження сучасних цифрових рішень.

Одним із першочергових напрямів є впровадження системи онлайн-бронювання столиків. Така система дозволяє клієнтам здійснювати бронювання у зручний для них час без необхідності телефонного дзвінка. Онлайн-бронювання може бути реалізоване через вебсайт закладу або інтегроване із соціальними мережами. Це підвищує рівень сервісу, зменшує навантаження на персонал та забезпечує більш ефективне управління потоками клієнтів.

Наступним важливим елементом є впровадження електронного меню. Використання QR-кодів, за допомогою яких клієнти можуть переглядати меню на своїх мобільних пристроях, дозволяє зменшити витрати на друк, оперативно оновлювати асортимент та надавати більш детальну інформацію про страви (склад, калорійність, наявність алергенів). Крім того, електронне меню може містити фотографії страв, що позитивно впливає на вибір клієнтів та стимулює збільшення замовлень.

Важливим напрямом є впровадження безконтактних способів оплати. Сучасні споживачі віддають перевагу швидким та зручним платіжним рішенням, таким як оплата банківськими картками, смартфонами або смарт-годинниками. Забезпечення різноманітних способів оплати підвищує рівень комфорту клієнтів та скорочує час обслуговування.

Перспективним напрямом є організація системи онлайн-замовлень та послуги takeaway. Клієнти повинні мати можливість оформлювати замовлення заздалегідь через сайт або мобільний додаток із подальшим самовивозом. Це особливо актуально для зайнятих людей, які цінують свій час. У перспективі

можливим є також впровадження служби доставки, що дозволить значно розширити ринок збуту.

Окрему увагу слід приділити створенню або вдосконаленню вебсайту кафе. Сайт повинен містити актуальну інформацію про меню, ціни, години роботи, контакти, а також можливість бронювання столиків та оформлення замовлень. Важливо забезпечити адаптацію сайту для мобільних пристроїв, оскільки значна частина користувачів здійснює пошук інформації саме через смартфони.

Важливим аспектом розвитку цифрових сервісів є використання CRM-систем (систем управління взаємовідносинами з клієнтами). Такі системи дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхні уподобання та поведінку. Це створює можливості для персоналізації обслуговування, впровадження ефективних програм лояльності та підвищення якості маркетингових кампаній.

Не менш важливим є впровадження систем автоматизації внутрішніх процесів закладу, зокрема обліку замовлень, управління запасами, контролю роботи персоналу. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обслуговування та оптимізувати витрати.

Значну роль у розвитку цифрових сервісів відіграє інтеграція різних цифрових каналів. Наприклад, система онлайн-бронювання може бути пов'язана з CRM-системою, що дозволить зберігати інформацію про клієнтів та використовувати її для подальшого маркетингового впливу. Така інтеграція забезпечує більш ефективне управління взаємодією з клієнтами.

З економічної точки зору, впровадження цифрових сервісів сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат та збільшенню доходів закладу. Зокрема, автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати часу персоналу, а розширення каналів продажу – збільшити обсяг реалізації продукції.

4) Розвиток цифрових сервісів.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити рівень обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та створити додаткові конкурентні переваги. Для кафе «Café Zeit für Dich» впровадження цифрових сервісів є перспективним напрямом розвитку, що відповідає сучасним тенденціям ринку та очікуванням споживачів.

Проведений аналіз діяльності закладу показав, що рівень цифровізації кафе є недостатнім, що обмежує можливості підвищення ефективності обслуговування та комфорту клієнтів. У зв'язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на впровадження сучасних цифрових рішень.

Одним із першочергових напрямів є впровадження системи онлайн-бронювання столиків. Така система дозволяє клієнтам здійснювати бронювання

у зручний для них час без необхідності телефонного дзвінка. Онлайн-бронювання може бути реалізоване через вебсайт закладу або інтегроване із соціальними мережами. Це підвищує рівень сервісу, зменшує навантаження на персонал та забезпечує більш ефективне управління потоками клієнтів.

Наступним важливим елементом є впровадження електронного меню. Використання QR-кодів, за допомогою яких клієнти можуть переглядати меню на своїх мобільних пристроях, дозволяє зменшити витрати на друк, оперативно оновлювати асортимент та надавати більш детальну інформацію про страви (склад, калорійність, наявність алергенів). Крім того, електронне меню може містити фотографії страв, що позитивно впливає на вибір клієнтів та стимулює збільшення замовлень.

Важливим напрямом є впровадження безконтактних способів оплати. Сучасні споживачі віддають перевагу швидким та зручним платіжним рішенням, таким як оплата банківськими картками, смартфонами або смарт-годинниками. Забезпечення різноманітних способів оплати підвищує рівень комфорту клієнтів та скорочує час обслуговування.

Перспективним напрямом є організація системи онлайн-замовлень та послуги takeaway. Клієнти повинні мати можливість оформлювати замовлення заздалегідь через сайт або мобільний додаток із подальшим самовивозом. Це особливо актуально для зайнятих людей, які цінують свій час. У перспективі можливим є також впровадження служби доставки, що дозволить значно розширити ринок збуту.

Окрему увагу слід приділити створенню або вдосконаленню вебсайту кафе. Сайт повинен містити актуальну інформацію про меню, ціни, години роботи, контакти, а також можливість бронювання столиків та оформлення замовлень. Важливо забезпечити адаптацію сайту для мобільних пристроїв, оскільки значна частина користувачів здійснює пошук інформації саме через смартфони.

Важливим аспектом розвитку цифрових сервісів є використання CRM-систем (систем управління взаємовідносинами з клієнтами). Такі системи дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхні уподобання та поведінку. Це створює можливості для персоналізації обслуговування, впровадження ефективних програм лояльності та підвищення якості маркетингових кампаній.

Не менш важливим є впровадження систем автоматизації внутрішніх процесів закладу, зокрема обліку замовлень, управління запасами, контролю роботи персоналу. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обслуговування та оптимізувати витрати.

Значну роль у розвитку цифрових сервісів відіграє інтеграція різних цифрових каналів. Наприклад, система онлайн-бронювання може бути пов'язана з CRM-системою, що дозволить зберігати інформацію про клієнтів та використовувати її для подальшого маркетингового впливу. Така інтеграція забезпечує більш ефективне управління взаємодією з клієнтами.

З економічної точки зору, впровадження цифрових сервісів сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат та збільшенню доходів закладу. Зокрема, автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати часу персоналу, а розширення каналів продажу – збільшити обсяг реалізації продукції.

Водночас реалізація даного заходу потребує певних інвестицій, пов'язаних із придбанням програмного забезпечення, обладнання та навчанням персоналу. Однак у довгостроковій перспективі ці витрати окуповуються за рахунок підвищення ефективності діяльності та зростання прибутку.

Важливим є також забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних клієнтів, що є обов'язковою умовою функціонування сучасних цифрових систем.

5) Постійне навчання персоналу.

Високий рівень сервісу безпосередньо залежить від професійної підготовки персоналу, його комунікативних навичок, мотивації та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим постійне навчання персоналу виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich».

Аналіз діяльності закладу свідчить про те, що, незважаючи на загалом позитивний рівень обслуговування, існує потенціал для його подальшого вдосконалення за рахунок систематичного підвищення кваліфікації працівників. У сучасних умовах недостатньо лише базових навичок обслуговування – персонал повинен володіти широким спектром компетенцій, включаючи комунікацію з клієнтами різних культур, знання іноземних мов, навички продажу та роботи з конфліктними ситуаціями.

Першочерговим напрямом навчання є розвиток професійних навичок у сфері обслуговування клієнтів. Працівники повинні знати стандарти сервісу, правила етикету, техніки привітання та прощання з гостями, а також вміти швидко та якісно обробляти замовлення. Особливу увагу слід приділити формуванню клієнтоорієнтованого підходу, який передбачає індивідуальний підхід до кожного відвідувача та врахування його потреб і побажань.

Важливим аспектом є розвиток комунікативних навичок персоналу. Оскільки кафе «Café Zeit für Dich» функціонує у форматі Мовного кафе, працівники повинні бути готовими до спілкування з іноземними клієнтами. У зв'язку з цим доцільно організовувати навчання іноземним мовам, зокрема

німецькій та англійській. Це не лише підвищить рівень обслуговування, але й сприятиме реалізації концепції закладу.

Не менш важливим є навчання персоналу технікам активних продажів. Працівники повинні вміти пропонувати додаткові страви та напої, рекомендувати позиції з меню, що сприятиме збільшенню середнього чека. Використання методів апселінгу та крос-продажів є ефективним інструментом підвищення фінансових результатів закладу.

Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу роботі з конфліктними ситуаціями. У процесі обслуговування можуть виникати різні проблеми, пов'язані з незадоволенням клієнтів, затримками у виконанні замовлень або іншими факторами. Працівники повинні вміти швидко реагувати на такі ситуації, знаходити компромісні рішення та зберігати позитивне ставлення до клієнтів.

Важливим напрямом є також підвищення кваліфікації кухонного персоналу. Постійне вдосконалення навичок приготування страв, ознайомлення з новими кулінарними тенденціями та технологіями дозволяє підвищити якість продукції та урізноманітнити меню. Це особливо актуально у контексті розширення асортименту продукції.

Ефективність навчання значною мірою залежить від форм його організації. Доцільно використовувати різні методи навчання, зокрема внутрішні тренінги, майстер-класи, стажування, онлайн-курси та самоосвіту. Проведення регулярних тренінгів із залученням зовнішніх експертів дозволить отримати нові знання та впровадити кращі практики у діяльність закладу.

Важливим елементом є систематичність навчання. Воно повинно здійснюватися на постійній основі, а не мати одноразовий характер. Доцільно розробити план навчання персоналу, який включатиме тематику занять, періодичність їх проведення та критерії оцінки результатів.

Не менш важливим є мотиваційний аспект. Працівники повинні бути зацікавлені у підвищенні своєї кваліфікації. Для цього можна використовувати різні стимули, зокрема підвищення заробітної плати, премії, можливості кар'єрного зростання або визнання досягнень. Такий підхід сприятиме підвищенню залученості персоналу та його лояльності до закладу.

З економічної точки зору, інвестиції у навчання персоналу є обґрунтованими, оскільки вони сприяють підвищенню якості обслуговування, збільшенню кількості задоволених клієнтів та зростанню доходів закладу. Хоча навчання потребує певних витрат, у довгостроковій перспективі воно забезпечує значний економічний ефект.

Водночас необхідно здійснювати оцінку ефективності навчання. Для цього можна використовувати такі показники, як рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, кількість скарг, а також фінансові показники

діяльності закладу. На основі отриманих результатів слід коригувати програму навчання.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» за рахунок розширення асортименту, активізації маркетингу, впровадження цифрових сервісів, розвитку програми лояльності та підвищення кваліфікації персоналу. Це забезпечить зростання клієнтської бази, підвищення якості обслуговування та стабільний розвиток закладу.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є розширення асортименту продукції. Доцільним є впровадження сніданкового меню, легких гарячих страв, сезонних пропозицій та нових десертів. Це дозволить залучити нові групи споживачів та збільшити середній чек закладу. Особливу увагу варто приділити сучасним тенденціям харчування, зокрема включенню в меню вегетаріанських, безлактозних та низькокалорійних позицій.

Важливим заходом є активізація маркетингової діяльності закладу. Кафе «Café Zeit für Dich» доцільно активніше використовувати соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) для просування власного бренду, публікації контенту про продукцію, атмосферу закладу та проведення тематичних заходів. Регулярне ведення соціальних мереж сприятиме підвищенню впізнаваності кафе та залученню нових клієнтів.

Для підвищення лояльності клієнтів доцільно впровадити програму лояльності для постійних відвідувачів. Це можуть бути накопичувальні бонуси, знижки на певні категорії продукції або спеціальні пропозиції для сімей з дітьми. Використання таких інструментів дозволить сформувати стабільну клієнтську базу та стимулювати повторні відвідування.

Окрему увагу варто приділити розвитку концепції Sprachcafé як основної конкурентної переваги закладу. Доцільним є проведення мовних зустрічей, тематичних вечорів, розмовних клубів та культурних заходів для міжнародної аудиторії. Це дозволить сформувати унікальний імідж кафе та виділити його серед конкурентів.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток цифрових сервісів. Впровадження онлайн-бронювання столиків, електронного меню, безконтактної оплати та можливості оформлення takeaway-замовлень сприятиме підвищенню рівня сервісу та комфорту для клієнтів.

З метою підвищення якості обслуговування доцільно здійснювати постійне навчання персоналу, зокрема у сфері комунікації з клієнтами, сервісу та приготування продукції. Професійний та привітний персонал є важливим фактором формування позитивного іміджу закладу.

Крім того, перспективним напрямом розвитку є співпраця з місцевими блогерами, студентськими організаціями та туристичними спільнотами. Це сприятиме збільшенню популярності закладу та розширенню цільової аудиторії.

Отже, запропоновані заходи спрямовані на підвищення якості послуг, розширення асортименту, посилення маркетингової діяльності та розвиток унікальної концепції кафе «Café Zeit für Dich». Їх реалізація дозволить зміцнити конкурентні позиції закладу, підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити подальший розвиток підприємства.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки доцільності та ефективності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» необхідно визначити їхній очікуваний економічний результат. Такий підхід дозволяє не лише обґрунтувати практичну значущість запропонованих рішень, але й оцінити потенційний вплив кожного заходу на основні фінансові показники діяльності закладу, зокрема обсяг виручки, середній чек та кількість відвідувачів.

1. Розширення асортименту продукції

Розширення асортименту продукції дозволяє залучити нові групи споживачів та збільшити середній чек за рахунок додаткових позицій у меню (сніданки, гарячі страви, сезонні пропозиції). Очікується помірне зростання відвідуваності з 45 до 50 осіб/день та збільшення витрат одного клієнта з 14 до 14,5 €.

Таблиця 3.1 - Економічні результати від розширення асортименту

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість відвідувачів за день	45	50
Середній чек, €	14	14,5
Річний дохід, тис. €	196,6	225,9
Приріст доходу, %	—	14,9

Джерело: розраховано автором

Приріст доходу на рівні 14,9 % пояснюється одночасним впливом двох основних факторів: збільшенням кількості відвідувачів та підвищенням середнього чека. Розширення асортименту продукції сприятиме залученню нових клієнтів, що призвело до зростання відвідуваності з 45 до 50 осіб на день. Водночас введення нових позицій у меню (сніданки, гарячі страви, сезонні пропозиції) дозволить збільшити середній чек з 14 до 14,5 євро. Сукупна дія цих факторів забезпечить зростання річного доходу з 196,6 тис. євро до 225,9 тис.

євро, що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованого заходу.

2. Активізація маркетингової діяльності

Посилення маркетингової активності (соціальні мережі, реклама, блогери) забезпечує найбільший приріст відвідуваності за рахунок розширення аудиторії та підвищення впізнаваності бренду. Очікується значне зростання відвідуваності з 45 до 52 осіб/день та збільшення витрат одного клієнта з 14 до 14,5 €.

Таблиця 3.2 Економічні результати від активізації маркетингової діяльності

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість відвідувачів за день	45	52
Середній чек, €	14	14,5
Річний дохід, тис. €	196,6	235,3
Приріст доходу, %	–	+19,7%

Джерело: розраховано автором

Приріст доходу на рівні 19,7 % пояснюється одночасним впливом двох основних факторів: збільшенням кількості відвідувачів та підвищенням середнього чека. Посилення маркетингової активності, зокрема використання соціальних мереж, реклами та співпраці з блогерами, сприятиме підвищенню впізнаваності закладу та залученню нових клієнтів, що призвело до зростання відвідуваності з 45 до 52 осіб на день. Водночас активне просування продукції закладу та підвищення інтересу споживачів дозволить збільшити середній чек з 14 до 14,5 євро. Сукупна дія цих факторів забезпечить зростання річного доходу з 196,6 тис. євро до 235,3 тис. євро, що підтверджує економічну ефективність впровадження запропонованих маркетингових заходів.

3. Впровадження програми лояльності

Програма лояльності сприяє збільшенню частоти повторних відвідувань та формуванню постійної клієнтської бази. Основний ефект проявляється у стабілізації доходів. Очікується помірне зростання відвідуваності з 45 до 49 осіб/день та збільшення витрат одного клієнта з 14 до 14,3 €.

Таблиця 3.3 Економічні результати від програми лояльності

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість відвідувачів за день	45	49
Середній чек, €	14	14,3
Річний дохід, тис. €	196,6	218,7
Приріст доходу, %	–	+11,2%

Джерело: розраховано автором

Приріст доходу на рівні 11,2 % пояснюється одночасним впливом двох основних факторів: збільшенням кількості відвідувачів та підвищенням середнього чека. Впровадження програми лояльності, зокрема бонусних систем, знижок та накопичувальних пропозицій, сприятиме стимулюванню повторних відвідувань і підвищенню рівня утримання постійних клієнтів, що призвело до зростання кількості відвідувачів з 45 до 49 осіб на день. Водночас підвищення лояльності споживачів та їх готовність здійснювати додаткові покупки дозволять збільшити середній чек з 14 до 14,3 євро.

Сукупна дія цих факторів забезпечить зростання річного доходу з 196,6 тис. євро до 218,7 тис. євро, що підтверджує економічну доцільність впровадження програми лояльності та її ефективність для зміцнення клієнтської бази закладу.

4. Розвиток цифрових сервісів

Впровадження онлайн-бронювання, електронного меню та безконтактної оплати підвищує зручність для клієнтів та збільшує швидкість обслуговування, що позитивно впливає на кількість відвідувань. Очікується помірне зростання відвідуваності з 45 до 48 осіб/день та збільшення витрат одного клієнта з 14 до 14,2 €.

Таблиця 3.4 Економічні результати від цифрових сервісів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість відвідувачів за день	45	48
Середній чек, €	14	14,2
Річний дохід, тис. €	196,6	212,7
Приріст доходу, %	—	+8,2%

Джерело: розраховано автором

Приріст доходу на рівні 8,2 % пояснюється одночасним впливом двох основних факторів: збільшенням кількості відвідувачів та підвищенням середнього чека. Впровадження цифрових сервісів, зокрема онлайн-бронювання, електронного меню та безконтактної оплати, сприятиме підвищенню зручності та швидкості обслуговування клієнтів, що призведе до зростання кількості відвідувачів з 45 до 48 осіб на день. Водночас спрощення процесу оформлення замовлень і підвищення комфорту обслуговування дозволять збільшити середній чек з 14 до 14,2 євро.

Сукупна дія цих факторів забезпечить зростання річного доходу з 196,6 тис. євро до 212,7 тис. євро, що підтверджує економічну доцільність впровадження цифрових рішень та їх ефективність для підвищення якості обслуговування і результативності діяльності закладу.

5. Постійне навчання персоналу

Підвищення кваліфікації персоналу покращує якість обслуговування, що прямо впливає на задоволеність клієнтів, збільшення середнього чека та кількості відвідувачів. Очікується помірне зростання відвідуваності з 45 до 47 осіб/день та збільшення витрат одного клієнта з 14 до 14,7 €.

Таблиця 3.5 Економічні результати від навчання персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня кількість відвідувачів за день	45	47
Середній чек, €	14	14,7
Річний дохід, тис. €	196,6	215,6
Приріст доходу, %	—	+9,7%

Джерело: розраховано автором

Приріст доходу на рівні 9,7 % пояснюється одночасним впливом двох основних факторів: збільшенням кількості відвідувачів та підвищенням середнього чека. Постійне навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників сприятиме покращенню якості обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на рівень їх задоволеності та стимулюватиме повторні відвідування, внаслідок чого кількість відвідувачів зросте з 45 до 47 осіб на день. Водночас більш професійна робота персоналу, зокрема використання технік додаткового продажу (upselling) та створення позитивного клієнтського досвіду, дозволить збільшити середній чек з 14 до 14,7 євро.

Сукупна дія цих факторів забезпечить зростання річного доходу з 196,6 тис. євро до 215,6 тис. євро, що підтверджує економічну ефективність інвестування у розвиток персоналу як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Економічний ефект заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» узагальнено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Економічний ефект заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich»

Захід	Приріст відвідувачів	Приріст середнього чека	Приріст доходу, %
Розширення асортименту	+5 осіб	+0,5€	+14,9%
Активізація маркетингу	+7 осіб	+0,5€	+19,7%
Програма лояльності	+4 особи	+0,3€	+11,2%
Цифрові сервіси	+3 особи	+0,2€	+8,2%
Навчання персоналу	+2 особи	+0,7 €	+9,7%

Джерело: розраховано автором

Аналіз запропонованих заходів свідчить, що всі вони позитивно впливатимуть на рівень конкурентоспроможності закладу та забезпечуватимуть зростання основних економічних показників.

Найбільший ефект спостерігатиметься від активізації маркетингової діяльності, що зумовлено значним залученням нових клієнтів. Розширення асортименту також матиме суттєвий вплив на дохід за рахунок одночасного зростання відвідуваності та середнього чека. Програма лояльності та навчання персоналу сприятимуть стабілізації клієнтської бази та підвищенню якості обслуговування, що позитивно впливатиме на повторні відвідування. Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів забезпечуватиме підвищення ефективності діяльності закладу та сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування і підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства на прикладі кафе «Café Zeit für Dich».

Конкурентоспроможність підприємства є складною, багатовимірною економічною категорією, яка формується під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. Для закладів ресторанного господарства її специфіка полягає у поєднанні виробничих, сервісних та організаційних функцій, що обумовлює необхідність комплексного підходу до її оцінювання та управління. Ключовими факторами конкурентоспроможності є якість продукції, рівень обслуговування, атмосфера закладу, імідж, цінова політика, ефективність управління, а також здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

У теоретичній частині роботи було проаналізовано основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, а також узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування даної категорії. Встановлено, що конкурентоспроможність слід розглядати як інтегральну характеристику, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, задовольняти потреби споживачів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливу увагу було приділено аналізу методів оцінки конкурентоспроможності. Досліджено такі методи, як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, аналіз конкурентів, оцінка ринкової частки, а також інтегральні та матричні підходи. Встановлено, що кожен із методів має свої переваги та обмеження, однак найбільш доцільним для практичного використання у сфері ресторанного господарства є SWOT-аналіз, оскільки він дозволяє комплексно врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу та сформувати стратегічні напрями розвитку підприємства.

У практичній частині роботи було проведено аналіз діяльності кафе «Café Zeit für Dich». Результати дослідження показали, що заклад має ряд суттєвих конкурентних переваг, які забезпечують його привабливість для споживачів. До основних переваг віднесено унікальну концепцію мовного кафе, яка поєднує функції закладу харчування та простору для комунікації і вивчення мов, затишну атмосферу, високий рівень обслуговування, позитивні відгуки клієнтів, а також орієнтацію на сімейну аудиторію завдяки наявності дитячої кімнати.

У ході аналізу було виявлено ряд проблемних аспектів, що стримують подальший розвиток закладу. До них віднесено обмежений асортимент продукції, що звужує цільову аудиторію та зменшує можливості збільшення середнього чека, недостатній рівень популярності та маркетингової активності, а також обмежену місткість закладу. Встановлено, що усунення зазначених

недоліків є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища показав, що кафе «Café Zeit für Dich» функціонує в умовах високої конкуренції та займає гідну позицію серед основних конкурентів. Заклад вирізняється унікальністю концепції та високим рівнем сервісу, однак поступається окремим конкурентам за рівнем впізнаваності бренду та масштабами клієнтської бази.

Проведені розрахунки свідчать, що кафе «Café Zeit für Dich» характеризується стабільними показниками діяльності. При відносно невеликій кількості посадкових місць (30) заклад обслуговує значну кількість відвідувачів протягом року, що свідчить про ефективне використання потужностей. Середній чек на рівні 14 € забезпечує дохід у розмірі близько 196,6 тис. євро на рік. Чисельність персоналу є оптимальною для даного формату закладу, а рівень продуктивності праці (65,5 тис. євро на одного працівника) свідчить про ефективну організацію роботи. За діагностикою конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich» визначено, що переважна більшість, а саме 31 особа, оцінили заклад на 5 зірок. Три респонденти поставили оцінку 4 зірки. Водночас лише по одній особі оцінили заклад на 3 та 1 зірку відповідно, тоді як оцінка у 2 зірки відсутня.

У процесі дослідження було обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich». Проведені розрахунки свідчать, що всі запропоновані заходи мають позитивний вплив на основні показники діяльності закладу, зокрема на обсяг доходу, середній чек та кількість відвідувачів. Найбільш ефективним заходом є активізація маркетингової діяльності, яка забезпечує максимальний приріст доходу (+19,7%) за рахунок суттєвого збільшення кількості клієнтів. Значний економічний ефект також забезпечує розширення асортименту продукції (+14,9%), що одночасно впливає як на зростання відвідуваності, так і на підвищення середнього чека. Впровадження програми лояльності (+11,2%) та навчання персоналу (+9,7%) сприяють формуванню стабільної клієнтської бази, підвищенню рівня обслуговування та збільшенню частоти повторних відвідувань. Розвиток цифрових сервісів (+8,2%) забезпечує покращення якості обслуговування та оптимізацію бізнес-процесів, що також позитивно впливає на фінансові результати діяльності.

Розширення асортименту дозволить залучити нові сегменти споживачів та збільшити середній чек, активізація маркетингової діяльності забезпечить зростання впізнаваності закладу та залучення нових клієнтів, впровадження програми лояльності сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази, розвиток цифрових сервісів підвищить рівень комфорту обслуговування, а навчання персоналу забезпечить підвищення якості сервісу.

Проведені розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що найбільший

економічний ефект забезпечує активізація маркетингової діяльності, яка сприяє значному зростанню кількості відвідувачів та доходу. Важливе значення має також розширення асортименту продукції, яке одночасно впливає як на відвідуваність, так і на середній чек. Інші заходи мають підтримуючий характер та забезпечують підвищення якості обслуговування і стабільність доходів.

Таким чином, результати дослідження свідчать про наявність значного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності кафе «Café Zeit für Dich». Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити зростання фінансових показників, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення позицій закладу на ринку ресторанного господарства.

Отже, поставлена мета роботи досягнута, а визначені завдання виконані в повному обсязі. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення діяльності досліджуваного закладу, а також інших підприємств ресторанного господарства, що функціонують в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. – Київ: Кондор, 2006. – 356 с.
2. Кирніс Н.І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №5(61). С. 135–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_23
3. П'ятницька Г.Т. Організація ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 728 с.
4. Расулова А.М. Ресторанный бизнес: организация та управління. Київ: КНЕУ, 2010. 312 с.
5. Михайлова Н.В. Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанного хозяйства. *Економіка та держава*. 2015. №7. С. 45–49. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/976>
6. Ткачук Ю.І. Конкурентоспроможність підприємства: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2012. 384 с.
7. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 270–275. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/4651c52a-4f79-4d3f-8ba8-bd55ead66ac1>
8. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
9. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 229–234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234>
10. Ніколайчук, О., Каракоц, А. (2025). Methodical approaches to assessing the competitiveness of a restaurant. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 3(39-03), 137–146. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-39-03-061>
11. Ринок крайнощів. Як 2026 рік вплине на ресторани-переможців та невдах URL: <https://www.restaurantdive.com/news/restaurant-finance-development-conference-rfdc-bifurcated-performance-consumers/806988/>
12. Виклики та можливості для ресторанної індустрії в 2026 році. URL: <https://www.qsrmagazine.com/story/3-challenges-and-opportunities-for-the-restaurant-industry-in-2026/>
13. State of the Restaurant Industry 2025. URL: <https://business.bofa.com/en-us/content/restaurant-industry-report.html>
14. How to Overcome Restaurant Industry Challenges: Your 2026 Success Strategy. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-overcome-restaurant-industry-challenges-your-2026-success-vz9fc>

15. The future of restaurants and food service. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/future-of-restaurants-study.html>

16. Top 10 Trends Reshaping The Restaurant Industry In 2026. URL: <https://gbq.com/top-10-trends-reshaping-the-restaurant-industry-in-2026>

17. Гуштан Т. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні»*. Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2024. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_28_11_24.pdf

18. Насонова О. Економіка ресторанів: чи буде кому працювати? URL: https://ces.org.ua/ekonomika-restoraniv-chy-bude-komu-pratsiuvaty/?gad_source=1&gad_campaignid=22439086746&gbraid=0AAAAACM-mc0kBNzp8oKZvJr2BxeszdUS&gclid=CjwKCAjwwJzPBhBREiwAJfHRnb11ob341keUTxccc_iAKJgXR9sawXUqQzYUjiI-ZQrH8Q-tMICdn1BoC7KQQA_vD_BwE

19. Лупак Р. Л. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

20. Restaurant Consulting - Битва трендів 2025 у ресторанному бізнесі. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/bitva-trendiv-2025>

21. Café Zeit für Dich на Google Maps. URL: <https://maps.app.goo.gl/7uPYMhJjhnuMjynu9?gst=atm>

22. Café Zeit für Dich в Instagram. URL: https://www.instagram.com/cafe_zeit_fur_dich

23. Kaffeetasse на Google Maps. URL: https://maps.app.goo.gl/JDXCndjkjayn7tjK6?g_st=atm

24. Офіційний сайт закладу Kaffeetasse. URL: <https://www.kaffeetasse-magdeburg.de/>

25. Herzstück на Google Maps. URL: <https://maps.app.goo.gl/nHYTizgQEYTqvjXK6?gst=atm>

26. Herzstück в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/herzstueckkuchenatelier>

27. Amici на Google Maps. URL: <https://maps.app.goo.gl/qZwV7p4QZdyQ3lSJ7?gst=atm>

28. Amici в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/amicirestaurantmd>

29. Metaxa на Google Maps. URL: <https://maps.app.goo.gl/7LBGUWf3omb2J91r5?gst=atm>

30. Metaxa в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/metaxa.taverna.ouzeri>